



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

DESARROLLO DEL DESEMPEÑO EN GESTIÓN DE
RECURSO HUMANO: CASO UNICOMER DE HONDURAS

SUSTENTADO POR:

DIANA GABRIELA MEJÍA BACA

KAROL JOHANNA GUILLÉN BAQUEDANO

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS,
C.A.

ABRIL 2012

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR
LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL
JOSÉ LESTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO
MARLON BREVE REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
JEFFREY LANSDALE**

**DESARROLLO DEL DESEMPEÑO EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANO CASO: UNICOMER DE HONDURAS.**

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

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
VIRGILIO PAREDES MACHADO**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**WENDY CHAVEZ
PATRICIA VILLALTA
FREDEZ VAZQUEZ**



FACULTAD DE POSTGRADO

Desarrollo del Desempeño en Gestión del Recurso Humano caso: UNICOMER DE HONDURAS

AUTORES: Diana Gabriela Mejía Baca y Karol Johanna Guillén Baquedano

RESUMEN

Este estudio presenta a UNICOMER DE HONDURAS como una empresa dedicada a la venta de servicio y bienes de consumo durables para el hogar. Tomando en cuenta el bajo desarrollo en la capacitación y evaluación de algunas áreas específicas como referencia en este caso Mercadeo y Recursos Humanos, ya que en la actualidad las habilidades competitivas en los puestos de cada empresa se vuelven más exigentes con requerimientos de perfiles altamente calificados que puedan cumplir con los objetivos establecidos. La investigación consta de un estudio evaluador de necesidades formativas necesarias para el desempeño de las áreas de Mercadeo y Recursos Humanos, lo que a su vez se realizó la recolección de la información por medio de entrevista al Jefe de Recursos Humanos, la observación y las encuestas aplicadas a los colaboradores de estas áreas antes mencionadas. Dando como resultado actualmente la formación con que cuenta es bastante adecuada en un 63% para su desempeño de trabajo, en los últimos dos años ha asistido alguna actividad de formación en un 66% por cuenta propia, tomando en cuenta que el 72% toma como un obstáculo el costo de los cursos de formación, de igual manera podemos concluir que los colaboradores necesitan reforzar áreas debido a que el 66% su nivel educativo es secundaria y es preferible para ellos tener una técnica de capacitación de formación en el puesto a cargo de mandos intermedios. En cuanto a la aplicabilidad recomendada del proyecto de acuerdo a los resultados obtenidos le sugerimos a UNICOMER DE HONDURAS realizar planes que le apoyarán al mejoramiento del área de Recursos Humanos como: Plan de trabajo, Plan de presupuesto; Plan de capacitación & Endomarketing, Evaluación del desempeño y un plan de incentivos, todo esto ayudará a que el personal de las áreas de Mercadeo y Recursos Humanos puedan desarrollar sus formaciones y así obtener una mejor

Motivación para el desarrollo de sus funciones y tareas y de esta manera lograr los objetivos.

Palabras claves: Capacitación, Colaboradores, Desarrollo, Desempeño y Formación.

ABSTRACT

GRADUATE SCHOOL

Performance Development in Human Resource Management Case: UNICOMER OF HONDURAS

AUTHORS: Diana Gabriela Mejía Baca and Johanna Karol Guillén Baquedano

SUMMARY

This study presents UNICOMER OF HONDURAS as a company dedicated to the sale of service and consumer durables for the home. Given the low development in the training and evaluation of specific areas by reference in this case Marketing and Human Resources, and currently competitive skills in the positions of each company become more demanding requirements of high profile qualified to meet the objectives. The research consists of an evaluation study of training needs required for the performance of the areas of marketing and human resource, which in turn made the collection of information through interviews with the head of human resources, monitoring and surveys applied to the employees of these areas mentioned above. Resulting in the formation currently available to it is quite adequate in 63% for job performance in the last two years he has attended some training activity by 66% on their own, taking into account that 72% taken as an obstacle the cost of training courses, just as we can conclude that employees need to strengthen areas because the 66% educational level is secondary and is better for them to have a training technique training on the job by middle managers. Regarding the recommended applicability of the draft agreement to the results we suggest to make plans UNICOMER OF HONDURAS support him to the improvement of human resources area as the Work Plan, Budget Plan, Training Plan & Endomarketing, Evaluation of and a performance incentive plan that will allow all staff of the Marketing and Human Resources to develop their training and get a better motivation for the development of their functions and tasks and thereby achieve the objectives.

Keywords: Training, Partner, Development, Performance and Training

ÍNDICE

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	4
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 VARIABLES DEL ESTUDIO	6
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	8
2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.	8
2.1.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	8
2.1.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.	9
2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
2.2.1 MOTIVACIÓN	11
2.2.2 SATISFACCIÓN – INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	13
2.2.3 CAPACITACIÓN.	14
2.2.4 CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN.....	16
2.2.5 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	17
2.2.6 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.....	18
2.2.7 HERRAMIENTAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS	19
2.2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	20
2.2.9 PROMOCIÓN DE UN AMBIENTE DE TRABAJO MOTIVADOR	23
2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.....	23
2.4 MARKETING INTERNO.....	25
2.5 CLIMA LABORAL.....	28
2.5.1 EL VALOR DEL CLIMA LABORAL.....	29

2.6 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	31
2.6.1 CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL	32
2.7 SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	34
2.7.1 ERGONOMÍA.....	35
2.8 PLAN DE CARRERA	37
2.8.1 PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL	38
CAPITULO III METODOLOGÍA.....	42
3.1 ENFOQUE y MÉTODOS.....	42
3.1.1 ENFOQUE	42
3.1.2 MÉTODO	42
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2.1 INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL.....	43
3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	45
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN (PRIMARIA Y SECUNDARIA).....	46
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	48
4.1 RESULTADOS DE ENCUESTA.....	50
4.2 ENTREVISTA.....	58
4.3. OBSERVACIÓN	60
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES	65
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	66
6.1 PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO A DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE UNICOMER DE HONDURAS	66
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	67
6.3.1 PASOS PARA EL DESARROLLO DE CAPACITACIÓN.....	67
6.3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN & ENDOMARKETING.	68
6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

ANEXOS	97
Anexo 1	98
Anexo 2 Resultados de encuesta.....	99
Anexo 3 Encuesta de Necesidades de Formación.....	104

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los recursos que cuenta la empresa. El presente estudio está fundamentado en la importancia de la gestión del recurso humano en su formación profesional para el mejoramiento del desempeño, ya que en un entorno cambiante como el actual, surge la necesidad de adoptar un nuevo enfoque basado en la formación continua. Es así como la capacitación y evaluación, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo.

En base a lo anterior, se identifica la necesidad de llevar a cabo un estudio relacionado a la implementación de un plan de acción que oriente la capacitación en las diferentes áreas teniendo como opción principal los departamentos de Mercadeo y Recursos Humanos de la empresa UNICOMER DE HONDURAS; realizado a través de un estudio cuantitativo a los colaboradores, mediante la aplicación de herramientas como entrevista, observación y encuesta; reflejados en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tomaron en cuenta para la implementación de nuevos planes de acción con la finalidad de mejorar el desempeño de cada empleado y así mermar algunos factores negativos como ser desmotivación, fluctuación, entre otros. A su vez se recomendó la implementación Endomarketing dentro del plan de trabajo como su estudio de costo que conlleva dicho desarrollo, como una nueva herramienta. Todo esto fundamentado en la teoría fortalecer el desempeño a través de la capacitación, creando motivación y lealtad de los colaboradores.

A continuación los resultados de el desarrollo de la investigación, la cual parte de una recopilación bibliográfica, seguidamente de una aplicación de encuestas y la

Observación con el fin de poder tener conclusiones que ayuden a la toma de decisiones que ayuden a mejorar el depto. De Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS.

1.2 ANTECEDENTES

Debido a la falta de constante desarrollo de formación en las organizaciones se ha destacado en nuestro mercado actual el índice de rotación de personal, tomando en cuenta varios factores primordiales que resaltan la inconformidad de los colaboradores como, ser motivación, crecimiento, cambio de puesto etc. Es de esta manera que debemos indicar que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos. Los aprendices que se conocen desde 2,000 años A.C y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial primera mitad del siglo XVIII aparecen innumerables escuelas industriales. Cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible (Aguilar, 2004).

En nuestro siglo el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo por el año 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: método de los cuatro pasos que son: Mostrar, Decir, Hacer y Comprobar

En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debería ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia.

En el cual es de importancia destacar dos puntos importantes de la capacitación:

- a) Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

b) No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solarización en el personal de una organización.

Parte del conocimiento de que el éxito de las organizaciones depende del alto desempeño de sus empleados, entendiéndolo como Arias,(2007), la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y estándares fijados, y como las expectativas de los asociados en el marco de los valores establecidos, sin desperdicios y con máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas. Entendido así, es comprensible que las organizaciones destinen recursos a la implementación de acciones; de programas y políticas relacionados con prestaciones, capacitación y desarrollo de empleados; y al establecimiento de códigos de conducta que favorezcan altos niveles de desempeño de los empleados.

Un desempeño bajo o inadecuado de los empleados puede reflejarse no solamente en el incumplimiento de las metas organizacionales, sino en daños al patrimonio de las organizaciones como desvíos de recursos, mal uso de equipo e instalaciones, tiempos muertos causados por actividades impropias de la empresa y prácticas desleales como la divulgación del conocimiento confidencial.

Es por ello que surge el interés para UNICOMER DE HONDURAS ya que en la actualidad el personal que recibe capacitación y motivación es el área de ventas y servicio al cliente motivos principales que reflejan la productividad y los ingresos de la misma, dejando débiles las áreas que refuerzan y hacen posible el desempeño de las áreas antes mencionadas (ventas y servicio al cliente) como

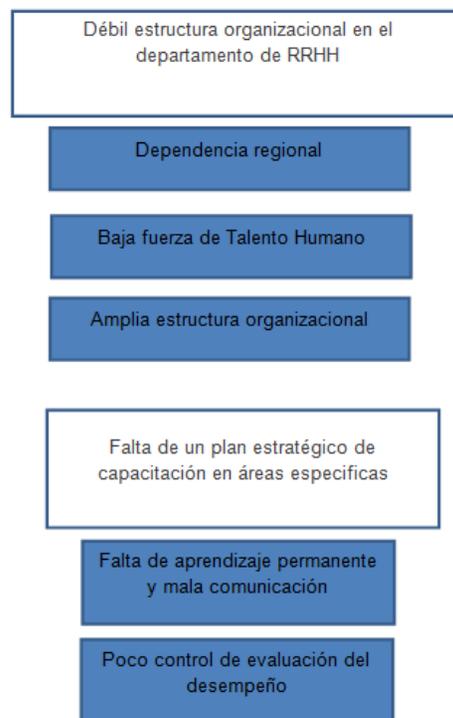
Ser: los departamentos administrativos y operativos. Con la finalidad de proporcionar herramientas básicas para que el departamento de Recursos

Humanos pueda enfatizar las necesidades de estas áreas y así tener un enfoque para la mejora continúa en sus procesos.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

En la actualidad la empresa UNICOMER DE HONDURAS cuenta con un plan de capacitaciones para sus colaboradores orientado en su mayoría al área de ventas y servicio al cliente, lo que presenta un bajo desarrollo para la compañía ya que hay algunos departamentos que necesitan capacitaciones como ser: Contabilidad, Mercadeo, Técnicos, Logística, Recursos Humanos y Administración. Dicha capacitación debe de enfocarse en temas específicos de acuerdo a cada área, con el propósito de mejorar el desempeño y así poder brindar un mejor servicio a los clientes. Tomando en cuenta las siguientes causas fundamentales de debilidad del porque el departamento de Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS debe contar con planes de capacitación y evaluación del desempeño de sus colaboradores:



1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Bajo desarrollo en los programas de capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa UNICOMER DE HONDURAS.

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con un plan de capacitación y evaluación de desempeño?

