



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
EN ALMACÉN TEMPORAL
ATLÁNTIDA, S.A. DE C.V.**

SUSTENTADO POR:

CLAUDIA GISELA MARTINEZ BONILLA

ILEANA DARIELA ALVARADO ANDINO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO 2022

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ALMACÉN
TEMPORAL ATLÁNTIDA S.A. DE C.V. (ATASA)**

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

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**ASESOR METODOLÓGICO
LIC. MARIAN CÁLIX**

**TERNA EVALUADORA
MINA CECILIA GARCIA LEZCANO
HENRY JAVIER OVIEDO URBINA
CLAUDIO AURELIO DIAZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

GESTION DEL TALENTO HUMANO EN ALMACEN TEMPORAL ATLANTIDA S.A.

DE C.V.

Autores:

**Claudia Gisela Martínez Bonilla
Ileana Dariela Alvarado Andino**

Resumen

Esta investigación fue realizada en el Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. (ATASA), con la finalidad de elaborar una propuesta de proyecto a la parte gerencial de la empresa, de tal manera que esto les permita alcanzar una mejora de los procesos de gestión del talento humano que posee la empresa. El estudio se abordó a través de un enfoque mixto, definiendo un alcance descriptivo a través del cual se analizaron la situación actual y las características del proceso de gestión del talento humano en la empresa. El análisis de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (encuesta y entrevista), a los colaboradores de la empresa permite concluir que existe la necesidad de implementar el Departamento de Recursos humanos para que este pueda llevar a cabo la gestión de las necesidades del talento humano de la empresa. De igual manera se recomendó contratar personal calificado y con experiencia en los procesos de gestión del talento humano, para que estos puedan trabajar en desarrollar una política de gestión del talento humano, así como implementar mejoras a los procesos primordiales de la administración del recurso humano.

Palabras claves: gestión del talento humano, política de gestión del talento humano, administración del recurso humano, procesos de gestión del talento humano.



GRADUATE SCHOOL

**HUMAN TALENT MANAGEMENT IN ALMACEN TEMPORAL ATLANTIDA, S.A.
DE C.V.**

Authors:

**Claudia Gisela Martínez Bonilla
Ileana Dariela Alvarado Andino**

Abstract

This research was done at Almacén Temporal Atlántida, SA de CV (ATASA), to make a proposal to the management of the company, which allows them to obtain an improvement in the human talent management processes. The study was approached with a mixed approach, defining a descriptive scope through which the current situation and the characteristics of the human talent management process in the company were analyzed. The analysis of the results obtained after the application of instruments data collection (survey and interview), which were applied to the company's collaborators allows us to conclude that there is a need to implement the Human Resources Department so that it can be do the management of the needs of the company's human talent. In the same way, it was recommended to hire qualified personnel with experience in human talent management processes, so that they can work on developing a human talent management policy, as well as implement improvements to the primary processes of human resource administration.

Keywords: human talent management, human talent management policy, human resources management, human talent management processes

DEDICATORIA

A Dios principalmente quien me ha dado sabiduría e inteligencia, quien me permitió generar los recursos necesarios para culminar este proyecto que hace años atrás emprendí, gracias, mi señor, porque hoy puedo decir “hasta aquí me ayudo Jehová”.

A mi Madre, Virginia Bonilla con mucho amor porque siempre ha estado a mi lado y ha sido un apoyo incondicional en todo momento, siempre ha creído en mí y me ha motivado a seguir aprendiendo.

A mi hermana y sobrino porque fueron de gran apoyo durante todo este tiempo, cuando sentí que mis fuerzas flaquearon su comprensión y cariño me llenaron de fuerza.

Claudia G. Martínez

La dedico primeramente a Dios por haberme guiado durante estos dos años, por darme la sabiduría para continuar cada clase y no dejarme vencer permitiendo así culminar esta etapa profesional de mi vida.

A mis padres José Alvarado y Ofelia Andino, quienes me apoyaron moralmente para continuar y seguir luchando por esta meta; fueron un apoyo incondicional durante este proceso. A mis hermanas, Aracely, Sullie e Ileana M. Alvarado quienes me motivaron cada día para salir adelante en cada desafío presentado durante las jornadas de clase, las amo. A mis sobrinos, André y Andrea con quienes compartí la etapa estudiantil desde casa siendo más llevadero el proceso.

Ileana D. Alvarado

AGRADECIMIENTO

Claudia G. e Ileana D.

A nuestros familiares y amigos quienes han sido un soporte importante durante todo este trayecto y quienes nos han ayudado a sobrellevar el estrés y cansancio.

A los catedráticos quienes a través de su experiencia y conocimiento nos hicieron crecer y nos retaron a ser cada vez mejores.

A nuestros jefes y compañeros de trabajo quienes de una u otra forma nos brindaron su apoyo para alcanzar el objetivo de culminar nuestra preparación académica.

A la Dra. Marian Calix quien fue sumamente paciente y su consejo oportuno nos permitió librar cada obstáculo que se nos fue presentando durante el desarrollo de este proyecto.

Claudia G. Martínez

Un especial agradecimiento a Ileana D. Alvarado, quien ha sido mi compañera de equipo desde que inicio este proyecto llamado “Maestría”, fue un placer compartir con usted cada asignación, pero sobre todo estos seis meses donde hemos dormido poco, pero ha valido la pena, gracias por su esfuerzo y dedicación, por haber estado ahí cuando Yo no naba más.

Ileana D. Alvarado

Le agradezco a mi compañera de Tesis Claudia Martínez por todo el apoyo incondicional en toda la carrera, pero más en los seis meses que luchamos por sacar adelante el proyecto, siempre estuvo motivándonos para poder culminar esta etapa, fue un placer trabajar con usted.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	2
1.3 Definición del Problema.....	3
1.3.1 Enunciado del Problema.....	3
1.3.2 Formulación del Problema.....	4
1.3.3 Preguntas de Investigación	6
1.4 Objetivos del Problema	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación del Problema	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Análisis de la situación actual	9
2.1.1 Situación Internacional	9
2.1.2 Situación Nacional.....	11
2.1.3 Situación Actual de ATASA	12
2.2 Teorías.....	13
2.2.1 Conceptualización	14
2.2.2 Teorías de Sustento.....	19
2.3 Metodologías Aplicadas.....	23
2.4 Instrumentos utilizados	32
2.5 Marco Legal	34
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	38

3.1	Congruencia Metodológica	38
3.1.1	Matriz metodológica.....	38
3.1.2	Esquema de variables de estudio	40
3.1.3	Operacionalización de las variables	41
3.2	Enfoque y métodos.....	43
3.3	Diseño de la investigación.	44
3.3.1	Población	45
3.3.2	Muestra	45
3.3.3	Técnicas de muestreo.....	47
3.4	Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	48
3.4.1	Técnicas	48
3.4.2	Instrumentos	49
3.5	Fuentes de información	50
3.5.1	Fuentes primarias	50
3.5.2	Fuentes secundarias	51
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		52
4.1	Análisis de los resultados	52
4.1.1	Análisis de los resultados de las encuestas.....	52
4.1.2	Análisis de los resultados de las entrevistas	82
4.2	Matriz de Análisis FODA	87
4.3	Metodología de Marco Lógico.....	88
4.3.1	Análisis de Interesados	88
4.3.2	Análisis de Problema	90
4.3.3	Análisis de Objetivos.....	91
4.3.4	Análisis de Alternativas.....	92

4.3.5 Estructura Analítica del Proyecto	97
4.3.6 Matriz de Marco Lógico (MML).....	98
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	101
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	105
6.1 Gestión de la Integración.....	105
6.2 Gestión del Alcance	109
6.3 Gestión del Cronograma.....	133
6.4 Gestión de los Costos	140
6.5 Gestión de los Recursos	146
6.6 Gestión de las Comunicaciones.....	150
BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS	161
Anexo 1. Instrumento 1 Encuesta para los empleados de ATASA.....	161
Anexo 2. Instrumento 2, entrevista para encargada de las actividades de Recursos Humanos	165
Anexo 3. Instrumento 3, entrevista para Gerente de Operaciones de ATASA.....	166
Anexo 4. Cotizaciones de Mobiliario y equipo.....	167
Anexo 5. Visto Bueno de Tesis Completa	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Grupo de procesos y áreas de conocimientos seleccionadas para la dirección del proyecto de investigación	22
Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados	25
Tabla 3. Matriz de Marco Lógico	29

Tabla 4. Matriz de congruencia metodológica.....	39
Tabla 5. Tabla de Operacionalización de variables	42
Tabla 6. Análisis comparativo de las entrevistas aplicadas	82
Tabla 7. Análisis FODA Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.	87
Tabla 8. Análisis de Interesados	88
Tabla 9. Referencia para el Análisis de Interesados	89
Tabla 10. Resumen de Alternativas	93
Tabla 11. Descripción de criterios para evaluar las alternativas.....	94
Tabla 12. Matriz de Marco Lógico (MML)	98
Tabla 13. Matriz de Trazabilidad de Requisitos	115
Tabla 14. Tabla de Estado Actual (Matriz de Trazabilidad).....	116
Tabla 15. Tabla de Prioridad (Matriz de Trazabilidad)	116
Tabla 16. Estimación del Recurso Humano.....	148
Tabla 17. Estimar el Recurso Mobiliario y Equipo	148
Tabla 18. Tabla de Adquirir Recurso Humano	149
Tabla 19. Tabla de Adquirir Recurso Mobiliario y Equipo	149
Tabla 20. Matriz de Comunicaciones	151
Tabla 21. Matriz RACI del plan de Gestión de Comunicaciones.....	152
Tabla 22. Tabla de responsables de las actividades	153
Tabla 23. Tabla de Funciones de los Responsables de las actividades.....	153
Tabla 24. Resumen de Costo-Beneficio del Proyecto	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.....	12
Figura 2. Estructura Análisis de Problema	26
Figura 3. Estructura de Análisis de Objetivos	27
Figura 4. Estructura de Análisis de Estrategias	28
Figura 5. Estructura Analítica de Proyecto (EAP).....	29
Figura 6. Representación esquemática de la investigación.....	40

Figura 7. Diagrama ilustrativo de los elementos que conforman el análisis de estudio	43
Figura 8. Matriz de Interés y Poder de los Interesados.....	89
Figura 9. Árbol de Problemas	90
Figura 10. Árbol de Objetivos	91
Figura 11. Análisis de Alternativas.....	96
Figura 12. Estructura Analítica del Proyecto (EAP).....	97
Figura 13. Estructura de Desglose de Trabajo ATASA.....	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Área donde labora.....	52
Gráfico 2. Antigüedad en la empresa.....	54
Gráfico 3. Satisfacción con el trabajo	55
Gráfico 4. Disposición de equipo e insumos	56
Gráfico 5. Nivel de satisfacción con las condiciones físicas	57
Gráfico 6. Espacio suficiente para realizar su trabajo.....	58
Gráfico 7. Clima Laboral	59
Gráfico 8. Razones de un clima laboral negativo	60
Gráfico 9. Satisfacción por los beneficios sociales.....	61
Gráfico 10. Grado de satisfacción en relación con el trato de los superiores	62
Gráfico 11. Nivel de satisfacción del empleado con el trato que recibe del personal de RRHH .	63
Gráfico 12. Razones por la que el personal se siente insatisfecho con la atención que recibe del área de Recursos Humanos	64
Gráfico 13. Nivel de satisfacción referente al cumplimiento del tiempo para el pago de planilla	66
Gráfico 14. Razones de retraso para el pago de planilla.....	67
Gráfico 15. Nivel de satisfacción en referencia al control de vacaciones	68
Gráfico 16. Causas de la insatisfacción en relación con el control de vacaciones	69
Gráfico 17. Frecuencia con la que la empresa capacita al personal.....	70
Gráfico 18. Nivel de satisfacción con respecto a los temas impartidos en las capacitaciones	71

Gráfico 19. Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo en relación con su antigüedad	73
Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los empleados con el trato que reciben de los representantes del área de recursos humanos en relación con su antigüedad	75
Gráfico 21. Nivel de satisfacción que manifiestan los colaboradores en relación con su antigüedad	76
Gráfico 22. Satisfacción acerca de las capacitaciones recibidas en relación con la antigüedad de los colaboradores	78
Gráfico 23. Satisfacción del trabajo según el área donde se desempeña el colaborador	79
Gráfico 24. Disposición de equipo e insumos para el desarrollo de las actividades según el área donde labora.....	81
Gráfico 25. Gráfico de Alternativas.....	94

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. MS Project Implementación del Depto. de RRHH en ATASA.....	138
Ilustración 2. MS Project Implementación del Depto. de RRHH en ATASA.....	139

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La presente investigación tiene como finalidad identificar cuáles son las áreas de oportunidad que tiene el proceso de gestión del talento humano de la empresa Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. Esta temática es abordada debido al crecimiento que ha presentado la empresa lo cual ha llevado a que la misma requiera cada vez más personal para poder desarrollar su actividad económica y un proceso tan importante como lo es el de reclutamiento y selección que actualmente se comparte con el área de Recursos Humanos de Banco Atlántida, S.A. Esto debido a que ATASA no cuenta con un área que pueda absorber la gestión de todas las necesidades tanto de los colaboradores como de la empresa misma en cuanto a la gestión del recurso humano se refiere.

Por lo anterior esta investigación se concentrará en conocer cuál es la percepción que tienen los colaboradores en cuanto al proceso de gestión del recurso humano, considerando variables como: la satisfacción en cuanto al desempeño de sus actividades, con el trato que reciben de los jefes inmediatos, con el trato reciben de la persona que realiza ciertas actividades relacionadas con la gestión del recurso humano, con la gestión de las vacaciones, gestión de nómina, así como conocer el desarrollo profesional que les brinda ATASA mediante capacitaciones impartidas. Esta investigación permitirá hacer un diagnóstico del proceso de gestión del recurso humano al interior de la empresa para conocer en que debe mejorar la empresa y que factores podrían convertirse en una amenaza.

La importancia de un departamento de recursos humano estriba en que este puede ser un aporte para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, así mismo tiene las funciones de gestionar adecuadamente las actividades del personal, administrar detalles legales, laborales y de nómina, y lo primordial será el reclutamiento y selección de personal el cual realizan desde una perspectiva de habilidades y capacidades del talento humano.

Los beneficios que traería esta área a la empresa pueden ser percibidos desde lo más sencillo a lo más complejo, partiendo de que al tener esta área de soporte implementada les permitirá establecer una política de gestión del talento humano que este acorde a la filosofía de la empresa. Contar con directrices de cómo se va a contratar, capacitar, retribuir, desarrollar, evaluar y motivar al personal es algo que traerá una mejora en los procesos internos de la cadena de valor de la empresa.

1.2 Antecedentes del Problema

La empresa Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. [ATASA] forma parte del grupo financiero Atlántida; ATASA inició operaciones en el año 2017 siendo un operador logístico encargado de la gestión documental del grupo Atlántida, garantizando la custodia e integridad de la información. Actualmente cuenta con 80 empleados y se encuentra operando en el Edificio SONISA y Banco Atlántida, S.A. (BASA) en la ciudad de Tegucigalpa.

ATASA brinda los servicios de: 1) Documentación Digital, la que se encarga de gestionar la digitalización y almacenamiento de la documentación, 2) Central de Correspondencia, responsable de distribuir y mantener la integridad física de los paquetes durante el envío de estos y finalmente 3) Servicios de transporte o de gestión logística ya sea de suministros o personas.

La oficina que se encuentra en el edificio SONISA se dedica a la documentación digital de todas las diferentes operaciones que se firman en el banco, mientras que la oficina que se encuentra en el Banco está encargada de la central de correspondencia de los paquetes que se deben enviar entre las mismas sucursales del banco, así como las empresas que forman parte del grupo financiero.

La estructura organizacional de ATASA está bajo la dirección de la Gerencia General, quien tiene el apoyo de 2 Gerentes, no posee áreas formadas como ser Riesgos, Mercadeo, y Recursos Humanos, siendo esta última una de las áreas más importantes dentro de una empresa.

1.3 Definición del Problema

1.3.1 Enunciado del Problema

Siendo el recurso humano uno de los activos más importantes de una empresa es vital que la misma cuente con la estructura para poder gestionarlo de manera adecuada. Actualmente ATASA no cuenta con un área que se haga responsable de atender las necesidades de los empleados, de mantenerlos motivados para que puedan ejercer sus labores diarias y de formar en ellos un sentimiento de pertenencia hacia la institución para que estos se sientan identificados con la misión, visión y valores de la compañía.

Las actividades relacionadas con la gestión del personal de ATASA se manejan de manera conjunta entre el área de recursos humanos del banco y el área administrativa de ATASA. Es decir que ciertas actividades relacionadas al proceso de reclutamiento y selección son realizadas por el personal del banco, como lo es la aplicación de exámenes psicométricos pero las entrevistas con los candidatos se llevan a cabo por personal de ATASA, quienes al final son los responsables de

tomar la decisión de si se debe o no contratar al candidato. Se puede observar entonces como un proceso tan importante para la empresa, el suplir la necesidad de personal depende actualmente de que el banco tenga la disponibilidad para iniciar el proceso de reclutamiento ya que, de no ser así, ATASA no podría continuar con el proceso de selección para poder cubrir los puestos de trabajo y de ser así esto podría afectar la operatividad de la empresa.

Debido a la situación planteada anteriormente más el crecimiento acelerado que ha presentado la empresa, el poder contar con un área dedicada exclusivamente a la gestión del talento humano de la misma, es un factor importante y determinante para la estrategia de crecimiento del negocio que pudiera tener la empresa. Es fundamental establecer un área de Recursos Humanos, la cual se haga cargo de la total gestión de las personas y de los procesos que ello conlleva, como lo es el reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación del desempeño, retención del personal y las demás funciones que puedan demandar el apoyo del área, para que todas estas actividades puedan contribuir para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la empresa, lo cual pueda traducirse en rentabilidad y eficiencia para la empresa misma.

1.3.2 Formulación del Problema

Durante los primeros años de funcionamiento de la empresa han sido sus gerentes los responsables de definir las políticas y prácticas utilizadas para gestionar el personal de la misma, así como también son ellos los responsables de definir la estrategia seguida por la empresa para ofertar sus servicios, de manera tal que esto le permita posicionarse en el mercado de la gestión logística y definir el tipo de interacción que tendrán con los clientes, con su competencia y como se financiaran las operaciones de su proceso productivo.

Sin embargo, a medida que la empresa ha crecido, también su capital humano lo ha hecho, y siendo estos los que sustentan las operaciones a lo interno y externo de la empresa es de vital importancia su adecuada gestión. Lo anterior nos lleva a pensar que la empresa se encuentra en un momento crucial donde sus directivos no tienen el tiempo para seguir dirigiendo personalmente todos los asuntos referentes a la operación de la empresa, así como los de la gestión del talento humano. Esa es la razón del porque algunas de las actividades de la gestión del talento humano han sido delegadas en otras personas.

Muchas de las actividades que se requieren para gestionar el talento humano de la empresa recaen sobre una de las empleadas de ATASA, mientras que otras son responsabilidad del área de Recurso Humanos de Banco Atlántida. La persona designada para realizar la mayoría de las actividades relacionadas con la gestión del talento humano en ATASA actualmente está sobrecargada de actividades, como ser: pago de planilla, control de los días de vacaciones, elaboración del inventario de suministros de oficina, entre otros.

Se han presentado situaciones donde el pago de los beneficios a los que tienen derecho los empleados se ha retrasado, y esto podría ser el indicio de que existe una mala gestión de las personas y sus necesidades en la empresa. Esto podría derivar en la generación de un mal clima laboral, provocando incomodidad y malestar entre algunos colaboradores debido a que por ejemplo el tiempo establecido para el pago de la planilla se incumple, esto a raíz de las múltiples actividades que tiene asignada la persona responsable de llevar a cabo algunas de las actividades de gestión del talento.

1.3.3 Preguntas de Investigación

Derivado del planteamiento del problema podemos enunciar las siguientes preguntas:

¿Cuál es el grado de satisfacción y necesidades de los empleados de ATASA respecto a la gestión del recurso humano?

¿Cuáles son las debilidades y amenazas del proceso de gestión actual del personal?

¿Cuáles son los procesos requeridos para la implementación de un departamento de Recursos Humanos?

1.4 Objetivos del Problema

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar una propuesta de proyecto para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V., aplicando para ello las buenas prácticas definidas en la guía PMBOK para la administración de proyectos.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Conocer el grado de satisfacción y necesidades de los empleados de ATASA respecto a la gestión del recurso humano.
2. Realizar un diagnóstico que permita identificar las debilidades y amenazas del proceso actual de gestión del personal de ATASA
3. Identificar los procesos requeridos para la implementación del Departamento de Recursos Humanos.

1.5 Justificación del Problema

Las empresas de hoy se desempeñan en un mundo muy competitivo, donde la globalización y los avances tecnológicos exigen que su talento humano este altamente calificado y motivado para que la combinación de estas variables pueda generar una ventaja competitiva para la empresa. Debe existir una sinergia entre la empresa y sus colaboradores para que de manera conjunta ambas partes puedan crecer, el talento humano de la empresa evolucionará en la medida que la empresa busque desarrollarlo y gestionarlo de manera adecuada en aras de maximizar su potencial.

ATASA es una empresa que provee servicios de: gestión documental, gestión logística y distribución de paquetería. Estas actividades demandan un alto grado de responsabilidad y confianza por parte de los colaboradores, ya que los mismos son en parte responsable de la integridad de los bienes que los clientes le entregan a la empresa ya sea para almacenarlos o transportarlos de un lugar a otro (ATASA, s. f.). Para poder entregar estos servicios el talento humano que posee la empresa debe interactuar entre sí a lo largo de toda su cadena de valor. Este concepto hace referencia al esfuerzo que debe hacer una empresa para lograr la fluidez de sus procesos más importantes o principales, para lo cual se requiere una interacción funcional y que esté basada en la cooperación

Generalmente la cadena de valor se compone de elementos básicos: 1) actividades primarias: estas tienen que ver con la producción de productos o servicios, la logística y la comercialización de estos. 2) actividades de soporte: estas brindan soporte a las actividades primarias, y dentro de estas se encuentran las actividades de la administración de los recursos humanos, así como también las áreas de desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial.

3) El Margen, el cual expresa la diferencia entre el valor y el costo incurrido por una empresa tras desarrollar las actividades que generan valor (Quintero, 2006).

El área de recursos humanos es una parte importante dentro de la cadena de valor de la empresa pues es responsable de proporcionar el recurso humano, esto se lleva a cabo a través de los procesos de selección y contratación. Sin el personal sería imposible desarrollar las actividades primarias dentro de la cadena de valor, las cuales otorgan un mayor valor a los clientes. También es importante el grado de satisfacción que tengan los clientes internos respecto a la gestión del talento humano, pues ello generará su fidelización, así como traerá un incremento de los negocios que realiza la empresa.

A través de la siguiente investigación lo que se busca es analizar el proceso de gestión del talento humano con el que cuenta la empresa, así como también identificar oportunidades de mejora que puedan realizarse a dicho proceso con la finalidad de contribuir a la implantación de la estructura bajo la cual debe funcionar un área de recursos humanos en ATASA, persiguiendo el mejoramiento continuo de los procesos, las relaciones humanas en el trabajo, así como también de estimular al recurso humano para que esto se pueda traducirse en: el incremento de la productividad y el grado de fidelización de este.

Estos factores traen consigo bienestar tanto para el personal como para la empresa misma, ya que si el empleado está motivado este será más productivo, lo cual podría traducirse en un incremento de las transacciones realizadas por la empresa y por ende de las utilidades, esto también le permitirá a la empresa reinvertir en la capacitación de su personal, generando una situación de ganar-ganar para ambas partes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

2.1.1 Situación Internacional

A través de los avances tecnológicos y lucha constante por acaparar nuevos mercados o abarcar una mayor porción de los ya existentes, se ha visto que las empresas trabajan arduamente para buscar estrategias que le permita maximizar su inversión, es por ello por lo que hay una lucha constante por la mejora continua de los procesos internos de las compañías. En tal sentido podemos encontrarnos varios artículos en la web que mencionan varias teorías que hablan acerca de la importancia que tiene la gestión del talento humano en las empresas y cómo esta gestión puede impactar de manera positiva o negativa en el desempeño de los colaboradores lo que finalmente terminará impactando los resultados de la empresa misma.

Se podría inferir que existe una correlación entre la gestión del talento humano y los resultados obtenido por una empresa, y también se podría pensar que aquella empresa que no sepa cómo gestionar su mayor activo (capital humano) tarde o temprano se verá enfrentada a problemas de insatisfacción, quejas, apatía, rotación, ausentismo, entre otros.

En la actualidad se puede ver que ha quedado atrás aquel enfoque donde se le daba mayor importancia a cosas como: maquinaria, recursos financieros, edificios, terrenos, materias primas entre otros, donde se pensaba que estos eran los factores más importantes para el éxito de una empresa. Es por lo que muchas empresas reconocidas mundialmente han invertido en desarrollar proyectos de mejora en sus procesos de gestión del talento humano con la finalidad de maximizar las posibilidades de éxito de la empresa.

Prueba de esto es Google Inc., esta empresa americana con sede en California, está dedicada a proveer servicios de Internet principalmente y ha hecho grandes cambios en sus procesos de gestión, desde su proceso de selección y contratación donde su filosofía de reclutar a los mejores consiste en realizar una evaluación a los candidatos basada en 4 condiciones importantes para ellos: la capacidad cognitiva, su conocimiento del rol, experiencia de liderazgo y lo interesante que pueda resultar la persona. (“Las 20 razones por las que Google es la empresa más valiosa del mundo”, 2016)

También esta compañía ha trabajado en su proceso de gestión de la remuneración y mejorar la relación con sus empleados prueba de esto es la política de trabajo y diversión, para ello han desarrollado mejoras en los entornos de trabajo haciendo que estos sean divertidos y estimulen la creatividad de sus colaboradores, el diseño de sus oficinas es bastante creativo y tienen la apariencia de jardines de infantes para adultos, áreas de relax, gimnasio, restaurantes y cafeterías, entre otros. Por otro lado, la empresa ha trabajado arduamente en generar incentivos en sus empleados tales como: crear comedores con bebidas gratis, centros de salud, lavandería dentro de la empresa y guarderías. Podemos observar que han apostado mucho en crear un ambiente adecuado para trabajar e invertir en su activo más importante, sus empleados (“Las 20 razones por las que Google es la empresa más valiosa del mundo”, 2016)

Cisco es una empresa estadounidense con sede en California esta dedica a fabricar, vender, dar mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones, según el ranking 2020 de las mejores empresas para trabajar que lleva a cabo la agencia Great Place To work Cisco se encuentra entre las 5 mejores empresas para trabajar, esto es producto de la ardua labor en las políticas y prácticas de recursos humanos que han implementado. Entre ellas podemos mencionar: la flexibilidad laboral, la confianza que la empresa le atribuye a sus empleados donde el 90% de ellos

están en modalidad de teletrabajo, la escucha activa que promocionan a todo nivel buscando que sus empleados se sientan libres de expresar sus ideas, principios y preocupaciones, la inclusión y diversidad, promueve la confianza y compromiso entre la empresa y sus empleados, busca la mejora continua de la experiencia de su talento humano (Cisco: ¿cómo es trabajar en la mejor empresa del mundo?, s.f.).

2.1.2 Situación Nacional

DHL Express, es una empresa que opera en nuestro país, está rankeada en la posición número 2 de la lista de las mejores empresas para trabajar (Great Place to Work, 2020), este enfoque en sus empleados le ha permitido generar una ventaja competitiva sobre sus competidores y de esta manera atraer más y más clientes. Entre los cambios que ellos se plantearon para implantar mejoras en la gestión del recurso humano, generaron una iniciativa llamada “Fit For Work”.

La empresa DHL se ocupa de los empleados generando iniciativas para mejorar la salud física y mental de los mismos. Algunos ejemplos de beneficios del programa incluyen la instalación de gimnasios, grupos de adelgazamiento, comidas saludables y clases de yoga (Herns, T. 2019, 20 de octubre).

Se puede intuir que para materializar esta iniciativa fue necesario llevar a cabo ideas de mejora, las cuales fueron desarrolladas a través de múltiples proyectos encaminados cada uno de ellos a generar un producto, servicio o resultado único, donde la empresa a través de su proceso de gestión del talento humano busca generar un valor agregado para la empresa y su activo principal como lo son sus empleados.

2.1.3 Situación Actual de ATASA

La intención del presente trabajo no es validar o confirmar la teoría de que una mala gestión del recurso humano afecta de manera negativa los resultados de una empresa, sino más bien en cómo podemos apoyarnos de las metodologías de gestión de proyectos para llevar a cabo una propuesta de mejora del proceso de gestión del talento humano en la empresa.

Actualmente la empresa maneja la siguiente estructura organizacional:

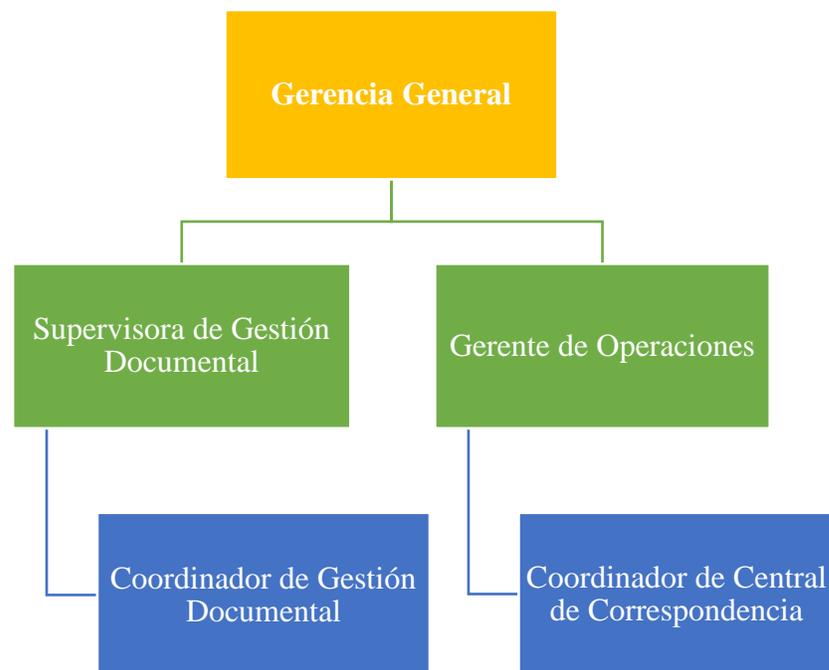


Figura 1. Organigrama de Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.

Fuente: elaboración propia

En base a lo expuesto anteriormente será necesario realizar un análisis del proceso de gestión del recurso humano con que cuenta actualmente la empresa ATASA, para poder identificar cuáles son las necesidades de su personal, cuáles son las oportunidades de mejora y que se requiere

para poder implementar un área de recursos humanos exclusiva para administrar el capital humano de la empresa.

2.2 Teorías

Al reflexionar acerca de la relación que existe entre una organización y las personas que pertenecen a la misma, podemos notar que hay una dependencia mutua, dado que como personas se requiere de un trabajo que permita generar dinero para poder cubrir necesidades básicas, y como empresa estas necesitan del talento humano para poder llevar a cabo las distintas actividades que se requieran para alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

Ambas partes dependen una de la otra y en la medida en que una empresa pueda gestionar de la mejor manera su talento humano esta podrá obtener mejores resultados y alcanzar el éxito.

La gestión del talento humano es un proceso que ha cambiado con el transcurso del tiempo, y para poder administrar el personal de una empresa debe existir una figura que sea responsable de la organización del personal, de la gestión de este, así como de la evaluación y control del desempeño. Dentro de esta agrupación de funciones se pueden identificar que existe una subdivisión en tareas más pequeñas que requieren una labor tanto administrativa como operativa:

Organización del personal

Para ello se requiere planificar, hacer una previsión de las necesidades de personal que tendrá la empresa, seleccionar el candidato que se adecue al perfil de cada puesto, desarrollar políticas de motivación y formación del personal y finalmente llevar a cabo una valoración de los puestos de trabajo.

Gestión del Personal

En este proceso se requiere administrar todo lo relacionado con los contratos de trabajo, gestionar incidencias, elaborar la nómina y el pago de los beneficios sociales, así también llevar a cabo el proceso de gestión de la salida de un colaborador de la empresa.

Evaluación y Control del desempeño

Finalmente debe existir un proceso encaminado a verificar y controlar el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo, lo cual permita a la empresa llevar a cabo una evaluación de los resultados obtenidos productos del desempeño de cada puesto de trabajo, esto le permitirá a la empresa controlar la productividad de su recurso humano.

2.2.1 Conceptualización

En esta etapa se describe la terminología y conceptos más relevantes que serán utilizados durante la presente investigación:

- **Administración de recursos humanos (ARH) o Gestión de recurso humano:** es el proceso que se lleva a cabo en una institución para contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, de igual manera incluye las actividades necesarias para atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad (Dessler, G & Varela, R. 2017).
- **Áreas de conocimiento de la dirección de proyecto:** estas áreas de gestión se definen a partir de los requisitos de conocimientos descritos en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas. PMBOK, (2017, 6ta. edición.) señala las siguiente 10 áreas: 1) gestión de la integración, 2) gestión del alcance, 3) gestión del cronograma, 4) gestión de los costos, 5) gestión de la calidad, 6) gestión de los recursos,

7) gestión de las comunicaciones, 8) gestión de los riesgos, 9) gestión de las adquisiciones, 10) gestión de los interesados del proyecto.