1.1 ¿Cuáles son los factores que se generan por la falta de un plan de capacitación y evaluación?

1.2 ¿Qué tipo de mejoras han surgido de los planes de capacitación realizados anteriormente?

1.3 ¿Cuáles son las alternativas competitivas que ayudaran a cada área para mejorar en su desempeño?

1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir a garantizar la eficiencia y eficacia del departamento de Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS, mediante un plan de acción orientado a desarrollar las competencias de los colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Evaluar las competencias y deficiencias del Recurso Humano del departamento de UNICOMER DE HONDURAS.
2. Identificar los distintos factores que impiden contar con un programa de capacitación adecuado.
3. Analizar los resultados y experiencias anteriores obtenidas de la aplicación de los programas de capacitación de UNICOMER DE HONDURAS.
4. Definir posibles alternativas competitivas para reforzar los conocimientos necesarios en el desempeño en cada área.
5. Preparar un plan de acción orientado a desarrollar las competencias de los colaboradores de las áreas: Mercadeo y Recursos Humanos.

1.5 VARIABLES DEL ESTUDIO



Figura 1. Variables de Estudio.

1.6 JUSTIFICACIÓN

Con el paso del tiempo actualmente las habilidades competitivas de los puestos en cada empresa se vuelven más exigentes, es por esto que requiere de personal con perfiles altamente calificados que puedan cumplir con los objetivos establecidos, Para lograr una situación de trabajo ideal, donde todos los miembros de la empresa estén orientados hacia la misma dirección, es necesario que las personas que trabajan en la organización se sientan AUTO MOTIVADAS.

La capacitación en la empresa en la era del conocimiento, ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y competitividad de las empresas. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino su Capital Intelectual. La capacitación es sin lugar a dudas un gran negocio. Las compañías japonesas las cuales normalmente le proporcionan a cada trabajador veinte Días completos de capacitación al año. La capacitación se asocia a tres propósitos que son: el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos e influir en las actitudes. Es importante no perder de vista que la Capacitación debe ser desarrollada y ejecutada

Como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: diagnóstico, impartición y evaluación. (Lefcovich, 2009)

Las capacitaciones deben estar concebidas para apoyar los procesos de cambios necesarios para el logro de la misión y visión de la empresa acorde a sus objetivos estratégicos, por esta razón, la proyección estratégica de la organización (misión, visión, cultura/valores, objetivos, estrategias y oferta de valor al cliente), constituyen a nuestro criterio las bases o premisas de una metodología para la evaluación del impacto de la capacitación. La formación por competencias permite centrar la actividad de capacitación en el aprendizaje y desarrollo de las competencias de la organización para alcanzar su visión y por ende, con repercusión no solo en los puestos de trabajo sino también en función de la estrategia de la organización y sus resultados globales.(Hernández Calderín & Molina Alvarez, 2008)

De esta manera el estudio se desarrollo en las áreas: Mercadeo y Recursos Humanos, con la finalidad que sea una empresa más competitiva en el mercado nacional.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.

2.1.1 EFICIENCIA Y EFICACIA DEL DESEMPEÑO

Eficacia y **eficiencia** constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones y su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso. Mucho se ha escrito sobre el tema y muy diversos los enfoques que se le han dado. Este trabajo intenta contribuir a una utilización apropiada de estos elementos, adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño de las organizaciones de las definiciones circulantes, se eligen las que dicen que la **EFICACIA** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido. Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras que la **EFICIENCIA** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas. (Ayuso, 2010)

2.1.2 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Los objetivos organizacionales se refieren a cómo hacer productivo los negocios en el término de un año. Sobre los objetivos generales de una empresa:

- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Capacitación y mejoramiento del personal,
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.

- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.

Sobre los objetivos específicos de una empresa:

- Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal. (Suarez Revollar, 2009)

2.1.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.

La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. Generalmente esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales.

- Está definida por el nivel institucional de la organización.
- Está proyectada a largo plazo y define el futuro y destino de la organización.
- Incluye la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2002)

La estrategia corporativa. Las dos principales inquietudes de la estrategia corporativa son: ¿dónde competir? ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo?

La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la Internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. También, abre las posibilidades de elegir Distintas Formas de crecer, a través de adquisiciones o fusiones, alianzas

Estratégicas o a través de desarrollo interno, También conocido como crecimiento orgánico.

La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la corporación. Este valor añadido genera la ventaja corporativa, es decir, la ventaja adicional debida a formar un grupo de empresas en lugar de competir cada negocio de manera independiente en sus respectivas industrias.

El centro corporativo crea valor cuando las características del centro corporativo Contribuyen a mejorar las capacidades de las unidades de negocio, en concreto, aquellas que constituyan factores clave de éxito en sus respectivos sectores. En este caso, una unidad estratégica de negocio se encontraría en el corazón del negocio. Al contrario, cuando la corporación influye o ejerce su autoridad sobre negocios cuyos factores clave de éxito no son comprendidos por el centro corporativo, cuando éste no contribuye a mejorar los recursos y capacidades de las unidades de negocio, el centro corporativo no añade valor sustancial al portafolio de negocios. En este caso, se suele señalar a los negocios con estas características como candidatos a la venta o desinversión. Este tipo de negocio se encontraría enterratorio desconocido. (Planellas, 2007)

2.1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el Contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la misma es estable y no cambia rápidamente. (Correa, 2009)

Conjunto de normas, valores, creencias y pautas compartidas que caracterizan los modos de hacer y comportarse de los miembros de la organización, y que determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones En la organización. Valores organizacionales: son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir de la organización, su relación con los trabajadores y entidades externas y su ética. Son pautas del comportamiento de los trabajadores. Son el conjunto de principios morales,

De preferencias culturales y actitudes lógicas que Estructuran los juicios de las personas y guían su comportamiento en la organización. (Cuesta Santos, 2010)

2.2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia. Aunque existe todavía un debate considerable en relación con la importancia relativa de cada uno, parece haber un acuerdo general en que el Comportamiento Organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo (Mazerosky, 2009)

2.2.1 MOTIVACIÓN

Chiavenato, (1999) menciona que: Motivo. Aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente

En los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo.

El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El Comportamiento *está orientado* Hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el **ciclo motivacional**, cuyas etapas son las siguientes:

- Cougil,(2011) menciona Homeostasis: en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulo: aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad: esta necesidad, insatisfecha aún, provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.



Figura 2: Ciclo motivacional

Fuente:(Sociología de la empresa, 2009)

2.2.2 SATISFACCIÓN – INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Los factores que producen satisfacción o insatisfacción son separados y distintos. Un gerente puede eliminar la insatisfacción sin necesariamente producir satisfacción en sus trabajadores.

Existen FACTORES que contribuyen a la INSATISFACCIÓN en el trabajador como son:

- Política gerencial
- Administración o supervisión
- Relaciones con el supervisor
- Condiciones de trabajo
- Salario y status
- Relación con los colegas
- Relación con los subordinados
- Vida personal
- Seguridad. (Jimenez, 2009)

En la actualidad el trabajo y como consecuencia sus elementos materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración han sufrido cambios sustantivos que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción en el trabajo. Es posible observar en las empresas que se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo (Francisco Lopez Chanez, 2007).

Según Coulter,(2004) “La satisfacción laboral” es la actitud general hacia el trabajo que uno realiza; es la diferencia entre la remuneración que recibe el trabajador y lo que cree que debe recibir. De acuerdo con esta definición, una de las teorías administrativas que se relaciona es la “Teoría de la Equidad” de Stacy Adams; la cual propone que los empleados se comparan con otros, en relación a lo que perciben por su trabajo (stephen P. Robbins, 2005),

Si existe diferencia en lo que recibe, ya sea mayor o menor cantidad, para el trabajador es considerado como inequidad, y si considera que están recibiendo lo mismo, el trabajador percibe equidad. La equidad se relaciona con lo que es considerado justo y equitativo para él. La satisfacción en el puesto es muy importante ya que representa un resultado de la experiencia de trabajo, altos Niveles de insatisfacción ayudan a identificar problemas organizacionales que necesitan atención. La insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo la rotación y problemas de salud mental y física; altos niveles de ausentismo y rotación son costosos para las organizaciones (Hellriegel Don, 2004)

2.2.3 CAPACITACIÓN.

Proceso para enseñar a los empleados nuevos y actuales las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben de ignorar, el Hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que Usted desea que hagan y como quieren que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejaran de ser productivos. (Aguilar, 2004)

- **CINCO PASOS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Los programas de capacitación consisten en:

1. **Análisis de las necesidades:** Identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

Quien detecta las necesidades de capacitación para que la organización opere eficientemente es quien está en campo de lucha, dicho en otras palabras los que pertenecen del lado operativo, aunque la mayoría no tiene conocimientos acerca de cómo se lleva a cabo una planeación para capacitación, si sabe de las deficiencias en conocimientos y como reforzaría su capacidad intelectual y de adiestramiento, debido a que se encuentran en una continua adaptabilidad de los procesos. Sin embargo los

Gerentes y el departamento de capital humano debe estar alerta a las demandas de capacitación que requieran los colaboradores para incrementar sus conocimientos, habilidades y capacidades para realizar un mejor trabajo.

2. **Diseño de la instrucción:** Se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Un elemento clave al momento de diseñar la capacitación es el comportamiento y disponibilidad de cada individuo, debido a que depende de gran parte de los colaboradores el éxito de las capacitaciones, ellos en la mayor parte de las veces tienen las soluciones o han aprendido a sobrellevar los problemas u obstáculos presentados en su lugar de trabajo, con la capacitación idónea y su experiencia se incrementará su productividad.

Worley,(2007) menciona: Para lo anterior se necesita que sean bien fundamentados los objetivos de la capacitación, que los deseos y motivación por querer aprender estén al 100% , que se empleen los principios de aprendizaje, debido a que el factor humano es muy vulnerable y cambiante y cada uno de ellos aprende de forma distinta, y sobre todo utilizar un sexto sentido que después de un análisis al comportamiento organizacional y en base a la experiencia y estadísticas se imparta el tipo de capacitación se necesita. En resumidas palabras: **Capacitación idónea, para el personal exacto, en el momento preciso, con las herramientas necesarias dará como resultado una capacitación exitosa.**

3. **Validación:** En el cual se eliminan los defectos del programa y este se presenta a un reducido público representativo.

4. **Implantación:** En el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido. No existe una técnica mejor o peor al momento de capacitación, simplemente existen distintos tipos de grupos de colaboradores que necesitan distintos métodos de aprendizaje. ¿Cómo saber cuál es el tipo de capacitación es la idónea? Los métodos a

Utilizar dependerá de efectividad, costo, instalaciones, Capacidad y tipos de aprendizaje a utilizar y por sobre todas las cosas la

Experiencia que se tenga en la empresa con las capacitaciones que se han impartido, analizando los resultados y alineando todos los elementos de la capacitación. (Muchinsky, 6ta Edicion)

Cabe mencionar que el tipo de capacitación para los colaboradores operativos son una mezcla de la experiencia y técnicas a utilizar, recordando que el operario adquiere la mayor parte de su especialización de sus actividades de forma empírica, debido a que si todas las empresas mandaran primero a sus colaboradores a un escuela (universidades de empresas) sus costos se elevarían, hay que recordar y tomar en cuenta que no todas las organizaciones cuentan con la solvencia económica para invertir en capacitaciones.

5. **Evaluación:** La administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.El seguimiento de la capacitación juega un papel importante ya que hasta que el colaborador regresa a su estación de trabajo es donde se comprueba si hubo un cambio de actitud y un progreso en su desarrollo laboral.(Noé, 2005)

Los líderes y el departamento de capital humano en conjunto con el capacitador deberán evaluar con el fin de mejorar en futuras capacitaciones. Los jefes de área Aunque no Tengan un conocimiento experto en seguimientos de programas, deberán estar al pendiente de las mejoras y necesidades de sus colaboradores, en un caso idóneo se deberá llevar bitácoras del crecimiento y necesidades del personal para saber la utilidad de la capacitación y prever futuros cursos. (Mijangos, 2011)

2.2.4 CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN.

Dessler, Administracion de Recurso Humano,(2009) Menciona que la capacitación es inútil si el aprendiz carece de la habilidad o la motivación para beneficiarse de esta. En términos de habilidades, el aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los

Conocimientos básicos, algunos patrones utilizan la "capacitación de empleados en miniatura" para descartar a los aprendices con bajo potencial.

El patrón puede tomar diversas medidas buscando incrementar la motivación para aprender del nuevo empleado. Otros aspectos que incrementan la motivación y el aprendizaje son las oportunidades de practicar y cometer errores. La retroalimentación, que incluye las evaluaciones periódicas del desempeño y las críticas verbales más frecuentes, también es destacable.

2.2.5 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en subtareas, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado. El análisis de la necesidad de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se siente motivada.

La capacitación eficaz se relaciona con el logro de objetivos predeterminados se necesitan cierto tipo de desempeño para ayudar a que la organización logre sus objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa las herramientas para lograrlo.

Según describe Valencia, (2007) La determinación de las necesidades de la capacitación en una empresa debe contener tres tipos de análisis

El análisis organizacional: se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales así como los recursos con que cuenta la empresa, la fuente de estos y sus relaciones con los objetivos. Estos establecen el marco dentro del cual pueden definirse con mayor claridad las necesidades de capacitación

El análisis de las funciones: se enfoca en la tarea o el trabajo sin tomar en cuenta como se desempeña el empleado a realizarlo.

El análisis de las personas: Examina el conocimiento las actitudes y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina qué tipo de Conocimientos y actitudes o habilidades debe adquirir y qué tipo de modificaciones debe hacerse a su comportamiento.

2.2.6 PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Chiavenato I., (2002) Menciona que el programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de la organización comprar paquetes de entrenamiento, es decir, programas ya listos y vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios precisos para fijar el nivel de desempeño esperado. Además, la organización debe estar dispuesta a dar espacio y ofrecer oportunidades de aplicación de las nuevas competencias y conocimientos Adquiridos en el entrenamiento. Para evitar desperdicios y garantizar el retorno deseado de la inversión, es imprescindible ser pragmático en la programación del entrenamiento. La manera de conciliar la investigación con el retorno es Implementar el Denominado entrenamiento orientado hacia los resultados por más difícil que sea definirlos y verificarlos. Es indispensable establecer resultados para el entrenamiento.

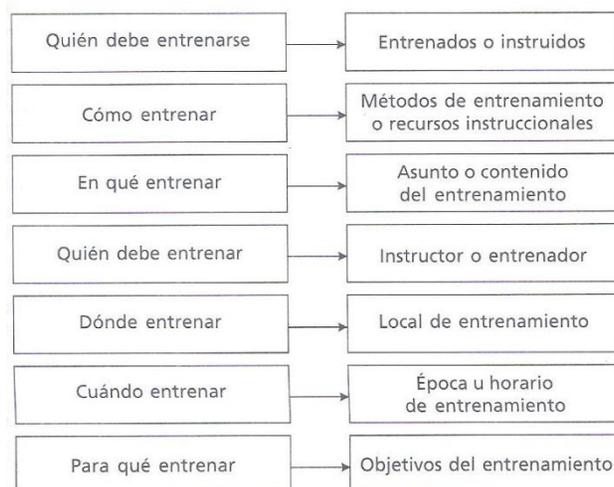


Figura 3. Programación de entrenamiento.

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

2.2.7 HERRAMIENTAS DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Según Puchol, (2006) Las Habilidades Directivas se componen de: Dirección y participación en reuniones. El arte de entrevistar. Hablar en público. Atención de quejas y reclamaciones. la asertividad. la negociación. Se trata de habilidades de **comunicación interpersonal**, dentro del área de la Comunicación Interna (CI) de la empresa. Podemos definir la CI como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su

Cohesión interna y su rendimiento. Dentro de este objetivo de carácter general, se pueden identificar otros objetivos más concretos:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la Garantía de Calidad Total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial. Contar al personal lo que sucede en la empresa, no sólo para informar, sino también para motivar. (Antes de que lo cuente el periódico).
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de empresa.

Vertice,(2008) Nos detalla:

- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en orden a la consecución de la satisfacción del cliente y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores,

Entes públicos, medios de comunicación, etc. Conseguir que la Comunicación de la gerencia con la base sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.

- Lograr en la empresa un clima de confianza en la Gerencia, que permita a esta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente,
- Conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

NATURALEZA DE LA TOMA DE DECISIONES

Koenes, (2005) Menciona: La toma de decisiones diferencia al directivo del que no lo es. Tan es así que, en francés, una de las maneras de denominar al directivo es la de decidir, esto es, el que decide, el decidido. En rigor, sólo el que tiene el poder y la autoridad decide, porque sólo esta persona puede conseguir que la decisión se lleve a la práctica. Precisamente por esta razón, esta habilidad directiva presenta problemas para las personas recientemente promovidas o que no tienen todavía mucha experiencia directiva, ya que si el poder y la facultad de decidir van unidos, no se puede ejercer esta hasta que se ha alcanzado aquél. El ejercicio de la toma de decisión provoca ansiedad a las personas poco experimentadas, e incluso a las que tienen experiencia, y esto por dos razones fundamentales: Elegir supone renunciar a lo que no se ha elegido. Las decisiones adoptadas hoy condicionan el futuro. En suma, decidir implica: Existe algo que no funciona como debería (el problema), y necesitamos averiguar las causas.

En ocasiones no se trata de un problema actual y real, sino de Algo que podría suceder en determinadas circunstancias (problema potencial) y queremos poner los medios para Impedir o minimizar las consecuencias perjudiciales. Hay que realizar algo para solucionar el problema, existen varias alternativas y necesitamos seleccionar la mejor.

2.2.8 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

¿Qué es? Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja.

¿Para qué sirve?

Finalidad:

Mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo de quien trabaja en la empresa

Objetivos generales

Premiar: buenos niveles de desempeño

Desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño.

Factores críticos del desempeño

- Cultura organizacional favorable / comunicación eficaz, jefes- subordinados.
- Utilidad percibida por la dirección, efes y subordinados.

- Coherencia con otros instrumentos de la dirección RRHH.
- Presupuesto que soporte las decisiones de premio.
- Diseño de funciones favorables a la evaluaciones.
- Conducción del proceso de concepción e implementación de apoyo a los evaluadores.

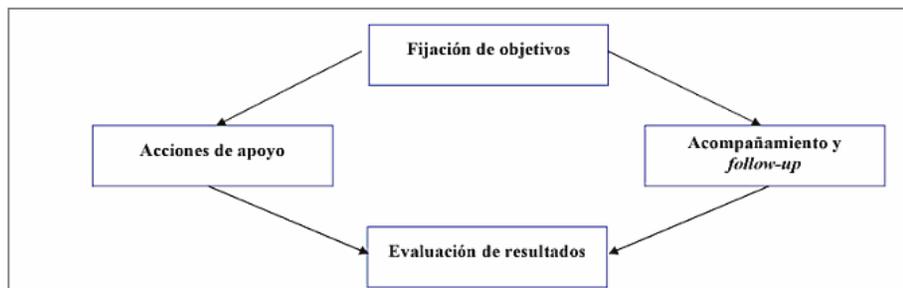


Figura 4. Ciclo de la evaluación del desempeño.

Fuente:(Reis, 2007)

¿Para qué se evalúa?

- **Características o trazos personales-** autonomía/ intelectual/ creatividad

Comportamiento observables- cumplir reglamentos / apoyar a los subordinados / delegar

Tabla 1. Parámetros de evaluación.

Parámetros	😊	☹️
Características personales	Conocimiento + amplio del evaluado	Subjetivas Difícil armonizar criterios
Comportamientos	Observables sólo para la función	Difícil definir exhaustivamente Acuerdo entre evaluadores
Resultados	+ Objetivos / cuantificables	Pocas tareas cuantificables

Fuente:(Reis, 2007)

- **Desempeño potencial**

- Posesión de ciertas cualidades necesarias.
- Deseos y aspiraciones.
- Proyectos de desarrollo personal y profesional.
- Calificaciones obtenidas a lo largo de la carrera.
- Evaluaciones y retribuciones obtenidas.
- Progreso en el último periodo de evaluación.

¿Cómo se evalúa?

La evaluación puede ser hecha de acuerdo con una de las siguientes escalas de evaluación:

- Distribución forzada.
- Selección forzada.
- Escalas de evaluación del comportamiento.
- Escalas de juicio.
- Evaluación de resultados y patrones de desempeño.

2.2.9 PROMOCIÓN DE UN AMBIENTE DE TRABAJO MOTIVADOR

Whetten, (2005) Menciona Un fuerte énfasis en el desempeño para exclusión de la satisfacción es igualmente ineficaz. Esta ocasión, en vez de ser indulgente, el directivo está imponiéndose. En esta ocasión los directivos tienen poco interés en cómo se sienten los empleados acerca de sus trabajos. El jefe emite órdenes y los empleados deben seguirlas. Los empleados explotados son empleados infelices, y los empleados infelices pueden buscar empleo con la competencia. Aunque la explotación puede incrementar la productividad en el corto plazo, sus efectos a largo plazo por lo general disminuyen la productividad por el creciente ausentismo, la rotación de empleados y en algunos casos hasta el sabotaje y la violencia. Cuando los directivos no hacen énfasis ni en la satisfacción ni en el desempeño, están ignorando sus responsabilidades y los hechos a la mano. La negligencia resultante refleja de dirección. No existe un liderazgo real, en el sentido de que los empleados no reciban ni prioridad ni dirección. Paralizados Entre lo que ellos Consideran ser opciones mutuamente excluyentes de enfatizar el desempeño o la satisfacción, los directivos no eligen ninguna.

2.3 COMUNICACIÓN INTERNA.

Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo Humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles.

Gonzalez, (2012) Menciona. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de Pertenencia de los empleados a la compañía. Para Aumentar la eficacia del equipo

Humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados.

Cabrera,(2008) Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con superiores. **Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente**, es decir desde la empresa hacia los empleados, **sino también en forma ascendente**, de la base a los cargos directivo. “Generalmente en las empresas no existen canales; dentro de una organización la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Los empleados al poder expresar sus opiniones y sentirse Escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa.

Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad Empresarial. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

Gabriel,(2008) Menciona. “Contar con un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para que todas las acciones de comunicación estén vinculadas, tengan una lógica común y respondan a los intereses detectados en el público interno (Recursos Humanos) a partir de una auditoria de comunicación interna” señala el **Lic. Martín González Frigoli, Director Ejecutivo de la consultora AB comunicaciones**. La Comunicación Interna no solo sirve para alinear la visión-misión de la empresa sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes ya sean directivos, gerentes o supervisores. Las correctas estrategias destinadas a potenciar la comunicación interna, nos pueden permitir:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.

- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas



Figura 5. Proceso de comunicación

Fuente: (Gonzalez, 2012)

2.4 MARKETING INTERNO.

Para conseguir la sostenibilidad de la empresa en situaciones de crisis es necesario, en lo que afecta a la gestión de los recursos humanos, implantar un nuevo modelo que implique la consideración, por parte de la Dirección, de que el factor humano es la clave de la problemática de la organización y que una compañía, una institución cualquiera, no podrá triunfar si no consigue movilizar a Toda la inteligencia disponible para lograr el objetivo común. Este nuevo modelo se basa en dos pilares: en la mejora de la calidad del mencionado factor humano y en una mayor consideración hacia los trabajadores,

Independiente de su categoría laboral o del nivel jerárquico que tenga en la pirámide de la estructura. Esta nueva forma de gestionar, que preconiza el Marketing Interno, tiene como objetivos últimos la motivación e integración del empleado responsabilizándole de su propia función.