- **Capacitación:** es un conjunto de actividades didácticas, que tiene como fin ampliar el conocimiento, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. Estas permiten al personal tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos. (Pérez, M, 13 de septiembre de 2021).
- **Ciclo de vida de un proyecto:** serie de etapas por las que atraviesa un proyecto desde que inicia hasta que termina. Estos ciclos pueden ser predictivos o adaptativos.
- **Clima organizacional:** hace referencia al ambiente de trabajo en el que se desempeñan las personas, es un reflejo de la manera en que las mismas interactúan unas con otras, con los clientes y proveedores, así como el grado de satisfacción con el contexto que los rodea (Chiavenato, 2009)
- **Desempeño Laboral:** es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales de un individuo en un periodo de tiempo. (Pedraza Esperanza et al, 2010).
- **Diseño de la investigación:** hace referencia al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el propósito de responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).
- **Diseños no experimental:** (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018) lo define como: “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (p. 175).
- **Diseño tipo transversal:** “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

- **Enfoque Mixto:** método híbrido que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación que implican la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos. (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 10).
- **Fase del Proyecto:** está conformada por una serie de actividades que se relacionan de manera lógica hasta poder completar uno o más entregables.
- **Gestión del alcance del proyecto:** procesos requeridos para garantizar que se ha incluido únicamente el trabajo necesario para culminar con éxito el proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones:** incluye todos los procesos necesarios para la compra de los productos y servicios que se requieren obtener fuera del proyecto.
- **Gestión de la calidad del proyecto:** proceso requerido para gestionar y controlar los requisitos de calidad del proyecto y producto en aras de cubrir las expectativas de los involucrados.
- **Gestión de las Comunicaciones:** proceso requerido para garantizar la gestión y disposición final de toda la información relacionada al proyecto.
- **Gestión de los costos del proyecto:** comprende todos los procesos relacionados con la parte financiera del proyecto (estimaciones, presupuestos, gestión de financiamiento), así como también del control de los costos derivados del mismo.
- **Gestión del cronograma del proyecto:** este proceso consiste en definir y secuenciar las actividades definidas en la gestión del alcance.
- **Grupo de procesos de cierre:** estos procesos se llevan a cabo para dar por completado el trabajo y hacer una entrega formal o cierre del proyecto.
- **Grupo de procesos de ejecución:** aquí se materializa el trabajo definido previamente en el plan para la dirección del proyecto.

- **Gestión de los Interesados:** contiene los procesos requeridos para la identificación de todos aquellos actores que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.
- **Grupos de Procesos de Inicio:** es aquí donde se declara la existencia de un proyecto, lo cual sucede luego de que se obtiene una autorización para iniciar el mismo.
- **Grupos de procesos de la dirección de proyectos:** la Guía PMBok conjunta los procesos en cinco categorías: 1) inicio, 2) planificación, 3) ejecución, 4) monitoreo y control, y 5) cierre. Donde cada una es una agrupación lógica de procesos de dirección de proyectos encaminados a alcanzar los objetivos específicos del proyecto.
- **Grupo de procesos de monitoreo y control:** este permite medir el rendimiento del proyecto, así como validar que lo ejecutado siga manteniéndose fiel al alcance y objetivos definidos.
- **Grupo de procesos de planificación:** es aquí donde se define el alcance y se lleva a cabo el plan de acción requerido para cumplir los objetivos del proyecto.
- **Gestión del talento humano:** conjunto de procesos que posee una empresa los cuales se diseñan para atraer, captar e incorporar nuevos colaboradores, así como para retener a los que ya forman parte de ella.
- **Gestión de los Recursos:** procesos que permiten conocer, obtener y gestionar los recursos necesarios para culminar con éxito el proyecto.
- **Gestión de los Riesgos:** proceso que busca identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de que un riesgo se presente durante el proceso de ejecución del proyecto.
- **Metodología del Marco Lógico (MML):** herramienta que ayuda a facilitar los procesos de un proyecto (Naciones Unidas, julio de 2005).

- **Muestra:** para la ruta cualitativa “ es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 427).
- **Política de gestión del recurso humano:** hace referencia a las estrategias que son diseñadas por el área de recursos humanos de una empresa las cuales están encaminadas a gestionar a los empleados durante todo el ciclo de vida de estos.
- **Procesos de dirección de proyectos:** constan de una serie de actividades de dirección que deben ser ejecutadas al momento de gestionar un proyecto.
- **Project Management Body of knowledge (PMBok):** Es una guía de estándares reconocida a nivel internacional, considera como: “una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos” (PMBok, 2017).
- **Proyecto:** “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBok, 2017, pág. 721)
- **Punto de revisión de fase:** esta es una actividad de control la cual se presenta generalmente al final de una fase, esto con la finalidad de poder comparar con lo plasmado en los documentos del proyecto y poder identificar cual ha sido el avance del proyecto, esta comparación permite tomar decisiones en cuanto a si el proyecto debe o no continuar.
- **Reclutamiento de personal:** es un conjunto de procedimiento que tiene como objetivo atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. (Naranjo, R, marzo de 2012).

- **Recursos Humanos:** es un departamento que es parte de una empresa, tiene como funciones la de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la empresa. (Coll, F, 13 de abril de 2020).
- **Salario:** es la remuneración recibida por una persona como pago del trabajo que desarrolla. Es un beneficio por el tiempo y esfuerzo que dedica a una empresa. (Caballero, F. s.f.).

2.2.2 Teorías de Sustento

Project Management Body of knowledge (PMBOK)

Cabe mencionar que esta no es una metodología en sí misma sino más bien una guía que puede ser utilizada para gestionar cualquier tipo de proyecto, pues busca orientar al director de proyectos sobre las principales cosas que necesita saber y cómo debe ejecutarlas para que pueda incrementar las posibilidades de éxito de un proyecto.

Esta guía fue desarrollada por el Project Management Institute (PMI), fundado en el año de 1969 cuya sede central se ubica en Pensilvania, EEUU. Esta asociación sin fines de lucro ha sido considerada como una de las más grandes escuelas a nivel mundial en cuanto a la gestión de proyectos respecta, de acuerdo con el archivo de datos más reciente el PMI cuenta con más de 664,000 miembros, está presente en 219 y cuenta con 303 capítulos autorizados (Whitby, K. 2021, 9 de agosto).

Desde su fundación el PMI ha trabajado arduamente en consolidar y difundir las mejores prácticas en la Dirección de Proyectos, de ahí nace la necesidad de contar con un documento que reúna los conocimientos, conceptos, técnicas, herramientas y destrezas requeridas dentro de la

profesión de Gestión de proyectos. Debido a que los directores de proyectos a mediados del siglo XX estaban interesados en que la dirección de proyectos fuese reconocida como una profesión, los mismos identificaron que era necesario llegar a un consenso acerca del contenido de los fundamentos para la dirección de proyectos, de ahí surge el nombre BOK (Body of Knowledge), tiempo después este conjunto de conocimientos sería conocido como los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK).

Posteriormente el Project Management Institute (PMI) elaboró una línea referencial de diagramas y glosarios para el PMBOK. Y de acuerdo con el (PMBOK, 2017) “los directores de proyecto pronto comprendieron que un solo libro no podría contener el PMBOK completo”. Por lo tanto, el PMI desarrolló y publicó la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).

La ventaja de esta guía es que provee un lenguaje único, un estándar apto para que sus mejores prácticas puedan aplicarse a cualquier proyecto y cualquier sector, pero que a la vez que sea tan específico y concreto para que esas mejores prácticas puedan adaptarse a todo tipo de organización. Esto permite a los Directores de Proyectos tomar aquellas partes de esta y adaptarlas al proyecto que se esté desarrollando. En la actualidad se encuentra en vigencia la sexta edición de esta guía, podemos identificar en ella que se está en busca de una mejora continua ya que está encaminada a integrar metodologías tradicionales de la gestión de proyectos con las metodologías ágiles las cuales están en pleno apogeo. La séptima edición aún no ha sido lanzada, se ha previsto que entrará en vigor este año 2021, sin embargo, para el desarrollo de la presente investigación se hará uso de la sexta edición.

Como ya se ha venido mencionando esta guía no es una receta de cocina a la que hay que seguir al pie de la letra, y que más bien contiene buenas prácticas, lo cual significa que “existe consenso general acerca de que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a los procesos de dirección de proyectos puede aumentar la posibilidad de éxito de una amplia variedad de proyectos” (PMBOK, 2017).

El PMBOK puede subdividirse en 3 secciones: 1) marco conceptual, 2) grupo de procesos y 3) áreas de conocimiento, donde la estructura del conocimiento está basada en 49 procesos construidos a partir de una relación entre los 5 grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre), y las 10 áreas de conocimiento (integración, interesados, alcance, tiempo, coste, riesgo, calidad, recursos, comunicación y adquisiciones), lo que proporciona al Director de proyectos aquello que necesita saber, comprender y practicar.

Los componentes clave de la Guía PMBOK son: 1) ciclo de vida del proyecto, 2) fase del proyecto, 3) punto de revisión de fase, 4) procesos de la dirección de proyectos, 5) grupo de procesos de la dirección de proyectos, 6) área de conocimiento de la dirección de proyectos, (PMBOK, 2017, pág.18). Los cuales son cruciales a la hora de gestionar las distintas actividades y los procesos requeridos para desarrollar un proyecto de manera tal que este cumpla con parámetros tan importantes como lo son alcance, tiempo, costo, calidad y la satisfacción del cliente.

Para poder alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación y en busca de poder gestionar de la mejor manera el proyecto y sus actividades, el cual está encaminado a resolver la problemática planteada dentro de dicha investigación, se tomarán de la guía de buenas prácticas (PMBOK), los conocimientos, técnicas y herramientas disponibles específicamente en

el grupo de proceso de planificación y en las áreas de conocimiento de; gestión del alcance, gestión del cronograma, gestión de los costos, gestión de los recursos, gestión de las comunicaciones y la gestión de interesados del proyecto.

Tabla 1. Grupo de procesos y áreas de conocimientos seleccionadas para la dirección del proyecto de investigación

Áreas de conocimiento	Grupos de procesos de la dirección de proyectos
	Grupo de proceso de planificación
5. Gestión del alcance del proyecto	5.1 Planificar la gestión del alcance 5.2 Recopilar requisitos 5.3 Definir el alcance 5.4 Crear la EDT/WBS
6. Gestión del cronograma del proyecto	6.1 Planificar la gestión del cronograma 6.2 Definir las actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar la duración de las actividades 6.5 Desarrollar el cronograma
7. Gestión de los costos de proyecto	7.1 Planificar la gestión de los costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar el presupuesto
9. Gestión de los recursos del proyecto	9.1 Planificar la gestión de los recursos 9.2 Estimar los costos
10. Gestión de las comunicaciones del proyecto	10.1 Planificar la gestión de las comunicaciones
13. Gestión de los interesados del proyecto	13.2 Planificar el involucramiento de los interesados

Fuente: elaboración propia.

2.3 Metodologías Aplicadas

Metodología del Marco Lógico

La metodología del Marco Lógico [MML] se usa como herramienta para el desarrollo de proyectos, ya que esta nos ayuda en el diseño, planificación, evaluación de los proyectos. La MML surgió como medida de solución de los problemas presentados en los proyectos desarrollados por la Agencia de los Estados Unidos para el desarrollo internacional [USAID, 1969], quienes observaron que los resultados eran deficientes, por tal razón decidieron crear una herramienta que ayudará a realizar mejoras en los proyectos venideros (Ingenio Empresa, s.f.).

Debido a la iniciativa de la USAID diversos organismos internacionales optaron por el uso de la herramienta MML quienes la conceptualizan de la siguiente manera: “un sistema de procedimientos e instrumentos para una planificación de proyectos orientados a objetivos”, según la Agencia de cooperación alemana para el desarrollo, (1987).

La MML tiene como dirección la obtención de los objetivos, así mismo la obtención de los objetivos para los grupos beneficiarios, facilitando así la comunicación entre las partes interesadas. Es importante mencionar que esta metodología es aplicable en cada etapa de un proyecto, ya que ayuda a la identificación de las actividades y evaluación del progreso de los proyectos.

Según las Naciones Unidas (2005), la MML se originó con el fin de solventar problemas comunes que se presentaban en los proyectos como ser la: 1) planificación de proyectos vacíos de precisión estos tienen objetivos múltiples y las actividades no presentaban relaciones entre ellos, 2) la responsabilidad de los gerentes de proyectos no estaba bien fundamentada por lo que ocasiona el fracaso en los proyectos, y 3) no se desarrollaba una imagen positiva de la finalización del proyecto y los evaluadores no tenían bases para comparar lo que se pretendía obtener.

Se debe hacer una aclaración entre la metodología del marco lógico y la matriz del marco lógico, en la primera se identifica el problema, sus soluciones, el análisis de los involucrados y la estrategia ideal para hacerle frente al problema; mientras que la matriz del marco lógico es un resumen de la metodología, es decir el fin del proyecto, cuáles serán los insumos que se necesiten y cómo serán monitoreados.

El desarrollo de la metodología se hace en dos etapas; en la primera etapa se identifica el problema y cuáles serán las soluciones ideales para solventarlo, aunado a ello se analiza la situación actual y cómo se mejoraría al implementar la solución (es); es importante recalcar que en esta etapa se deben realizar cuatro (4) tipos de análisis; 1. Análisis de involucrados, 2. Análisis de problemas, 3. Análisis de objetivos y 4. Análisis de estrategias; en la segunda etapa que es la planificación, en donde la idea de cualquier proyecto se transforma a un plan operativo y es ahí donde aparece la matriz del marco lógico definiendo las actividades y recursos necesarios para lograr exitosamente el proyecto.

Etapas 1. Identificación del Problema

En esta etapa se realizan los 4 análisis mencionados anteriormente, a continuación, se hablará de cada uno de ellos.

Análisis de involucrados

En este análisis se identifica a todos los grupos que de una y otra manera se verán afectados ya sea directa o indirectamente con el desarrollo del proyecto. Se toma en cuenta los intereses de cada grupo, que espera cada uno de ellos del proyecto y así poder consolidar el apoyo de aquellos cuyo interés sea común y también la reducción de aquellos que no están a favor del proyecto.

Para este análisis es necesario dejar ciertos criterios claros como los siguientes: 1) determinar el poder, rol, posición de cada uno de los involucrados con respecto al desarrollo del proyecto; 2) diseñar las estrategias que ayudaran a la resolución del problema, en base a las opiniones de los involucrados; 3) determinar los recursos para el desarrollo del problema. Este análisis se realiza llenando la siguiente matriz:

Tabla 2. Matriz de Análisis de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Mandato y recursos
Enlistar a todos los interesados	Lo que es importante para cada uno de los interesados	Percepción o incomodidades de los interesados	Mecanismos con los que cuenta los involucrados e influyen en el proyecto

Fuente: elaboración propia.

Cabe mencionar que para el análisis de interesados de la presente investigación se hará uso de las buenas prácticas que sugiere el PMBOK a través del proceso de gestión de interesados ya que este proporciona información más relevante y permite caracterizar a cada interesado para poder gestionarlo de una mejor manera.

Análisis de Problema

Aquí se debe identificar el problema central a resolver, las causas que lo generan y qué consecuencias producen estas. Para que este análisis sea más real se puede llevar a cabo con todos los involucrados ya que estos conocen mejor la problemática. La estructura de este análisis es la siguiente:

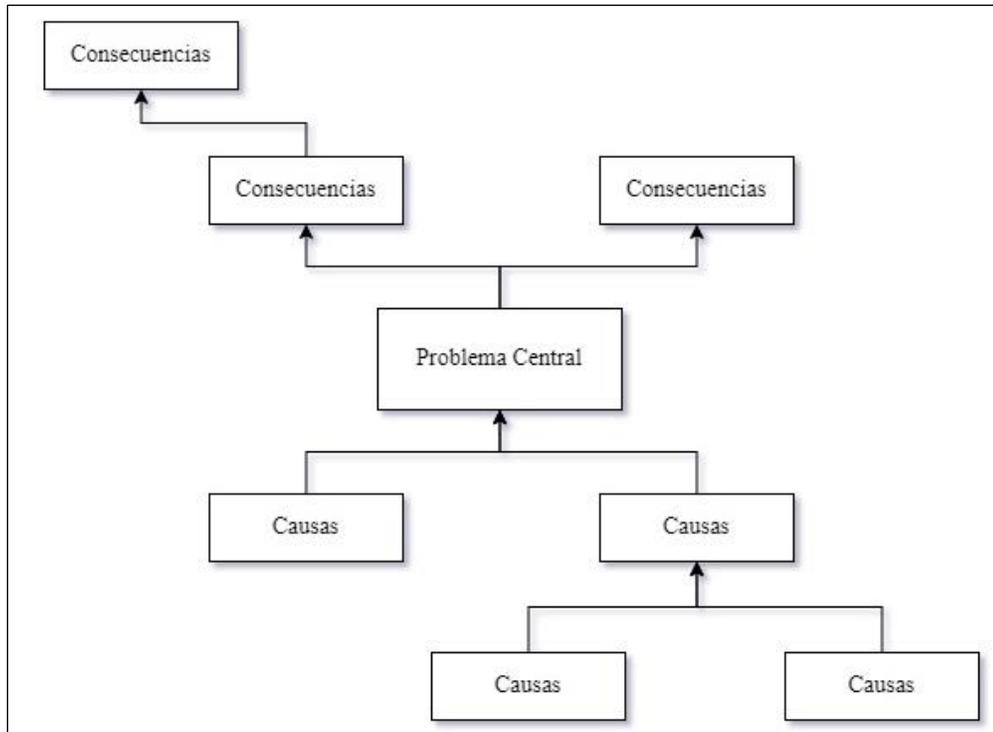


Figura 2. Estructura Análisis de Problema

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Objetivos

Este análisis representa la situación que se desea alcanzar, se construye a partir del análisis de problemas, consiste en convertir los aspectos negativos del problema y expresarlos de manera positiva, es decir el problema ahora será nuestro objetivo, las causas se convierten en los medios para alcanzar el objetivo y las consecuencias serían los fines por el cual se desea alcanzar el objetivo. La estructura de este análisis es la siguiente:

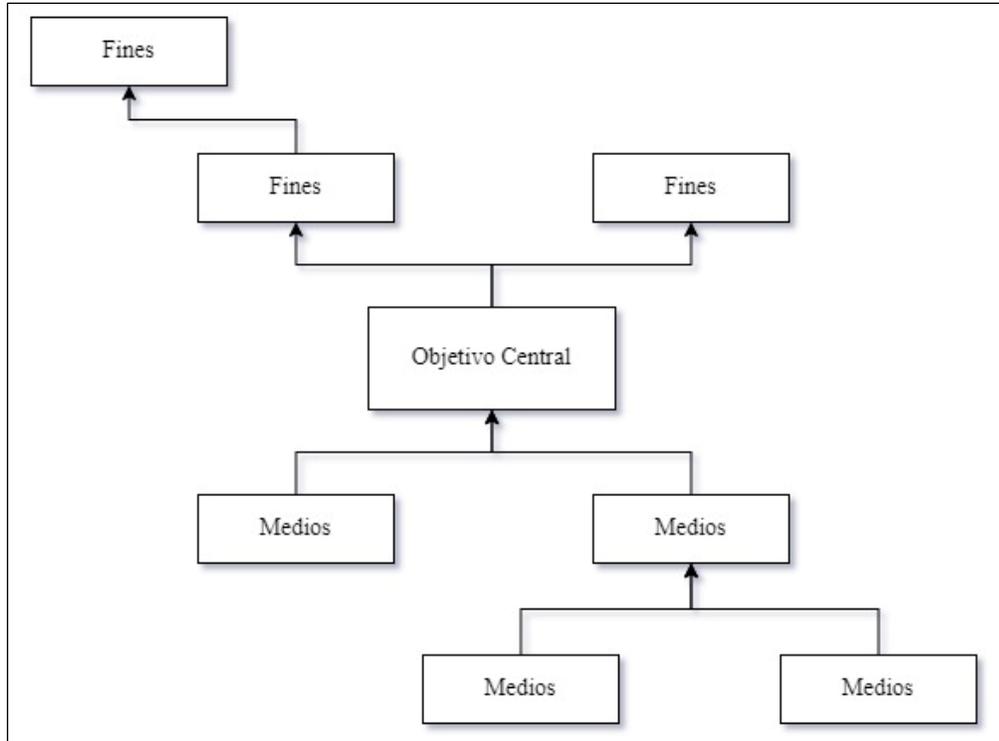


Figura 3. Estructura de Análisis de Objetivos

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Estrategias

Este análisis está ligado a los dos anteriores, en este se enlistan las acciones adecuadas para cada uno de los medios definidos en el análisis de objetivos, cuyo fin es ponerles fin a las causas raíz del problema. El esquema de este análisis es el siguiente:

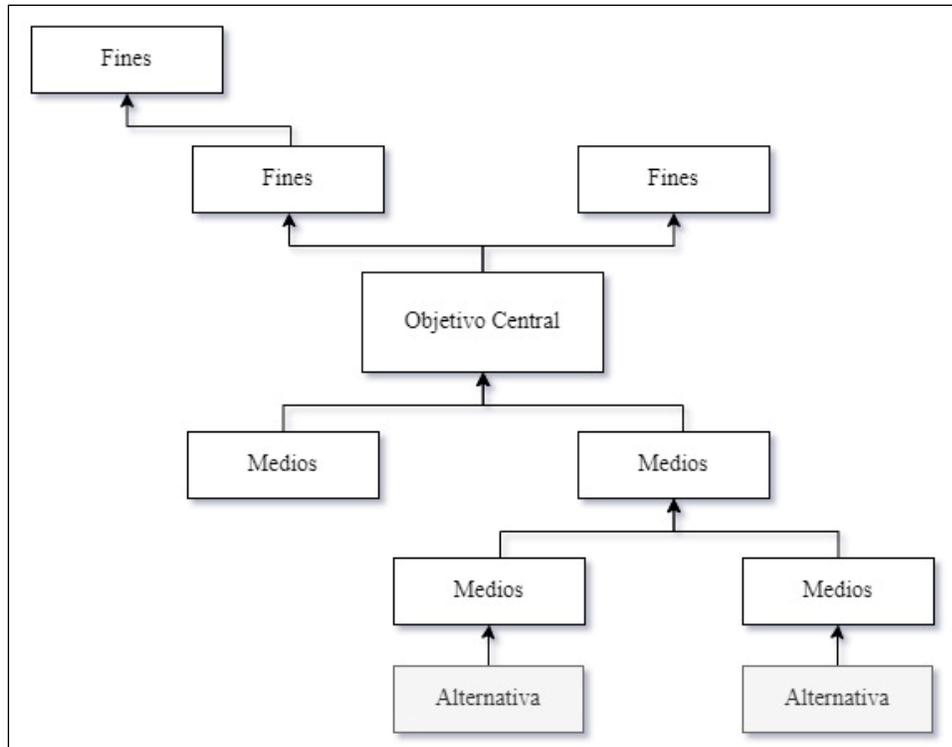


Figura 4. Estructura de Análisis de Estrategias

Fuente: Elaboración propia

Una vez que tenemos las alternativas, se debe seleccionar la que cumple con el objetivo y fin, además se realiza lo siguiente; un diagnóstico de la situación a tratar, análisis de los costos, beneficios, análisis técnico de la situación, se hace un cuadro comparativo con cada una de las alternativas y se selecciona la más adecuada.

Al tener definida la alternativa lo más recomendable es realizar la Estructura Analítica del Proyecto [EAP] que consiste en la esquematización de la solución óptima, aquí vamos a tener 4 apartados muy importantes; el fin que no es más que lo que pretendemos obtener, el propósito consiste en el objetivo principal, los componentes que corresponden a las alternativas y las actividades las cuales nos ayudan a alcanzar los componentes.

La construcción de la EAP se realiza de arriba hacia abajo, comenzando por el fin, luego por el objetivo, los componentes y por último las actividades que serán claves ya que mediante estas podemos definir el presupuesto de los componentes, la estructura quedaría de la siguiente manera:

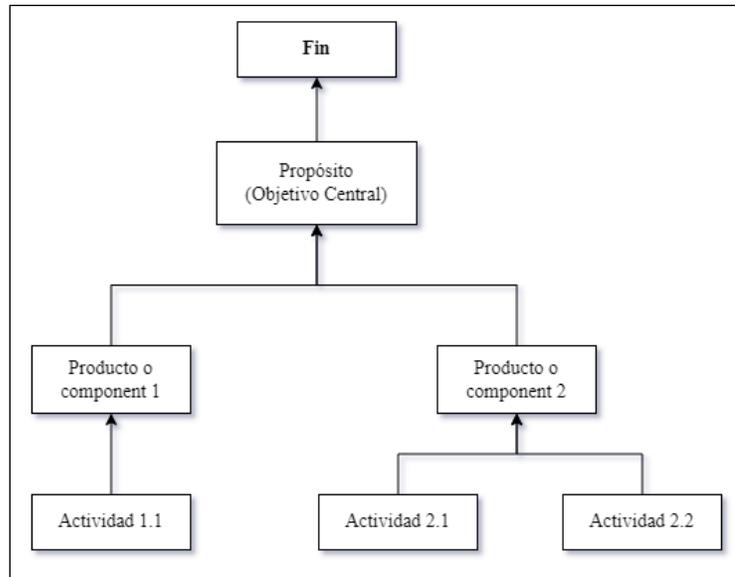


Figura 5. Estructura Analítica de Proyecto (EAP)

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2. Planificación

En esta etapa se procede a la construcción de la matriz del Marco Lógico la que en pocas palabras se refiere a un resumen de los aspectos más importantes del proyecto, la cual se elabora en una matriz 4x4 como la siguiente:

Tabla 3. Matriz de Marco Lógico

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: elaboración propia.

En la columna Resumen narrativo de objetivos se encuentra los siguientes ítems, el fin corresponde a una explicación de la solución al problema planteado anteriormente; además se establece en un contexto estratégico con un alcance a largo plazo, por lo que en el fin no se asegura que resuelva el problema de manera inmediata. El siguiente ítem es el propósito que se define como el resultado que queremos alcanzar, también es considerado una hipótesis de lo que debe suceder por medio de los componentes que se entreguen; es recomendable que el propósito solo sea uno para tener mayor claridad.

Como tercer ítem se encuentran los componentes que es lo que el proyecto va a entregar como ser estudios, capacitaciones, es importante mencionar que si se lograron los componentes se podrá alcanzar el propósito; y como último ítem son las actividades estas son las que nos permitirán desarrollar los componentes aunado a ello los recursos que serán necesarios para cumplir cada actividad, estas deben estar en orden cronológico.

La columna de resumen narrativo de objetivos tiene una lógica vertical, es decir que se lee de abajo para arriba, por lo que, si desarrollamos bien las actividades alcanzar el componente, estos son indispensables para lograr el propósito y si conseguimos el propósito estaremos contribuyendo al logro del fin el cual es la respuesta al problema planteado.

La segunda columna nos habla de los indicadores que se deben establecer para la resolución de problema, estos se dividen en tres dimensiones: calidad, cantidad y tiempo. Mediante la MML se detallan los valores mínimos que serán aceptables para determinar que el propósito se alcanzó, asimismo los indicadores deben medir cambios, también que el presupuesto de las actividades sea razonable. Para el ítem de componentes los indicadores que se utilizan son descripción breve como

los estudios, capacitaciones que se realizan en el proyecto, estos deben cumplir con las tres dimensiones. Mientras que los indicadores de las actividades consisten en el presupuesto.

La tercera columna corresponde a los Medios de verificación, es determinar a dónde se puede validar la información de los indicadores previamente planteados, por ejemplo, para el ítem de componentes se puede verificar con una visita, mientras que para el presupuesto con la revisión de las facturas se cumpliría la validación, es importante recalcar que no toda la información es estadística. Una vez detallados los medios de verificación, indicadores y objetivos podemos definirlos como una lógica horizontal, la cual se puede interpretar de la siguiente manera con los medios de verificación determinados serán lo suficientes para la obtención y revisión de los indicadores planteados, y con estos indicadores podemos realizar un seguimiento y evaluación del proyecto.

En la cuarta columna de la MML corresponde a los supuestos, en donde el equipo de diseño debe identificar los riesgos asociados a cada uno de los ítems (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), normalmente el riesgo se define como la probabilidad de que un evento se presente, sin embargo para la MML es necesario que este evento se presente para alcanzar los siguientes ítems; es decir seguiría la siguiente lógica, al cumplir con las actividades y que algunos supuestos también se cumplan, por lo que da lugar a los componentes y al detallar los componentes ideales y que los supuestos se cumplan, nos permite seguir con el propósito y si este se llega a cumplir junto con los supuestos entonces lograremos alcanzar el fin.

Debemos tener en cuenta los siguientes puntos sobre los supuestos; el control de estos está más allá de la gerencia de proyectos, juega un papel importante tanto en la planificación como ejecución del proyecto; ya que en la planificación identificamos los riesgos que pueden evitarse

mediante la creación de nuevos componentes, mientras que en la ejecución permite a la gerencia del proyecto anticiparse a cualquier acontecimiento que pueda presentarse.

Para nuestra investigación detectamos que el problema a resolver es la mala gestión del recursos humanos en la empresa Almacén Temporal Atlántida, ya que la empresa ha presentado un crecimiento acelerado y para brindar una mejor atención al cliente interno podría requerirse que se implementen todos los procesos que conlleva una área de RRHH, donde dentro de las actividades a manejar serian: contar con descriptores de puestos, control de vacaciones, realizar actividades motivacionales, un registro de las capacitaciones, es por ello que se hace indispensable una mejora en esa área.

Mediante la aplicación de la MML se identifican las causas del problema y los efectos que este produce en el desempeño laboral de los empleados de ATASA, además podremos evaluar las alternativas más adecuadas que pueden ser implantadas en la empresa y así ir poco a poco estructurando un departamento con el personal requerido y sus funciones bien definidas.

2.4 Instrumentos utilizados

Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis FODA surgió en 1960 como una necesidad de entender el porqué del constante fracaso de la planificación empresarial, siendo unos investigadores del Instituto de Investigación de Stanford que se dedicaron a desarrollar este tipo de análisis, el cual fue llamado como SOFT (Satisfactorio, Oportunidad, Fallos y Amenazas) (Instituto de Investigación Stanford, 1960).

Actualmente es utilizada como técnica que sirve en el análisis de los procesos de planificación estratégica; además que nos ayuda a evaluar el desempeño de una empresa en el

sector económico en el que se desarrolla; con este análisis podemos revisar problemas dentro y fuera de una empresa. Las empresas muchas veces lo utilizan para determinar sus estrategias a corto, mediano y largo plazo; ya que es indispensable conocer en que están fallando y cómo pueden mejorar (González, N. s.f.).

Dentro del análisis FODA podemos identificar los puntos fuertes que consisten todo lo que se realiza bien dentro de la empresa, los puntos débiles se refieren a mejoras que se debe realizar dentro de la empresa ya sea que necesiten un plan de desarrollo para mitigar los problemas identificados, además podemos identificar oportunidades de mejora ya sean internas o externas; aunado a ello se pueden conocer qué tipo de amenazas tiene la empresa, una vez identificadas se puede implementar planes o estrategias para contrarrestar el impacto.

Existen 4 áreas fundamentales para la creación del análisis FODA las cuales se definirán a continuación:

Fortalezas

Según Betancourt, D (2018) estas corresponden a los aspectos positivos de la empresa y los cuales se encuentran bajo control. También podemos decir que al contar con un buen equipo de negocios es una de nuestras fortalezas, ya que mediante esto la empresa puede crecer.

Oportunidades

La empresa no tiene control de estas, pero si puede aprovecharlas para mejorar, ya sea convirtiendo una debilidad, así como atender necesidades de mercados nuevos, ahí dependerá del apetito de la empresa para crecer y mediante qué puede hacerlo.

Debilidades

Estas corresponden a los aspectos que representan desventajas para la empresa y sobre los cuales perjudican el alcance de los objetivos, a estos aspectos se le deben poner atención para que puedan convertirse en una oportunidad de mejora.

Amenazas

Son aspectos externos a la empresa y que representan riesgos que pueden mitigarse con los planes de contingencia. Es importante que la empresa categorice los riesgos para así ir minimizando el efecto en la empresa.

Mediante el análisis FODA que realizaremos en ATASA podremos identificar las falencias que presenta la empresa en cuanto a la gestión del recurso humano, que requerimientos debe cumplir y evitar sanciones, además a qué riesgos se expone y como se puede minimizar, es un estudio que realizarse en ATASA es ideal ya que posee 4 años ofreciendo sus servicios, además ayudará a la gerencia a poder establecer estrategias para su crecimiento.

2.5 Marco Legal

Una empresa requiere de recurso humano para poder llevar a cabo sus funciones, y cada área dentro de una empresa está conformada por un sin número de personas de diferente sexo, raza, nacionalidad, credo, orientación política entre otras. Eso genera la necesidad de que una unidad al interior de las empresas sea responsable de velar porque se respeten los derechos legales tanto patronales como los del empleado. Las leyes y reglamentos en los que se encuentra enmarcada la siguiente investigación son los que se detallan a continuación: La constitución de la República de Honduras, el código de trabajo y el código de ética de ATASA.

Capítulo V, del trabajo

El artículo 128 establece que las leyes que rigen las relaciones laborales entre un empleado y el patrono están a disposición de todos, y nadie podrá alegar desconocimiento de ellas. El área de Recursos Humanos debe velar porque la empresa cumpla con lo definido en cuanto a las jornadas de trabajo, el pago justo por el trabajo realizado, a que la empresa brinde un ambiente apto para el desempeño de las labores, a que no se extiendan contratos de trabajo a menores de edad, pago de vacaciones y demás derechos que el trabajador adquiere una vez que se firma el contrato de trabajo según Constitución de la República de Honduras (11 de enero de 1982).

Por otro lado, el Estado promueve la capacitación técnica de los trabajadores, el artículo 140 hace mención de ello, en consecuencia, una empresa debe procurar capacitar y preparar a su personal para que este pueda desarrollar sus actividades de la mejor manera.

Código del trabajo

El artículo 6, define que existen personas al interior de una organización quienes pueden ejercer actividades de dirección o administrativas, quienes son considerados representantes de los patronos y por lo tanto están obligados a relacionarse con los demás trabajadores.

Artículo 8, dicta que en caso de haber un conflicto entre las leyes de trabajo o de previsión social con las de cualquier otra índole, como por ejemplo algún reglamento interno que tenga la institución, que en tal caso deberán predominar las primeras.

El artículo 10, hace referencia a la garantía que tienen los trabajadores de que se le respeten sus derechos y no se tomen represalias en su contra en caso de que estos hayan ejercidos o hayan

intentado ejercer los derechos que les otorga la constitución, el código de trabajo, sus reglamentos o las demás leyes de trabajo o de previsión social.

El artículo 11, busca proteger a la mano de obra nacional ya que delimita a las empresas para que se mantengan debajo del 10% la contratación de personal extranjero. En tal sentido es sumamente importante que el área de gestión de recursos humanos de una empresa tenga el control y el cuidado de sobrepasar esta cifra, según Matute, D; Rodríguez, G (1989).

Artículo 12, otro factor importante que una empresa debe cuidar es el tema de la discriminación, debe existir una unidad que vele porque se dé un trato igualitario a cada empleado de la compañía, ya que en caso de no hacerlo se puede infringir este artículo del código de trabajo, lo que generaría un problema legal para la empresa.