Menciona Saiz,(2007) Anteriormente hemos expuesto que la crisis que está incidiendo en el entorno empresarial y que está provocando, como consecuencia, una Transformación de los sistemas de gestión es de tal naturaleza que permite

Vislumbrar un nuevo tipo de organización que podríamos denominar “participativa” o “sostenible”. El Marketing Interno viene a apoyar, precisamente, la consecución de una mayor Productividad global como un logro derivado de la motivación, la Participación y la integración del colectivo laboral. Sin embargo, aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa no debe ser algo intuitivo ni improvisado, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se Desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la Dirección, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno.

Ruiz, (2006) Describe Existen **multitud de estudios e investigaciones que demuestran la correlación entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados**. Es poco probable que la empresa pueda alcanzar la codiciada fidelidad recurrente de los clientes, en términos de ventas -para eso están fundamentalmente las empresas, para vender con beneficio-, si no se consigue la comprensión de los empleados, y su adhesión sin fisuras, a los objetivos empresariales. En principio, y en términos generales, estos objetivos deberían consistir en la consecución de una cartera de relaciones, con clientes que generen valor y en una importante capacidad de diferenciarse de la competencia por su oferta de productos y servicios, pero, sobre todo, por una especial e inimitable Aptitud en que los empleados de esa empresa sepan dispensar una atención inigualable a sus clientes.

El conocimiento del producto/servicio, la motivación por contribuir a la consecución de unas metas sintiendo su propia realización y utilidad Para el proyecto, la capacidad de excelencia en la relación con los clientes, y la formación y el talento de los empleados es una buena parte de lo que hoy llamamos capital intelectual de la organización. **Este capital intelectual compuesto, como vemos, por los antiguamente llamados Recursos Humanos y por otros Intangibles, como la marca, deviene en el activo más importante de la Empresa.** Y a no olvidar, por lo que diremos más adelante, que la marca es, en definitiva, lo que hacen y el cómo lo hacen las personas de la organización.

Cortes,(2002) Menciona: Casi todo por lo que puede competir de verdad una empresa tiene que ver con las personas: clientes y empleados. Naturalmente que el producto sigue siendo extraordinariamente importante. Pero los productos y sus precios, se pueden igualar, copiar o equiparar antes o después. Sin embargo, lo que no es tan fácil de copiar es La *“personalidad”* de una empresa, el impulso creativo y de innovación de su plantilla, así como su voluntad, empeño y actitud en la satisfacción de las necesidades de los clientes. **No es nada fácil implementar una cultura de provisión de valor y Satisfacción a los clientes y que ello produzca, a su vez, satisfacción justa, equilibrada y motivada a los empleados.**

Si se quiere realmente que la organización se oriente hacia el cliente, tal y como se suele propugnar, por ejemplo, en pomposas declaraciones en las juntas de accionistas, no podemos dejar esta cuestión únicamente en manos de las áreas comerciales y de marketing, puesto que se trata de impregnar a toda la organización de esa sensibilidad. Y de la misma forma, si queremos que tenga Sentido esa otra, no menos pomposa y tópica, aseveración de que lo más importante de la organización son sus personas, tampoco se puede dejar su verificación exclusivamente en manos de los departamentos de Recursos Humanos. Estas afirmaciones son estrategias *“transversales”*, que si se desea que terminen siendo ciertas y verosímiles, Han de ser asumidas consecuentemente en todos los ámbitos de la organización. No son declaraciones; o son prácticas estratégicas vividas emocionalmente, por unos y otros, o no son nada.

Es evidente que las empresas afinan cada vez más en el diagnóstico y análisis de la situación, pero todavía no aciertan a poner en marcha las medidas para solucionar el déficit detectado. Es algo así como llegar a saber el “*qué hacer*”, pero no conseguir un eficiente “*cómo hacerlo*”. De eso, precisamente, trata el Marketing Interno: de la equilibrada conjunción del análisis y reconocimiento del estado de la cuestión como condición *sine qua non* (*sin la cual no*); de la asunción por parte del *top management* de esa situación y la consiguiente ayuda y apoyo, incondicional e indubitable, de un plan de acción encaminado a remediar los problemas detectados; y de la aplicación del enfoque de marketing a la gestión de personas a través de acciones formativas, motivadoras y de comunicación Incluidas en el plan enunciado más arriba. Pero para poder hacer todo esto, debemos tener claro que la única forma de gestionar el cambio es con una visión transversal y generalizada de que el poder transformar la cultura radica, Básicamente, en saber cómo cambiar la conducta de la gente. Y a ese “*cómo*”, el Marketing Interno responde que teniendo en cuenta los pensamientos y sentimientos de las personas de la organización, pero que hasta que no seamos capaces de alcanzar el nudo de sus emociones, no conseguiremos avanzar en ese apasionante mundo de la gestión del cambio.

2.5 CLIMA LABORAL

¿**qué es clima laboral?**, la mejor metáfora que consigo para explicarlo es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque **el Clima Laboral es producto de las percepciones** y estas percepciones están matizadas por las Actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros. Si entendemos que la organización son las personas que están en ella, se nos Empieza a poner interesante el tema, el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Rojas O. ,(2007) Menciona:

“Hacer planes sin el diagnóstico adecuado es como iniciar un tratamiento médico sin contar con los exámenes de laboratorio...”

Al conocer con certidumbre los aspectos que se deben mejorar en el corto y mediano plazo, las fortalezas con que cuentan sus equipos naturales de trabajo así como también las áreas de oportunidad que se le presentan la organización, sus líderes y sus Empleados puede emprender acciones concretas orientadas a mejorar su clima organizacional. **Los líderes juegan un papel clave en el éxito Del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen Clima en la empresa.** Muchas veces a Pesar de que la organización ofrece Excelentes beneficios tanto en lo económico, como en lo social, la gente acaba desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que la gente tiende a comprometerse más con los líderes que con la empresa.

2.5.1 EL VALOR DEL CLIMA LABORAL

Valdez, (2011) El reportaje realizado nos describe: A muchos trabajadores el hecho de pensar que deben ir a trabajar les causa estrés debido a que no disfrutan de un buen clima laboral. "Las empresas deben practicar un ambiente lleno de compañerismo, trabajar no debe ser aburrido, se debe disfrutar de algo que le gusta hacer", dijo Jacqueline Borjas, Gerente de Recursos Humanos de Digicel.

Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo:

- Autonomía. Cada persona debe tomar sus propias decisiones, ser su "propio jefe".
- Los superiores deben informar cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto.
- El directivo debe apoyar a sus subordinados.

- La recompensa. Aspectos como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro y que haya beneficios hace que la productividad y satisfacción personal aumenten.
- El puesto de trabajo debe de estar vivo, es decir, proporcionar un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos.

En un buen clima laboral fluye la productividad

La satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de CEOs y departamentos de Recursos Humanos en la actualidad. Saben bien que un Ambiente laboral ameno, con una cultura que Promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva. Los tiempos cambian, y las sociedades y sus Necesidades también. Así como la nueva Era del conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital Intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.(CL, 2010)

El clima organizacional nos permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los empleados, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Estas ideas, los trabajadores suelen enlazarlas con perspectivas y anhelos propios, que son muy difíciles de conocer para la alta dirección si no es a través de una interpelación puesto de trabajo en relación a las tareas, la autonomía que se le asigna y su compromiso con los desafíos que le propone el puesto. Un clima organizacional negativo repercute directamente en los Objetivos de la empresa, y por más invisible que pueda parecer su influencia, hoy todos los expertos de management concuerdan en que tarde o temprano, un mal clima laboral es sinónimo de alta rotación, de baja productividad, aumento de la conflictividad interna y de la caída de la imagen de la marca.

Es, en definitiva, una visión global de la empresa es el de una pequeña sociedad conformada por individuos interrelacionados entre sí en un objetivo común que es el mismo de la empresa. Es su actitud dinámica y en constante evolución lo que determina la permanencia de una empresa en un mercado altamente competitivo. Es la actitud del líder horizontal lo que garantiza un clima organizacional positivo y generador de nuevas ideas y acciones.

2.6 ROTACIÓN DE PERSONAL

Es común escuchar que cuando hay mucha “**rotación de personal**” en una empresa, es porque ésta no se está manejando como se debe y, peor aún, esta Situación siempre tendrá un impacto negativo tanto en la compañía como en los **clientes**. Alto Nivel, (2011) Cuando se habla de rotación de personal nos referimos a la **salida de trabajadores** de una organización por diferentes motivos, ya sea **renuncias** o **despidos**, cuyos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido.

La rotación puede generarse por dos causas.

- La primera, la inadecuada **contratación de personal**, ya que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto provoca que sea reemplazado.
- Lo segundo, por las **condiciones laborales**, que pueden ser el estilo de liderazgo empleado por los jefes, las condiciones económicas, **infraestructura**, beneficios, carrera administrativa, entre otros. esta situación provoca consecuencias negativas para la empresa, las cuales son:

1. Económicas

Se deben cancelar los acuerdos legales al momento de finalizar la relación laboral entre la compañía y el empleado. En algunos casos, las empresas no cuentan con este presupuesto y ésta debe realizar un desembolso que no estaba contemplado de antemano.

2. Proceso de aprendizaje

El nuevo trabajador deberá completar un proceso de aprendizaje en relación al cargo que está ocupando, lo que puede demorar semanas o meses. En este caso, la empresa Deberá asumir las fallas de su **nuevo empleado**, lo que también impacta negativamente en las finanzas.

3. Incidencia en el servicio al cliente

El nuevo trabajador deberá tomarse un tiempo para conocer bien a los clientes, procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho, el impacto en los clientes será inminente.

4. Incidencia en la fidelidad de los clientes

Cuando éstos reclaman por tantos **cambios en el personal**, esto puede provocar que algunos de ellos no se sientan identificados con la empresa, ya que no han logrado crear un vínculo con quienes los atienden.

2.6.1 CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Ha puesto un gran esfuerzo en encontrar el personal adecuado para su negocio y lo último que quiere es que se vayan. La contratación es generalmente un proceso costoso y que consume mucho tiempo así que cuanto más pueda hacer para mantener su personal, mucho mejor.

Tipos de cambio

Descubrir las tendencias sobre cuándo dejan los empleados su empresa le Ayudará a comprender el por qué y a esforzarse en prevenir que ocurra en el futuro.

Adad,(2009) Describe:

- **Cambio estacional.** Cuando ve habitualmente que los empleados dejan la empresa en ciertos periodos, como tras finalizar un ajetreado periodo de ventas. A menudo tiene conexión con empleados cuyos sueldos están basados principalmente en

Comisiones ya que buscan entornos y mercados en los que puedan mantener las oportunidades de hacer dinero.

- **Cambio por responsabilidad.** A veces puede verse dentro de un ciclo de empleo donde una vez que los empleados se han establecido en el trabajo, deciden que es hora de pasar página debido a que no pueden seguir subiendo dentro de la organización.
- **Éxodo masivo.** El peor de los casos para cualquier negocio, cuando un gran número de empleados deciden presentar su renuncia al mismo tiempo. Esto podría deberse a un nuevo gerente con el que el equipo no se lleva bien, una discusión de sueldos con un sindicato, o historias en los medios de comunicación sobre posibles problemas financieros en la industria.

Minimizar las salidas

Muchos de estos factores están fuera de su control, pero existen algunas medidas que usted puede poner en práctica para intentar minimizar el cambio de plantilla.

- **Comuníquese con los empleados.** No hay nada que incomode más a los empleados que un aire de secretismo dentro de la empresa. Tenga una actitud abierta con sus empleados, comparta su visión de futuro y hágales saber qué papel tienen en los objetivos generales.
- **Escuche a los empleados.** Fomentar que los empleados creen un comité que pueda discutir los asuntos de su interés y que tenga representantes que puedan reunirse con el equipo de gestión. Usted no podrá aceptar todas sus sugerencias, pero es importante que al menos las considere. Sería bueno que llevara a cabo encuestas anónimas para conocer cómo se sienten realmente sus empleados.
- **Aumentar los beneficios.** Los aumentos de sueldo son siempre bienvenidos por los empleados, pero hay otras muchas cosas que puede hacer para mejorar la moral general en el trabajo. Intente relacionar esto con los problemas que piense que tiene Su empresa, por ejemplo, si piensa que el equilibrio trabajo-vida privada podría ser un

Problema en las tasas de retención, ofrezca a los empleados un día extra de vacaciones.