Artículo 16, prohíbe a las instituciones que las instrucciones, avisos o disposiciones que se transmitan a los trabajadores se hagan en un idioma extranjero. Es requerido que los cargos de aquellos que dirijan en forma inmediata la ejecución de las labores sean desempeñados por personas que hablen el idioma español.

Las consideraciones legales de los contratos de trabajo son abordadas en los artículos 19 al 30, toda esta sección hace referencia a los elementos esenciales que deben suscitarse para que exista un contrato de trabajo, el cual regulara la interacción entre el empleado y el patrono, la forma de remuneración, la duración del contrato, el incumplimiento del contrato y la inexistencia del contrato, siendo esta última imputable al patrono de acuerdo con el artículo 30.

Los artículos 46, 47, 48, 49,50, 51, 52 mencionan otras formas contractuales, delimitando el contrato de acuerdo con su periodo de vigencia el cual puede ser: a) por tiempo indefinido, b) por tiempo limitado. También se regula el periodo de prueba con lo cual el patrono tiene la

posibilidad de apreciar las habilidades y aptitudes del trabajador, y por el lado del trabajador este puede evaluar las condiciones de trabajo y la conveniencia de este.

Es de vital importancia que el área responsable de la gestión del talento humano de la empresa conozca todos los artículos relacionados con la gestión del talento humano y los contratos de trabajo ya que en caso de no hacerlo podría generar problemas legales para la empresa y afectar la reputación de esta.

Asimismo, se encuentran el código de ética que es donde se menciona las normas que los colaboradores deben cumplir, así mismo el detalle de los diferentes niveles de faltas y cuál es la sanción que corresponde, el código se le comparte a todos los empleados cuando ingresan a laborar y se les está recordando; además se les da una inducción general.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

Este apartado incluye la forma en cómo serán recopilados los datos de la presente investigación, de igual manera como estos serán ordenados para su posterior análisis. En síntesis, define el método o la forma en cómo se llevarán a cabo las distintas actividades que componen la presente investigación con la finalidad de buscar que los resultados sean fiables.

3.1 Congruencia Metodológica

Según Pedraza (2007), esta es una herramienta que nos ayuda a identificar el tiempo dedicado a la investigación, cuya principal utilidad es organizar las etapas del proceso de investigación de manera que existe una congruencia entre cada una de ellas. La presentación es mediante una matriz en donde se puede apreciar de manera resumida el tema de investigación y si existe una secuencia lógica.

3.1.1 Matriz metodológica

Para poder organizar las etapas requeridas en la presente investigación se hará uso de la siguiente matriz, esta herramienta permite visualizar de manera fácil y rápida el resumen de la investigación, así como también ayudar a validar que exista una secuencia lógica entre las etapas, esto evitara ambigüedades que puedan presentarse durante el análisis correspondiente y así poder avanzar en el caso de estudio (Rendón, 2001).

Con el desarrollo de esta matriz se busca resumir la estrategia o ruta a seguir durante la formulación de la presente investigación, comenzando por el planteamiento del problema, los objetivos tanto el general como los específicos, las preguntas de investigación, las variables de la

investigación y los instrumentos que serán utilizados para la recopilación de los datos relacionados con las variables definidas.

Tabla 4. Matriz de congruencia metodológica

Problema de Investigación	Objetivo General	Objetivo Específicos	Preguntas de Investigación	Variables Independientes	Metodologías o herramientas
La situación del proceso de gestión del talento humano de Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.	Desarrollar una propuesta de proyecto para el mejoramiento de la gestión del talento humano en el Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V., aplicando para ello las buenas prácticas definidas en la guía PMBOK para la administración de proyectos.	1. Conocer el grado de satisfacción y necesidades de los empleados de ATASA respecto a la gestión del recurso humano.	1. ¿Cuál es el grado de satisfacción y necesidades de los empleados de ATASA respecto a la gestión del recurso humano?	Satisfacción Laboral.	1. Cuestionario (<i>preguntas: 3 a la 9</i>)
		2. Realizar un diagnóstico que permita identificar las debilidades y amenazas del proceso actual de gestión del personal de ATASA	2. ¿Cuáles son las debilidades y amenazas del proceso de gestión actual del personal?	Gestión de Talento Humano.	1. Cuestionario (<i>preguntas: 10 a la 15</i>) 2. FODA
		3. Identificar los procesos requeridos para la implementación del Departamento de Recursos Humanos.	3. ¿Cuáles son los procesos requeridos para la implementación de un departamento de Recursos Humanos?	Gestión del proceso operativo del área de recursos humanos.	1. Entrevista <ul style="list-style-type: none"> • Para la encargada de las actividades de recursos humanos. • Para el gerente de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Esquema de variables de estudio

Para poder responder a las preguntas de investigación que se han planteado en el presente estudio, se hará uso de 3 variables a través de las cuales se pretende estudiar las características del proceso actual de la gestión del talento humano en la empresa.

La presente investigación no busca identificar cual es la relación de causa y efecto entre las variables definidas, si no que más bien pretende analizar y medir dichas variables a través de sus indicadores para tratar de aproximarse al conocimiento del fenómeno estudiado.

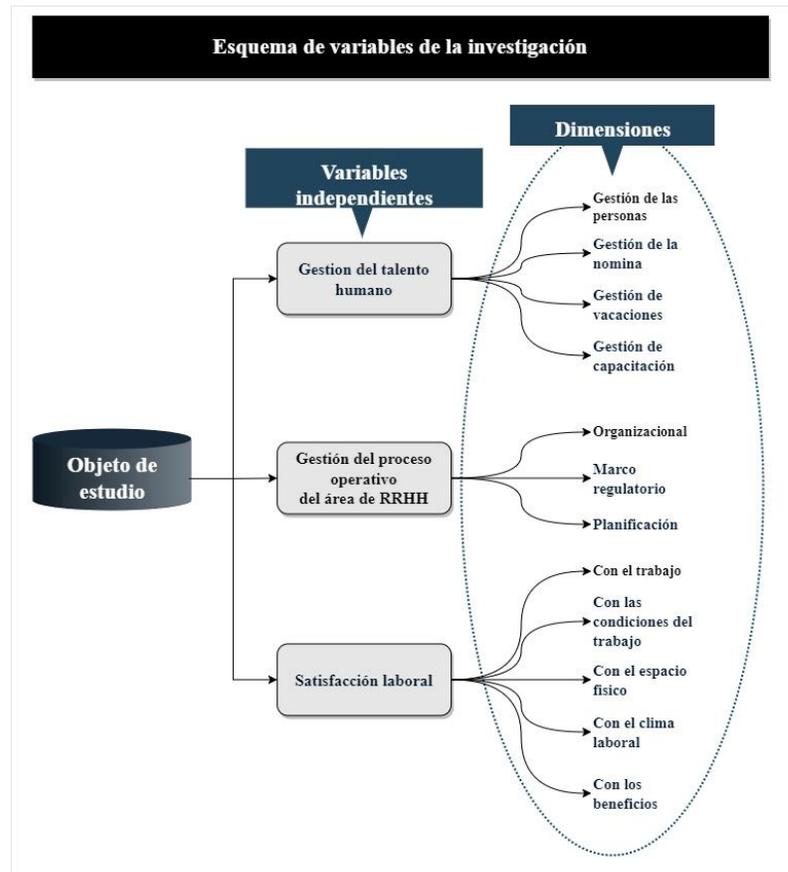


Figura 6. Representación esquemática de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 Operacionalización de las variables

Este proceso consiste en definir claramente la forma en cómo se van a observar y medir cada una de las características del estudio (Espinoza Freire & Espinoza Freire, 2019). Para ello cada una de las variables será definida conceptual y operacionalmente, esta última permite subdividir las variables en categorías o porciones más pequeñas las cuales serán medidas a través de los indicadores definidos para tal propósito.

Tabla 5. Tabla de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral.	Complacencia que puede sentir un individuo en relación con el trabajo desempeñado, las condiciones del trabajo y los beneficios que provienen del mismo (Charaja Incacutipa & Mamani Gamarra, 2014).	Con el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con la actividad realizada.
		Con las condiciones del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción por las condiciones físicas del entorno laboral.
		Con el espacio físico.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del espacio con el que cuenta para la realización de las labores diarias.
		Con el clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción con el clima laboral de la empresa.
		Con los beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción por los beneficios recibidos.
Gestión del talento humano.	Proceso que se lleva a cabo para administrar el capital humano con la finalidad de aprovechar las competencias de este, para así alcanzar la competitividad empresarial (Arciniegas Ortiz, 2018).	Gestión de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de satisfacción del empleado por la atención que recibe dentro de la empresa. Grado en que el empleado se identifica con la empresa.
		Gestión de la nómina.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del empleado en relación con el cumplimiento de los tiempos del pago de planilla.
		Gestión de vacaciones.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del personal respecto al control y goce de las vacaciones.
		Gestión de la capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de percepción del personal respecto al entrenamiento recibido.
Gestión del proceso operativo del área de recursos humanos.	Forma en cómo se llevan a cabo las operaciones considerando la estructura del área de recursos humanos en una empresa.	Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> Puestos disponibles para la gestión del recurso humano
		Marco Regulatorio.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas y procedimientos desarrollados para la gestión del recurso humano.
		Planificación.	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de un plan estratégico para la estructuración de un área de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Enfoque y métodos

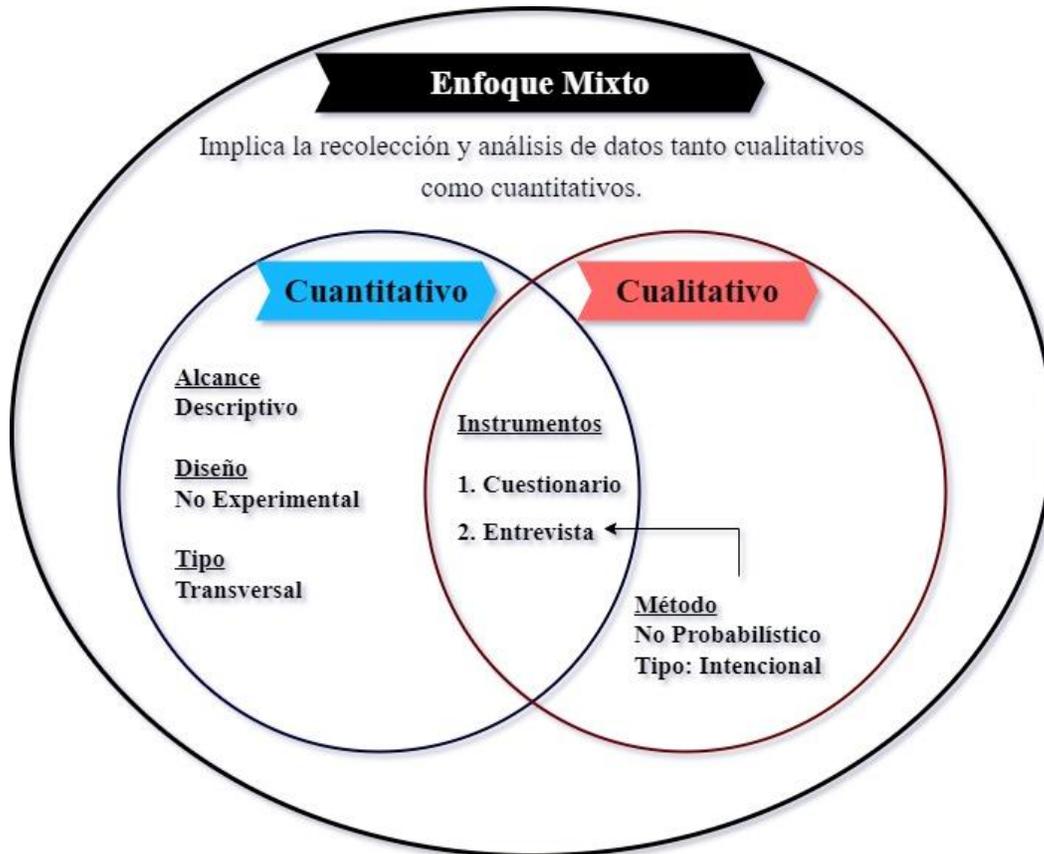


Figura 7. Diagrama ilustrativo de los elementos que conforman el análisis de estudio

Fuente: Elaboración propia.

El enfoque en la presente investigación es mixto, este método híbrido implica la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos para poder alcanzar un mayor entendimiento del fenómeno estudiado (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

El alcance se ha definido a través del enfoque cuantitativo, este alcance es descriptivo puesto que busca determinar las propiedades y características del proceso de gestión del talento humano en la empresa. Donde se han seleccionado una serie de variables de las cuales se recopilará

información, para poder representar o describir el objeto de estudio (proceso de gestión del talento humano de ATASA).

También se ha hecho uso de la ruta cuantitativa para definir el plan que será utilizado para recopilar la información. El diseño es No Experimental de tipo transversal, donde se observarán las variables en su entorno natural, sin ningún tipo de manipulación en busca de que al recabar datos de las variables independientes seleccionadas arrojen información de situaciones ya existentes cuyos efectos ya están dados. El tipo de diseño no experimental utilizado es el Transeccional, ya que los datos serán recolectados en un lapso específico de tiempo.

En cuanto al método de muestreo para el presente estudio se hará uso tanto del enfoque cuantitativo como del cualitativo, es en esta etapa donde se integran ambos enfoques y el muestreo será abordado desde la ruta mixta. A través de este enfoque se hará uso de un muestreo concurrente como estrategia para la recopilación y el análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos previamente seleccionados (cuestionario y entrevista). La recopilación se llevará a cabo en paralelo, seleccionando un número finito de la población de estudio y una muestra de tipo intencional para la vertiente cualitativa donde ambas serán independientes una de la otra.

3.3 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal cuyo propósito es describir las variables seleccionadas y poder realizar su análisis respectivo, en otras palabras, hablamos de llevar a cabo un diagnóstico del proceso de gestión del talento humano tal y como se lleva a cabo en la actualidad para que esto nos permita identificar cuáles son sus características principales.

3.3.1 Población

Delimitación cualitativa y cuantitativa de la población

La presente investigación considera el universo de personas que laboran para la empresa ATASA, la cual posee 2 instalaciones ubicadas en el sótano del edificio SONISA y en el edificio principal de Banco Atlántida. Entendiéndose como población al conjunto de todos los sujetos que compartan las mismas características, identificadas en un momento y lugar específico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los cuáles serán objeto de estudio en la presente investigación, aportando información valiosa que nos ayude a identificar las necesidades relacionadas con el proceso de gestión del talento humano existente en la institución.

El tamaño de la población considerada en la presente investigación se compone de los 80 colaboradores que laboran actualmente en ATASA. En este grupo están incluidos hombres y mujeres quienes desarrollan sus actividades en las instalaciones de la empresa. De acuerdo con la tipología del trabajo que cada colaborador desempeña, podemos identificar que la población puede ser clasificada en base a las funciones que desempeñan: gerente general, subgerente, contador, operadores de gestión documental, agentes logísticos, supervisores de operaciones, y auxiliar contable.

3.3.2 Muestra

Desde el enfoque cuantitativo, la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Por otro lado, al visualizarlo desde el enfoque cualitativo, la muestra hace referencia al grupo de personas sobre las cuales se obtendrán datos, los que no necesariamente será

representativos estadísticamente de la población la cual es objeto de estudio en la presente investigación.

Al tomar en consideración que el universo poblacional es reducido (80 empleados), para la presente investigación se ha establecido no hacer uso de una muestra probabilística para delimitar la población de estudio, por tanto, se ha definido aplicar la técnica del cuestionario al 81% de colaboradores de ATASA aproximadamente, lo cual representa aplicar este instrumento a 65 de los colaboradores activos de la empresa los cuales se elegirán de manera aleatoria.

Por otro lado, se hará uso de una muestra no probabilística del tipo intencional seleccionando casos sumamente importantes para la investigación ya que estos individuos proporcionarían detalles específicos y relevantes para el tema en cuestión. Al ser una muestra de carácter no probabilístico la selección de los encuestados depende de la percepción del investigador y no de la probabilidad de que todos los empleados de la empresa fueran elegidos. Por tal razón la muestra estará conformada por 2 empleados de ATASA quienes son muy importantes para la presente investigación, la primera de ellas es la persona que actualmente es responsable de gestionar alguna de las actividades del área de recursos humanos y la segunda persona seleccionada es el gerente de operaciones de la empresa quien siendo la autoridad máxima podría indicar si han considera implementar en la empresa un área de recursos humanos para que atienda las necesidades exclusivas de la empresa y su personal.

Criterios de Inclusión

- La encuesta se aplicará a todos los colaboradores que forman parte de la empresa.

- La entrevista se aplicará al personal que actualmente está desempeñando labores de gestión del recurso humano y la gerencia de operaciones.

Criterios de exclusión

- Para aplicar la encuesta no serán consideradas personas externas a la institución, ya que es primordial conocer la satisfacción de los colaboradores de ATASA y ver en que se está fallando para mejorar, y si es necesario el desarrollo de un área de recurso humanos.
- Personal administrativo (Gerente operativo), no se le aplicara la encuesta como instrumento de recolección de datos.
- Para la entrevista se excluyen las personas que no desempeñen cargos de gestión de talento humano o gerencial, ya que parte de la investigación es determinar los requerimientos necesarios para implementar un área de recursos humanos.

3.3.3 Técnicas de muestreo

Para la aplicación del cuestionario no se hará uso de ningún tipo de muestreo, sino que en base al criterio de los investigadores se ha definido aplicarlo a 65 de los colaboradores de ATASA. ubicados en Tegucigalpa en el Edificio SONISA y en el edificio principal de Banco Atlántida.

Mientras que la entrevista es una muestra no probabilística de tipo intencional, ya que se ha seleccionado una muestra de casos sumamente importante o críticos para el problema que se está analizando, se realizara reuniones con una persona de recursos humanos y el gerente de operaciones.

Lo anterior proporcionara información valiosa, permitiendo identificar áreas de mejora en el proceso de gestión del talento humano al interior de ATASA, tomando en cuenta para ello las experiencias de los colaboradores quienes desarrollan las diferentes actividades esenciales para el

funcionamiento de la empresa, así como también la opinión de empleados claves que validen la necesidad de contar con el apoyo de un área de recursos humanos para que se haga cargo de la gestión del recurso humano y de la administración de las diferentes actividades .

La intención aquí es localizar personas importantes e indispensables para el problema estudiado, es por ello por lo que la muestra se ha delimitado a dos empleados: Gerente de operaciones y la encargada de realizar ciertas actividades de la gestión del recurso humano al interior de ATASA. El tamaño de la muestra a utilizar para la aplicación de la entrevista será de 2 personas.

3.4 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

3.4.1 Técnicas

Encuesta

Casas (2003) afirma que la encuesta como técnica de investigación tiene como propósito la obtención y la elaboración de datos de modo rápido y eficaz. Una de las ventajas de esta técnica es que permite la aplicación masiva y la obtención de información sobre un amplio panorama de cuestiones a la vez. Mediante la encuesta podemos identificar el problema de investigación, definir variables, selección de la muestra, diseño de la encuesta, organización del trabajo de campo y después se procede a realizar el análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Entrevista

Esta herramienta tiene como propósito recopilar información, lo cual se hace a través de una conversación y puede hacerse de manera formal o informal con los interesados de un proyecto. Generalmente el entrevistador prepara una lista de interrogantes las cuales le ayudarán a conducir el rumbo de la entrevista.

Esta herramienta será de mucha utilidad para gestionar el alcance del proyecto en base a la identificación de las necesidades o requisitos que debe cubrir el proceso de gestión de los recursos humanos de ATASA, también aportará información sobre las características y funciones que deben tener los entregables del proyecto.

3.4.2 Instrumentos

Para efectos de esta investigación se utilizarán dos instrumentos, los cuales se describen a continuación:

Cuestionario

Este es uno de los instrumentos de investigación más usados, el cual permite obtener información de fuentes primarias. Es una herramienta de recolección de datos, los cuales se obtienen a través de una serie de preguntas escritas, las que deben ser diseñadas previamente para recopilar información de manera rápida, así como también pueden abarcar un gran número de personas. Esta herramienta permite conocer rasgos o características específicas de un grupo de personas en específico, según afirma Westreicher, G (s.f.).

Para poder hacer uso de esta herramienta se debe partir por: 1) definir el objeto que va a ser estudiado, 2) diseñar el formulario de preguntas, 3) aplicar la encuesta y 4) procesar los datos recopilados.

Se hará uso de esta herramienta para poder recopilar información relacionada al sentir que tienen los empleados de la empresa ATASA en relación con el proceso de gestión de recursos humanos que se lleva a cabo en la empresa.

Entrevista

La entrevista es una conversación que se realiza entre dos personas, cuya finalidad es obtener información específica mediante respuestas verbales, esta es un instrumento de investigación cualitativa ya que consiste en recabar información. Este instrumento resulta de gran utilidad para para los estudios descriptivos y en las fases de exploración según lo afirma Diaz, L (2013).

3.4.3 Procedimientos

La aplicación de la encuesta se realizará a través de un formulario electrónico desarrollado en Google Forms, y esta será distribuida a 65 empleados de ATASA, quienes podrán acceder a ella mediante un enlace donde cada uno de ellos podrá responderla. Luego de tener todas las encuestas aplicadas se procederá a realizar el respectivo análisis de los datos obtenidos mediante este instrumento de recolección masivo.

Mientras que para la entrevista se programara mediante una cita, esta se realizara a Dulce Ventura, encargada de las actividades relacionadas con gestión de talento humano de ATASA, esta se grabara y se mostrara las expectativas que tiene, así mismo como es el procedimiento que realiza actualmente; así mismo se le hará una entrevista al Gerente de Operaciones quien tiene facultad para tomar decisiones, y conocer qué expectativas tiene acerca de la implementación del área de recursos humanos.

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes primarias

Esta sección corresponde al análisis de las respuestas a las encuestas que será aplicada a los empleados de ATASA. Así mismo las entrevistas que se realizaran a la persona encargada de

la gestión de actividades de recursos humano y a gerentes quienes tienen la autoridad para la toma de decisiones.

3.5.2 Fuentes secundarias

Para la realización de esta investigación se realizaron consultas en base de datos que nos proporciona el Centro de Recursos para de Aprendizaje y la Investigación [CRAI], así mismo por fuentes consultados en Internet, usando sitios certificados como paginas reguladas, libros electrónicos, entre otros.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo tiene por finalidad dar a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que fueron definidos anteriormente, así como también realizar el análisis e interpretación de dichos datos. Lo anterior permitirá identificar las áreas de oportunidad existentes en el proceso de gestión del talento humano de ATASA.

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Análisis de los resultados de las encuestas

A continuación, se expone una interpretación de los resultados obtenidos de la encuesta que se aplicó a los 65 empleados de la empresa, dicha interpretación está estructurada en 2 partes, preguntas cerradas y cruce de variables.

4.1.1.1 Preguntas cerradas

1. ¿En qué área de la empresa labora?

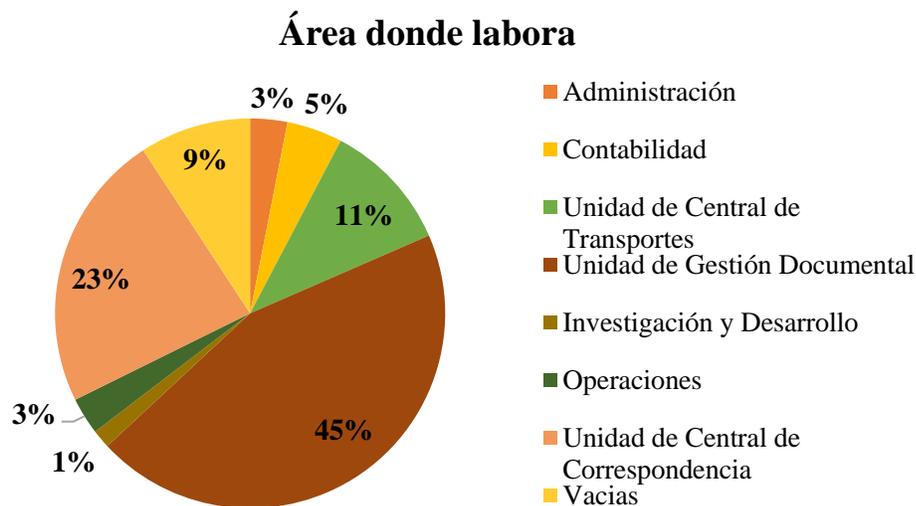


Gráfico 1. Área donde labora

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados de la encuesta, aproximadamente la mitad de los colaboradores encuestados se desempeñan en la Unidad de Gestión Documental la cual consiste en la digitalización y almacenamiento de la información de las operaciones que se firman en las empresas del Grupo Financiero Atlántida.

Seguido de un 23% que se desempeña en la Unidad de Central de Correspondencia la cual funciona en el edificio del Banco Atlántida, y esta tiene como finalidad la distribución de la paquetería entre las empresas que forman parte del grupo financiero Atlántida.

De los colaboradores encuestados un 5% se encuentra laborando en el área de contabilidad y una de esas personas es la que actualmente se encarga de todas las gestiones relacionadas con recursos humanos, lo cual indica que esta persona podría estar saturada de actividades ya que debe desarrollar labores de las dos áreas. Esto hace ver la necesidad que se tiene de contar con un Área de Recursos Humanos dentro de ATASA, para que esto permita distribuir las actividades en ambas áreas.

2. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa?

Antigüedad en la empresa

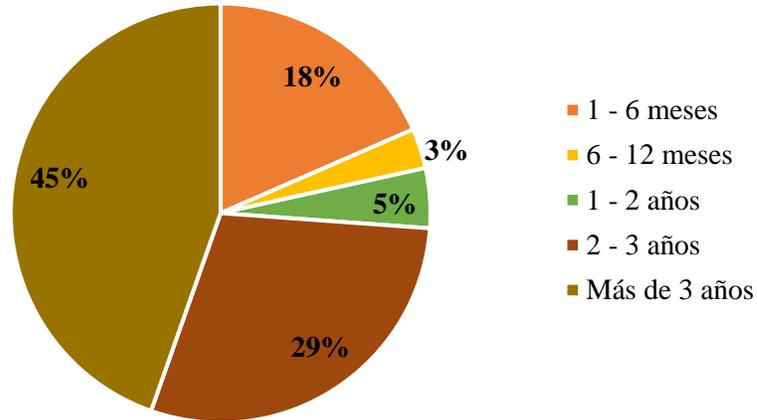


Gráfico 2. Antigüedad en la empresa

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de la encuesta se puede determinar que alrededor de la mitad de los colaboradores cuentan con más de 3 años laborando en la empresa, esto es un reflejo de la lealtad y compromiso que los colaboradores tienen con la misma. El 29% de ellos posee entre 2 a 3 años de antigüedad, cabe resaltar que el 18% representa colaboradores relativamente nuevos ya que cuentan con menos de 6 meses de pertenecer a la empresa, lo anterior es muestra del crecimiento que ha tenido la empresa, por lo que es indispensable contar con una área que pueda gestionar todo el proceso de reclutamiento y selección de personal lo cual le permita sumar a su talento humano recursos con amplia experiencia y habilidades que contribuyan con los objetivos estratégicos de la empresa.

3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente con respecto a su trabajo?

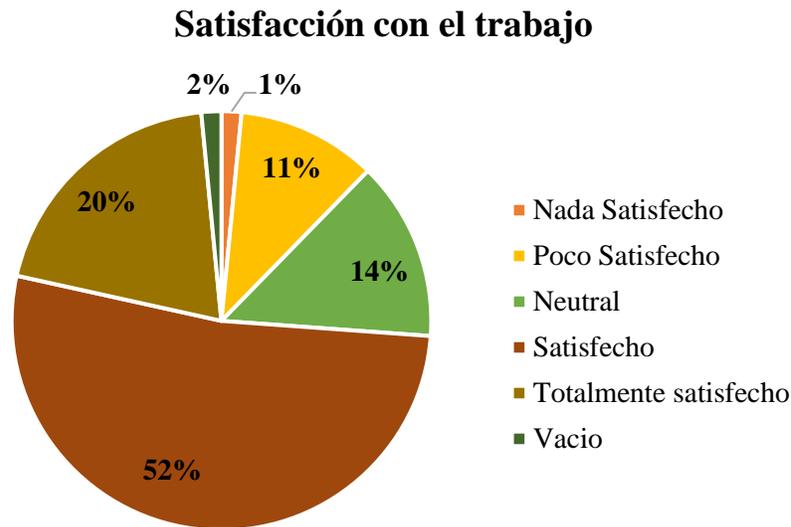


Gráfico 3. Satisfacción con el trabajo

Fuente: Elaboración propia

De los resultados obtenidos más de la mitad de los colaboradores se encuentran satisfechos con respecto a las actividades que deben desarrollar diariamente para el cumplimiento de su trabajo, así mismo se observa que un 13% de los colaboradores se encuentran poco o nada satisfechos con el trabajo que realizan, esto puede obedecer a un sin número de razones entre las que se pueden mencionar: que no cuentan con los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades, que exista un clima laboral tenso, o incluso que no reciban capacitaciones para mejorar su rendimiento en el trabajo.

Cabe mencionar que de los colaboradores encuestados un 14% se encuentra en una zona neutral, lo cual debe de atenderse ya que pueden bajar su rendimiento y no cumplir con sus actividades diarias y afectar las operaciones de la empresa.

4. ¿Tiene a su disposición el equipo e insumo necesario para el desarrollo de sus actividades?

Disposición de equipo e insumos

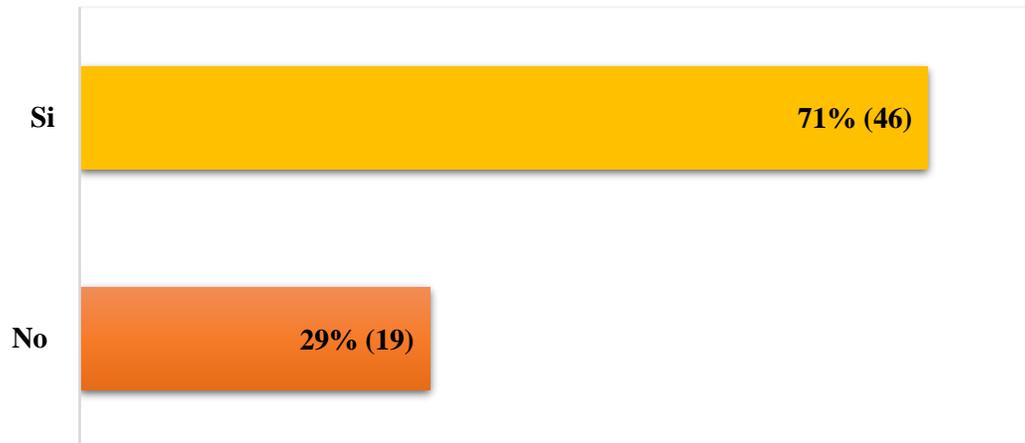


Gráfico 4. Disposición de equipo e insumos

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados gran parte de los colaboradores cuentan con todos los insumos y equipo necesarios para desarrollar sus actividades, confirmando así la satisfacción de laborar en la empresa debido al compromiso de esta para que sus colaboradores cuenten con todo tipo de equipo, papelería, útiles que son indispensables en el día a día de sus labores.

También podemos mencionar que un 29% de los colaboradores no poseen con el equipo e insumos necesarios para realizar sus labores, estos pueden ser cuando comparten actividades que no poseen equipo para cada colaborador, sin embargo, encontraron la manera de poder trabajar con el mismo equipo, pero si es importante que todos los colaboradores cuenten con su respectivo equipo e insumos.

5. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, etc.) que existen en su área de trabajo?

Nivel de satisfacción con las condiciones físicas

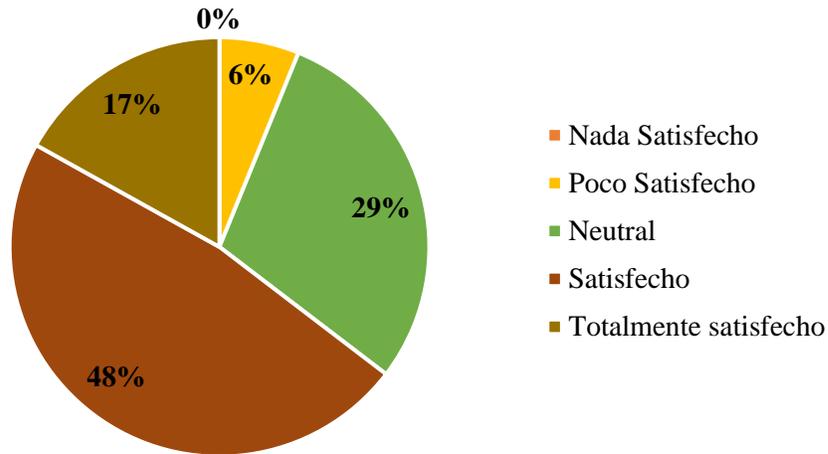


Gráfico 5. Nivel de satisfacción con las condiciones físicas

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos se determina que más de la mitad de los colaboradores encuestados se muestran satisfechos en cuanto a las instalaciones físicas y ambientales que existen en cada una de sus áreas de trabajo, lo que nos indica que la empresa cuenta con una estructura física adecuada para todos sus colaboradores. Sin embargo, existe un 29% de los colaboradores que no se muestran ni satisfechos ni insatisfechos con las condiciones físicas de la empresa, esto podría ser engañoso ya que los mismos no están manifestando quizá su inconformidad porque no tienen a quien avocarse o podrían sentir que no se les va a escuchar.

6. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?

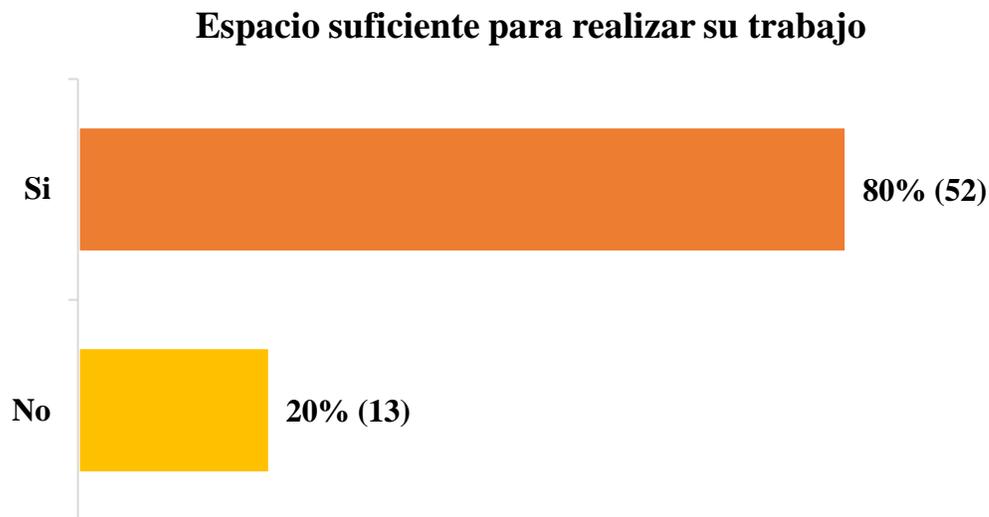


Gráfico 6. Espacio suficiente para realizar su trabajo

Fuente: Elaboración propia

De los colaboradores encuestados, más de las tres cuartas partes nos confirman que si poseen un espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo de manera adecuada, sin embargo, es importante mencionar que algunos colaboradores comparten espacio ya que realizan actividades similares y hace uso del mismo equipo, pero esto no ha sido motivo para atrasos en las labores. Debido a la situación de la empresa en cuanto al crecimiento acelerado que ha tenido a causa del aumento de proyectos que esta debe desarrollar, se ha presentado un incrementado de la demanda de personal y debido a ello la empresa está en planes de mudanza donde las nuevas instalaciones le permitirán que cada colaborador cuente con un espacio adecuado y una mejor estructura de las diferentes áreas con las que cuenta la empresa.

7. ¿Existe un buen clima laboral en el área en la que usted trabaja?

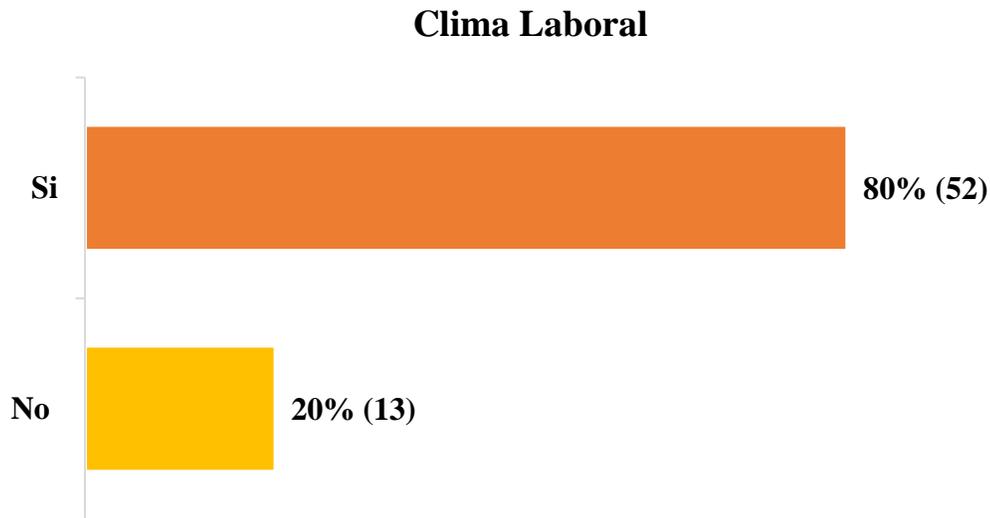


Gráfico 7. Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, los colaboradores encuestados afirman que existe un buen clima laboral dentro del área en la que se desempeñan, mostrando que existe un trabajo en equipo. Lo anterior refleja la labor que realiza la empresa al impartir capacitaciones sobre el trabajo en equipo y esto les ha beneficiado generando un clima laboral satisfactorio, aunado con la respuesta anterior, a pesar de compartir espacios físicos pueden desarrollar cada actividad y no presentan demoras en sus labores.

Una cuarta parte de los colaboradores consideran que no existe un buen clima laboral, ya sea porque no existe una buena relación entre los compañeros, que no reciban un buen trato de los jefes, en este caso el área de recursos humanos debería medir la disconformidad de los colaboradores y buscar un tipo de solución.

7.1 Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿cuáles de las siguientes razones explicarían el mal clima laboral que existe en el área?

Razones de un Clima Laboral Negativo

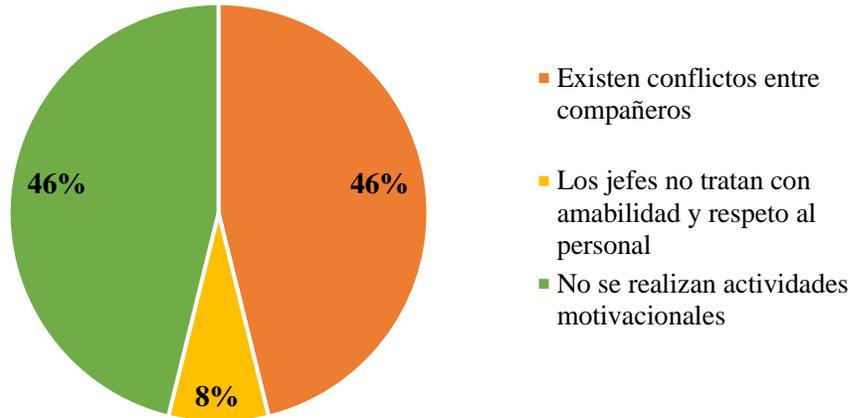


Gráfico 8. Razones de un clima laboral negativo

Fuente: Elaboración propia

De los colaboradores encuestados, en relación a la pregunta 7 existe una cuarta parte de los colaboradores que consideran que no existe un buen clima laboral dentro del área en la que labora, y las razones del porque manifiestan lo anterior, es que según su percepción existen conflictos entre los compañeros de área y que no se realizan actividades motivacionales, por lo que se podría decir que la empresa y los encargados del personal deberían realizar actividades que ayuden a mantener motivados a los empleados.

8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción por los beneficios sociales (seguro, vacaciones, retiro) que le ofrece la empresa?

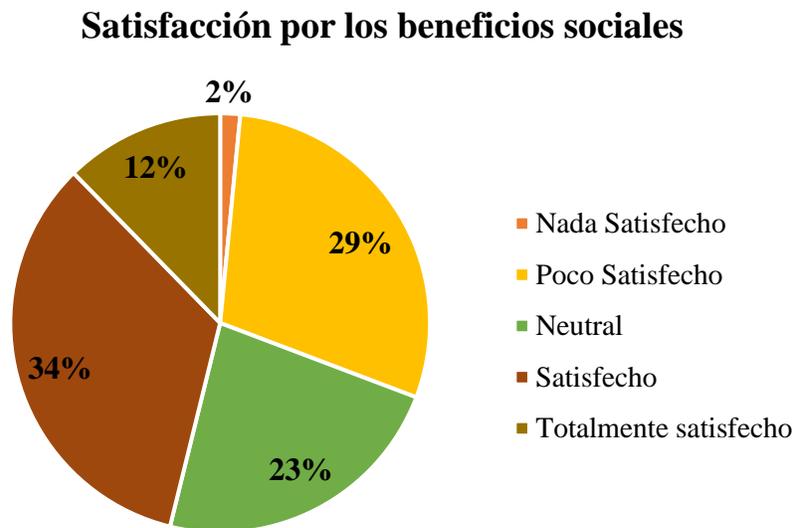


Gráfico 9. Satisfacción por los beneficios sociales

Fuente: Elaboración propia

Según los colaboradores encuestados, las dos cuartas partes se encuentran satisfechas con los beneficios que la empresa les ofrece al momento de contratarlos, sin embargo, existe una cuarta parte que no se encuentra ni satisfecha ni insatisfecha, por lo que es un poco alarmante ya que al presentarse una oportunidad en donde se ofrezcan mejores beneficios podrían elegir irse de la empresa, así que ATASA debería velar por que sus colaboradores se encuentren totalmente satisfechos.

9. ¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con el trato que recibe de sus superiores?

Grado de satisfacción en relación con el trato de los superiores

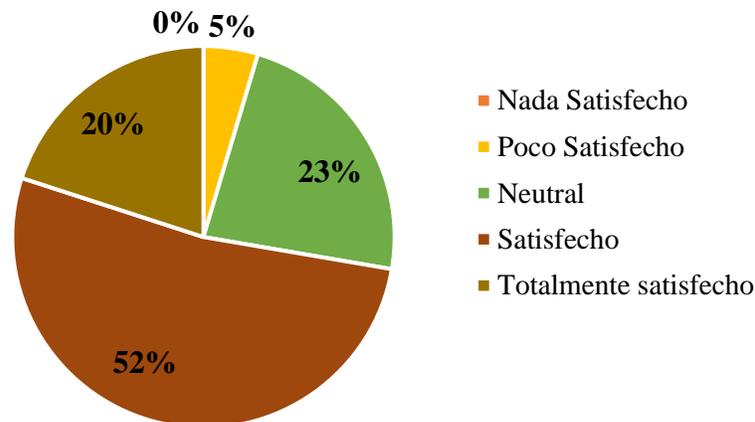


Gráfico 10. Grado de satisfacción en relación con el trato de los superiores

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados de esta pregunta, más de la mitad de los colaboradores se sienten satisfechos con el trato que recibe de sus superiores, es decir que existen una buena relación entre los colaboradores y superiores. Además, que se respetan los límites institucionales, sin embargo, es importante recalcar que una cuarta parte de los colaboradores no se presentan ni satisfechos ni insatisfechos con el trato de sus superiores; siendo una porción significativa y que debe ser evaluada por el personal de recursos humanos ya que podría significar una oportunidad de mejora para los cargos superiores en cuanto a mejora del trato del personal.

10. ¿Está usted satisfecho con el trato que recibe del personal de recursos humanos?

Satisfacción del empleado con el trato que recibe



Gráfico 11. Nivel de satisfacción del empleado con el trato que recibe del personal de RRHH
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que casi la mitad de los empleados encuestados manifiestan estar insatisfechos en cuanto a la atención que reciben por parte del personal que realiza labores relacionadas con la gestión del recurso humano. Existe un riesgo latente para la empresa ya que la otra mitad del personal se manifiesta con inconformidad, podría existir un número importante de recursos que podrían estar considerando dejar la empresa por otra donde perciban una mejor atención a sus necesidades como empleados y como personas.

10.1 En caso de no estar satisfecho con la atención recibida por el área de recursos humanos, ¿cuál de las siguientes opciones sería la causa principal de su insatisfacción?

Principales causas de la insatisfacción del personal

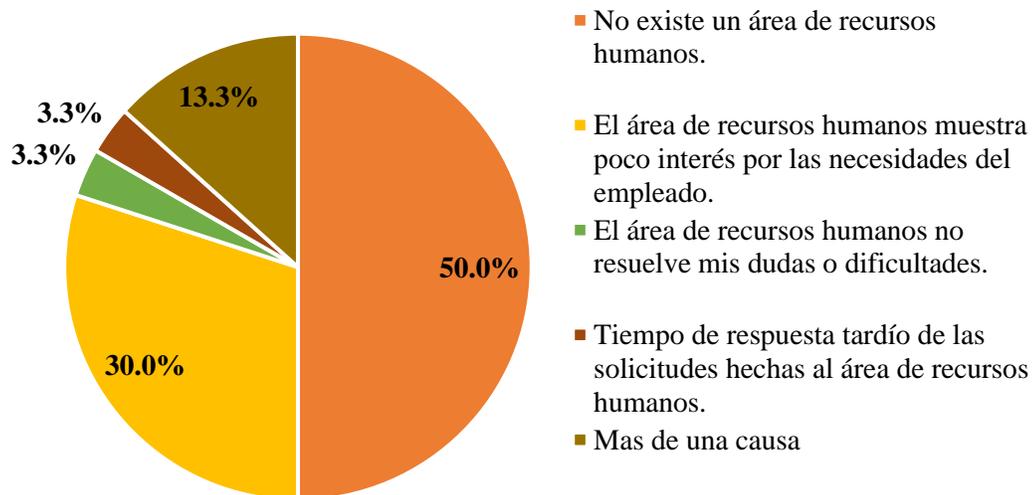


Gráfico 12. Razones por la que el personal se siente insatisfecho con la atención que recibe del área de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La principal razón del descontento manifestado por los encuestados está directamente relacionada con la falta de un área que se haga responsable de la gestión del personal, un área que este dedicada exclusivamente a administrar el talento humano que forma parte de la empresa.

Por otro lado, es notorio que aquellos que consideran que si existe un área que se hace cargo de gestionar las necesidades del personal, manifestaron inconformidad debido al poco interés que perciben de las personas que están al frente de la misma.

Existe un 6% de los encuestados que advierten una falta de competencia del personal que trabaja en las actividades de gestión del talento humano debido a que no resuelven las necesidades que ellos tienen o que su tiempo de resolución es tardío.

Existe otro segmento de los encuestados quienes manifestaron tener más de una causa de insatisfacción en relación con el trato que reciben del área de recursos humanos lo cual es grave pues esta área representa a la empresa y debe velar por que su talento humano se sienta cómodo y protegido, ya que es una manera de retener el talento y maximizar los recursos que posee la empresa.

11. ¿El pago de la planilla se realiza dentro del plazo establecido?



Gráfico 13. Nivel de satisfacción referente al cumplimiento del tiempo para el pago de planilla

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos puede apreciarse que el grado de satisfacción en cuanto al cumplimiento del tiempo estipulado para el pago de la planilla es alto, lo cual podría significar que el personal responsable de llevar a cabo la gestión de la planilla quien a su vez también es responsable de realiza labores relacionadas con el área de recursos humanos, prioriza las actividades de la gestión de nómina para evitar probablemente que la empresa caiga en problemas por incumplimiento del pago.

Sin embargo, hay un 3.1% del personal que manifiesto inconformidad, esto podría ser desestimable ya que esto se traduce a 2 empleados únicamente, donde esta incidencia podría deberse a alguna situación específica que se haya presentado con esos empleados.

Pero se hace notoria la importancia de contar con un área de Recursos Humanos, la cual cuente con el personal capacitado y responsable de; llevar a cabo una óptima gestión del recurso humano que posee la empresa, velar porque se cumplan los acuerdos pactados entre el personal y la empresa y ser un garante de las leyes establecidas por el país en cuanto a los derechos y obligaciones que tienen tanto el empleador como el empleado.

11.1 Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿cuál de las siguientes razones consideraría como causa de los retrasos en el pago?

Causas de los retrasos en el pago de planilla

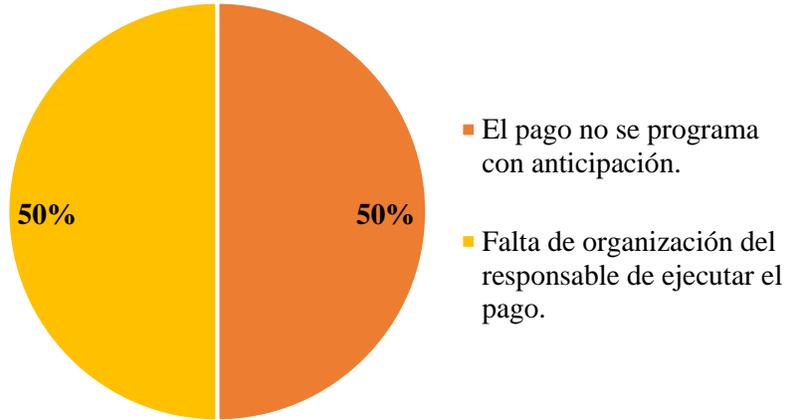


Gráfico 14. Razones de retraso para el pago de planilla

Fuente: Elaboración propia

Podemos ver que la causa de la inconformidad manifestada en la pregunta anterior, esta dividida y esto sugiere que la razón del incumplimiento en ambos casos fue distinta. Uno de los empleados percibe al área de gestión de planillas como la responsable de no haber programado su pago con anticipación, mientras que el otro atribuye la falta a la desorganización de la persona responsable de realizar dicha labor.

Esto hace ver la necesidad de contar con un área que vele por la satisfacción laboral de los empleados pero que también se ocupe de cuidar la imagen que los mismos puedan formarse de la empresa.

12. ¿Considera que se lleva un adecuado control de vacaciones en la empresa?

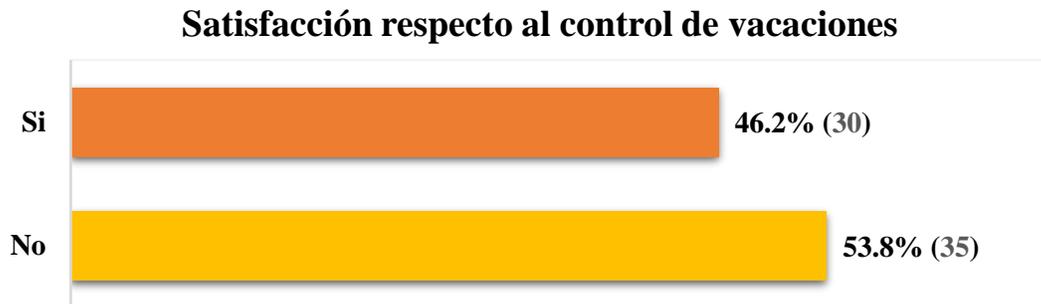


Gráfico 15. Nivel de satisfacción en referencia al control de vacaciones

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas sugieren que existe un alto grado de inconformidad de los empleados de ATASA, los mismos advierten que no se está llevando a cabo una adecuada gestión y control de sus vacaciones.

Nuevamente puede observarse que la ausencia del área de recursos humanos está generando inconformidades al interior de la empresa, ya que esta generalmente es quien debe estar a cargo de la gestión de las vacaciones del personal. La empresa debe ser responsable de proveer los recursos necesarios para llevar un adecuado control de los días de vacaciones que le corresponden a cada empleado, basado en la antigüedad y el tipo de contrato existentes entre las partes (empleador y empleado).

Hacerle ver al empleado que la empresa cumple con los días que corresponden de acuerdo con lo establecido por el código de trabajo hondureño y que estas son planificadas considerando tanto las necesidades del empleado como las de la empresa es una tarea que le corresponde desarrollar al área de recursos humanos y en ausencia de esta, esta función ha recaído en los empleados y sus jefes inmediatos.

12.1 Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿por cuál de las siguientes razones considera usted que el control de vacaciones es inadecuado?

Razones del control inadecuado de las vacaciones



Gráfico 16. Causas de la insatisfacción en relación con el control de vacaciones

Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente el 43% de los empleados atribuye a la falta de organización del área, el hecho de que no se realice una adecuada gestión de las vacaciones. Pero también manifiestan que la desorganización y la falta de control de las vacaciones se genera debido a que el área responsable de llevar a cabo dicha labor no cuenta con el personal suficiente para cubrir esa necesidad. Por otro lado, tenemos 2 segmentos que sumados promedian un 23% de empleados que consideran que la empresa es responsable del control inadecuado de las vacaciones debido a que le dan poca importancia al no asignar el recurso (humano) necesario para realizar dicha labor.

Vemos que aproximadamente el 9% de los empleados se muestran empáticos con el área responsable de llevar el control de las vacaciones pues manifiestan que la causa es la falta de herramientas que faciliten el proceso de gestión y control de las vacaciones.

13. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

Frecuencia de las capacitaciones impartidas

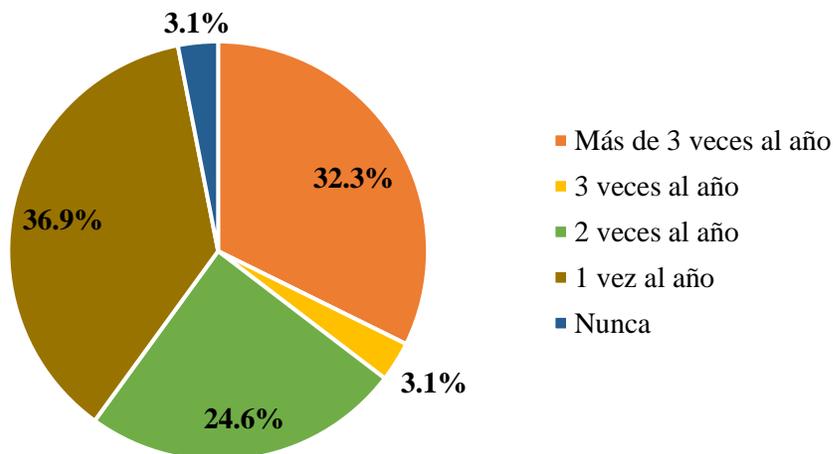


Gráfico 17. Frecuencia con la que la empresa capacita al personal

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del hecho de que la empresa depende de su recurso humano para poder generar valor a través de la producción de los bienes y servicios, es necesario invertir en ese recurso ya que entre más capacitados estén mayor será el beneficio que los mismos le generen a la empresa.

En relación con la capacitación recibida los resultados indican que la empresa es consciente de la importancia e invierte en programas de capacitación, los que abarcan a un 60 % de su fuerza laboral quienes como mínimo reciben 2 capacitaciones al año.

El 37% de sus empleados indican que se le capacita una vez al año, mientras que el 3% restante manifestó no haber recibido ninguna capacitación.

14. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por la empresa están dirigidas a desarrollar sus actividades?

Satisfacción respecto al desarrollo personal

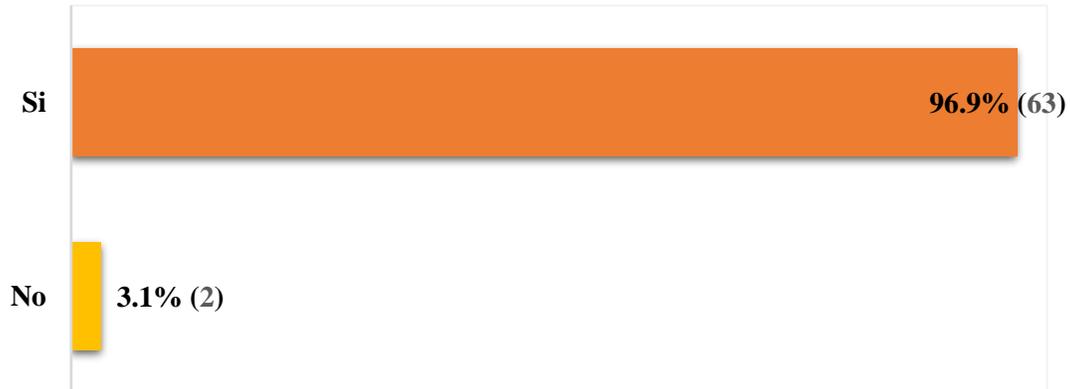


Gráfico 18. Nivel de satisfacción con respecto a los temas impartidos en las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Es notorio el grado de satisfacción que siente el personal en cuanto al trabajo que lleva a cabo la empresa para desarrollar las habilidades de su personal. Un factor determinante para ello es que esta actividad es coordinada por el área de recursos humanos del Banco, el cual cuenta con un área de recursos humanos bien estructurada y con personal calificado para realizar todas las actividades que emanan del área misma.

De los datos demográficos

Los datos demográficos indican que el personal de ATASA está compuesto del 71% de hombres y el 29% de mujeres, cuenta con una población de trabajadores relativamente joven pues el 60% de ellos se encuentre dentro del rango de edad de 20 a 30 años.

4.1.1.2 Cruces de variables

El primer cruce de variable se realizará basándose en la antigüedad de los colaboradores, de los cuales 29 llevan más de 3 años laborando en la empresa, para hacer una comparación de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente con respecto a su trabajo?

Nivel de satisfacción y antigüedad del colaborador

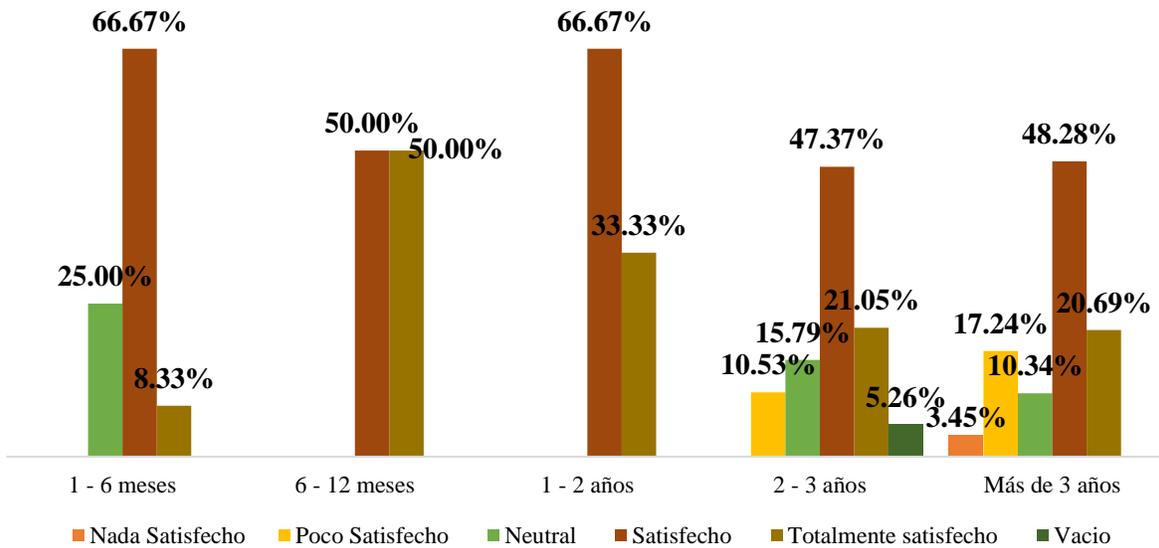


Gráfico 19. Nivel de satisfacción de los empleados con su trabajo en relación con su antigüedad

Fuente: Elaboración propia

Analizando los datos desde la perspectiva de la antigüedad del colaborador; se puede observar que a medida que transcurre el tiempo y el empleado va adquiriendo antigüedad este comienza a manifestar cierto nivel de insatisfacción. Dentro del grupo de colaboradores que ya tienen más de dos años de laborar para la empresa vemos que aproximadamente un 28% de ellos se sienten poco satisfechos con el trabajo que desarrollan, el 26% manifiestan no estar ni satisfechos ni insatisfechos y un 3% aproximadamente advierte estar nada satisfechos. Estos niveles de insatisfacción deberían ser vigilados por el área de gestión del recurso humano, ya que esto podría estar relacionado con que el trabajador se siente aburrido con lo que hace, esto puede traer consecuencias como: estrés por aburrimiento, frustración profesional, baja cooperación entre los colaboradores, apatía, entre otras, esto podría impactar en la imagen de la empresa hasta llegar a su deterioro.

La labor del área de recursos humano se vuelve crucial en este punto ya que, para combatir la insatisfacción en el personal de mayor antigüedad, deberían trabajar en desarrollar programas de promoción interna y planes de carrera con lo que podrían motivar al personal de la empresa.

- **¿Está usted satisfecho con el trato que recibe del personal de recursos humanos?**

Satisfacción del trato por parte del personal de RRHH y antigüedad del colaborador

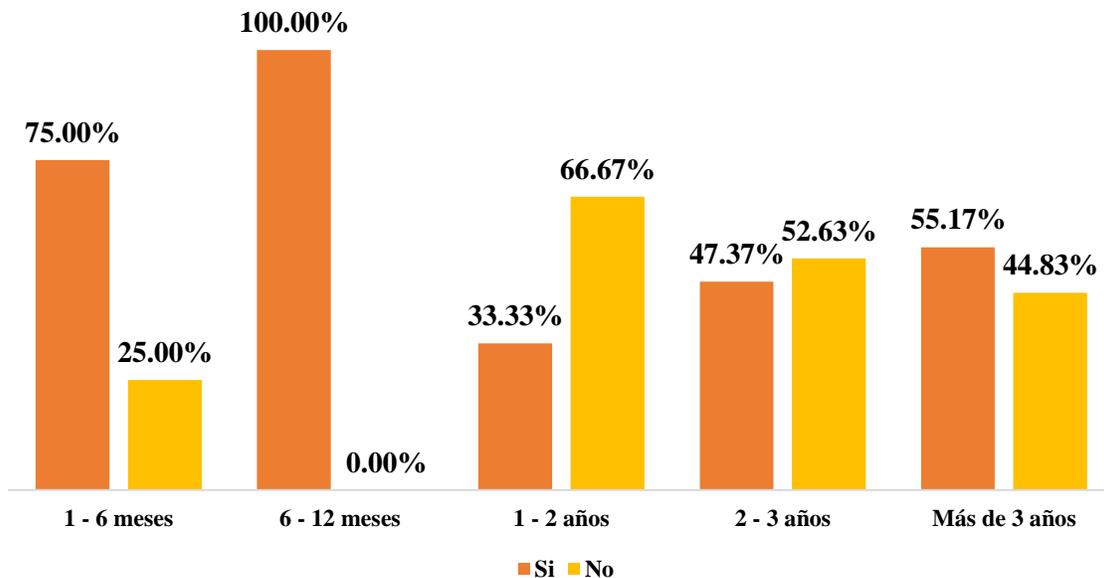


Gráfico 20. Nivel de satisfacción de los empleados con el trato que reciben de los representantes del área de recursos humanos en relación con su antigüedad
 Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos, se puede determinar que los colaboradores que tienen una antigüedad mayor a 1 año en la empresa muestran insatisfacción con el trato del personal de recursos humanos, lo cual puede estar relacionado a que ellos son los que demandan una mayor atención del área, pero la misma no ha sido establecida aun en la empresa, además sumando a ello el personal que actualmente está realizando estas gestiones pasa sobrecargado de actividades y no responde a sus necesidades en el tiempo que ellos lo requieren.

- **¿Considera que se lleva un adecuado control de vacaciones en la empresa?**

Control adecuado de las vacaciones y antigüedad del colaborador

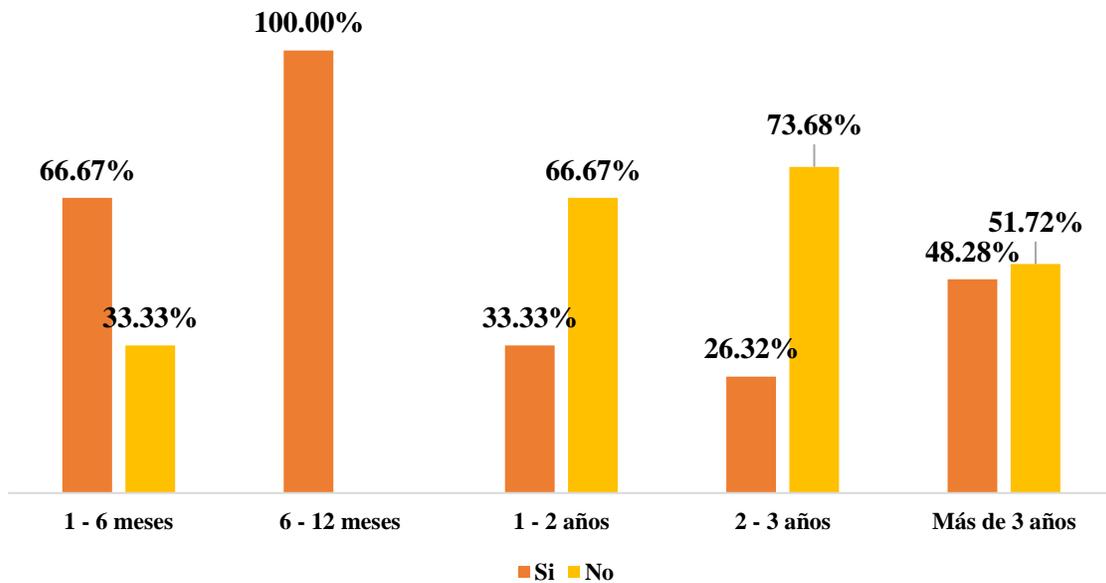


Gráfico 21. Nivel de satisfacción que manifiestan los colaboradores en relación con su antigüedad

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que a medida que transcurre el tiempo y el colaborador adquiere una mayor antigüedad en la empresa su satisfacción en relación con la gestión y control de las vacaciones disminuye. Puede inferirse que, de 1 a 12 meses de antigüedad, hablando en términos porcentuales el 71% de los colaboradores manifiestan sentirse satisfechos en relación con el control de las vacaciones. Lo anterior puede estar relacionado a que durante ese periodo de tiempo un colaborador no haya alcanzado aun la antigüedad mínima como para causar y exigir los 10 días de vacaciones que la ley establece en el código del trabajo.

Mientras tanto aquellos colaboradores que poseen una antigüedad mayor a un año de trabajo, el cual se ha dado de manera continua manifestaron no estar satisfechos, esto puede verse reflejado en que únicamente el 39% respondieron estar conformes con la gestión y el control de sus vacaciones. Al analizar estas cifras vemos que después de transcurrido el primer 1 año de trabajo, el nivel de satisfacción de los colaboradores en cuanto a la gestión y control de vacaciones presentara una disminución porcentual que puede llegar al 50% en relación con el nivel de mostrado antes de alcanzar un año de antigüedad.

La diferencia del nivel de satisfacción respecto del control de las vacaciones entre los colaboradores con antigüedad mayor a 1 año es bastante notoria y algo que podría esperarse ya que este segmento de la población es más exigente y tiene un mayor conocimiento de los beneficios que los mismos han adquirido debido a su antigüedad.

- ¿Considera que las capacitaciones impartidas por la empresa están dirigidas a desarrollar sus habilidades?