- **Elogie al personal.** Haga saber a los empleados con frecuencia que son valiosos miembros de su organización. Esto podría lograrse llevando a cabo una competición del "Empleado de la semana" o aumentando los incentivos que ofrece por alcanzar objetivos. Sea cuidadoso e intente elogiar a los empleados por igual, si no sus empleados podrían sentir resentimiento sobre unos pocos.
- **Formación y desarrollo del personal.** Los planes habituales de desarrollo muestran a los empleados que usted se preocupa por su futuro. Asegúrese de que sus gerentes participan en reuniones uno a uno con los miembros de su equipo para Discutir qué opinan de su trabajo, su futuro, y qué opinan en general del entorno laboral.
- **Eventos sociales.** Los negocios más exitosos son a menudo los que cuentan con un buen nivel de compañerismo entre colegas. La línea que separa el hecho de proporcionar oportunidades para que los empleados conecten entre ellos fuera del lugar de trabajo y "la diversión forzada" es muy tenue, pero si hace que los empleados contribuyan a planear los eventos, estos crearán eventos a los que verdaderamente quieren asistir.

2.7 SALUD Y SEGURIDAD LABORAL

La noción de "seguridad y salud en el trabajo" es sostenida en la actualidad por la Organización Internacional del Trabajo, partiendo de la idea que el elemento Central de la relación salud-trabajo se encuentra en las "Condiciones y medio ambiente de trabajo". Dentro de este referente teórico, la seguridad o inseguridad en el trabajo serán los que definan los cambios en la salud de los trabajadores. "La Expresión condiciones y medio ambiente de trabajo, por un lado, la seguridad e higiene del trabajo y, por otro, las condiciones generales de trabajo "Sin embargo, "condiciones generales de trabajo" deja un margen muy amplio de interpretación, inclusive se indica que hace referencia a las condiciones de vida del trabajador. En la práctica no sucede así, sólo se toma en cuenta

Los aspectos que suceden en el interior de los centros de trabajo, concentrándose también, de manera casi exclusiva a los llamados "riesgos del trabajo".

Betancourt, (1999) Menciona: La OIT plantea la relación estrecha que existe entre las condiciones y medio ambiente de trabajo con la salud y la productividad. Por eso, en los últimos años, prefiere utilizar el término "seguridad y salud en el trabajo" siempre dentro de los límites señalados en líneas anteriores. La interpretación de estos términos no siempre es homogénea, depende de la posición e intereses de los distintos actores sociales involucrados en el complejo Mundo del trabajo. Los empleadores no tendrán la misma concepción que los trabajadores o que los técnicos. Para los primeros las condiciones de trabajo se encuentran imbuidas del interés productivo (absentismo, Disminución de la productividad, paralización del trabajo, ritmos de trabajo, relaciones contractuales, estabilidad de los trabajadores, etc.), en cambio para los trabajadores el Lente del bienestar y la salud serán los que maticen la concepción(mejoramiento de los procesos de trabajo, medidas de prevención adecuadas, control médico periódico, recreación, relaciones humanas adecuadas, guarderías, comedores adecuados, alimentación suficiente y de buena calidad, etc.).

2.7.1 Ergonomía

Díaz J. ,(2007) Describe: ¿Qué es la ergonomía? Cada día las máquinas efectúan más trabajos. Esta difusión de la mecanización y de la automatización acelera a menudo el ritmo de trabajo y puede hacer en ocasiones que sea menos Interesante. Por otra parte, todavía hay muchas tareas que se deben hacer manualmente y que entrañan un gran esfuerzo físico. Una de las consecuencias del trabajo manual, además del aumento de la mecanización, es que cada vez hay más trabajadores que padecen dolores de la espalda, dolores de cuello, inflamación de muñecas, brazos y piernas y tensión ocular. La ergonomía es el estudio del trabajo en relación con el entorno en que se lleva a cabo (el lugar de trabajo) y con quienes lo realizan (los trabajadores). Se utiliza para determinar cómo diseñar o adaptar el lugar de trabajo al trabajador a fin de evitar distintos problemas de salud y de aumentar la eficiencia. En otras palabras, para hacer que el trabajo se adapte al trabajador en lugar de obligar al trabajador a adaptarse a él.

Un ejemplo sencillo es alzar la altura de una mesa de trabajo para que el operario no tenga que inclinarse innecesariamente para trabajar. El especialista en ergonomía, estudia la relación entre el trabajador, el lugar de trabajo y el diseño del puesto de trabajo.

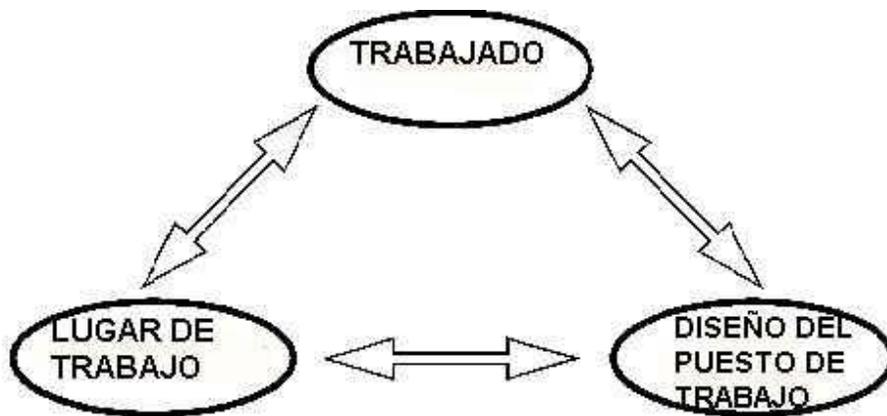


Figura 6. Esquema de función del Ergonomista

Fuente: (Diaz J. , 2007)

La aplicación de la ergonomía al lugar de trabajo reporta muchos beneficios evidentes. Para el trabajador, unas condiciones laborales más sanas y seguras; para el empleador, El beneficio más patente es el aumento de la productividad. La ergonomía es una Ciencia de amplio alcance que abarca las distintas condiciones Laborales que pueden influir en la comodidad y la salud del trabajador, comprendidos factores como la iluminación, el ruido, la temperatura, las vibraciones, el diseño del lugar en que se trabaja, el de las herramientas, el de las máquinas, el de los asientos y el calzado y el del puesto de trabajo, incluidos elementos como el trabajo en turnos, las pausas y los horarios de comidas. La información de este módulo se limitará a los principios básicos de ergonomía tocante al trabajo que se realiza sentado o de pie, las herramientas, el trabajo físico pesado y el diseño de los puestos de trabajo.

La ergonomía aplica principios de biología, psicología, anatomía y fisiología para suprimir del ámbito laboral las situaciones que pueden provocar en los trabajadores

Incomodidad, fatiga o mala salud. Se puede utilizar la ergonomía para evitar que un puesto de trabajo esté mal diseñado si se aplica cuando se concibe un puesto de trabajo, herramientas o lugares de trabajo. Así, por ejemplo, se puede disminuir grandemente, o incluso eliminar totalmente, el riesgo de que un trabajador padezca lesiones del sistema muscular si se le facilitan herramientas Manuales adecuadamente diseñadas desde el momento en que comienza una tarea que exige el empleo de herramientas manuales.

2.8 PLAN DE CARRERA

Empleo, (2005) La planificación debe empezar en las primeras fases. Éstas son algunas ideas sobre cómo se debe realizar el diseño de un plan de carrera:

1. Es imprescindible hacer un análisis y un diagnóstico profesional preciso y exhaustivo, tanto de la trayectoria anterior como de la situación actual, destacando las Responsabilidades asumidas, los pasos que ha dado, los logros, los errores o fracasos Y sus motivos, las competencias, aptitudes, conocimientos, etcétera. No hay que ser condescendiente con uno mismo, el retrato final tiene que ser una Fotografía fiel de la realidad. En definitiva, hay que contestar objetivamente a la pregunta: ¿Está actuando de verdad como gestor de su propia carrera?
2. Otro análisis ha de referirse a la empresa en la que se trabaja actualmente, a las competidoras y al mercado en general. Es importante valorar los resultados, la evolución, los proyectos y sus desarrollos y la imagen que tienen en el mercado. La pregunta es: ¿Realmente ha cubierto una etapa y ha conseguido resultados en su actual posición?
3. Nada conduce tan lejos como una fuerte motivación para conseguir lo que uno quiere. Hay que revisar honestamente las prioridades. Es necesario pensar si se está a gusto en su empresa actual y en el puesto que se ocupa y no olvidar las necesidades personales y familiares. Reflexione sobre: ¿Por qué quiere realmente cambiar?
4. La importancia de fijar un nuevo objetivo, a la medida de su ambición, capacidades propias y posibilidades de mercado es esencial. Este debe ser realista y tener en cuenta todo lo anterior; si no, se corre el riesgo de quedar definitivamente frustrado y, además,

Resentido. Las preguntas son: ¿Dónde quiere llegar?, ¿qué posibilidades de desarrollo tiene en su actual compañía?

5. Es el momento de elaborar o diseñar un plan con un conjunto de acciones que se desarrollarán a corto y a medio plazo. Plan que no tiene que consistir únicamente en transmitir la voluntad de cambio al mercado y que puede pasar por la adquisición de contenidos formativos, la consolidación del networking, etc. ¿Sería capaz de defender y argumentar este plan de acción ante un profesional del mercado de trabajo?

Aunque el valor profesional y la suerte también influyen, muchos ejecutivos acaban por darse cuenta más adelante de que han tomado decisiones erróneas. Muchas de ellas, como consecuencia de no haber hecho el esfuerzo suficiente para diseñar una carrera profesional.

2.8.1 PLANEACIÓN DE LA CARRERA PROFESIONAL

La planeación del Capital Humano es esencial para su participación, motivación y desarrollo pro-activo en la organización, por lo que contar con planes precisos de desarrollo del capital humano, así como conocer cuáles serán los requerimientos de Personal a futuro, son elementos fundamentales para planificar la carrera profesional. La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica.

Es importante tener en cuenta que el mero hecho de planear una carrera profesional no constituye garantía de éxito.

- **Carrera profesional:** todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- **Historial profesional:** el conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- **Objetivos profesionales:** los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- **Planeación de la carrera profesional:** el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.

- **Desarrollo profesional:** El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

Contreras, (2011) Menciona: La planeación de la carrera profesional no implica un esfuerzo por descifrar las sorpresas que guarda el futuro. Es un proceso estrictamente racional. Las preguntas ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar? Constituyen la clave del proceso de planeación.

La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas Y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de dónde quiere llegar.

Planeación de la carrera y necesidades del empleado.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus Necesidades de personal. Aunque en la práctica este servicio puede limitarse a los Empleados del nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijan metas profesionales y trabajan activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

Factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

1. Igualdad de oportunidades.
2. Apoyo del jefe inmediato.

3. Conocimiento de las oportunidades.
4. Interés del empleado.
5. Satisfacción profesional.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Dos elementos resultan indispensables en todo programa de planeación de carrera:

1. La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo)
2. El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño laboral.

Los departamentos de personal y la planeación de la carrera.

Con frecuencia, los departamentos de personal llevan a cabo esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

Ventajas

Entre las ventajas que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

1. Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
2. Permite el desarrollo de empleados con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
3. Facilita la ubicación internacional.
4. Disminuye la tasa de rotación.
5. Satisface las necesidades psicológicas del empleado, que puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas. Para poner en práctica sus programas de planeación de carreras profesionales, las organizaciones recurren a técnicas de información sobre oportunidades Profesionales, a estrategias de aliento, a

Los programas de capacitación y adelanto académico y a técnicas de asesoría, orientación profesional y retroalimentación.

CAPITULO III METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.1.1 ENFOQUE

El estudio tiene como objetivo el diseño de un nuevo plan de acción que ayude al Desarrollo del Desempeño en Gestión de Recurso Humano caso: UNICOMER DE HONDURAS por lo cual dicha investigación se desarrolló una combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Partiendo que la investigación tiene el **enfoque principal cuantitativo**, dicha investigación tiene un alcance descriptivo donde se busca especificar propiedades, características, perfiles y los rasgos más importantes de; personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente, o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere el estudio, su objetivo no es indicar como se relacionan, su propósito es dar un panorama (contar con una “fotografía”) del fenómeno de estudio a que se hace referencia (Sampieri, 2010).

Bajo el diseño descriptivo, se analizó la forma en que actualmente UNICOMER DE HONDURAS administra y gestiona el capital humano, así mismo se describió las premisas y significados más relevantes en cuanto a la gestión por desempeño y formación en el área de mercadeo como Recurso Humano, con el propósito fundamental de vincular dichos temas a la práctica diaria de la empresa que fue objeto de análisis para el desarrollo de la investigación.

3.1.2 MÉTODO

Método deductivo. Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006)

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

3.2.1 Investigación No Experimental

Partiendo de que el objetivo principal de la investigación es contribuir a la gestión de desempeño a través de la creación de un nuevo plan de acción para UNICOMER DE HONDURAS, el diseño de la investigación que se realizó es No Experimental "el cual es un estudio realizado sin manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" y fue de tipo transversal (Sampieri, 2010).

Se realizó dicha investigación que ayudó a identificar y estudiar las asociaciones entre las diferentes variables; desempeño de los colaboradores como su formación profesional, y ver la forma de lograr mayor eficacia.

3.2.2 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se establecen las etapas más importantes en la realización del proceso de investigación:



Figura 7. Esquema de Diseño de Investigación.

Fase 1: En esta etapa se realizó la definición del alcance de la investigación así como la determinación de las acciones a tomar al problema establecido en la investigación.

Fase 2: Tomando en cuenta los objetivos y alcance de la investigación se procedió a la recolección de la información al tema de investigación para la Determinación del marco

Teórico, así mismo entrevistas, como observación de la muestra que se realizó la investigación.

Fase 3: Recolección de los datos según las herramientas utilizadas, así como el procesamiento de los resultados según el orden lógico del tema de investigación.

Fase 4: Se realizó el análisis de la información recolectada que generaron las herramientas utilizadas el cual del mismo modo ayudo a obtener las conclusiones y recomendaciones según las variables y preguntas del tema de investigación.

Fase 5: Ya finalizando la investigación se tomo la determinación de la propuesta de un plan de acción para el desarrollo del desempeño en gestión de Recurso Humano caso: UNICOMER DE HONDURAS, el cual se brindo diferentes planes para el mejoramiento de la eficiencia del personal.

3.2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Sujetos u objetos de estudio: Son aquellas personas involucradas dentro del departamento de Mercadeo y Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS, con el objetivo de obtener información relevante para el estudio.

Muestra seleccionada: por ser el estudio aplicado en áreas específicas (Mercadeo y Recursos Humanos) la muestra fue el total de colaboradores que pertenece a cada departamento siendo 20 Mercadeo y 9 en Recursos Humanos.

Teniendo de esta manera un tipo de muestra **no probabilística o dirigida** ya que la población en la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Debido a que se realizó un estudio de habilidades, actitudes y la falta de capacitación para el desarrollo del desempeño en las áreas no se hará ningún cálculo de muestra, únicamente se tomará en su totalidad la población de los colaboradores que actualmente cubren los puestos de Mercadeo y Recursos Humanos en UNICOMER DE HONDURAS, por solicitud de la Gerencia de Recursos Humanos y como una prueba piloto de parte de dicha empresa, de un Nuevo plan de acción en capacitación enfocado en mejorar la

Debilidad que se ha generado por la falta de evaluaciones y capacitación de este personal.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

De acuerdo a las circunstancias del estudio como instrumento se utilizó la Encuesta: es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

De esta manera se realizó para la recolección de la información:

1. Encuesta de necesidades de formación.

Se utilizó la encuesta debido a los datos que se necesitaban para conocer el status de cómo se encontraban los colaboradores antes, durante y que necesidades o obstáculos tenían en su desempeño laboral, este instrumento es una forma más accesible para que el empleado expresara con más facilidad las debilidades o fortalezas que estaban generando la falta de capacitación en las áreas.

2. Entrevista: Es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión. (Domenech, 2009)

Debido a la problemática que se encontró en el área de capacitación se realizó la entrevista personal al Gerente de Recursos Humanos con el fin de indagar más a fondo detalles de estructura del área, presupuestos, tiempo y planes así como experiencias obtenidas en el desarrollo de planes de capacitación de las áreas de RRHH y MKT.

3. Observación: Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación fue realizada para tener un panorama mejor de cómo realizan el desarrollo de la capacitación así como es la actitud y desarrollo de las expectativas de los colaboradores que fueron impartidos, es así tomar las alternativas para el mejoramiento de las próximas capacitaciones que el área de RRHH implemente.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN (PRIMARIA Y SECUNDARIA)

Por ser una investigación descriptiva la recopilación del contenido para realizar la investigación fue mediante:

Fuentes Primarias: Como encuesta, entrevista y observación.

Encuesta: El instrumento desglosa 11 series de preguntas en las siguientes categorías: abiertas, selección múltiple como la escala de valor, captando así: las habilidades competitivas actuales, actividades que se han desarrollado para crecimiento de los conocimientos y asimismo capacidades y experiencias que cuenta cada uno de los colaboradores, siendo 9 del departamento de Recursos Humanos, y 20 de el departamento de Mercadeo realizado la colocación de la encuesta en las instalaciones de las oficinas UNICOMER DE HONDURAS el 11 de Marzo teniendo como finalidad la obtención de las necesidades básicas requeridas por el personal para el mejoramiento de su desempeño en los puestos actuales para la programación de el plan de acción de capacitación .

Entrevista: La entrevista realizada al Gerente de Recursos Humanos el cual se le plantearon 5 preguntas sobre:

- Si cuenta el departamento con un plan de capacitación y evaluación del desempeño.
- La capacitación que han realizado va ligadas a un plan de evaluación y motivación.
- Que tipos de mejoras han surgido debido a las últimas capacitaciones realizadas

Al implementar un nuevo plan de acción si estarían dispuestos y cuales serian los factores que impedirían dificultar el proceso, con la finalidad de tener mayores aspectos relevantes con lo que cuenta el departamento de Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS.

Observación: La observación fue enfocada en dos objetivos el de análisis y resultados.

Análisis se tomo en cuenta:

- Tipo de capacitación brindada
- Personal quien fue impartido
- Contenido
- Tiempo
- Actitudes

Resultados:

- Motivación
- Aplicación de lo aprendido
- Actitudes
- Cumplimiento
- Clima laboral

Con la observación obtenida se obtuvo las perspectivas de fortalezas o debilidades que estaban generando las capacitaciones brindadas a los colaboradores.

Fuentes Secundarias: A través de consultas bibliográficas en diferentes informes, artículos, libros, sitios web y documentación previamente elaborada por la empresa, que en general brindara el contenido necesario para la realización del proyecto de investigación.

CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Partiendo que el objetivo de la investigación es contribuir a garantizar la eficiencia y eficacia del departamento de Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS, mediante un plan de acción orientado a desarrollar las competencias de los colaboradores; en una etapa piloto en los departamentos de Recursos Humanos y Mercadeo realizado a la empresa UNICOMER DE HONDURAS.

A través de la aplicación del instrumento de una encuesta a los colaboradores de las aéreas antes mencionadas y la observación se determinaron los resultados para poder crear soluciones al objetivo planteado. A continuación se presentan los análisis respectivos a los resultados obtenidos en donde denotan que en general la compañía tiene muchas fortalezas que mantener y mejorar al igual que debilidades que hay que fortalecer; con muchas oportunidades y amenazas en la cuales hay que contrarrestar para el logro de objetivos determinados

En primer lugar se determinó que más del 50% de los colaboradores al momento de comenzar sus funciones en los puestos de trabajo para lo cual fueron contratados se encontraban en un nivel profesional bastante adecuado lo que da como resultado un buen desempeño en sus áreas asignadas ayudando de una manera eficiente el logro de objetivo en su momento. A su vez cabe mencionar que esto depende del proceso de contratación del empleado, el saber si está acorde al perfil del puesto solicitado; ya que a través de los resultados denota que las personas contratadas se encontraban en un nivel de educación medio, empleado, el saber si está acorde al perfil del puesto solicitado; ya que a través de los resultados denota que las personas contratadas se encontraban en un nivel de educación medio (secundaria) y algunos de ellos a la fecha aún no han podido superar esta etapa mientras que otros con el paso del tiempo han tratado de superarse profesionalmente poco; este ello contribuye positivamente o negativamente, ya que la empresa va generando cambios que exigen mayor talento humano preparado. Cabe mencionar que el personal ha sabido aprovechar las capacitaciones brindadas y su experiencia en las labores con el paso de tiempo, por lo

Cual se concluyó como una oportunidad de fortalecer En el área de Capacitación en vista de mejoramiento de desempeño que genere compromiso por parte del empleado.

Partiendo que una de las variables más fuerte es el desempeño y en la actualidad es uno de los factores de más importancia para las compañías ya que de ello depende la rentabilidad de la empresa, y viendo también que el mercado laboral contra el cual compiten las empresas y colaboradores en la actualidad a su alrededor está requiriendo una excelente mano de obra que pueda cumplir con un eficiente desempeño; lo cual requiere contar con programas de capacitación que generen dichos resultados. se concluyó que UNICOMER DE HONDURAS cuenta con la oportunidad que el 97% de sus colaboradores consideran que la capacitación continua como base fundamental en su desempeño laboral, lo cual genera mayor compromiso por parte de los colaboradores y una motivación que hace que merme el ausentismo, desmotivación. Es aquí donde se puede aprovechar para poder implementar nuevos planes de capacitación.

Es importante denotar que el personal de dicha empresa está dispuesto a tener capacitación continua en la forma que se les brinde; ya sea a través de capacitación uno a uno es decir un tutor, a través de instituciones especializadas en los temas a fines a cada uno de los puestos ó brindadas por la misma empresa siempre y cuando sea algo de actualidad y que ayude a poder lograr mejor desempeño en sus puestos actuales. Es también relevante mencionar que los colaboradores tienen toda la disposición siempre y cuando la empresa pueda proporcionar algunos medios en cuanto al factor económico y factor tiempo para su crecimiento profesional. Entrevista realizada al (Jefe de Recurso Humanos) esto se refuerza con el hecho de que sus autoridades saben que es necesario y emergente contar ahora con programas de capacitación no generales sino más específicos es por eso que se está evaluando lo ya existente y viendo la posibilidad de la implementación de nuevos planes (Al tomar en cuenta los factores antes mencionados se determina que al contar con un plan de capacitación diversificada y un

Personal dispuesto a los cambios, crea un mejor clima laboral, generando mayor compromiso de los colaboradores por ende con mayor facilidad el logro de los objetivos en la empresa.