Capacitaciones dirigidas a desarrollar sus habilidades y antigüedad del colaborador

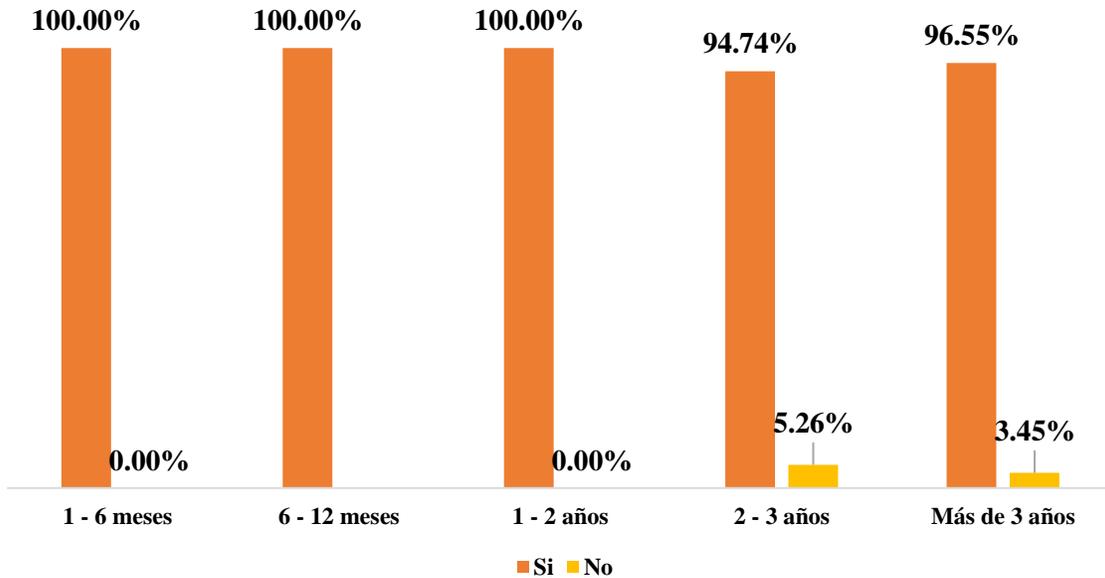


Gráfico 22. Satisfacción acerca de las capacitaciones recibidas en relación con la antigüedad de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados al evaluar la gestión de la capacitación que se lleva a cabo en la empresa indican que los empleados muestran estar satisfechos con las capacitaciones que se les imparten y que únicamente existe un promedio del 3% de los colaboradores que están insatisfechos con la gestión de las capacitaciones. El porcentaje de insatisfacción está presente en los empleados que poseen una antigüedad mayor a 2 años lo cual podrían indicar que la empresa se concentra en impartir capacitaciones a los colaboradores que tienen menor experiencia.

El segundo cruce de variable se realizó basándose en el área donde labora el colaborador para poder obtener un mayor detalle en cuanto a la satisfacción del colaborador en cuanto a su entorno de trabajo y al insumo requerido para desempeñar su labor. Donde 29 de ellos pertenecen a la Unidad de Gestión Documental los cuales son mayoría; para hacer una comparación de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente con respecto a su trabajo?

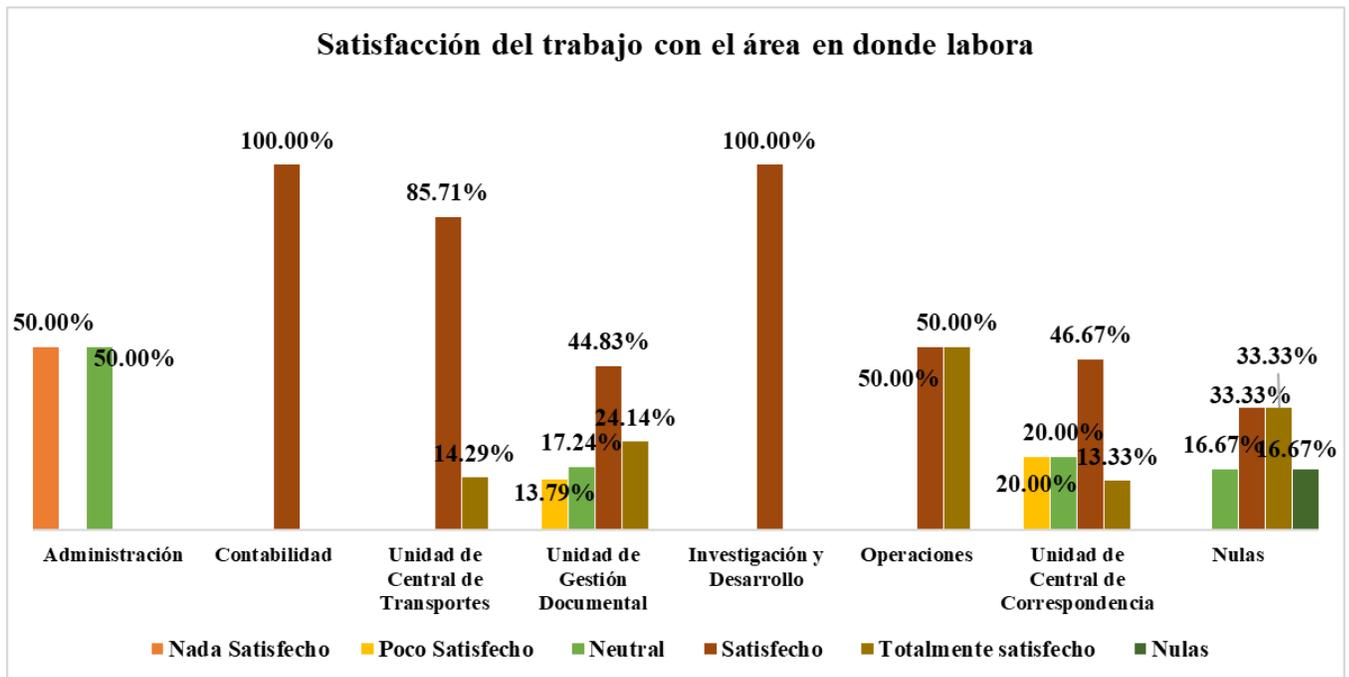


Gráfico 23. Satisfacción del trabajo según el área donde se desempeña el colaborador

Fuente: Elaboración propia

Basados en el área donde labora los colaboradores encuestados, se puede observar que el 44.83% de los colaboradores que se encuentran en la Unidad de Gestión Documental manifiestan estar satisfechos de laborar ahí, así mismo se puede mencionar que el 17.24% se encuentra en un nivel neutral, al ser un área crítica dentro de los procesos productivos de la empresa (realizan digitalización de documentos confidenciales y originales de los operaciones realizadas en el banco)

se debe prestar atención a este segmento de colaboradores puesto que un porcentaje importante de ellos no se encuentran totalmente satisfechos realizando dichas actividades, por lo que es de suma importancia que el personal de recursos humanos evalúe cada perfil de puestos y a cada persona que lo desempeña para de esta manera verificar que los colaboradores cumplan con los procedimientos y requisitos establecidos para desempeñar su función, además de realizar evaluaciones de mejora de puesto para aquel personal que reúna características que le permitan optar a otra plaza.

Por otro lado se observa que el personal que se encuentra en el área de contabilidad se muestra totalmente satisfecho de laborar en ella, es importante recalcar que dentro de esta área se encuentra la persona que realiza las funciones de Recursos Humanos, entonces se tomara en cuenta para dirigir el área de RRHH o será otra persona nueva la que desempeñara las funciones, lo ideal sería alguien que ya conoce las funciones sin embargo ya esto corresponderá a la evaluación de los cargos superiores.

- **¿Tiene a su disposición el equipo e insumos necesario para el desarrollo de sus actividades?**

Disposición de equipo y suministros necesarios y área donde labora

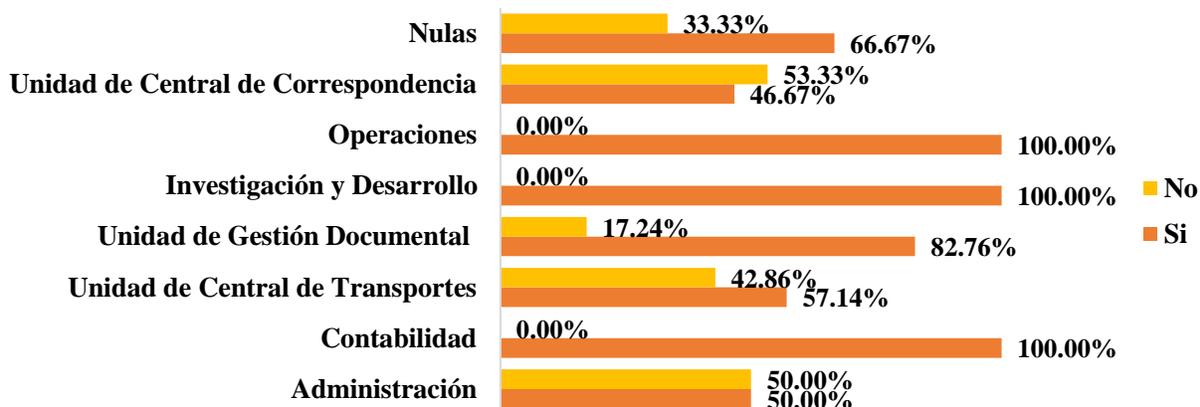


Gráfico 24. Disposición de equipo e insumos para el desarrollo de las actividades según el área donde labora

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos relacionados con el área donde labora el empleado, se puede observar que los colaboradores que se desempeñan en las áreas de Operaciones, Investigación y Desarrollo, Unidad de Gestión Documental, Unidad de Central de Transportes y Contabilidad disponen de los equipos e insumos necesarios para la realización de sus actividades, sin embargo en el área de Unidad de Central de Correspondencia el 53.33% no cuenta con el equipo e insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades. El equipo indispensable para el desarrollo de estas actividades consiste en un dispositivo móvil que utilizan para asignar tickets, tracking y con eso pueden realizar el rastreo de este, por lo que el personal de recursos humanos debe velar porque los colaboradores de esta unidad cuenten con ese dispositivo ya que esto podría generar atrasos en las labores diarias.

4.1.2 Análisis de los resultados de las entrevistas

El instrumento de la entrevista fue aplicado al Gerente de operaciones y a la encargada de realizar algunas de las actividades de la gestión del recurso humano en la empresa quien a su vez se desempeña como contadora de ATASA.

Tabla 6. Análisis comparativo de las entrevistas aplicadas

Pregunta	Respuesta de la Contadora	Respuesta del Gerente de Operaciones	Análisis comparativo
<p>1. ¿Cuál es el proceso que se desarrolla actualmente, en cuanto a la gestión de los recursos humanos en ATASA?</p>	<p>Es un proceso compartido entre el área de administración (contabilidad) de ATASA y el área de RRHH del Banco.</p> <p>ATASA se hace cargo del pago de la nómina de sus empleados, hay una persona responsable de ello, pero cuando esta no puede hacerlo porque tiene asignadas otras tareas, la actividad se delega en un subalterno del área contable.</p> <p>El Banco se hace cargo del reclutamiento y la selección del personal, también de las gestiones para la capacitación de los empleados de ATASA, pero debido a la pandemia no se ha invertido en el desarrollo de las personas desde hace aproximadamente 2 años.</p>	<p>Desde que se inició operaciones se estableció que el proceso de reclutamiento de personal se llevaría en conjunto con Banco Atlántida, en donde ellos se encargarían de la recepción de los perfiles, la realización de los exámenes psicométricos y médicos, mientras que ATASA realizaría las respectivas entrevistas.</p> <p>Una vez que se ha contratado al empleado el área administrativa de ATASA es responsable de dar la inducción y asignar las funciones que realizara la persona.</p> <p>También cada jefe de área debe velar porque el personal a su cargo cumpla con sus actividades y objetivos trazados para el área, también deben llevar el control de los permisos y vacaciones junto con el personal que se encarga de realizar las labores de recursos humanos.</p>	<p>Al ser la empresa más joven del Grupo Financiero Atlántida, esta no cuenta con instalaciones propias aun, existe un área administrativa donde una persona es responsable de los cierres contables, las gestiones de RRHH, la parte legal. Actividades que se realizan en la actualidad: revisar expedientes, pago de planilla.</p> <p>Los entrevistados están de acuerdo sobre el proceso que se desarrolla actualmente, ambos desean que ATASA este más involucrado en todo el proceso. Están conscientes de que el proceso necesita mejoras, y que la empresa debe tomar toda la operación en cuanto a la gestión del personal, para así poder encargarse de suplir las necesidades de personal que tiene la empresa, para hacer que los procesos sean más expeditos.</p>

<p>2. ¿Existe un plan de negocio en donde se planteó la idea para estructurar el área de Recursos Humanos?</p>		<p>Se han tenido varias conversaciones con el Consejo de Administración del cual depende ATASA, se les ha manifestado que debido al crecimiento que ha tenido la empresa se han tenido que contratar más empleados y esto ha generado una sobrecarga para las áreas administrativas de la empresa.</p> <p>Sabemos que, para poder estructurar el Área de recursos humanos, debemos presentar un plan de implementación porque dependemos de un órgano superior, pues lo ideal es contar con la aprobación de ellos. Es por ello por lo que dentro del plan de expansión y reubicación de las oficinas de ATASA se incluyó un plan donde se detallaba la necesidad del área por los motivos antes expuestos, así como la necesidad de contratar 2 personas más para que ocupen los cargos de Gerente y auxiliar de RRHH con lo cual nos estamos alineando con los objetivos de ATASA y el mismo fue aprobado.</p>	<p>Como cualquier otra empresa que forma parte del grupo financiero Atlántida, para incluir un área, o apertura de una sucursal se debe realizar un estudio y plantearlo al órgano superior, quienes darán o no su apoyo, sin embargo, en ATASA la necesidad está presente, actualmente manejan 2 sucursales con un total de los 90 empleados y deben de ofrecerles una buena oferta laboral y un área en donde se puede abocar para dudas, permisos, incomodidades, entre otras.</p>
--	--	--	---

<p>3. ¿Qué planes tiene para suplir las necesidades futuras de recursos humanos en la empresa?</p>		<p>Debido a la situación actual de la empresa es necesario contar con más personal que maneje las funciones de Recursos Humanos, delegar a cada persona sus funciones dentro del área, definir los perfiles de puestos de los colaboradores y llevar un registro de cada uno y que estos se vayan actualizando cada cierto tiempo, definir el proceso de reclutamiento y que medios serán utilizados para anuncios de las plazas, detallar un programa de capacitaciones para el personal, llevar un mejor control en cuanto a las vacaciones de los colaboradores, ATASA debe dar los insumos y herramientas necesarias para el desarrollo del plan.</p>	<p>Para la implementación de un área de Recursos Humanos, esta debe suplir las necesidades de los colaboradores (equipo, insumos, beneficios laborales, capacitaciones) y además suplir las necesidades de la empresa, es decir llevar en orden cada contratación, tener completos los expedientes de empleados, entre otras.</p> <p>El área será de mucha ayuda ya que necesitan una mejor organización y así poder brindar una mejor atención al cliente interno.</p>
<p>4. ¿Por qué cree que es necesario contar con un área de recursos humanos dentro de ATASA?</p>	<p>Debido al crecimiento que ha tenido la empresa esta cuenta con más personal y esto demanda más tiempo para poder atenderlos. Se necesita contar con un área dedicada exclusivamente a gestionar al recurso humano, ya que por ahora se depende mucho del Banco y del personal del área contable de ATASA, el cual está saturado de trabajo lo que les impide llevar a cabo actividades como:</p>	<p>La empresa ha presentado un crecimiento acelerado y el personal que está colaborando con las gestiones de RRHH están saturadas de trabajo, por lo que es indispensable que se estructura un área de Recursos Humanos dentro de ATASA y así llevar interno todo el proceso de reclutamiento de personal, realizar actividades motivacionales para los colaboradores, organizar capacitaciones que ayuden al</p>	<p>Ambos entrevistados coinciden con que la empresa ha tenido un crecimiento acelerado, y ven como una oportunidad de mejora el proceso de contratación ya que en la actualidad se solicita apoyo al área de RRHH del banco para poder cubrir las necesidades que tiene el personal de ATASA. Y los dos perciben que hay una sobrecarga de trabajo dentro del personal administrativo pues el mismo personal es responsable de realizar varios</p>

	<p>actualización de la ficha del empleado (si el personal ya se graduó, si ha cambiado su lugar de residencia, si su estado civil cambio), elaborar los perfiles de puesto, realizar evaluación del personal para ver si pueden optar a otros puestos, crear programas para desarrollar el personal ya que hay empleados con más de 3 años de antigüedad que podrían ocupar otros puestos.</p> <p>Los planes que tiene la empresa es mudarse a una nueva instalación el próximo año, y también se ha hablado de la necesidad de que se cree dentro de la estructura organizacional el área de recursos humanos.</p>	<p>crecimiento profesional, realizar evaluaciones de desempeño del personal para conocer cuan eficaces están siendo los colaboradores con sus actividades.</p>	<p>procesos y eso impide llevar a cabo todas las actividades de la gestión del recurso humano.</p>
--	---	--	--

<p>5. ¿Cuáles son los beneficios que traería la implementación del área de recursos humanos al interior de ATASA?</p>	<p>Liberaría al área administrativa de las labores de RRHH y ayudaría a la empresa a implementar procesos tales como; reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación, gestión de vacaciones, retención del talento, siendo este último muy importante ya que como la empresa está creciendo se ha contratado a personal joven y otra parte ya tienen varios años de antigüedad y es necesario hacerles sentir que lo que hacen es importante. Esto motivaría a los empleados y les abriría oportunidad de crecimiento y podrían ser promovidos a otros puestos. Por ahora ninguno de estos procesos existe y como empleado es algo que le gustaría que existiera.</p> <p>Agilizaría los procesos de inducción y la logística que se requiere para que el personal esté dotado de cosas básicas que el empleado requiere como ser uniformes y carnet.</p>	<p>Principalmente sería una mejor distribución de las funciones del personal que formara parte del área, además de poder ofrecerles una mejor atención a cada uno de los colaboradores, que puedan identificar con quien deben avocarse en situaciones de permisos, retrasos.</p> <p>Además de poder llevar un proceso adecuado de la contratación del personal, es decir publicar las plazas, proceso de entrevistas, evaluaciones y contratación.</p>	<p>Les permitiría gestionar el personal de manera integral y esto incrementaría las posibilidades de éxito de la empresa misma.</p> <p>Los entrevistados están de acuerdo en que la empresa se verá beneficiada con esta área, pues contarán con personal dedicado exclusivamente a los procesos de gestión del recurso humano, podrán implementar procesos de reclutamiento y selección de personal, gestión de vacaciones y capacitaciones. Podrán trabajar en mantener motivado a todo el personal, con eventos, capacitaciones, charlas, evaluaciones de desempeño laboral, que sean de utilidad y crecimiento profesional.</p>
---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.2 Matriz de Análisis FODA

Tabla 7. Análisis FODA Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee relaciones estratégicas con el área de recursos humanos del Banco Atlántida. • Posee un capital humano diverso, combinando experiencia y juventud. • Cuenta con empleados comprometidos con la empresa. • Forma parte del Grupo Financiero Atlántida que cuenta con solidez en el mercado nacional. • Los directivos están comprometidos con mejorar el proceso de gestión del talento humano. • Posee un clima laboral sano. • La empresa cumple con todas las obligaciones y beneficios que dicta la ley hondureña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un área de recursos humanos. • El proceso de reclutamiento y selección del talento es compartido y dependiente de un área externa. • No se cuenta con un plan estratégico para desarrollar el talento humano. • No cuenta con procesos de evaluación de personal. • No existen programas de retención del talento. • Carecen de un proceso de gestión de vacaciones. • No cuenta con instalaciones propias. • Los perfiles de puesto están desactualizados.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de gestión de vacaciones. • Realizar programas de capacitación para el personal • Posibilidad de recibir asesoría del área de recursos humanos del banco para implementar los procesos de gestión del talento humano. • Reclutar a un profesional altamente capacitado para implementar los procesos de gestión del talento humano que requiere la empresa. • La empresa demuestra un crecimiento acelerado lo cual significa que el negocio es rentable. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con programas de promoción internos que ayuden a retener su talento. • Poca capacitación del personal debido a la pandemia. • Contratar personal no apto ya que no existen perfiles de puesto. • Pasar por alto alguna ley laboral debido a que el personal responsable de gestionar al personal está saturado de actividades. • Pocas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Metodología de Marco Lógico

4.3.1 Análisis de Interesados

El objetivo es identificar a cada uno de los actores, quienes podrían verse afectados por el desarrollo de la alternativa de solución que será planteada como respuesta al problema de estudio expuesto en la presente investigación. Por ello se deben considerar aspectos tales como: los intereses, las necesidades y las expectativas que cada involucrado tenga respecto a la problemática que pretenda resolver el presente proyecto.

Tabla 8. Análisis de Interesados

Información de Identificación			Información de Evaluación			Clasificación	
Grupo de involucrados	Empresa	Rol en el proyecto	Expectativa	Poder	Influencia	Clasificación	Interés
Consejo Administrativo	Grupo Atlántida	Patrocinador	Que la empresa sea rentable y eficiente, en la medida que su recurso humano este mejor preparado.	Alto	Alta	Externo	Indiferente
Área administrativa	ATASA	Sponsor	Implementar un área de gestión del recurso humano en la empresa, para distribuir la carga de actividades que actualmente son responsabilidad del área contable y administrativa.	Medio	Media	Interno	Favorable
Área contable	ATASA	Beneficiario	Que las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano sean transferidas a un área que este dedicada exclusivamente a gestionar al personal de la empresa.	Bajo	Media	Interno	Favorable
Área de recursos humanos	Banco Atlántida	Beneficiario	Liberar al personal de recursos humanos del banco para que este puede concentrarse en atender las necesidades de su personal.	Bajo	Alta	Externo	Indiferente
Empleados	ATASA	Beneficiario	Recibir una mejor atención en cuanto a las necesidades relacionadas con los procesos de gestión del recurso humano.	Bajo	Media	Interno	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Referencia para el Análisis de Interesados

Actor	Rol	Descripción	Interés	Poder	Simbología
Consejo Administrativo	Patrocinador	Proporcionar recursos	Indiferente	Alto	●
Área Administrativa	Sponsor	Administrar proyecto	Favorable	Medio	●
Área Contable	Beneficiario	Mejor distribución de las actividades	Favorable	Bajo	●
Área de Recurso Humanos	Beneficiario	Manejo de la gestión del personal	Indiferente	Bajo	●
Empleados	Beneficiario	Mejor atención	Favorable	Bajo	●

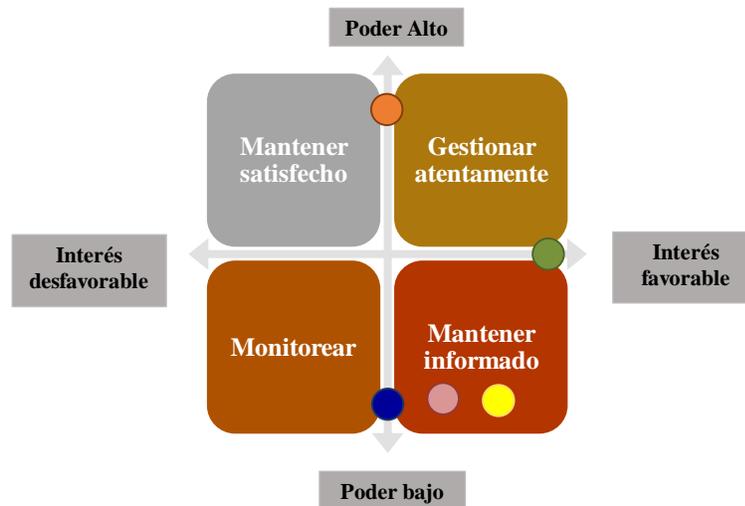


Figura 8. Matriz de Interés y Poder de los Interesados

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la matriz de interés/poder el Consejo de Administración requerirá de una estrategia para mantenerlo satisfecho y evitar que se opongan a la reestructuración organizacional de ATASA, mientras que para gestionar a los interesados del Área de Recursos Humanos del Banco Atlántida se requerirá de una estrategia para mantenerlos informados e involucrados en el proceso de gestión de recursos humanos de ATASA y que de esta manera se sientan parte de los cambios.

4.3.2 Análisis de Problema

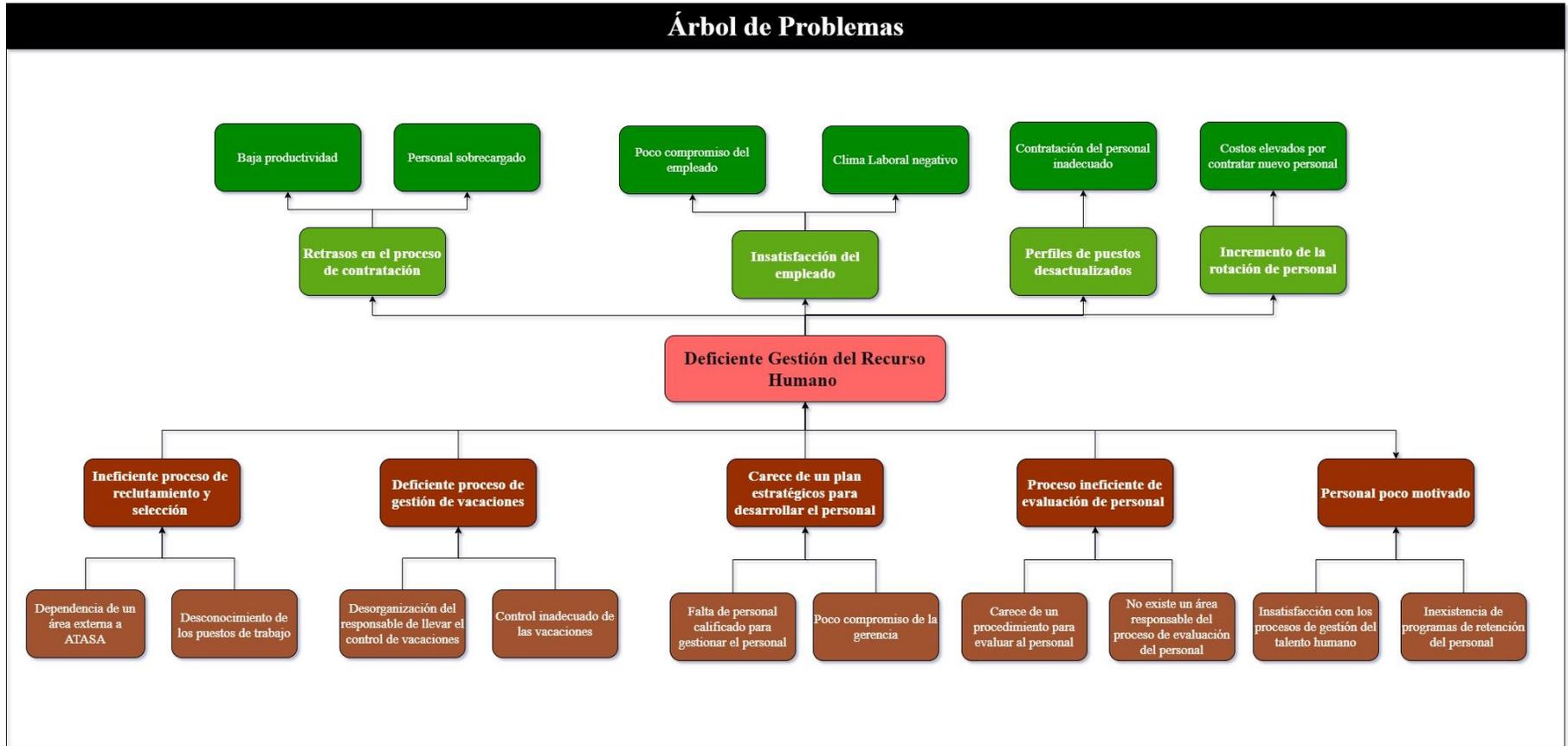


Figura 9. Árbol de Problemas
Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Análisis de Objetivos

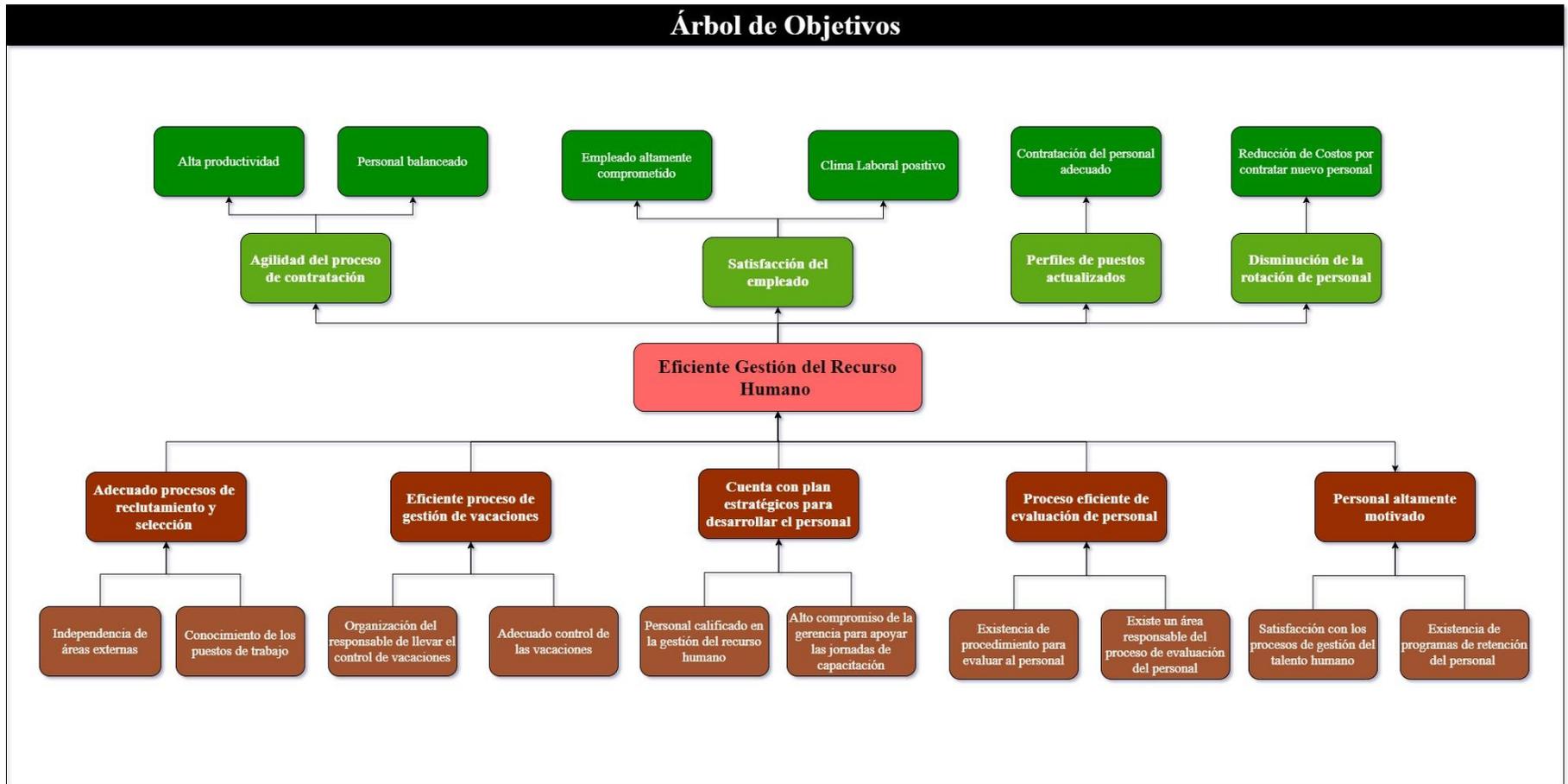


Figura 10. Árbol de Objetivos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Análisis de Alternativas

Al realizar este tipo de análisis se facilitará la toma de decisiones sobre cuál de las soluciones planteadas es la mejor opción para resolver el problema planteado, y si se requerirá trabajar en más de una para de igual manera poder priorizarlas.

Independencia de áreas externas

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.
- Creación de la política de reclutamiento y selección.

Conocimiento de los puestos de trabajo

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA
- Elaborar manuales de descripción de puestos de trabajo.

Organización del responsable de llevar el control de vacaciones

- Implementación de herramientas que faciliten el control de las vacaciones.
- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.

Adecuado control de vacaciones

- Implementación de mejoras que faciliten el proceso de gestión y control de las vacaciones.
- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.

Personal calificado en la gestión del recurso humano

- Contratación de personal con experiencia en los procesos de gestión del recurso humano.
- Promover y capacitar a uno de los empleados de ATASA en los procesos de gestión del recurso humano.

Existencia de procedimiento para evaluar al personal

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.
- Desarrollar una política para evaluar el personal.

Existe un área responsable del proceso de evaluación del personal

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.

Satisfacción con los procesos de gestión del talento humano

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.

Existencia de programas de retención del personal

- Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA.

Es necesario analizar cada una de las diferentes estrategias planteadas para poder identificar cuál de ellas se convierte en la mejor estrategia para alcanzar el fin del proyecto.

Tabla 10. Resumen de Alternativas

Alternativa	Descripción
A	Implementación de un área que gestione las necesidades del recurso humano en ATASA
B	Creación de la política de reclutamiento y selección
C	Elaboración de manuales de descripción de puestos
D	Implementación de mejoras que faciliten el proceso de gestión y el control de las vacaciones.
E	Contratación de personal con experiencia en los procesos de gestión del recurso humano (gerente y asistente).
F	Promover y capacitar a uno de los empleados de ATASA en los procesos de gestión del recurso humano.
G	Desarrollar una política para evaluar el personal

Fuente: Elaboración propia

La escala utilizada para la evaluación está basada en valores numéricos del 1 al 5, siendo el 1 el de menor relevancia y el 5 el de más alta relevancia.

Tabla 11. Descripción de criterios para evaluar las alternativas

Criterio	A	B	C	D	E	F	G
Impacto (logro del objetivo)	5.00	2.50	2.50	3.00	5.00	3.50	3.50
Recursos disponibles	4.00	3.00	3.00	2.50	3.50	3.50	1.50
Tiempo (implementación)	4.50	2.50	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00
Beneficio para la empresa	5.00	2.50	3.00	4.00	4.00	2.50	1.00
Puntaje Total	450.00	46.88	67.50	90.00	280.00	61.25	5.25
Alternativa Elegida	1	6	4	3	2	5	7

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de las estrategias fue realizada tomando en cuenta el criterio de los investigadores y ponderando los pesos que cada uno de ellos le asigno a cada criterio.