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTA

1. Considera que la formación profesional al incorporarse a su puesto de trabajo fue:

Tabla 2. Frecuencia considerando la formación profesional al incorporarse a un puesto de trabajo

Categoría	Frecuencia	%
Muy adecuada	11	38%
Bastante adecuada	16	55%
Poco adecuada	2	7%
Nada adecuada	0	0%

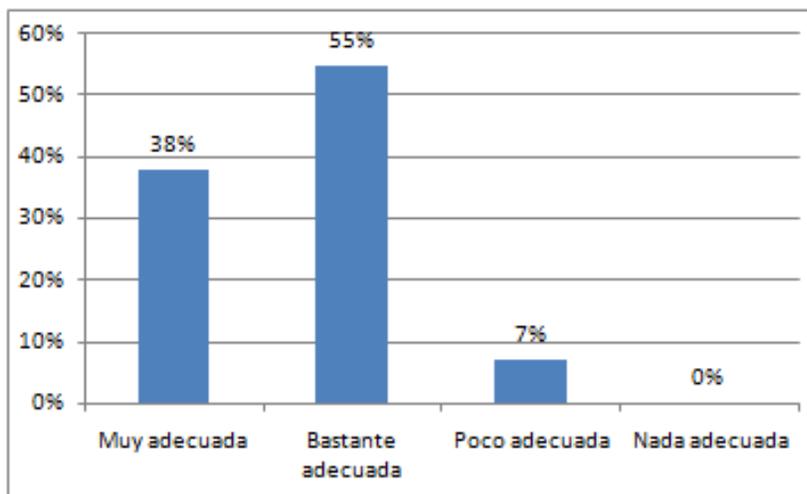


Figura 8. Histograma de frecuencia de formación profesional al incorporarse a un puesto de trabajo

La información obtenida indica que el 55% del total de los encuestados, al momento de comenzar su puesto laboral se encontraba en un nivel de preparación bastante adecuada para cumplir con sus responsabilidades, es decir Que podían realizar con buen desempeño la tarea para la cual fueron contratados Mientras que el 38% de los encuestados afirmó que la condición que se Encontraron al momento de iniciar su puesto de trabajo no era la más adecuada y un 7% consideraron que no estaban lo

Suficiente preparados para cumplir con lo asignado. A través de lo planteado anteriormente se contribuye a informar a las autoridades la necesidad de poder implementar un plan de acción no solo integral, sino a la vez que pueda brindar una capacitación definida por puesto de trabajo, es decir con conocimientos que generen habilidades, destrezas, solución de problemas, etc., en el día a día del puesto para el cual fue asignado.

2. Para el trabajo que desempeña , cree que su nivel de formación profesional actual es:

Tabla 3. Frecuencia para el trabajo que desempeña, con nivel de formación profesional es:

Categoría	Frecuencia	%
Muy adecuada	9	31%
Bastante adecuada	18	63%
Poco adecuada	1	3%
Nada adecuada	0	0%
Nula	1	3%

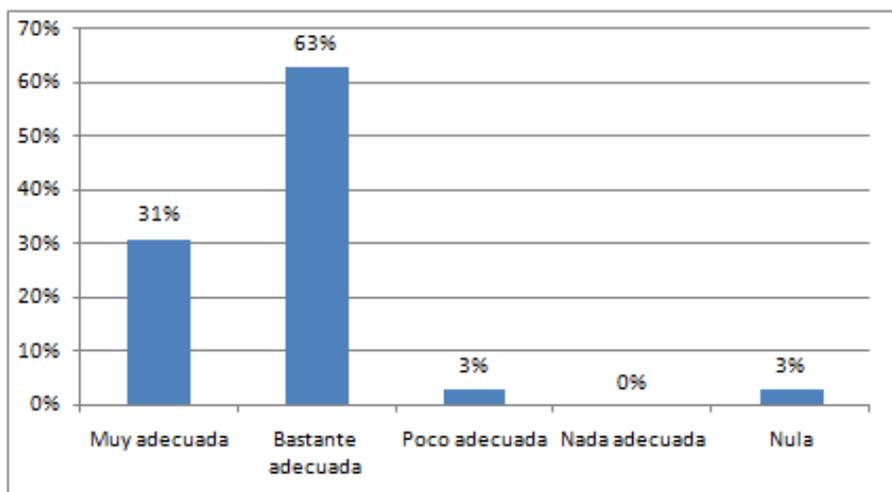


Figura 9. Histograma de frecuencia para el trabajo que desempeñan en relación a su formación

Al analizar los resultados obtenidos, se concluye que del 100% hay un 37% de los empleados que comenzaron sus labores sin estar completamente preparados en el

Puesto para el que fueron contratados, lo que indica que hay una debilidad en. Profesionalmente para el puesto para el que fueron contratados, lo que indica que hay una debilidad en el Proceso de contratación y a su vez capacitación; porque denota que el proceso de capacitación queda inconcluso para los colaboradores, es decir no preparados en un 100% para comenzar en el puesto de trabajo, lo que da como resultado dificultada en cumplimiento de roles en un una forma eficiente.

Cabe mencionar que hay un alto porcentaje (63%) de los empleados que piensan que su conocimiento es bastante adecuado para su puesto actual, con ello dan la pauta que aún se puede mejorar para dar un 100% en su trabajo; esta información da como parámetro que los empleados al momento de ser contratados comienzan un proceso de capacitación con enfoques generales de los que ellos han adquirido y los que les brinda la empresa en un contexto más general, dejando algunas áreas inconclusas que generan dudas, bajo rendimiento en las tareas asignadas entre otras; ayudando a encontrar una oportunidad de mejora en dicha área.

3. La formación continua en los colaboradores es considerada

Tabla 4. Frecuencia de la formación continúa

Categoría	Frecuencia	%
Imprescindible	8	28%
Muy importante	28	97%
Conveniente	2	7%
Irrelevante		

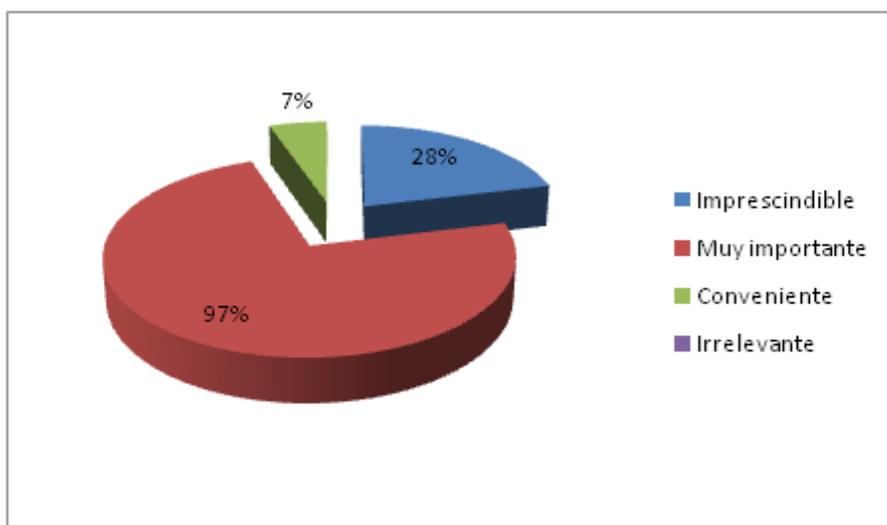


Figura 10. Circula de Frecuencia de la formación continúa

Al apreciar la gráfica, se determina la oportunidad de seguir mejorando los procesos de capacitación la cual tendrá una buena aceptación por parte del empleado, ya que en su mayoría el 64% del total de los encuestados aceptan que la capacitación continua es parte fundamental del desarrollo profesional apoyando con ello a que cada empleado pueda estar debidamente preparado y capacitado para poder desempeñar lo requerido En su perfil de puesto y si fuese posible un plus más; es una gran ventaja el hecho de que los colaboradores miren y estén conscientes que la preparación es parte de su crecimiento profesional ya que al momento de la aplicación de un programa de capacitación y evaluación del desempeño, será más fácil de desarrollarlo y una buena inversión.

4. En los últimos dos años:

Tabla 5. Frecuencia de capacitación en los últimos dos años

Categoría	Frecuencia	%
He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta	19	66%
He asistido por cuenta de mi empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	15	52%
He asistido a alguna actividad de formación organizada por mi empresa	25	86%

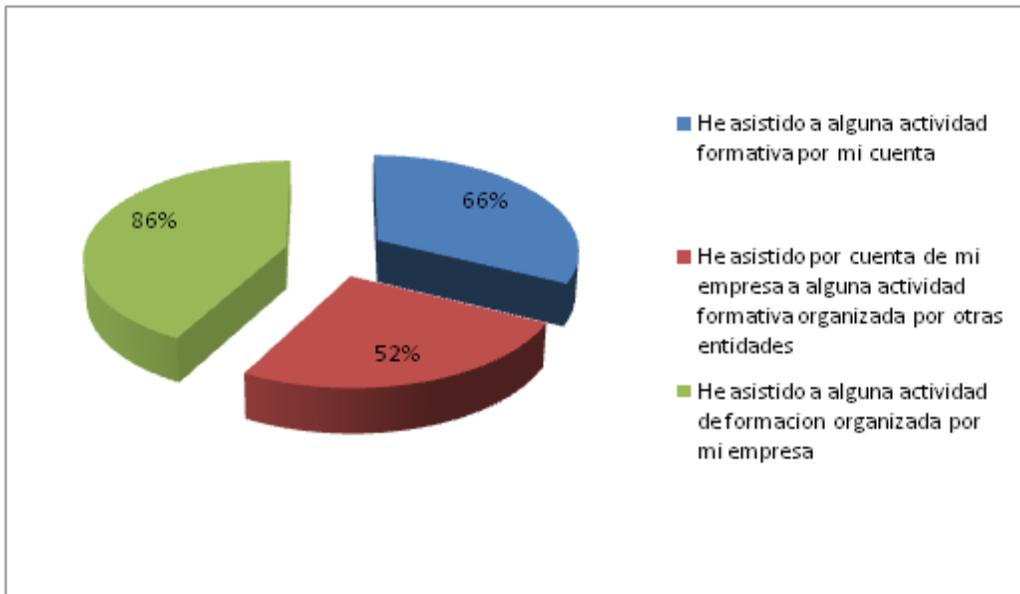


Figura 11. Circular de frecuencia de capacitación en los últimos dos años

Con el paso del tiempo las empresas han comprendido que para un buen progreso de las compañías es necesario contar con una buena base la cual es través de la preparación de cada uno de los empleados; en esta oportunidad UNICOMER DE HONDURAS ha generado un proceso de capacitación lo cual es un gran punto a favor. A su vez esto contribuye a seguir perfeccionando este canal de capacitación, ya que es una empresa que si se preocupa por mejorar el desarrollo de cada colaborador, en esta oportunidad se propone seguir con dichos programas y crear otros con enfoques específicos a las áreas.

Es importante aprovechar la oportunidad que los empleados que forman parte de UNICOMER DE HONDURAS están con la apertura de participar en programas de capacitación reflejado a través del 66% del total de los encuestados que por sus propia cuenta buscan formación, y es aquí donde la empresa puede enfocarse para ofrecer programas con orientación a departamentos ó puestos específicos.

5. Modalidades formativas en función del interés de cada uno:

Tabla 6. Frecuencia de modalidades formativas

Categoría	Frecuencia									
	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	10	34%	5	17%	5	17%	4	14%	7	24%
Cursos presenciales impartidos por la empresa	6	21%	6	21%	5	17%	5	17%	7	24%
Cursos On Line (no presenciales)	7	24%	5	17%	4	14%	5	17%	7	24%
Formacion en el puesto a cargo de mandos intermedios	10	34%	3	10%	9	31%	5	17%	2	7%
Congresos Jornadas	5	17%	3	10%	8	28%	7	24%	6	21%

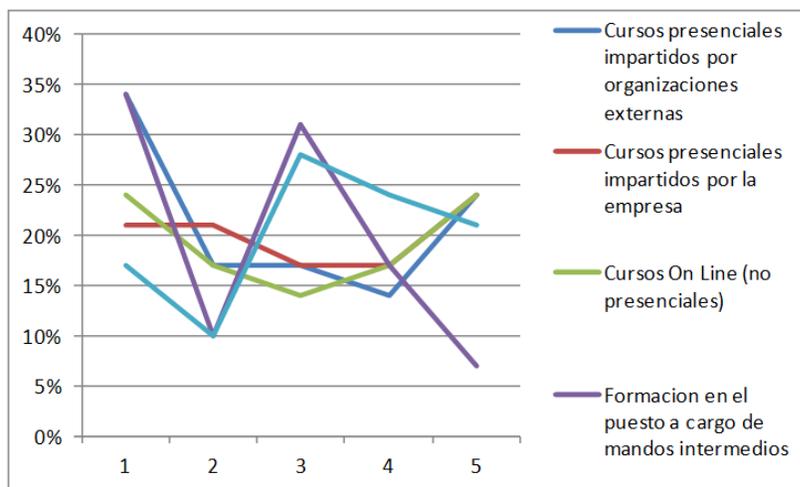


Figura 12. Lineal de Frecuencia de modalidades formativas

El estudio realizado demostró que al existir la posibilidad de contar con un programa de capacitación; el departamento de Recursos Humanos tendría la posibilidad de crear diferentes métodos de capacitación para los empleados en los cuales se sientan cómodos y con buena percepción. Entre alguno de los métodos con mayor aceptación para ser impartido entre los colaboradores se encuentra la formación en el puesto a cargo de mandos intermedios, es decir que después de una inducción general recibida consideran necesario que tengan un tutor del área específica para la cual fue contratado, en esas labores del día a día, a su vez teniendo un mayor acercamiento a todo el entorno que le rodeará. Cabe mencionar que una buena opción es buscar capacitaciones con terceros (outsourcing), este tiene la ventaja que es aceptado por los colaboradores y generalmente son compañías que están a la vanguardia. Estos a su vez

Permiten contar con una evaluación más objetiva y generando retroalimentación importante para la gerencia.