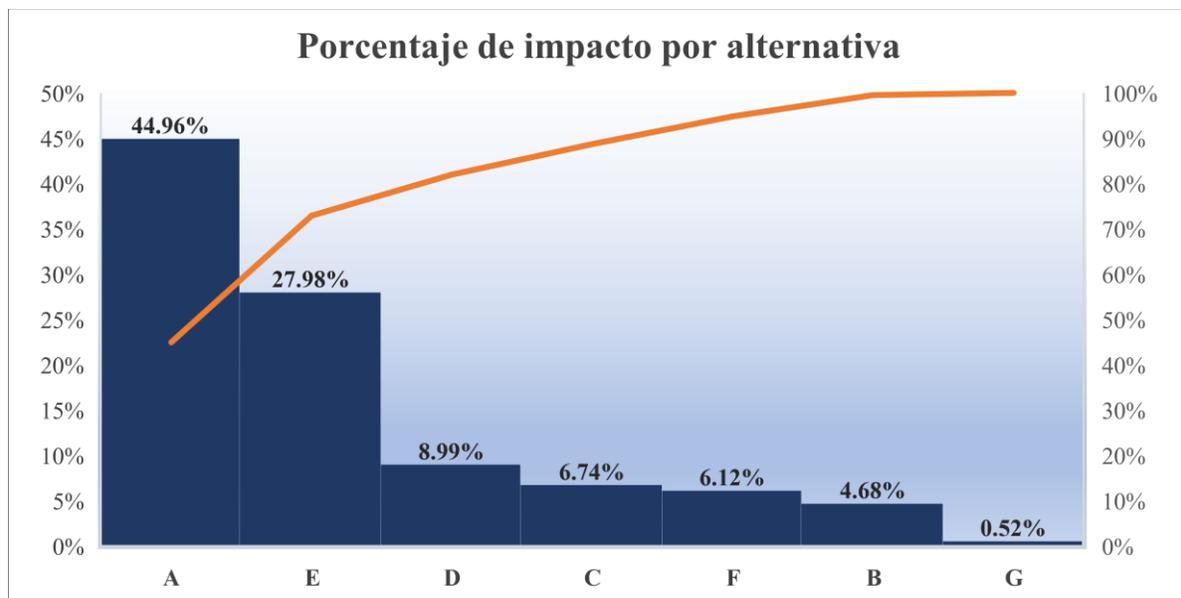


Gráfico 25. Gráfico de Alternativas

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse la combinación de las estrategias A y E representa un mayor beneficio ya que con la implementación de estas se obtendría un mayor porcentaje de impacto (73% aproximadamente). Bajo el principio de Pareto o regla 80/20 (pocos vitales y muchos triviales) se deben ser priorizadas las estrategias A y E porque se espera que al implementarlas se lograría atacar el 80% de las causas relacionadas con la mala gestión del talento humano de ATASA y con ello revertir la problemática vivida por el talento humano al interior de la empresa. Sin embargo, también este análisis sugiere que una vez que se implemente el área de recursos humanos esta deberá emprender mejoras para atacar las deficiencias existentes en los procesos actuales relacionados con la gestión del recurso humano como por ejemplo la gestión de las vacaciones ya que este es un proceso sensible tanto para la empresa como para el empleado y esta alternativa de solución en cuanto a la prioridad es la tercera mejor puntuada.

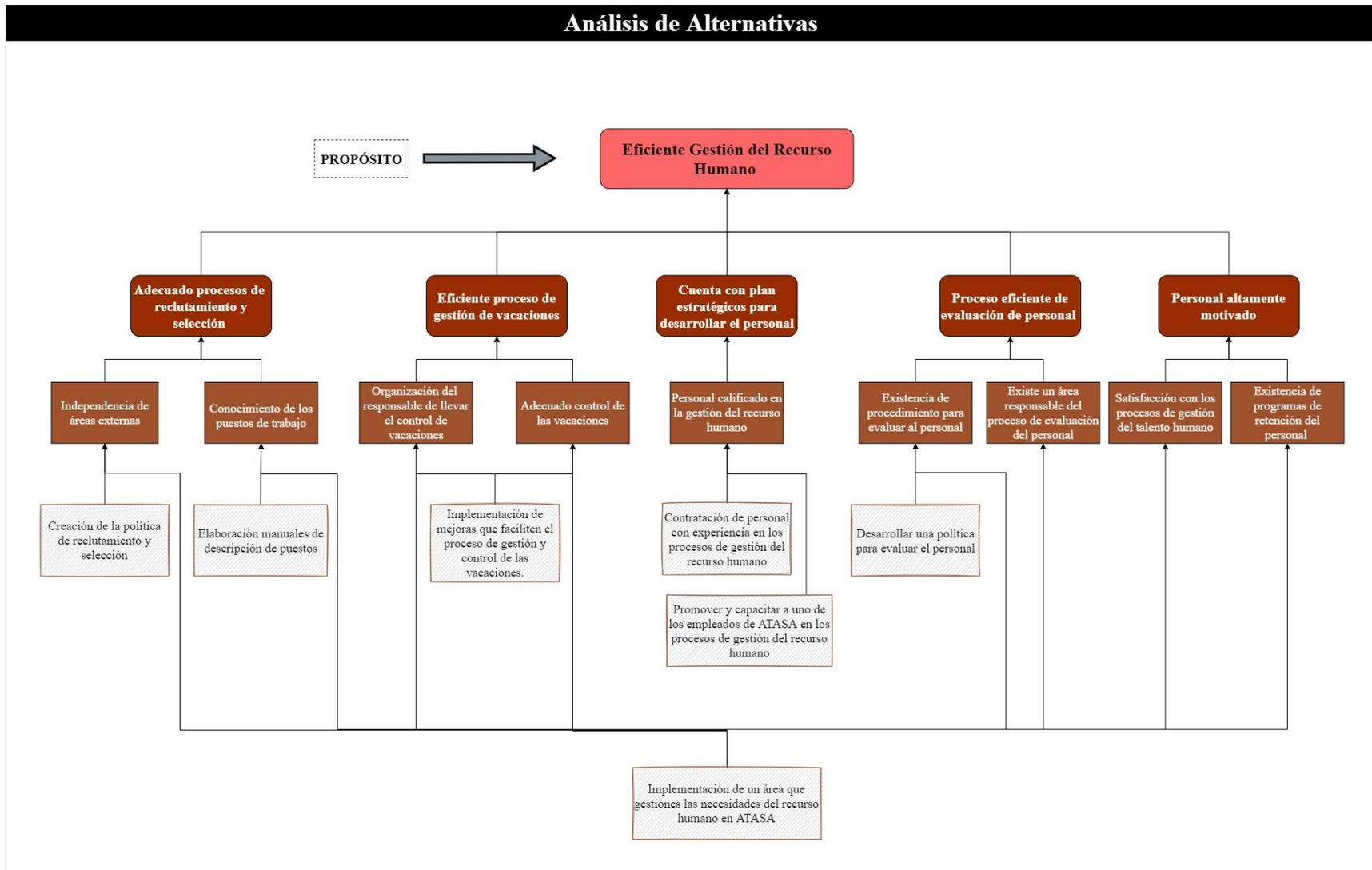


Figura 11. Análisis de Alternativas
Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Estructura Analítica del Proyecto

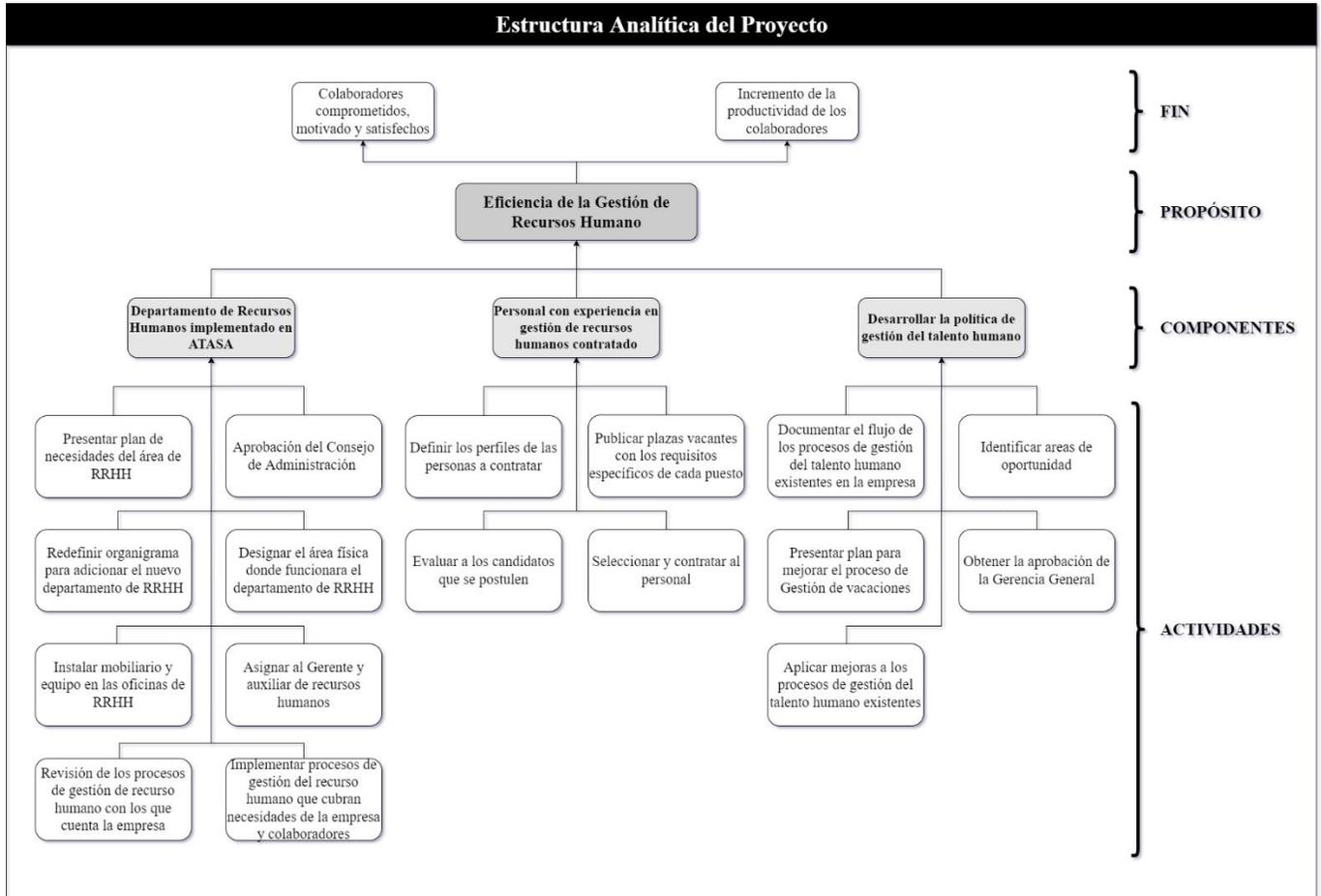


Figura 12. Estructura Analítica del Proyecto (EAP)

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Matriz de Marco Lógico (MML)

Tabla 12. Matriz de Marco Lógico (MML)

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Colaboradores comprometidos, motivados y satisfechos.	Reducir en un 10% la insatisfacción de los colaboradores dos años de haberse implementado el departamento de RRHH en ATASA.	Resultados obtenidos por la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral dos años después de la implementación del departamento de RRHH.	Que la estructura organizacional de la empresa se mantiene estable.
Incremento de la productividad de los colaboradores.	Incremento en un 5% de la cantidad de documentos digitalizados para el 2do año de haberse implementado el departamento de RRHH en ATASA.	Informe semanal de la cantidad de documentos digitalizados.	Que la cantidad de colaboradores de la Unidad de Gestión Documental se mantenga estable.
PROPÓSITO			
Eficiencia en la Gestión de Recursos Humanos.	Disminución en un 5% de la insatisfacción manifestado por los colaboradores en cuanto al clima laboral al cabo del segundo año de la implementación el departamento de RRHH.	Resultados obtenidos por la aplicación de una encuesta de clima laboral dos años después de la implementación del departamento de RRHH.	Que el departamento de RRHH esté funcionando.
COMPONENTES			
1. Departamento de Recursos Humanos implementado en ATASA.	Contar con una oficina funcional instalada en ATASA para las gestiones del departamento de recursos humanos.	Revisión física de las oficinas del departamento de recursos humanos.	La Gerencia de ATASA cuenta con el presupuesto aprobado para la adecuación de las oficinas y la contratación de personal con experiencia.
	Contratación del personal designados para las actividades de la gestión del recurso humano de ATASA.	Estructura organizacional actualizada con los nuevos puestos.	
2. Personal con experiencia en gestión de recursos humanos contratado.	Presentación de un plan para la gestión del recurso humano de ATASA dos meses después de haber sido contratados.	Guía de los procesos, programas y políticas por medio de las cuales serán administrados los recursos humanos de la empresa.	
3. Desarrollar la política de gestión del recurso humano.	Incremento en un 10% de la satisfacción que tienen los empleados en cuanto a la gestión del talento humano una vez transcurrido un 1 año de la implementación de las mejoras.	Resultados de la encuesta de satisfacción con respecto al proceso de gestión de vacaciones implementado en ATASA.	
			Que las mejoras implementadas en el proceso de gestión de vacaciones se mantengan estables.

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
1.1 Presentar plan de necesidades del área de RRHH.	Reducción de un 15% de la insatisfacción de los colaboradores con respecto al trato recibido por parte del personal de RRHH para el 2do año de la implementación del departamento de RRHH.	Plan de negocio realizado por la Gerencia de ATASA.	Que el personal del departamento de RRHH no cambie de postura.
1.2 Aprobación del Consejo de Administración.	Número de votos a favor de la implementación del departamento de RRHH.		Discusión y la aprobación por parte de los miembros del Consejo de Administración.
1.3 Redefinir organigrama para adicionar el nuevo departamento de RRHH.			La estructura organización de ATASA no presente cambios.
1.4 Designar el área física donde funcionará el departamento de RRHH.	El espacio disponible sea el adecuado para las oficinas del departamento de RRHH.		Que exista un área con las condiciones necesarias para la instalación del departamento de RRHH.
1.5 Instalar mobiliario y equipo en las oficinas de RRHH.			Que la empresa cuente con un presupuesto para la compra de mobiliario y equipo.
1.6 Asignar al Gerente y auxiliar de recursos humanos.	Contar con personal con experiencia para desarrollar las actividades del departamento de RRHH.		Que los perfiles seleccionados obtengan la calificación requerida en los exámenes psicométricos.
1.7 Revisión de los procesos de gestión de recursos humanos con los que cuenta la empresa.	Tener documentado el 50% de los procesos de gestión del recurso humano existentes en la empresa 5 semanas después de haberse contratado al Gerente de recursos humanos.	Informe mensual de los procesos de gestión de recursos humanos utilizados en ATASA.	Que la Gerencia General dé el visto bueno de los procesos para la gestión de recursos humanos.
1.8 Implementar procesos de gestión del recurso humano que cubran las necesidades de la empresa y sus colaboradores.	Tener desarrollado el plan de gestión del recurso humano de la empresa al cabo de la décima semana de haber contratado al Gerente de Recursos humanos.	Plan de gestión del recurso humano aprobado por la Gerencia General.	
2.1 Definir los perfiles de las personas a contratar.	Resumen de responsabilidades y lista de funciones que los candidatos deberán desempeñar.	Publicación de la oferta laboral en por lo menos 2 medios de comunicación.	Se tiene aprobación de la Gerencia General para contratar al personal requerido para laborar en el departamento de Gestión de recursos humanos.
2.2 Publicar plazas vacantes con los requisitos específicos de cada puesto.			
2.3 Evaluar a los candidatos que se postulen.		Resultado de los exámenes y entrevistas aplicadas a los candidatos seleccionados.	
2.4 Seleccionar y contratar al personal.			
3.1 Documentar el flujo de los procesos de gestión del talento humano existentes en la empresa.	Haberse reunido con el 100% de los involucrados en los procesos de gestión del	Diagramas y mapas del proceso de gestión del talento humano existente en la empresa.	Que los procesos de gestión del talento humano se mantengan estables durante el

RESUMEN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	talento humano al cabo de 15 de haberse contratado al personal de recursos humanos.		tiempo que dure la investigación y documentación de los procesos.
3.2 Identificación de áreas de oportunidad.	Recopilación del 95% de los requisitos funcionales del proceso para la tercera semana de haber iniciado la identificación de mejoras del proceso de gestión y control de vacaciones.	Documento de necesidades identificadas.	
3.3 Presentar plan para mejorar los procesos de Gestión del talento humano existentes.	Presentación del número de cambios propuestos para mejorar los procesos de gestión del talento humano 2 semanas después de haber finalizado la documentación de las necesidades identificadas durante la revisión del proceso.	Plan de implementación de mejoras identificadas en el proceso gestión del talento humano.	
3.4 Obtener la aprobación de Gerencia General.	Plan de implementación autorizado por la Gerencia General 2 días después de haber sido presentado.	Minuta con la firma de los asistentes a la reunión de presentación de la política de gestión del talento humano.	
3.5 Aplicar mejoras a los procesos de gestión del talento humano existentes.	Haber socializado los cambios con todos los interesados 3 días después de haber obtenido la aprobación de la política de gestión del talento humano.		

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A la luz de los resultados obtenidos en la presente investigación se puede determinar que existe una necesidad latente en ATASA por realizar una adecuada gestión del recurso humano y que para ello es imprescindible contar con un área que se haga cargo de gestionar tanto las necesidades de la empresa como las de su talento humano. De igual forma es notorio que la parte gerencial de la empresa debe procurar que se descubran, organicen y desarrollen los talentos de los colaboradores para que esto pueda generar un diferenciador a nivel de la cultura organizacional de la empresa y le permita avanzar hasta alcanzar sus objetivos estratégicos.

1. Referente al primer objetivo de la investigación, conocer el grado de satisfacción y necesidades de los colaboradores, se logró aplicar una encuesta a colaboradores de las diferentes áreas de la empresa y en base a los resultados obtenidos es posible concluir que la empresa no está cumpliendo con las expectativas de sus colaboradores, dado que el 46% de ellos ha manifestado algún tipo de insatisfacción referente al trato que reciben del personal que realiza actividades relacionadas con la gestión del talento humano, percibiendo que estos muestran poco interés por cubrir sus necesidades como empleados. La empresa debe trabajar en la inclusión de un área de soporte como lo es el departamento de recursos humanos para que esta se haga cargo de cubrir las necesidades de su personal como de la empresa misma. La Gerencia de la empresa debe apoyar los programas encaminados a desarrollar las habilidades y talentos de sus colaboradores ya que esto les

permitirá generar una ventaja competitiva basada en la experiencia y conocimiento de su gente.

2. Para poder dar respuesta al segundo objetivo de la investigación el cual está relacionado con el conocimiento de la situación actual del proceso de gestión del personal que se realiza en ATASA se llevó a cabo un análisis FODA tomando como base los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, es concluyente definir que la gestión del talento humano llevada a cabo por la empresa es débil y está enfocada más que todo en realizar 2 actividades básicas como lo son: el pago de nómina y la selección del personal. Es un proceso que se lleva a cabo sin ninguna planificación, reaccionando ante las necesidades, donde se ha identificado que sus procesos de gestión del recurso humano son deficientes, encontrando que no poseen perfiles de puestos actualizados, no cuentan con procesos de evaluación de los colaboradores, el proceso de reclutamiento es compartido lo que ocasiona atrasos, aunado a ello existe el riesgo de que se puedan contratar personas no aptas para un puesto en específico, incumplir las leyes laborales, no contar con programas de promoción interno para los colaboradores para retenerlos lo que puede causar rotación de personal.
3. Para cubrir el tercer objetivo se utilizó como estrategia la aplicación y análisis de los resultados obtenidos a través de un instrumento de recolección de datos cualitativo como lo es la entrevista, la cual se aplicó a personas sumamente relevantes para esta investigación, Gerente de Operación y Contador de la empresa, quienes son responsables de la ejecución de las actividades relacionadas con la gestión del recurso humano en ATASA y puede inferirse que los procesos de la gestión del talento humano que se realizan al interior de la misma son ejecutados casi de manera empírica debido a que carecen de una estrategia de recursos humanos como tal.

Así mismo al considerar los datos arrojados tanto por la encuesta aplicada a los colaboradores como la entrevista dirigida a la parte administrativa, se refleja por un lado la falta de procesos para administrar correctamente el recurso humano y por el otro la sobrecarga de trabajo que esto representa para el área contable. En base a lo anterior se puede concluir que en la actualidad la empresa no tiene claro cuáles son los procesos fundamentales que se deben llevar a cabo en el área de gestión del recurso humano y queda evidenciado que gestionar al recurso humano implica mucho más que hacer la nómina y contratar personal. Los procesos existentes relacionados con la gestión del talento humano y las personas responsables de ellos están únicamente reaccionando ante las necesidades que demandan las áreas de la empresa, pero no existe una planificación, organización y control relacionado con las necesidades futuras que tanto la empresa como los trabajadores van a demandar.

Recomendaciones

En función de los resultados obtenidos por medio de la presente investigación se formulan a continuación algunas sugerencias dirigidas tanto a la Gerencia General como al personal que se hará cargo del departamento de recursos humanos, con la finalidad de alcanzar una mejora en el proceso de gestión del talento humano.

1. Para poder alcanzar un mayor impacto en cuanto a la mejora del proceso de gestión del talento humano de la empresa, se recomienda que una vez que haya sido implementado el Departamento de recursos humanos, se trabaje en la generación de estrategias que le permitan implementar cambios a nivel tanto de los procesos operativos como de los administrativos de la empresa, permitiéndoles de esta manera alcanzar una mejoría en cuanto a la satisfacción de

los colaboradores, lo cual puede hacerse a través del mejoramiento del clima laboral, ofreciendo oportunidades de crecimiento para sus colaboradores, realizando actividades motivacionales, proponiendo un sistema de bonificaciones por cumplimiento de metas, entre otras.

2. Para que la empresa cuente con un proceso de gestión del talento humano eficiente se sugiere a la Gerencia General contratar a personal con experiencia en la administración de personal para que de manera conjunta trabajen en la generación de la política de gestión del talento humano, con lo cual podrán: 1) estandarizar criterios relacionados con los procesos de gestión del recurso humano, 2) simplificar los procedimientos 3) eficientizar el uso de los recursos (humanos) de los que dispone la empresa y 4) generar motivación en el personal de la empresa, lo cual terminara influyendo de manera positiva en el clima laboral e indirectamente podría generar mejoras en la productividad de la empresa.
3. Este estudio no es concluyente en cuanto a definir todos los procesos que se requiere implementar en el área de recursos humanos, es por ello por lo que se recomienda tanto a la gerencia general como a la nueva gerencia de recursos humanos de ATASA, llevar a cabo un nuevo estudio orientado a determinar cuántos y cuales procesos se requerirán implementar dentro del área de gestión de recursos humanos en base a las necesidades y características de la empresa misma y de su personal. Sin embargo, como aporte la presente investigación provee información preliminar de que procesos son fundamentales implementar para mejorar la gestión del talento humano de la empresa actualmente.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

En este apartado se presenta el producto final de la investigación realizada, en donde se emplean las buenas prácticas sugeridas por el PMBOK®, se hará uso de algunas de las áreas de conocimiento pertenecientes a los procesos de integración y planificación esto ayudará al secuenciamiento de las tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

6.1 Gestión de la Integración

Acta de Constitución de proyecto

Información general del proyecto	
Empresa / Organización	Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. ATASA.
Proyecto	Implementación del Departamento de recursos humanos en ATASA.
Fecha de preparación	15 de noviembre del 2021.
Sponsor del Proyecto	
Departamento / Área interesada en el proyecto	Gerente de Operaciones de ATASA.
Patrocinador	Consejo Administrativo.
Director del proyecto	Ileana Alvarado
Equipo del proyecto	Gerente General, Gerente de Operaciones, Contador, Auxiliar contable, Auxiliar de RRHH BASA, Gerente de Recursos Humanos de ATASA, Auxiliar de RRHH ATASA, jefe de mantenimiento.
Fecha Inicio: 01/10/2022	Fecha Final: 03/31/2022

Propósito y justificación del proyecto

Actualmente ATASA no cuenta con un área que se haga responsable de atender las necesidades de los empleados, de mantenerlos motivados para que puedan ejercer sus labores diarias y de formar en ellos un sentimiento de pertenencia hacia la institución para que estos se sientan identificados con la misión, visión y valores de la compañía.

Las actividades relacionadas con la gestión del personal de ATASA se manejan de manera conjunta entre el área de recursos humanos del banco y el área administrativa de ATASA, Se puede observar entonces como un proceso tan importante para la empresa, como lo es el suplir la necesidad de personal depende actualmente de que el banco tenga la disponibilidad para iniciar el proceso de reclutamiento ya que, de no ser así, ATASA no podría continuar con el proceso de selección para poder cubrir los puestos de trabajo y de ser así esto podría afectar la operatividad de la empresa.

Debido a la situación planteada anteriormente más el crecimiento acelerado que ha presentado la empresa, se hace imprescindible poder contar con un área dedicada exclusivamente a la gestión del talento humano de la misma, ya que esta es un factor importante y determinante para la estrategia de crecimiento del negocio.

En busca de mejorar el proceso de gestión del recurso humano en la empresa se propone establecer un área de Recursos Humanos, la cual se haga cargo de la total gestión de las personas y de los procesos que ello conlleva, como lo es el reclutamiento, selección, capacitación, compensación, evaluación del desempeño, retención del personal y las demás funciones que puedan demandar el apoyo del área, para que todas estas actividades puedan contribuir para alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la empresa, lo cual pueda traducirse en rentabilidad y eficiencia para la empresa misma.

Objetivos

General: Desarrollar la propuesta de proyecto para la implementación del Departamento de Recursos Humanos de Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V.

Objetivos específicos	Indicador de cumplimiento
Alcance	
Implementar el área de recursos humanos en ATASA.	90% de los entregables del proyecto finalizados.
Cronograma	
Concluir con la implementación del área de recursos humanos para el primer semestre del 2022	Cumplir con el tiempo establecido para la entrega del servicio.
Calidad	

Incrementar la calidad del servicio ofrecido por el área de recursos humanos en ATASA.	Disminución en un 3% del grado de insatisfacción que los colaboradores manifiestan sentir en relación con el trato que reciben del área de RRHH una vez transcurridos 2 meses de haberse implementado el área de RRHH.
Descripción del proyecto y entregables	
<p>Como pasantes de la maestría en Administración de Proyectos y la participación del área contable de la empresa la cual ha colaborado con información relacionada a los procesos de gestión existentes en la empresa, se propone llevar a cabo un proyecto de mejora al proceso de gestión del recurso humano.</p> <p>Este consiste en la implementación del Departamento de recursos humanos al interior de ATASA para que este se haga cargo de gestionar el talento humano con el que cuenta la empresa. De igual manera el proyecto contempla la contratación de personal especializado en los procesos de gestión del recurso humano.</p> <p>Entregable 1: Plan de necesidades Entregable 2: Aprobación del Plan Entregable 3: Reclutamiento del personal Entregable 4: Depto. de RRHH acondicionado. Entregable 5: Políticas de gestión del talento humano.</p>	
Premisas y restricciones	
<p>Premisas Las instalaciones del nuevo edificio donde se mudará el personal de ATASA estarán finalizadas para diciembre 2021.</p> <p>Las nuevas instalaciones de ATASA contarán con espacio disponible para instalar las oficinas del nuevo departamento de RRHH.</p> <p>Todo el personal será reubicado en las nuevas instalaciones de ATASA El consejo de administración designará fondos del presupuesto 2022 para implementar el Departamento de RRHH en ATASA.</p> <p>Restricciones Cualquier cambio requerido a nivel de presupuesto deberá ser aprobado por el consejo de administración. Cualquier cambio requerido a nivel de los procesos operativos de ATASA deberá ser autorizado por la Gerencia General.</p>	
Riesgos	
<p>Que debido a la inestabilidad política del país se interrumpan los trabajos de adecuación de las nuevas instalaciones de ATASA. No contar con los fondos, el equipo o recurso humano en el tiempo planificado. Que no se autorice la contratación del personal que se hará cargo del Departamento de RRHH.</p>	
Cronograma de hitos principales	
Hito	Fecha tope
Aprobación del plan de necesidades.	mar 01/ 02/ 22
Reclutamiento del personal de RRHH.	lun 21/02/22
Acondicionamiento de oficinas de RRHH.	vie 18/02/22
Políticas de gestión del RRHH.	jue 31/03/22

Lista de Interesados		
Área/ Departamento	Grado de interés	Grado de poder
Consejo Administrativo	Indiferente	Alto
Área Administrativa	Favorable	Medio
Área Contable	Favorable	Bajo
Área de Recurso Humanos de BASA	Indiferentes	Bajo
Empleados	Favorables	Bajo

Aprobaciones		
Patrocinador	Fecha	Firma
Consejo de Administración		

5.1 Planificar la gestión del Alcance

Para la elaboración de los planes de gestión del alcance y requisitos se utilizaron como entradas: el acta de constitución del proyecto y los factores ambientales de la empresa los cuales fueron obtenidos a través de la investigación al proceso de gestión del talento humano en ATASA.

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	16 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

6.2 Gestión del Alcance

PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE

Nombre del Proyecto

Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.

Proceso para definir el alcance del proyecto

- El director del proyecto será el responsable de la elaboración del enunciado del alcance, deberá llevar a cabo una revisión de la información contenida en el acta de constitución del proyecto y la matriz del marco lógico.
- El director del proyecto programara una reunión con un asesor externo (área de RRHH de BASA) para analizar los resultados arrojados por la encuesta aplicada a los colaboradores de ATASA, y de esta manera poder identificar los requerimientos que permitan delimitar el trabajo que será requerido para cumplir con el alcance del proyecto.

Proceso para la elaborar la EDT y WBS

- La estructura de desglose de trabajo (EDT) se elaborará con la finalidad de organizar y delimitar el alcance del proyecto y será el director del proyecto quien se encargue de elaborarla. La misma será diseñada a partir del enunciado del alcance y la documentación de requisitos.
- Para el diseño de la EDT se hará uso de un software de gestión de proyectos (WBS Schedule Pro) con el cual se mostrará la estructura y el desglose del trabajo partiendo por los entregables, los paquetes de trabajo hasta llegar a las actividades requeridas para complementar el trabajo.

Cabe mencionar que el uso de esta herramienta no generar un costo adicional al proyecto ya que se utilizara la versión free del software.

Proceso para establecer la línea base del alcance

- Después de haber sido elaborado el enunciado del alcance, el director del Proyecto deberá programar una reunión para presentar el documento al Sponsor y Patrocinador del proyecto.
- Una vez revisado y aprobado el documento se imprimirá para la respectiva firma tanto del director del Proyecto como del Patrocinador. Caso contrario, el Director del proyecto debe realizar las respectivas correcciones y presentarlo de nuevo para su aprobación.
- El director del proyecto compartirá la EDT con el Patrocinador y el Sponsor, quienes la revisaran para su posterior aprobación.
- En el caso de que la EDT no se apruebe, el Director del Proyecto deberá realizar las modificaciones necesarias y enviarlas al Patrocinador o Sponsor del proyecto para su respectiva aprobación.

Proceso para la aceptación del alcance

El director del proyecto será el responsable del seguimiento y control del alcance, y quien presente los entregables al sponsor del proyecto. A continuación, se detalla el proceso para llevar a cabo la aceptación del alcance:

1. El director del proyecto es responsable de validar que cada entregable cumpla con lo establecido en la línea base de alcance, en caso de que este no cumpla deberá ser corregido por el equipo del proyecto y presentado nuevamente para su aprobación.
2. Una vez que el entregable haya sido aprobado por el Director del proyecto este será presentado al sponsor para su aprobación.
3. En caso de que el sponsor no acepte el entregable y solicite modificaciones, se deberán documentar los nuevos requerimientos o correcciones, y será responsabilidad del Director del Proyecto efectuar las correcciones según lo documentado.
4. En el caso que el sponsor si acepte el entregable el Director del Proyecto gestionara se firme un documento que confirme la aceptación del entregable.

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE GESTIÓN DE REQUISITOS

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	18 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

Actividades de requisitos

Proceso para recopilar requisitos:

1. El Director del proyecto revisara toda la documentación arrojada por la investigación realizada al proceso de gestión del recurso humano en la empresa. Principalmente los resultados obtenidos en la encuestas aplicada a los empleados de ATASA para poder identificar las necesidades manifestadas por los empleados en cuando a la gestión del recurso humano.
2. El director del Proyecto se entrevistará con personal de la Gerencia, área contable de la empresa y con un asesor externo que tenga experiencia en la gestión del recurso humano para obtener requisitos principales para poder implementar el área de recursos humanos.

Proceso para documentar de requisitos:

Los requisitos serán documentados haciendo uso de una matriz de trazabilidad, de la cual será responsable el Director del Proyecto, la misma deberá contener la siguiente información:

Código: identificador del requisito

Descripción: es una breve descripción de una característica particular requerida por los interesados.

Sustentado por: interesado que expone la necesidad

Prioridad: identificador del grado de importancia

Estado: situación en la que se encuentra el requisito

Objetivos del proyecto: meta especifica que persigue el proyecto

Alcance del proyecto: identificador del entregable al que está relacionado cada requisito.

Actividades de gestión de los requisitos

El proceso requerido para llevar a cabo una solicitud de cambios será el siguiente:

1. Todos los interesados del proyecto podrán presentar una solicitud de cambio, la misma deberá ser presentada de manera escrita utilizando el formato de solicitud de cambios al Director de Proyecto.
2. Únicamente el Patrocinador y Sponsor del proyecto podrán realizar una solicitud de cambio que impacte el alcance del proyecto, y en el caso que esto impacte el tiempo y costo del proyecto se deberán realizar los ajustes al presupuesto y cronograma, así como modificar el acta de constitución la cual deberá ser firmada de nuevo.
3. El Director del Proyecto revisara ya evaluara las solicitudes de cambio, si estas no afectan la línea base del proyecto, este tiene la potestad de aceptarlas. También tiene la potestad de rechazarlas en caso de que considere que los cambios solicitados no contribuirán con el alcance del proyecto.
4. En caso de que los cambios si afecten la línea base del proyecto, el Director del Proyecto las deberá enviar al comité de control de cambios para su respectiva evaluación.
5. El comité de control de cambios se conformará de la siguiente manera: un representante del Consejo Administrativo, Gerente de Operaciones, Gerente de Recursos Humanos y el Director del Proyecto. Este comité será el responsable de evaluar el impacto de los cambios solicitados en la línea base del proyecto y estos tendrán la última palabra en cuanto a la aprobación o rechazo de los cambios.
6. Dado el caso en que se autorice uno de los cambios, se procederá a realizar la actualización de todos los documentos del proyecto que puedan ser afectados, posteriormente deberán ser socializados con todos los involucrados en el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Recopilar Requisitos

Los insumos para realizar este proceso son: plan de gestión del alcance, plan de gestión de requisitos, acta de constitución y el análisis de interesados realizado en el capítulo 4 de la investigación previa.

DOCUMENTACIÓN DE REQUISITOS

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA	Versión: 1	
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado		
Fecha de preparación:	19 de noviembre del 2021	Fecha de aprobación:	
Elaborado por:	Claudia Martínez	Autorizado por:	

Necesidades y objetivos de la empresa

Necesidad

- Mejorar la gestión del recurso humano que posee la empresa.
- Cumplir con los procesos y procedimientos que dictan las leyes laborales vigentes en el país.

Objetivos

- Implementar un área que se haga cargo de los procesos relacionados con la administración del personal.
- Contar con un área que brinde soporte a los procesos operativos de la empresa a través de una adecuada selección del personal.

Requisitos Funcionales

Código	Descripción	Fuente	Prioridad
RF01	Presentar un plan de necesidades para la estructuración del área de RRHH.	Consejo Administrativo	Muy alta
RF02	Obtener la aprobación del plan de necesidades por parte del patrocinador del proyecto.	Consejo Administrativo	Muy alta
F03	Contratar personal en base a los perfiles de puesto definidos y al presupuesto aprobado.	Asesor externo y área contable.	Alta

RF04	Montar el área donde funcionara el Departamento de RRHH.	Gerencia de Operaciones	Alta
RF05	Desarrollar políticas de gestión del talento humano propias de la empresa.	Gerencia General	Alta
RF06	Mejorar los procesos de gestión del recurso humano existentes.	Empleados	Alta
RF07	Implementar nuevos procesos de gestión del talento en base a las necesidades de la empresa.	Empleados y Gerencia General	Media
RF08	Evaluar las mejoras obtenidas tras la implementación de los nuevos procesos.	Consejo Administrativo	Media

Requisitos no funcionales

Código	Descripción	Fuente	Prioridad
RNF01	Cumplir con los acuerdos establecidos en la propuesta de proyecto.	Director del Proyecto.	Muy alta

Requisitos del proyecto

Código	Descripción	Fuente	Prioridad
RP01	Cumplir con la inclusión del Plan de necesidades en el presupuesto del 2022	Gerente de Operaciones.	Muy alta
RP02	Cumplir con el tiempo establecido para la contratación del Gerente de RRHH y su personal auxiliar.	Gerente de Operaciones.	Muy alta

Impactos

En otras áreas de la organización

- Área Operativa
- Área de contabilidad

En otras empresas

- Área de RRHH del Banco Atlántida.

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Trazabilidad de requisitos

Tabla 13. Matriz de Trazabilidad de Requisitos

Atributos de requisitos					Trazabilidad hacia:	
Código	Descripción	Sustentado por	Prioridad	Estado	Objetivos del Proyecto	Alcance del proyecto
RF01	Presentar un plan de necesidades.	Consejo Administrativo	MA	CU	Implementar el área de recursos humanos en ATASA.	1.1 Plan de necesidades.
RF02	Obtener la aprobación del plan de necesidades.	Consejo Administrativo	MA	PE		1.2 Aprobación del Consejo Administrativo.
RF03	Contratar personal en base a los perfiles de puesto definidos.	Asesor externo y área contable.	AL	PE		1.3 Personal para el Depto. de RRHH.
RF04	Montar el área donde funcionara el Departamento de RRHH.	Gerencia de Operaciones	AL	PE		1.4 Acondicionamiento
RF05	Desarrollar políticas de gestión del talento humano propias de la empresa.	Gerencia General	AL	PE		1.5 Políticas de gestión de RRHH.
RF06	Mejorar los procesos de gestión del recurso humano existentes.	Empleados	AL	PE		1.5.3 Aplicar mejoras e implementar procesos nuevos.
RF07	Implementar nuevos procesos de gestión del talento en base a las necesidades de la empresa.	Empleados y Gerencia General	NO	PE		
RF08	Evaluar las mejoras obtenidas tras la implementación de los nuevos procesos.	Consejo Administrativo	NO	PE		1.5.3.2 Evaluar las mejoras

Fuente: Elaboración propia.

Simbología

Tabla 14. Tabla de Estado Actual (Matriz de Trazabilidad)

Estado Actual	
Código	Descripción
PE	Pendiente
CO	Completo
RE	Retrasado
CA	Cancelado

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Tabla de Prioridad (Matriz de Trazabilidad)

Prioridad	
Código	Descripción
MA	Muy Alta
AL	Alta
NO	Normal
BA	Baja

Fuente: Elaboración propia

ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Como estrada a este proceso se utilizaron los siguientes insumos: plan de gestión del alcance, acta de constitución y el documento de requisitos.

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA	Versión: 1	
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado		
Fecha de preparación:	19 de noviembre del 2021	Fecha de aprobación:	
Elaborado por:	Claudia Martínez	Autorizado por:	

Definición del alcance del proyecto

Al finalizar con el desarrollo del proyecto la empresa Almacén Temporal Atlántida ATASA contara con un Departamento de recursos humanos y una política de gestión del talento humano implementada, esto definido a partir de las necesidades expresadas por el capital humano de la empresa, así como de la Gerencia General.

Este nuevo Departamento contara con su propio personal para que el mismo sea responsable de la ejecución de las actividades que emanen de los procesos de gestión del talento humano definidos en la política de gestión de este.

El proyecto será desarrollado de manera conjunta entre el equipo del proyecto y la Gerencia General de la empresa, el mismo tendrá lugar en las nuevas instalaciones de ATASA y será ejecutado con los fondos aprobados dentro del presupuesto 2022.

Entregables del proyecto	
Etapas del Proyecto	Entregables del Proyecto
1.1 Plan de necesidades del Depto. de RRHH.	Lista de necesidades para implementar el área de RRHH.
1.2 Aprobación del Consejo de Administración.	Autorización para iniciar la ejecución del proyecto.
1.3 Reclutamiento del personal de RRHH.	Personal que laborara en el área de RRHH.

1.4 Acondicionamiento de oficinas de RRHH.	Oficinas acondicionadas para el funcionamiento del Departamento de RRHH.
1.5 Políticas de gestión del RRHH.	Documentación que contendrá las estrategias diseñadas por el departamento de RRHH con la finalidad de gestionar todo el ciclo de vida del empleado.

Criterios de aceptación del proyecto

Categoría	Criterio de aceptación
Administrativos	Todos los entregables del proyecto deberán ser aprobados por el Sponsor del Proyecto.
Legales	La política de gestión del talento humano debe cumplir con las normativas laborales vigentes en el país.

Exclusiones del Proyecto

<ul style="list-style-type: none"> • La redistribución de las actividades y personal del área contable. • La aplicación de instrumentos para medir la satisfacción de los empleados post implementación del Depto. de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia

Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)

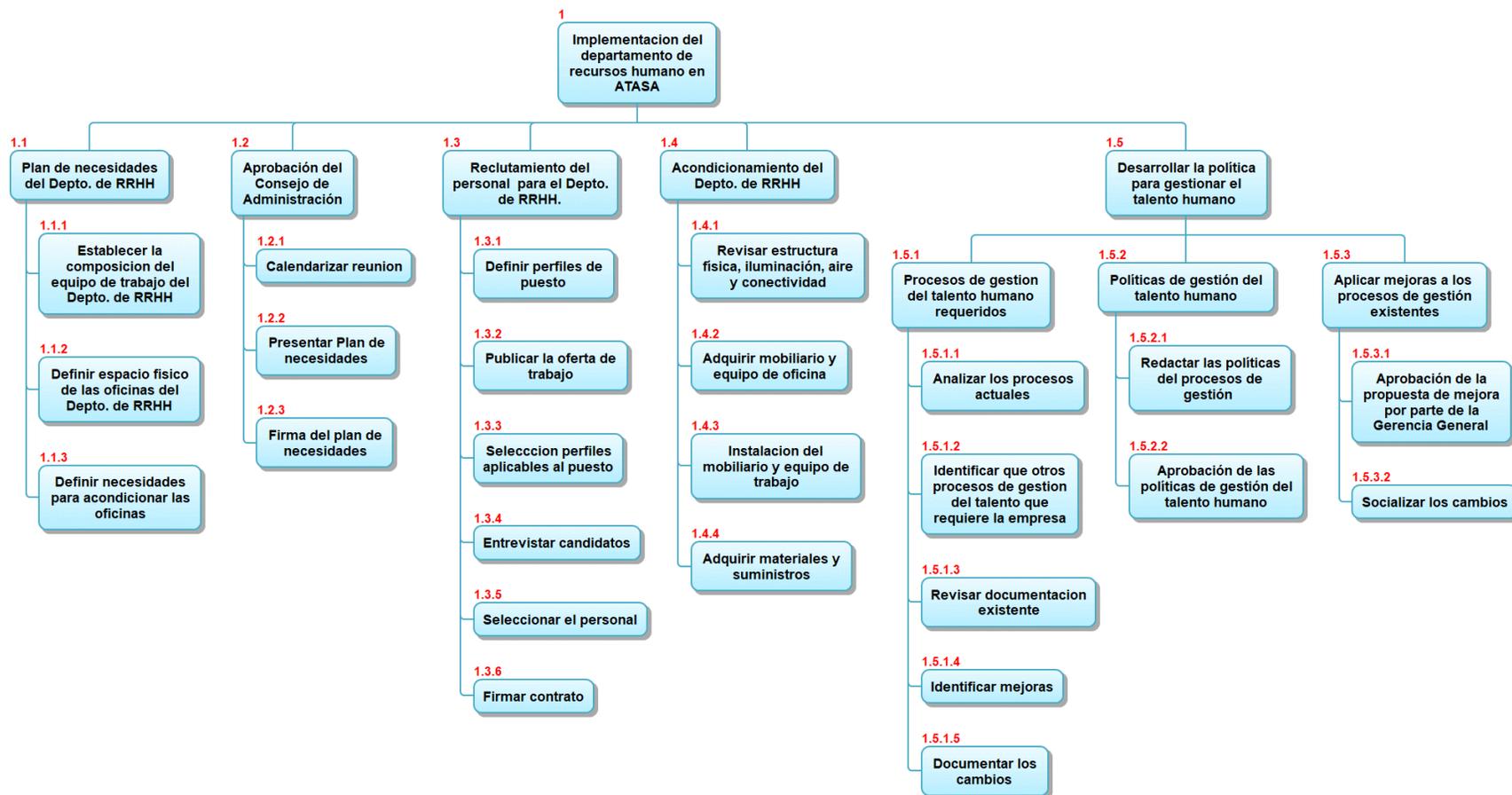


Figura 13. Estructura de Desglose de Trabajo ATASA

Fuente: Elaboración propia

DICCIONARIO DE LA EDT

ID	WBS	
4	1.1.1	
Task Name		
Establecer la composicion del equipo de trabajo del Depto. de RRHH		
Duration	Work	Cost
4d	15h	L2,708.35
Start	Finish	
10/1/2022	14/1/2022	
Resource Names		
Gerente General;Contadora;Gerente de Operaciones		
Notes		

ID	WBS	
5	1.1.2	
Task Name		
Definir espacio fisico de las oficinas del Depto. de RRHH		
Duration	Work	Cost
1d	4h	L833.34
Start	Finish	
14/1/2022	15/1/2022	
Resource Names		
Gerente General;Gerente de Operaciones		
Notes		

ID	WBS	
6	1.1.3	
Task Name		
Definir necesidades para acondicionar las oficinas		
Duration	Work	Cost
5d	14h	L2,000.29
Start	Finish	
17/1/2022	22/1/2022	
Resource Names		
Gerente General;Contadora;Mantenimiento;Gerente de Operaciones		
Notes		

ID	WBS	
8	1.2.1	
Task Name		
Calendarizar reunión		
Duration	Work	Cost
1d	1h	L250.22
Start	Finish	
25/1/2022	25/1/2022	
Resource Names		
Gerente General		
Notes		

ID	WBS	
9	1.2.2	
Task Name		
Presentar Plan de necesidades		
Duration	Work	Cost
1d	8h	L2,000.00
Start	Finish	
25/1/2022	25/1/2022	
Resource Names		
Gerente General		
Notes		

ID	WBS	
10	1.2.3	
Task Name		
Firma del plan de necesidades		
Duration	Work	Cost
1d	1h	L250.00
Start	Finish	
26/1/2022	2/2/2022	
Resource Names		
Gerente General		
Notes		

ID	WBS	
12	1.3.1	
Task Name		
Definir perfiles de puesto		
Duration	Work	Cost
4d	10h	L2,083.35
Start	Finish	
2/2/2022	7/2/2022	
Resource Names		
Gerente General;Gerente de Operaciones		
Notes		

ID	WBS	
13	1.3.2	
Task Name		
Publicar la oferta de trabajo		
Duration	Work	Cost
1d	1h	L70.83
Start	Finish	
7/2/2022	8/2/2022	
Resource Names		
Auxiliar de RRHH BASA		
Notes		

ID	WBS	
14	1.3.3	
Task Name		
Seleccion perfiles aplicables al puesto		
Duration	Work	Cost
2d	4h	L283.32
Start	Finish	
8/2/2022	10/2/2022	
Resource Names		
Auxiliar de RRHH BASA		
Notes		

ID	WBS	
15	1.3.4	
Task Name		
Entrevistar candidatos		
Duration	Work	Cost
2d	8h	L2000.00
Start	Finish	
10/2/2021	12/2/2022	
Resource Names		
Gerente General		
Notes		

ID	WBS	
16	1.3.5	
Task Name		
Seleccionar el personal		
Duration	Work	Cost
3d	7h	L495.81
Start	Finish	
14/2/2022	17/2/2022	
Resource Names		
Auxiliar de RRHH BASA		
Notes		

ID	WBS	
17	1.3.6	
Task Name		
Firmar contrato		
Duration	Work	Cost
1d	1h	L125.00
Start	Finish	
21/2/2022	21/2/2022	
Resource Names		
Contadora		
Notes		

ID	WBS	
19	1.4.1	
Task Name		
Revisar estructura física, iluminación, aire y conectividad		
Duration	Work	Cost
3d	8h	L334.08
Start	Finish	
2/2/2022	5/2/2022	
Resource Names		
Mantenimiento		
Notes		

ID	WBS	
20	1.4.2	
Task Name		
Adquirir mobiliario y equipo de oficina		
Duration	Work	Cost
15d	32h	L73,898.00
Start	Finish	
31/1/2022	17/2/2022	
Resource Names		
Contadora		
Notes		

ID	WBS	
21	1.4.3	
Task Name		
Instalacion del mobiliario y equipo de trabajo		
Duration	Work	Cost
1d	8h	L334.08
Start	Finish	
18/2/2022	19/2/2022	
Resource Names		
Mantenimiento		
Notes		

ID	WBS	
22	1.4.4	
Task Name		
Adquirir materiales y suministros		
Duration	Work	Cost
3d	6h	L750.00
Start	Finish	
31/1/2022	2/2/2022	
Resource Names		
Contadora		
Notes		

ID	WBS	
25	1.5.1.1	
Task Name		
Analizar los procesos actuales		
Duration	Work	Cost
5d	54h	L6,824.88
Start	Finish	
28/2/2022	5/3/2022	
Resource Names		
Contadora;Gerente de RRHH;Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
26	1.5.1.2	
Task Name		
Identificar que otros procesos de gestion del talento que requiere la empresa		
Duration	Work	Cost
5	42h	L5,324.88
Start	Finish	
5/3/2022	11/3/2022	
Resource Names		
Contadora;Gerente de RRHH;Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
27	1.5.1.3	
Task Name		
Revisar documentacion existente		
Duration	Work	Cost
5d	42h	L5,319.89
Start	Finish	
28/2/2022	7/3/2022	
Resource Names		
Contadora;Gerente de RRHH;Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
28	1.5.1.4	
Task Name		
Identificar mejoras		
Duration	Work	Cost
2d	12h	L1,524.96
Start	Finish	
7/3/2022	9/3/2022	
Resource Names		
Gerente de RRHH;Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
29	1.5.1.5	
Task Name		
Documentar los cambios		
Duration	Work	Cost
1d	4h	L283.32
Start	Finish	
9/3/2022	10/3/2022	
Resource Names		
Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
31	1.5.2.1	
Task Name		
Redactar las políticas del procesos de gestión		
Duration	Work	Cost
15d	112h	L13,332.96
Start	Finish	
10/3/2022	29/3/2022	
Resource Names		
Gerente de RRHH;Auxiliar de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
32	1.5.2.2	
Task Name		
Aprobación de las políticas de gestión del talento humano		
Duration	Work	Cost
2d	8h	L1,733.32
Start	Finish	
29/3/2022	31/3/2022	
Resource Names		
Gerente General;Gerente de RRHH		
Notes		

ID	WBS	
34	1.5.3.1	
Task Name		
Aprobación de la propuesta de mejora por parte de la Gerencia General		
Duration	Work	Cost
2d	3h	L750.00
Start	Finish	
11/3/2022	14/3/2022	
Resource Names		
Gerente General		
Notes		

ID		WBS	
35		1.5.3.2	
Task Name			
Socializar los cambios			
Duration		Work	Cost
1d		2h	L366.66
Start		Finish	
15/3/2022		15/3/2022	
Resource Names			
Gerente de RRHH			
Notes			

6.3 Gestión del Cronograma

PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	16 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

Desarrollo del Modelo de Programación del Proyecto

Tomando como entradas la definición y el secuenciamiento de actividades, así como la estimación de la duración de estas se obtendrá toda la información requerida para la elaboración del cronograma del proyecto y para ello se hará uso de la herramienta MS Project, llevando a cabo la siguiente secuencia:

- Enlazar la EDT generada utilizando el software WBS Schedule Pro con el software MS Project, lo cual dará como resultado la generación de los entregables, paquetes y actividades requeridas para cumplir con el alcance del proyecto.
- Definir el calendario utilizado para gestionar el proyecto el cual estará basado en la jornada de trabajo definida por la empresa.
- Asignar los recursos a cada actividad.
- Secuenciar las actividades del proyecto.

Identificación de Actividades

Las actividades se obtendrán a partir de la línea base del proyecto y de la Estructura de Desglose del Trabajo. A cada uno de los entregables definidos en la EDT le corresponderán una serie de actividades las cuales estarán relacionadas al mismo de manera tal que esto permita identificar todo el trabajo que será requerido para completar un entregable.

Secuenciación de las actividades

La secuencia de las actividades se realizará con el sponsor del proyecto para determinar las dependencias de las actividades las cuales tendrán al menos una actividad sucesora o predecesora, a excepción de la primera y la última.

Estimación de recursos

Tomando como base las actividades identificadas del proyecto, se realizará la estimación de recursos (personal) y el costo por cada actividad.

Una vez estimados los recursos y el costo de las actividades se realizará la estimación para los entregables y los paquetes de trabajo que compone cada actividad.

Estimación de la duración de las actividades

En este proceso se estimará la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar cada una de las actividades con los recursos (personal) estimados.

Consideraciones:

Si el recurso es del tipo “humano”, se estimará la duración en base al tiempo que le tomará realizar la actividad.

Si el recurso es material (maquinaria o equipo), se definirá en base a la cantidad a utilizar para realizar la actividad

Dado que para el desarrollo del proyecto se dispone de poca información para estimar el tiempo de desarrollo de este se hará uso de la estimación análoga como técnica para asignar un tiempo a las actividades.

Desarrollo del Cronograma

Este proceso consiste en integrar todas las actividades, secuencias, recursos y duraciones.

Para el desarrollo del cronograma se utilizó lo siguiente:

- Lista de actividades
- Secuenciación de las actividades
- Estimación de los recursos
- Estimación de la duración de las actividades.

Lo anterior se realizará mediante las herramientas WBS Schedule Pro y Ms Project. El cronograma será enviado al patrocinador del proyecto, y una vez esté aprobado se podrá continuar con la ejecución del proyecto.

La utilización del Software MS Project no generara un costo adicional al proyecto ya que el Director del Proyecto cuenta con una licencia del Software.

Actualización, supervisión y control

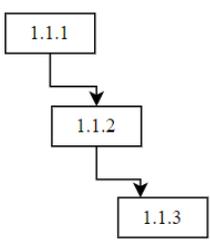
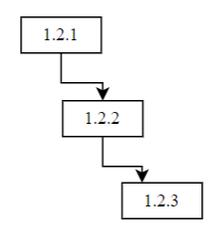
En vista de que al actualizar el cronograma se generará una modificación a la línea base del cronograma y por consiguiente esto podría generar un cambio en las fechas de inicio y finalización del proyecto, todo cambio al cronograma deberá ser aprobado por el patrocinador, sponsor del proyecto.

El Gerente del Proyecto será el responsable de presentar el nuevo cronograma que incluirá los cambios realizados y con ello obtendrá la aprobación para poder implementar los cambios y controlar que los mismos sean llevados a cabo tal y como fueron aprobados.

Fuente: Elaboración propia

IDENTIFICACIÓN Y SECUENCIACIÓN DE ACTIVIDADES

Nombre del Proyecto
Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.

Paquete de Trabajo		Actividad del Paquete de Trabajo		Act. Predecesora Tipo de Relación (Adelanto / Atraso)	Restricciones o Supuestos	Persona Responsable	Zona Geográfica	Tipo de Actividad	Secuenciación de actividades dentro del paquete de trabajo
Código EDT	Nombre	Código	Nombre						
1.1	Plan de necesidades del Depto. de RRHH	1.1.1	Establecer la composición del equipo de trabajo del Depto. de RRHH	Inicio		Contadora; Gerente General; Gerente de Operaciones	Oficina ATASA	Resource driven	 <pre> graph TD 1.1.1 --> 1.1.2 1.1.2 --> 1.1.3 </pre>
		1.1.2	Definir espacio físico de las oficinas del Depto. de RRHH	1.1.1		Gerente General; Gerente de Operaciones	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.1.3	Definir necesidades para acondicionar las oficinas	1.1.1; 1.1.2		Gerente General; Contadora; Gerente de Operaciones; Mantenimiento	Oficina ATASA	Resource driven	
1.2	Aprobación del Consejo de Administración	1.2.1	Calendarizar reunión			Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	 <pre> graph TD 1.2.1 --> 1.2.2 1.2.2 --> 1.2.3 </pre>
		1.2.2	Presentar Plan de necesidades	1.1		Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.2.3	Firma del plan de necesidades	1.2.2		Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	

1.3	Reclutamiento del Personal para el Departamento de RRHH	1.3.1	Definir perfiles de puesto	1.1.1; 1.2.3		Gerente de Operaciones; Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	<pre> graph TD 1.3.1 --> 1.3.2 1.3.2 --> 1.3.3 1.3.3 --> 1.3.4 1.3.4 --> 1.3.5 1.3.5 --> 1.3.6 </pre>
		1.3.2	Publicar la oferta de trabajo	1.3.1		Auxiliar de RRHH BASA	Oficina BASA	Resource driven	
		1.3.3	Selección de perfiles aplicables al puesto	1.3.2		Auxiliar de RRHH BASA	Oficina BASA	Resource driven	
		1.3.4	Entrevistar candidatos	1.3.3		Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.3.5	Seleccionar el personal	1.3.4		Auxiliar de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.3.6	Firmar contrato	1.2.5		Contadora	Oficina ATASA	Resource driven	
1.4	Acondicionamiento del Depto. de RRHH	1.4.1	Revisar estructura física, iluminación, aire y conectividad	1.1; 1.2		Mantenimiento	Oficina ATASA	Resource driven	<pre> graph TD 1.4.1 --> 1.4.2 1.4.2 --> 1.4.3 1.4.3 --> 1.4.4 </pre>
		1.4.2	Adquirir mobiliario y equipo de oficina	1.1.3	Si no hay un plan de necesidades no se podrá adquirir los suministros necesarios	Contadora; Mobiliario y equipo [1]	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.4.3	Instalación del mobiliario y equipo de trabajo	1.4.2		Mantenimiento	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.4.4	Adquirir materiales y suministros	1.1.3	Si no hay un plan de necesidades no se podrá adquirir los suministros necesarios	Contadora	Oficina ATASA	Resource driven	
1.5.1	Procesos de gestión del talento humano requeridos	1.5.1.1	Analizar los procesos actuales	1.3.6	Si no hay firma de contrato no se tendrá un	Auxiliar de RRHH; Contadora; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	

					encargado del depto.				
		1.5.1.2	Identificar que otros procesos de gestión del talento que requiere la empresa	1.3.6; 1.5.1.1		Auxiliar de RRHH; Contadora; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	<pre> graph TD 1.5.1.1 --> 1.5.1.2 1.5.1.2 --> 1.5.1.3 1.5.1.3 --> 1.5.1.4 1.5.1.4 --> 1.5.1.5 </pre>
		1.5.1.3	Revisar documentación existente	1.3.6	Si no hay firma de contrato no se tendrá un encargado del depto.	Auxiliar de RRHH; Contadora; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.5.1.4	Identificar mejoras	1.5.1.1; 1.5.1.3		Auxiliar de RRHH; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	
		1.5.1.5	Documentar los cambios	1.5.1.4		Auxiliar de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	
1.5.2	Políticas de gestión del talento humano	1.5.2.1	Redactar las políticas del proceso de gestión	1.5.1.1; 1.5.1.3; 1.5.1.5.		Auxiliar de RRHH; Psicóloga; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	<pre> graph TD 1.5.2.1 --> 1.5.2.2 </pre>
		1.5.2.2	Aprobación de las políticas de gestión del talento humano	1.5.2.1		Gerente General; Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	
1.5.3	Aplicar mejoras a los procesos de gestión existentes	1.5.3.1	Aprobación de la propuesta de mejora por parte de la Gerencia General	1.5.1.1; 1.5.1.4		Gerente General	Oficina ATASA	Resource driven	<pre> graph TD 1.5.3.1 --> 1.5.3.2 </pre>
		1.5.3.2	Socializar los cambios	1.5.3.1		Gerente de RRHH	Oficina ATASA	Resource driven	

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA PROJECT

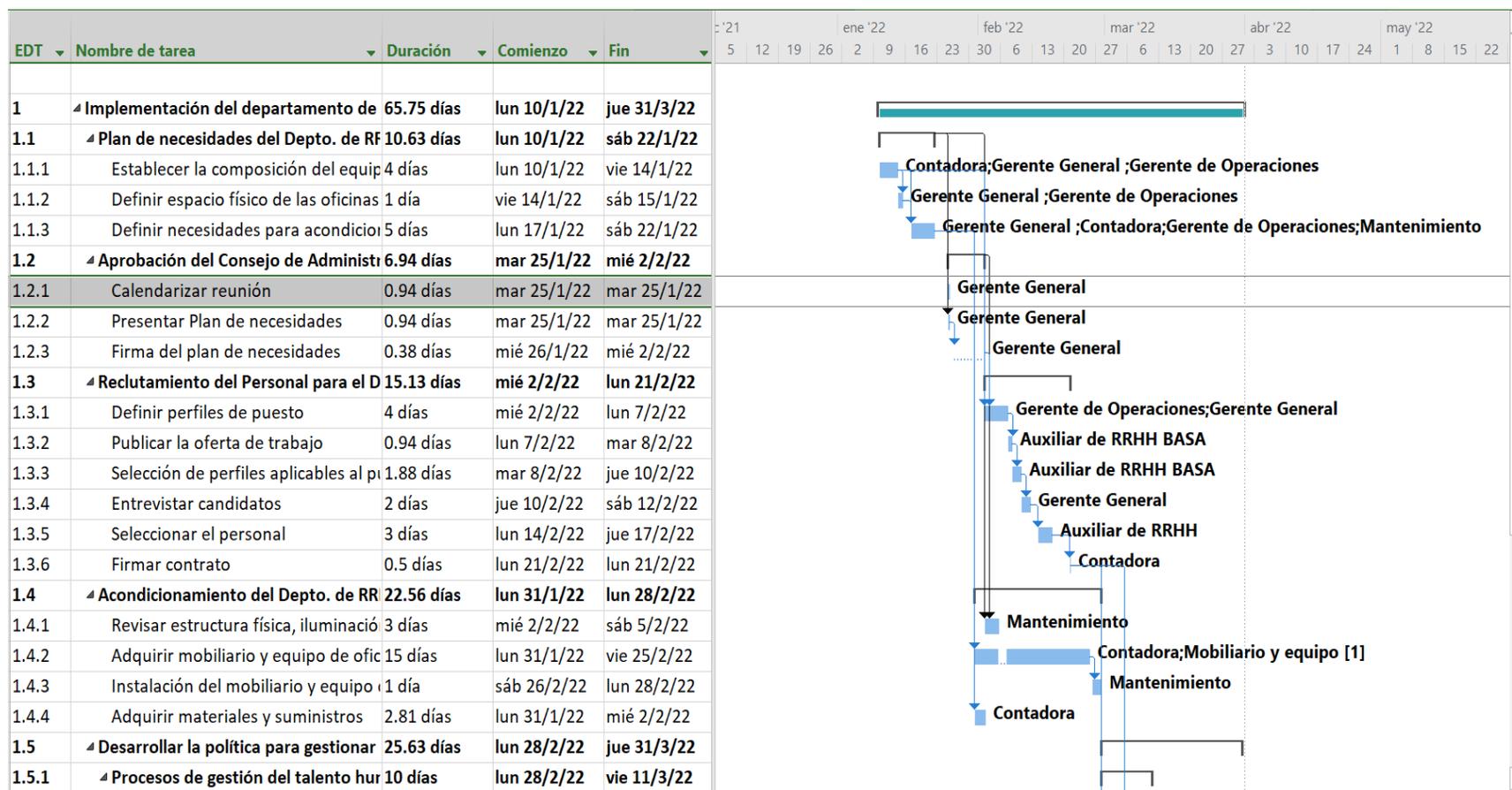


Ilustración 1. MS Project Implementación del Depto. de RRHH en ATASA

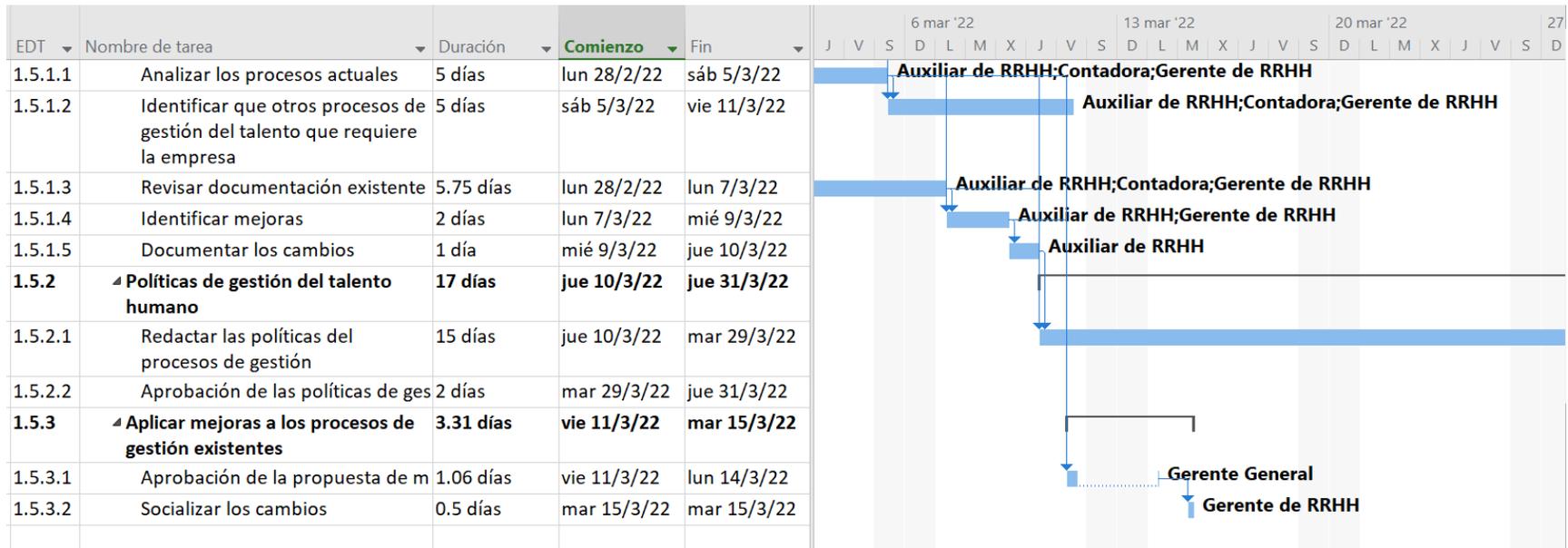


Ilustración 2. MS Project Implementación del Depto. de RRHH en ATASA

6.4 Gestión de los Costos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	16 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

Unidades de Medida		
Tipo de Recurso	Unidades de Medida	
Recurso Personal	Costo / hora	
Recurso Mobiliario	Unidad	
Tipos de Estimación del Proyecto		
Tipo de Estimación	Modo de formulación	Nivel de exactitud
Presupuesto	Bottom-Up	-15% al 25%
Se espera obtener un nivel de precisión en el proyecto de un 80%, considerando un redondeo al entero mayor.		
Formato de Gestión de Costos	Descripción	
Plan de gestión de Costos	Este define cómo se han de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto. El responsable de su elaboración es el Project Manager.	
Estimación de costos	Se estiman los costes del proyecto en base al tipo de estimación por presupuesto y definitiva. Esto se realiza en la planificación del proyecto, siendo el Project Manager el responsable.	
Presupuesto del proyecto	Se elabora el presupuesto en base a juicio de expertos con el sponsor y equipo de trabajo (personal de RRHH,) en donde se considerará el costo de la cada una de las actividades del proyecto. Este documento es elaborado por el Project Manager y, revisado y aprobado por el patrocinador.	
Control de Costes	En caso de no cumplir dentro del presupuesto se realizará una auditoria.	
Detalles adicionales de la gestión de Costos		
Selección del financiamiento		
El financiamiento del proyecto se llevará a cabo de la siguiente manera: el 100% del costo será financiado a través de la empresa ATASA.		
Registro de los costos		
El costo detallado del proyecto se llevará a cabo haciendo uso de las herramientas MS Project y WBS, los cuales serán elaborados por el director del proyecto.		

COSTEO DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto
Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.

Entregable	Actividad	Tipo de Recurso: Personal					Tipo de Recurso: Máquinas o No Consumibles				
		Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Nombre del recurso	Unidades	Cantidad	Costo unitario	Costo total
1.1 Plan de necesidades para el Departamento de RRHH	1.1.1 Establecer la composición del equipo de trabajo del Depto. De RRHH	Contadora	Hr – D	5	L 125.00	L 2,708.35					
		Gerente de Operaciones		5	L 166.67						
		Gerente General		5	L 250.00						
	1.1.2 Definir espacio físico de las oficinas del Depto. De RRHH	Gerente de Operaciones	Hr – D	2	L 166.67	L 833.34					
		Gerente General		2	L 250.00						
	1.1.3 Definir necesidades para acondicionar las oficinas	Mantenimiento	Hr – D	3	L 41.76	L 2,000.29					
		Contadora		5	L 125.00						
		Gerente de Operaciones		3	L 166.67						
		Gerente General		3	L250.00						

1.2 Aprobación del Consejo de Administración	1.2.1 Calendarizar reunión	Gerente General	Hr - D	1	L 250.00	L 250.22					
	1.2.2 Presentar plan de necesidades	Gerente General	Hr - D	8	L 250.00	L 2,000.00					
	1.2.3 Firma del plan de necesidades	Gerente General	Hr - D	1	L 250.00	L 250.00					
1.3 Reclutamiento del Departamento de RRHH	1.3.1 Definir perfiles de puesto	Gerente de Operaciones	Hr - D	5	L 166.67	L 2,083.35					
		Gerente General		5	L 250.00						
	1.3.2 Publicar la oferta de trabajo	Auxiliar RRHH BASA	Hr - D	1	L 70.83	L 70.83					
	1.3.3 Selección de perfiles aplicables al puesto	Auxiliar RRHH BASA	Hr - D	4	L 70.83	L 283.32					
	1.3.4 Entrevistar candidatos	Gerente General	Hr - D	8	L 250.00	L 2,000.00					
	1.3.5 Seleccionar al personal	Auxiliar RRHH	Hr - D	7	L 70.83	L 495.81					
	1.3.6 Firmar contrato	Contadora	Hr - D	1	L 125.00	L 125.00					
1.4 Acondicionamiento del Depto. De RRHH	1.4.1 Revisar estructura física, iluminación, aire y conectividad	Personal de Mantenimiento	Hr - D	8	L 41.76	L 334.08					

	1.4.2 Adquirir mobiliario y equipo de oficina	Contadora	Hr – D	32	L. 125.00	L 4,000.00	Escritorios	Unidad	2	L 4,400.00	L 69,898.00
							Sillas		2	L 3,799.00	
							Computadora		2	L 21,000.00	
							Archivo		1	L 11,500.00	
	1.4.3 Instalación del mobiliario y equipo	Personal de Mantenimiento	Hr – D	8	L 41.76	L 334.08					
	1.4.4 Adquirir materiales y suministros	Contadora	Hr – D	6	L 125.00	L 750.00					
1.5 Desarrollar la política para gestionar el talento humano	1.5.1.1 Analizar los procesos actuales	Auxiliar RRHH	Hr – D	18	L 70.83	L 6,824.88					
		Contadora		18	L 125.00						
		Gerente RRHH		18	L 183.33						
	1.5.1.2 Identificar que otros procesos de gestión del talento que requiere la empresa	Auxiliar RRHH	Hr – D	18	L 70.83	L 5,324.88					
		Contadora		6	L 125.00						
		Gerente RRHH		18	L 183.33						
	1.5.1.3 Revisar documentación existente	Auxiliar RRHH	Hr – D	12	L 70.83	L 5,319.89					
		Contadora		6	L 125.00						
		Gerente RRHH		12	L 183.33						

	1.5.1.4 Identificar mejoras	Auxiliar RRHH	Hr – D	6	L 70.83	L 1,524.96					
		Gerente RRHH		6	L 183.33						
	1.5.1.5 Documentar los cambios	Auxiliar RRHH	Hr – D	4	L 70.83	L 283.32					
	1.5.2.1 Redactar las políticas del proceso de gestión	Auxiliar RRHH	Hr – D	64	L 70.83	L 13,332.96					
		Gerente RRHH		48	L 183.33						
	1.5.2.2 Aprobación de las políticas de gestión del talento humano	Gerente General	Hr – D	4	L 250.00	L 1,733.32					
		Gerente RRHH			L 183.33						
1.5.3.1.1 Aprobación de la propuesta de mejora por parte de la Gerencia General	Gerente General	Hr – D	3	L 250.00	L 750.00						
1.5.3.1.2 Socializar los cambios	Gerente RRHH	Hr – D	2	L 183.33	L 366.66						
Total Recurso Humano de Proyecto					L 53,979.54						

Total Recurso Maquinas o no consumibles												L 69,898.00
Total de Proyecto												L 123,877.54

Fuente: Elaboración propia

6.5 Gestión de los Recursos

PLAN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	16 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

Identificación de Los Recursos	
Recursos	Cantidad
Director del Proyecto	1
Humano (colaboradores de ATASA)	7
Humano por contratar	2
Equipo (Computadoras)	2
Mobiliario y equipo (escritorio y sillas)	2 de cada uno
Mobiliario (archivo)	1

Adquisición de Recursos

La adquisición del recurso humano será realizada por el Gerente General mediante entrevistas a los diferentes candidatos que cumplan con las competencias y habilidades requeridas para el desarrollo de las funciones de Gerente y Auxiliar de Recursos Humanos. El proceso de selección y reclutamiento dará inicio una vez que el proyecto haya sido aprobado por el Consejo de Administración.

A continuación, se detalla el proceso de reclutamiento y selección del equipo de proyecto:

1. Descripción de la oferta de trabajo
2. Publicación de la oferta
3. Selección de los currículums vitae
4. Realización de entrevistas personales
5. Realización de pruebas
6. Valoración y selección de los candidatos

En cuanto a la adquisición de los recursos físicos, el responsable de este proceso es la contadora de ATASA, quien se encargará de realizar todas las gestiones relacionadas con la compra de los recursos físicos necesarios para completar la adecuación de las oficinas del departamento de Recursos Humanos.

Para realizar el proceso de adquisición del equipo se debe presentar la propuesta al Consejo de Administración, cumpliendo con las políticas internas de la empresa relacionadas con la adquisición de los bienes físicos, lo cual ira detallado dentro de la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos.

La compra de los recursos físicos deberá efectuarse después de la aprobación emitida por el Consejo de Administración, la cual se realizar anticipadamente el 31 de enero de 2022.

Para los recursos físicos se estima un costo total de L. 69,898.00, esta estimación preliminar se realizó en base a los recursos identificados y a las cotizaciones realizadas al proveedor office DEPOT.

El Director del Proyecto será una persona ajena a la institución, estará ad honorem colaborando con la gestión del proyecto y este reportará al Sponsor del proyecto.

Gestión de Los Recursos del Equipo de Proyecto

La identificación del personal que conformará el equipo se realizará en base a la planificación de las actividades que conforman los paquetes de trabajo del proyecto.

Para la selección del equipo se hará de acuerdo con las actividades que se deben desarrollar aunado a ello se establecerá un perfil de puesto y se procederá a realizar entrevistas para la contratación. Los recursos se gestionan de acuerdo con las habilidades y competencias requeridas para completar cada uno de los entregables del proyecto.

El Director de proyecto será el encargado de gestionar los recursos, monitorear el desempeño y delegar las actividades a todos los miembros del equipo que han sido contratados para ejecutar el proyecto, así mismo de supervisar cada uno de los entregables, los cuales deberán ser entregados según el cronograma planificado y el alcance esperado.

Desarrollo del Equipo

Una vez contratado el personal que estará encargado del depto. de RRHH se llevará a cabo un proceso de inducción para que estos puedan empaparse de la cultura organizacional de la empresa, que conozcan la estructura jerárquica de la misma, así como todas las áreas que la conforman para que esto les permita desarrollar la política de gestión del talento humano a la medida de las necesidades de la empresa.

De igual manera se llevarán a cabo capacitaciones internas que se impartirán al quipo del proyecto con la finalidad de desarrollar habilidades interpersonales y de equipo para que esto les permita estar mejor preparados para llevar a cabo las tareas individuales y grupales.

Control de Recursos

Los recursos físicos serán adquiridos previa aprobación del proyecto y los mismos serán asignados a los miembros del equipo para completar las actividades necesarias de los paquetes de trabajo y a su vez de los entregables.

Los recursos físicos se planifican según la cantidad de miembros del equipo y las actividades requeridas para cumplir en tiempo y forma con los entregables del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Estimar los Recursos

Para el desarrollo de este proyecto es necesario determinar el recurso humano y equipo, según el siguiente detalle:

Recurso Humano

Tabla 16. Estimación del Recurso Humano

Recurso	Cantidad
Director de Proyecto	1
Gerente de RRHH	1
Auxiliar de RRH	1
Contadora	1
Gerente de Operaciones	1
Colaboradores	1
Gerente General	1
Auxiliar de RRHH	1
BASA	1
Mantenimiento	1

Fuente: Elaboración propia

Recurso Mobiliario y equipo

Tabla 17. Estimar el Recurso Mobiliario y Equipo

Descripción	Unidad
Escritorio	2
Sillas	2
Computadora	2
Archivo	1

Fuente: Elaboración propia

Adquirir los Recursos

Este es el proceso para obtener los miembros del equipo, instalaciones, equipamientos y suministros necesarios para logra de manera correcta en tiempo y forma el proyecto.

Recurso Humano

Tabla 18. Tabla de Adquirir Recurso Humano

Recurso	Observación	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo diario	Sueldo por hora
Director de Proyecto	Personal ad honorem	1	0.00	0.00	0.00
Gerente de RRHH	Personal por contratar	1	44,000.00	1,466.67	183.33
Auxiliar de RRHH	Personal por contratar	1	17,000.00	566.67	70.83
Contadora	Personal de ATASA	1	30,000.00	1,000.00	125.00
Gerente de Operaciones	Personal de ATASA	1	40,000.00	1,333.33	166.67
Colaboradores	Personal de ATASA	1	11,900.00	396.67	49.58
Gerente General	Personal de ATASA	1	60,000.00	2,000.00	250.00
Auxiliar de RRHH BASA	Personal BASA	1	17,000.00	566.67	70.83
Mantenimiento	Personal de ATASA	1	10,022.02	334.07	41.76

Fuente: Elaboración propia

Recurso Mobiliario y equipo

Tabla 19. Tabla de Adquirir Recurso Mobiliario y Equipo

Descripción	Unidad	Costo unitario	Valor total
Escritorio	2	L4,400.00	L8,800.00
Sillas	2	L3,799.00	L7,598.00
Computadora	2	L21,000.00	L42,000.00
Archivo	1	L11,500.00	L11,500.00
TOTAL			L69,898.00

Fuente: Elaboración propia

La adquisición del mobiliario y equipo se hará a través de la empresa Office Depot.

6.6 Gestión de las Comunicaciones

PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Control de Versiones

Nombre del Proyecto:	Implementación del Departamento de recursos humano en ATASA.
Director del Proyecto:	Ileana Alvarado
Fecha de preparación:	16 de noviembre del 2021
Elaborado por:	Claudia Martínez

Proceso de Gestionar las Comunicaciones

Para mantener una comunicación efectiva entre los miembros del equipo de proyecto, se deberá hacer lo siguiente:

- Se realizará una matriz de comunicación donde se indicarán las etapas importantes del proyecto, cuál será la información que se comunicará, a quienes se les comunicara (los interesados), que medios serán utilizados para comunicar y la frecuencia con que se comunica.
- Se ejecutan las comunicaciones en cada etapa del proyecto según los lapsos de tiempo indicados en la matriz de comunicación, haciendo uso de las herramientas seleccionadas en cada caso.
- Se realizará una matriz RACI.
- Recopilar los datos generados en la ejecución de las comunicaciones para su procesamiento futuro.

Proceso para Monitorear las Comunicaciones

Para monitorear las comunicaciones en las reuniones periódicas que se realicen, se informará sobre los resultados obtenidos con las herramientas utilizadas y se evaluarán si han sido eficaces.

Haciendo uso de las herramientas y medios de comunicación definidos en la matriz de comunicación se deberá:

- Presentar un acta de la reunión realizada.
- Representar mediante gráficos el avance del proyecto
- Realizar reuniones para identificar que las comunicaciones han sido las correctas.
- Estudiar si el plan de comunicaciones y la ejecución de estas es efectiva durante su gestión.
- Determinar las mejoras a la gestión de las comunicaciones y el plan de gestión.
- Todo posible cambio dentro de las comunicaciones se deberá realizar la solicitud de cambio y una vez aprobado por el director de proyecto, será incluida en el control de cambios.

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE COMUNICACIONES

Tabla 20. Matriz de Comunicaciones

Etapa del Proyecto	Contenido	Formato	Responsable de comunicar	Receptor	Método de comunicación	Frecuencia
Iniciación del Proyecto	Información del proyecto	Acta de Constitución	Director de Proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento físico firmado Reunión virtual o presencial	Una vez
Iniciación del Proyecto	Información de las partes interesadas y su impacto en el proyecto	Identificación de Interesados	Director de Proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento digital en Word.	Una vez
Planificación del Proyecto	Planificación detallada del Proyecto: Alcance, Cronograma, Costo, Recursos, Comunicaciones, Adquisiciones, e Interesados	Plan de Gestión del Proyecto	Director de Proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento digital en Word.	Una vez
Ejecución del Proyecto	Avance del Estado del Proyecto: Alcance, información de entregables, presupuesto, cronograma, recursos y comunicaciones	Avance del Estado del Proyecto	Director de Proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento digital en Word.	Semanal
Monitoreo y Control del Proyecto	Información sobre rendimiento del proyecto	Informe de rendimiento del proyecto	Director de Proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento digital en Word.	Semanal
Monitoreo y Control del Proyecto	Solicitud de cambios	Hoja de solicitud de cambios	Miembro del equipo de proyecto	Director de Proyecto	Documento digital en Word.	Cuando se requiera
Monitoreo y Control del Proyecto	Información sobre los cambios aprobados	Control de cambios	Director de proyecto	Sponsor y equipo de proyecto	Documento digital en Word.	Cuando se requiera
Cierre del Proyecto	Datos y comunicación sobre el cierre del proyecto	Acta de Cierre del proyecto	Director de Proyecto	Sponsor	Documento en físico y firmado	Una sola vez

MATRIZ RACI

Tabla 21. Matriz RACI del plan de Gestión de Comunicaciones

Actividad	GRRHH	ARRHH	CON	GOPE	COL	GG	ABSA	MAN
Establecer la composición del equipo de trabajo del Depto. de RRHH			I	R		A		
Definir espacio físico de las oficinas del Depto. de RRHH				R		A		
Definir necesidades para acondicionar las oficinas			R		I	A		C
Calendarizar reunión						R		
Presentar Plan de necesidades						R		
Firma del plan de necesidades						R		
Definir perfiles de puesto			I	R	I	A		
Publicar la oferta de trabajo						A	R	
Selección de perfiles aplicables al puesto						A	R	
Entrevistar candidatos				R		A		
Seleccionar el personal				I		A	R	
Firmar contrato			R	I		A	I	
Revisar estructura física, iluminación, aire y conectividad				C		A		I
Adquirir mobiliario y equipo de oficina			R	I		A		
Instalación del mobiliario y equipo de trabajo			I			A		R
Adquirir materiales y suministros			R	I		A		
Analizar los procesos actuales	R	C	I		I	A		
Identificar que otros procesos de gestión del talento que requiere la empresa	R	C	I		I	A		
Revisar documentación existente	R	C	I		I	A		
Identificar mejoras	I	R				A		
Documentar los cambios	I	R				A		
Redactar las políticas de los procesos de gestión	R					A		
Aprobación de las políticas de gestión del talento humano	R					A		
Aprobación de la propuesta de mejora por parte de la Gerencia General				I		A		
Socializar los cambios	R					A		

Resumen de los responsables

Tabla 22. Tabla de responsables de las actividades

Nombre	Identificador
Gerente de RRHH	GRRHH
Auxiliar de RRHH	ARRHH
Contadora	CON
Gerente de Operaciones	GOPE
Colaboradores	COL
Gerente General	GG
Área de RRHH BASA	ABASA
Mantenimiento	MAN

Fuente: Elaboración propia

Resumen de funciones de los responsables

Tabla 23. Tabla de Funciones de los Responsables de las actividades

Descripción	
R	Responsable
A	Aprueba
C	Consulta
I	Informar

Fuente: Elaboración propia

Análisis del costo – beneficio

Después de hacer una estimación del valor monetario que le representará a la empresa implementar un área de recursos humanos, y teniendo en cuenta que al ser un proyecto de carácter privado y que busca cubrir necesidades específicas en cuanto a la gestión del recurso humano, este deberá ser rentable para la empresa misma, es decir que deberá haber una diferencia notoria entre la situación actual y la posterior a la implementación del proyecto. Es por ello por lo que se realizara una comparación del costo - beneficio que esta implementación traería tanto para la empresa como para su capital humano.

El costo total de inversión del proyecto se ha estimado en L 123,877.54, de los cuales el 44% corresponde al costo de personal, el 34% al costo del equipo y el 22% al costo del mobiliario.

En cuanto a los beneficios identificados en su mayoría son beneficios intangibles relacionados a mejorar los proceso de gestión de la empresa y la relación existente entre la empresa y su capital humano, al no contar con mayor información por parte de la empresa en relación al costo que tienen procesos como el de reclutamiento y selección, la rotación de personal entre otros, se hará una evaluación en base al criterio del investigador y a los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos.

A continuación, se muestra un resumen del costo versus el beneficio que generaría la Implementación del departamento del Recursos Humanos en ATASA:

Tabla 24. Resumen de Costo-Beneficio del Proyecto

PROYECTO	COSTO	BENEFICIOS	COSTO / BENEFICIO
Implementación del departamento de RRHH.	L123,877.54	Implementación del proceso de reclutamiento y selección	Implementar una política de contratación no implicara un extra-costo.
			Reducción de los costos por rotación de personal (gastos de exámenes médicos, gastos de papelería y formularios, costos derivados del retiro de un empleado, gastos por el tiempo de entrenamiento).
			Mayor agilidad para suplir la necesidad de talento humano de la empresa.
		Eficientar el proceso de gestión y control de vacaciones	Contar con planes de vacaciones que disminuyan el impacto en la productividad, evitando en lo posible el pago de tiempo extra para cubrir los puestos claves.
			Ahorro de costos al calcular la nómina, producto de llevar un control de las vacaciones y permisos gozados por empleado.
			Evitar los costos relacionados al no cumplimiento de las leyes y normativas relacionadas con el derecho al goce de vacaciones que el empleado adquiere de acuerdo con su antigüedad y tipo de contrato.
		Implementación de programas de capacitación, evaluación y desempeño.	Incremento de la motivación del empleado lo cual podría impactar positivamente en la productividad y generar una mayor rentabilidad por empleado sin que esto signifique un incremento de los costos por operación.

PROYECTO	COSTO	BENEFICIOS	COSTO / BENEFICIO
			Motivación y compromiso del personal para alcanzar mejores resultados lo que les permita crecer al interno de la empresa.
			Mejorar el clima laboral y la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
		Convertir a los empleados en embajadores de la empresa.	Posibilidad de desarrollar estrategias de fidelización sin un costo extra para la empresa.
			Involucrar a los empleados en los procesos de gestión, lo cual traerá repercusiones positivas en la calidad del servicio y la atención al cliente.
		Gestión integral del talento humano de la empresa	Generación de estrategias de gestión del talento humano que le permitan optimizar su generación de valor para la empresa, sin incurrir en costos extras.
			Generación de una ventaja competitiva a partir del talento con el que cuenta la empresa.

El proyecto consistirá básicamente en contar con un área de Recursos Humanos en donde los colaboradores podrán acudir cuando presenten dudas sobre el manejo de sus vacaciones, sobre las funciones que debe realizar (perfil), y sobre todo la gestión que deben realizar el personal encargado del área para ofrecer al cliente interno un buen ambiente laboral y que estos se sientan cómodos y satisfechos trabajando ahí.

BIBLIOGRAFÍA

- ATASA (s.f.). *Unión de Gestión Documental*. Obtenido de <https://www.atasahn.com/>
- Betancourt, D. F. (19 de abril de 2018). Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Caballero, F. (s.f.). *Sueldo o salario*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/salario-o-sueldo.html>
- Casas, J et al. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano (3.a edición.)*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc., ISBN: 978-970-10-73240-7
- Coll, M (13 de abril de 2020). *Departamento de recursos humanos*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/departamento-de-recursos-humanos.html>
- Constitución de la República (11 de enero de 1982). *Constitución de la República de Honduras*. Obtenido de <https://pdba.georgetown.edu/Parties/Honduras/Leyes/constitucion.pdf>
- Dessler, G & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos (6ta. edición)*. México: Pearson educación, ISBN ebook: 9786073241021
- Diaz, L (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

- Espinoza Freire, E. E., & Espinoza Freire, E. E. (2019). *Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte*. Conrado, 15(69), 171-180.
- González, N (s.f.) *Análisis FODA ¿conoces realmente sus beneficios?* Obtenido de <https://magentaig.com/analisis-foda/>
- Great place to work (13 de octubre de 2020). *Great Place to Work® y Fortune anuncian el 2020 World's Best Workplaces™*. Obtenido de <https://greatplacetowork-cayc.com/ranking/ranking-mundial/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C, & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill /INTERNATIONAL EDITTORES, S.A. DE C.V. ISBN: 978-14562-2396-0.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/?il=6443>
- HERN, T (2 de octubre de 2019). *Prácticas de personas de los 5 mejores lugares para trabajar del mundo*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/people-practices-from-top-5-world-s-best-workplaces>.
- La Información. (2 febrero, 2016). *Las 20 razones por las que Google es la empresa más valiosa del mundo*. https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/las-20-razones-por-las-que-google-es-la-empresa-mas-valiosa-del-mundo_FtDAtrmC7iS1JbaIudwcJ6/

- Matute, D; Rodríguez, G (1989). *Código de Trabajo de Honduras*. Obtenido de https://www.ccichonduras.org/website/Descargas/LEYES/LEYES_LABORALES/CODIGO_DE_TRABAJO/CODIGO_DE_TRABAJO.pdf
- Naranjo, R (marzo, 2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100005
- Negocios Infórmate y Decide. (s.f.) *Cisco: ¿Cómo es trabajar en la mejor empresa del mundo?* Obtenido de <https://negociosperu.pe/rrhh/cisco-como-es-trabajar-en-la-mejor-empresa-del-mundo-2133>
- Pedraza, O (2007). *La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales*. Obtenido de http://www.economia.umich.mx/eco_old/publicaciones/EconYSoc/ES10_19.html
- Pedraza, E et al, (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Pérez, M, (13 de septiembre de 2021). *Capacitación*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/capacitacion/>
- Project Management Institute (2021). *Guía PMBOK® y Estándares*. Obtenido de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>
- Project Management Institute (2021). *¿Qué es la Guía PMBOK® ?*. Obtenida de <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/about>
- Project Management Institute, Spain (8 de abril 2021). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://pmi-mad.org/quienes-somos/capitulo-de-madrid-espana-del-pmi>

- Quintero, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Rendón, Ó. H. P. (2001). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. *Economía y Sociedad*, 6(10), 311-316.
- The Shed Co (4 de febrero de 2021). *Las mejores empresas para trabajar en el mundo y que más motivan a sus empleados*. Obtenido de <https://www.theshedcoworking.com/las-10-mejores-empresas-para-trabajar/>
- Westreicher, G (s.f.). *Encuesta*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/encuesta.html>
- Whitby, K (9 de agosto 2021). *Estadísticas del archivo de datos del PMI de julio de 2021*. Obtenido de <https://www.projectmanagement.com/blog-post/69919/July-2021-PMI-Fact-File-Stats>

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento 1 Encuesta para los empleados de ATASA



Cuestionario sobre la gestión del talento humano

La presente encuesta ha sido elaborada por estudiantes de la Maestría en Administración de Proyectos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), como parte de desarrollo del trabajo de Tesis I. Este cuestionario está dirigido a los empleados de Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. (ATASA), su objetivo es recopilar información acerca del proceso de gestión del talento humano que se lleva actualmente en la empresa.

Instrucciones:

Lea atentamente cada una de las preguntas formuladas en el presente cuestionario y seleccione la opción que mejor describa lo que siente y piensa. Todas las respuestas son de carácter confidencial, y serán evaluadas únicamente por los estudiantes, es por ello por lo que se le solicita responder con la mayor objetividad y honestidad posible para darle validez al presente instrumento.

15. ¿En qué área de la empresa labora?

16. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa?

- 1-12 meses
- 1-2 años
- 2-3 años
- Más de 3 años

17. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siente con respecto a su trabajo?

- Nada satisfecho

- Poco satisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

18. ¿Tiene a su disposición el equipo e insumo necesario para el desarrollo de sus actividades?

- Si
- No

19. ¿Cuál es el nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones físicas y ambientales (iluminación, climatización, ruido, etc.) que existen en su área de trabajo?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

20. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para realizar su trabajo en forma adecuada?

- Si
- No

21. ¿Existe un buen clima laboral en el área en la que usted trabaja?

- Si
- No

21.1 Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿cuáles de las siguientes razones explicarían el mal clima laboral que existe en el área?

- Existen conflictos entre compañeros
- Los jefes no tratan con amabilidad y respeto al personal
- No se realizan actividades motivacionales

22. ¿Cuál es el nivel de satisfacción por los beneficios sociales (seguro, vacaciones, retiro) que le ofrece la empresa?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Totalmente satisfecho

23. ¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con el trato que recibe de sus superiores?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho
- Neutral

- Satisfecho
- Totalmente satisfecho.

24. ¿Está usted satisfecho con el trato que recibe del personal de recursos humanos?

- Si
- No

10.1 En caso de no estar satisfecho con la atención recibida por el área de recursos humanos, ¿cuál de las siguientes opciones sería la causa principal de su insatisfacción?

- No existe un área de recursos humanos.
- El área de recursos humanos muestra poco interés por las necesidades del empleado.
- El área de recursos humanos no resuelve mis dudas o dificultades.
- Tiempo de respuesta tardío de las solicitudes hechas al área de recursos humanos.

25. ¿El pago de la planilla se realiza dentro del plazo establecido?

- Si
- No

11.1 Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿cuál de las siguientes razones consideraría como causa de los retrasos en el pago?

- El responsable de hacer el pago esta sobrecargado de actividades.
- Falta de organización del responsable de ejecutar el pago.
- El pago no se programa con anticipación.
- La empresa no está comprometida con el cumplimiento de las obligaciones con el empleado.

26. ¿Considera que se lleva un adecuado control de vacaciones en la empresa?

- Si
- No

12.1 Si la respuesta a la pregunta anterior fue negativa ¿por cuál de las siguientes razones considera usted que el control de vacaciones es inadecuado?

- El área responsable de llevar el control no tiene suficiente personal.
- El área esta desorganizada.
- Falta de herramientas que faciliten el control de las vacaciones.
- No hay responsable definido.
- Falta de compromiso de la empresa con el empleado.

27. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?

- Nunca
- 1 vez al año
- 2 veces al año

- 3 veces al año
- Mas de 3 veces al año

28. ¿Considera que las capacitaciones impartidas por la empresa están dirigidas a desarrollar sus actividades?

- Si
- No

Datos demográficos

Genero

- Femenino
- Masculino

Edad

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Instrumento 2, entrevista para encargada de las actividades de Recursos

Humanos



Somos estudiantes de la maestría de Administración de Proyectos y actualmente estamos haciendo el estudio de “Desarrollo de Propuesta de estructura del departamento de Recursos Humanos en Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. (ATASA)”, solicitamos una reunión para realizar una pequeña entrevista y obtener información concreta sobre el tema.

Entrevista

- 1. ¿Cuál es el proceso que se desarrolla actualmente, en cuanto a la gestión de los recursos humanos en ATASA?**
- 2. ¿Por qué cree que es necesario contar con un área de recursos humanos dentro de ATASA?**
- 3. ¿Cuáles son los beneficios le traería la implementación del área de recursos humanos al interior de ATASA?**

Anexo 3. Instrumento 3, entrevista para Gerente de Operaciones de ATASA



Somos estudiantes de la maestría de Administración de Proyectos y actualmente estamos haciendo el estudio de “Desarrollo de Propuesta de estructura del departamento de Recursos Humanos en Almacén Temporal Atlántida, S.A. de C.V. (ATASA)”, solicitamos una reunión para realizar una pequeña entrevista y obtener información concreta sobre el tema.

Entrevista

- 1. ¿Existe un plan de negocio en donde se planteó la idea para estructurar el área de Recursos Humanos?**
- 2. ¿Qué planes tiene para suplir las necesidades futuras de recursos humanos en la empresa?**
- 3. ¿Por qué cree que es necesario contar con un área de recursos humanos dentro de ATASA?**
- 4. ¿Cuáles son los beneficios le traería la implementación del área de recursos humanos al interior de ATASA?**

Anexo 4. Cotizaciones de Mobiliario y equipo

The screenshot displays the Office DEPOT website interface for a desk. The header includes the logo, a search bar, and navigation links. The breadcrumb trail is: Categoría > Todas > Muebles y Decoración > Escritorios > Escritorios en "L" > ESCRITORIO EN L SKANOR. The product image shows a dark wood L-shaped desk with a laptop and a chair. The product name is "ESCRITORIO EN L SKANOR" with a 4.5-star rating. The price is L4,400.00, marked as an exclusive internet price. A "Entrega a domicilio" (Home Delivery) option is selected, with a note "Envío gratis sin mínimo de compra". There are social sharing icons and an "Enviar mensaje" button.

Office DEPOT
.com.hn

Busca aquí los artículos que tú necesitas ...

CATEGORÍAS VENTAS CORPORATIVAS

Ubicar tienda **ENVÍO GRATIS***

Categoría > Todas > Muebles y Decoración > Escritorios > Escritorios en "L" > ESCRITORIO EN L SKANOR

ESCRITORIO EN L SKANOR
/ Califica este producto
Ver detalles del producto SKU: 27666 Modelo: 1049

L4,400.00
Precio exclusivo por internet

Entrega a domicilio
Envío gratis sin mínimo de compra*

Compartir en

Enviar mensaje

The screenshot displays the Office DEPOT website interface for an office chair. The header includes the logo, a search bar, and navigation links. The breadcrumb trail is: Categoría > Todas > Muebles y Decoración > Sillas > Sillas ejecutivas > SILLA EJECUTIVA EN TELA (TELA, COLOR NEGRO). The product image shows a black mesh executive office chair. The product name is "SILLA EJECUTIVA EN TELA (TELA, COLOR NEGRO)" with a 4.5-star rating. The price is L3,799.00, marked as an exclusive internet price. A green "AÑADIR AL CARRITO" (Add to Cart) button is visible. A "Entrega a domicilio" (Home Delivery) option is selected, with a note "Envío gratis sin mínimo de compra". There are social sharing icons and an "Enviar mensaje" button.

Office DEPOT
.com.hn

Busca aquí los artículos que tú necesitas ...

CATEGORÍAS VENTAS CORPORATIVAS

Ubicar tienda **ENVÍO GRATIS***

Categoría > Todas > Muebles y Decoración > Sillas > Sillas ejecutivas > SILLA EJECUTIVA EN TELA (TELA, COLOR NEGRO)

SILLA EJECUTIVA EN TELA (TELA, COLOR NEGRO)
/ Califica este producto
Ver detalles del producto SKU: 21246 Modelo: EM6168-3M

L3,799.00
Precio exclusivo por internet

AÑADIR AL CARRITO

Entrega a domicilio
Envío gratis sin mínimo de compra*

Compartir en

Enviar mensaje

Dell All In One Inspiron 24" Intel Core i3 Memoria RAM 8GB/ Disco Duro 1TB Negra

Dell All in One Inspiron 24" Intel Core i3 Memoria RAM 8GB/ Disco Duro 1TB Negra

★★★★★ (0 Comentarios)

L 20,995.00

Un diseño digno de mostrar: equipo de sobremesa todo en uno de 23,8 pulgadas con procesadores Intel © Core™ de 11ª generación, pantalla InfinityEdge y una cámara web desplegable.

Cap. Disco Duro (7200 RPM) GB - 1 TB

Memoria RAM Instalada GB - 8 GB

Procesador - Intel Core i3

Sistema Operativo - Windows 10 Home



Office DEPOT .com.hn

Busca aquí los artículos que tú necesitas...

Iniciar sesión Mi carrito L0.00

CATEGORÍAS VENTAS CORPORATIVAS

Ubicar tienda **ENVIO GRATIS***

Categoría · Todas · Muebles y Decoración · Archiveros, libreros y gabinetes · Archiveros 4 gavetas · ARCHIVERO 4 GAVETAS ALMENDRA OFICIO

ARCHIVERO 4 GAVETAS ALMENDRA OFICIO

★★★★★ / Califica este producto

Ver detalles del producto SKU: 14394 Modelo: 14118

L11,500.00
Precio exclusivo por internet

- 1 +

AÑADIR AL CARRITO

Entrega a domicilio
Envío gratis sin mínimo de compra*

Compartir en

Enviar mensaje

Anexo 5. Visto Bueno de Tesis Completa

Visto Bueno de Tesis Completa



MARIAN DOLLSET CALIX FIGUEROA

Para ILEANA DARIELA ALVARADO ANDINO; CLAUDIA GISELA MARTINEZ BONILLA

Responder

Responder a todos

Reenviar



sábado 11/12/2021 16:37

Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

Estimadas Maestras:

- Claudia Gisela Martínez Bonilla
- Ileana Daríela Alvarado Andino

Tengo a bien informarles que después de concluidas las etapas de revisión de tesis y después de constatar que el documento cumple con las mejoras indicadas a lo largo del proceso de revisión, doy mi VoBo correspondiente para que puedan continuar con los trámites en la Facultad de Posgrado relativos a la organización de su defensa de tesis y eventual graduación.

Les recuerdo que antes de enviar la tesis para examinación a la Facultad, deben completar y ajustar las 9 páginas iniciales, así como, el índice de contenido, tablas y figuras, ya que, el contenido pudo haberse movido o actualizado durante las revisiones. De la misma manera recuerden eliminar mis comentarios y los controles de seguimiento de cambios.

Importante: Deben incluir la imagen de este correo con mi VoBo en la sección de Anexo, como última hoja del documento de su tesis, ya que [este correo es un requisito para que puedan examinarse](#). También les recuerdo que [para organizar su examinación deben incluir sus datos en el formato de Excel del enlace que les he compartido por el anuncio del Blackboard](#).

Esperen las instrucciones de la Facultad de Posgrado sobre los demás pasos para proceder a la examinación. También les solicito que me [contesten este correo enviando una copia en versiones Word y PDF de su Tesis Final para Examinación, esto es necesario para tener la última versión en mis registros del curso](#).

Mis sinceras felicitaciones por haber completado esta clase con éxito y mis mejores deseos para ustedes en su defensa.

Saludos,

Dra. Marián Cálix F.
Catedrática
Maestría en Administración de Proyectos
Facultad de Postgrados, Unitec