6. Obstáculos que dificultan ó impiden realiza un curso ó actividad de formación:

Tabla 7. Frecuencia de obstáculos que dificultan la actividad de formación

Categoría	Frecuencia	%
El coste de los cursos es muy elevado	21	72%
No tengo tiempo personal	11	38%
No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)	9	31%
No encuentro ninguna dificultad ni obstaculo	3	10%
No encuentro cursos que me interesen	1	3%
La empresa no me da facilidades	1	3%
Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico	4	14%

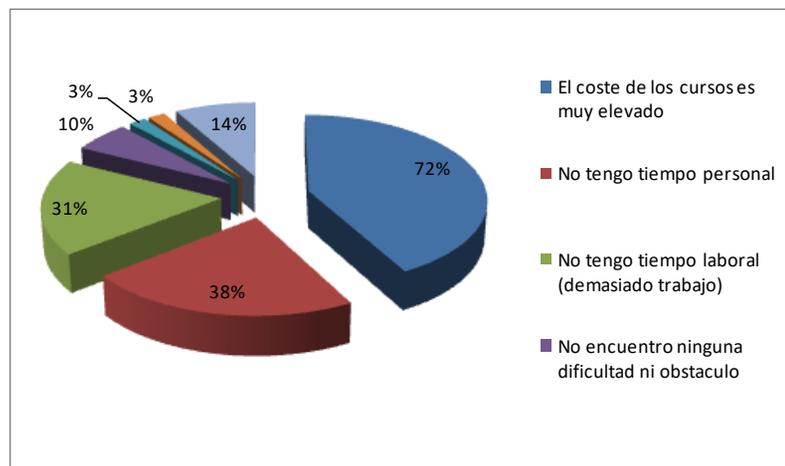


Figura: 13. Circular de Frecuencia de obstáculos que dificultan la actividad de formación

Al plantear la posibilidad de que los colaboradores puedan recibir capacitaciones se denotó que están con toda la disposición, pero que la empresa tiene que dar un paso más, ya que en la actualidad los empleados tienen la percepción que prepararse implica costos que no pueden cubrir, y que el tiempo también es un factor determinante; es aquí donde la empresa puede apoyar a sus colaboradores y generar una motivación en ellos que los lleve a mayor compromiso con su empresa, es decir ofrecer la oportunidad de que se preparen aun más, esto a su vez hace que la empresa se enriquezca con personal más preparado y Comprometido, ya que mira una empresa que se preocupa

Por ellos y da las Posibilidades en factor económico y tiempo para ellos. Al final este esfuerzo trae recompensas a ambos.

7. Lo que más se valora en un curso o actividad de formación es:

Tabla 8. Frecuencia de factores importantes en los cursos a recibir

Categoría	Frecuencia	%
La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo	17	59%
La novedad de los contenidos	13	45%
El enfoque practico	10	33%
La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos	6	21%
La aportación de un marco teorico a mi actividad profesional	16	55%
La posibilidad de compartir mi trabajo con otros.	16	55%

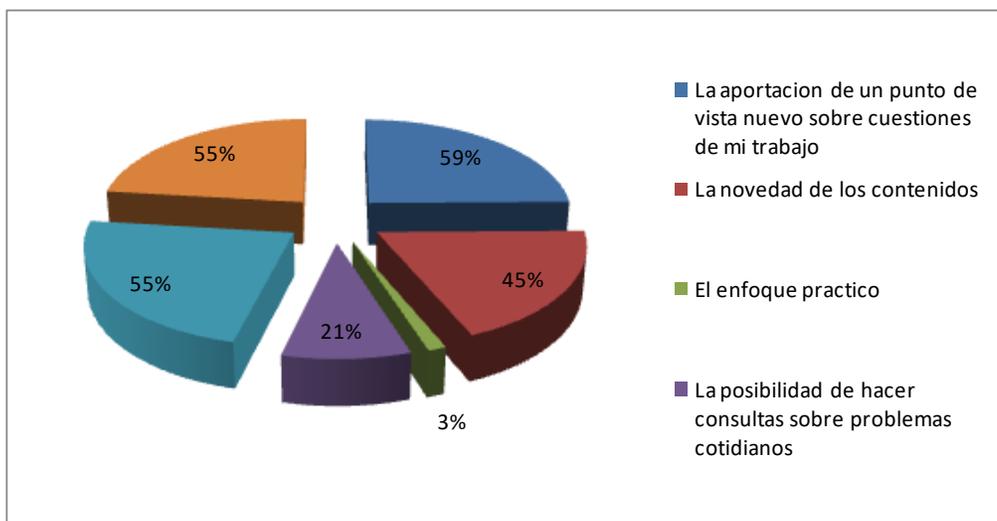


Figura 14. Circular de Frecuencia de factores importantes en los cursos a recibir

Del total de los encuestados el 59% de ellos su mayor interés al recibir una capacitación es que puedan ser aplicados en sus trabajos, que puedan traer solución a lo que realizan en su día a día y esto lo secunda el 55% del total de los encuestados que desean aplicarlo a nivel profesional y a su vez compartirlo, esto es una oportunidad para UNICOMER DE HONDURAS en fortalecer sus Programas de capacitación ya que estarían siendo aplicados en sus áreas y Reforzando los procesos actuales, un conocimiento que sería compartido, es decir que se va recuperando esa inversión en otros a su vez.

8. Áreas que necesita formación

Tabla 9. Áreas de formación necesarias

RRHH	MKT
Legislación laboral	Estrategias empresariales
Procesos y Políticas del area	Diseño Grafico
Reclutamiento y selección	Habilidades Directivas
Ingles	Contabilidad Avanzada
	Tecnicas de Mercadeo Actual

En las dos áreas evaluadas reflejaron estas necesidades de capacitación para poder brindar un mejor desempeño en sus puestos actuales.

4.2 ENTREVISTA

1. Presentación:

Buen día, somos estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial cursando Proyecto de Graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana; estamos realizando un pequeño estudio acerca del Desarrollo del Desempeño en Gestión de Recurso Humano Caso: UNICOMER DE HONDURAS.

2. Objetivo:

Contribuir a garantizar la eficiencia y eficacia del departamento de Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS, mediante un plan de acción orientado a desarrollar las competencias de los colaboradores de las áreas: Mercadeo y Recursos Humanos, con la finalidad que sea una empresa más competitiva en el mercado nacional.

3. Preguntas:

3.1 ¿El departamento de Recursos Humanos cuenta con un plan de capacitación y evaluación de desempeño?

R/ Actualmente cuenta con un programa de capacitación para los empleados, donde se enseñan los reglamentos generales de la empresa, especificaciones de los puestos y práctica de los mismos, todas las generalidades de la empresa, herramientas a utilizar en los puestos de trabajo. Cabe mencionar que las generalidades de la empresa y

Reglamentos es para todo tipo de puestos, pero el resto de las capacitaciones son para áreas determinadas, lo que se está haciendo actualmente es que las áreas de ventas tienen capacitación continua a diferencia del resto de los departamentos que se le pone un tutor para conocer en un tiempo prudente el puesto para el cual fue contratado, que sentimos es una debilidad. A su vez a toda la empresa se le da capacitación en servicio al cliente, tanto como tratar con el cliente interior (compañeros de trabajo, proveedores, etc.) Así como el cliente exterior, es una de los temas más fuertes a tratar y desarrollar entre los diferentes colaboradores de la empresa...

3.2 ¿Cree usted que los programas de capacitación actual son lo suficiente para desarrollar las habilidades de los colaboradores en los diferentes puestos y cumplir el objetivo de la empresa?

R/ Realmente no, considero que necesitamos fortalecer los programas existentes e innovar algunos, ya que no se cubren todas las necesidades de los colaboradores.

3.3 En la capacitación actual que tienen ¿Esta va ligada a su vez a un plan de evaluación y motivación de cada colaborador?

R/ Generalmente si hay una evaluación, pero más que todo para el área de pisos de ventas, ya en la parte administrativa existen algunas áreas que si, como por ejemplo créditos y cobros, telemarketing, taller; pero el resto o evalúa cada jefe, se pasa una evaluación que en algunos años se ha hecho y otros no, precisamente este año deseamos realizar y retomar esa práctica.

3.4 ¿Qué tipo de mejoras han surgido de los planes de capacitación realizados anteriormente?

R/ Esto se ve reflejado en los resultados de cada colaborador, que van de acuerdo al objetivo general de la empresa; a su vez cada vez que se realiza una capacitación surge oportunidades de mejora y nuevas ideas para mejorar dichos programas; nos vamos innovando por ende la empresa crece. Pero lo que se ha hecho hasta la fecha ha sido productivo pero es necesario cubrir otras áreas que también son parte importante de la compañía.

3.5 Si implementaran un nuevo plan de acción para capacitación a los departamentos que no tiene en este momento por ser áreas bien específicas ¿Estarían dispuestos a llevarla a la práctica? ¿Cuáles creen que serían los factores que pudieran dificultar este proceso?

R/ Creo que en este momento tendría que evaluarse, ya que uno de los mayores factores que influyen en nuestro proceso de capacitación tiempo y también de la distancia con algunos colaboradores por el hecho de encontrarnos en diferentes partes del país y no contar con centros ni personal de capacitación para cada lugar en donde se encuentran los colaboradores, por lo demás creo que no había problema siempre y cuando cumpla con los requisitos que la empresa necesita desarrollar en cada colaborador.

Entrevista realizada a: Mauricio Matute (Jefe de Recursos Humanos zona centro Sur de UNICOMER DE HONDURAS)

4.3. OBSERVACIÓN

Dicha técnica fue aplicada en dos partes; en primer lugar fue en una jornada de capacitación a los nuevos colaboradores de UNICOMER DE HONDURAS en el puesto de Jefes de Tienda. Y en un segundo plano fue una observación de una jornada normal de trabajo en el piso de ventas.

Primer parte

Objetivos de la Observación fueron analizar:

1. Tipo de capacitación brindada a los colaboradores
2. Personal a quien fue impartida la capacitación
3. Contenido de la capacitación
4. Tiempo de la capacitación
5. Actitud del capacitador y capacitados
6. Dinámicas a utilizar
7. Retroalimentación de los capacitados
8. Lugar donde se impartió la capacitación

Segunda parte

Objetivos de la Observación fueron analizar:

1. Aplicación de lo aprendido en las capacitaciones
2. Motivación de los empleados
3. Actitud de cada colaborador en su área de trabajo
4. Cumplimiento de las autoridades con lo prometido (llamados de atención ó felicitaciones)
5. Clima laboral

Al realizar este periodo de evaluación se concluyó que la empresa en la actualidad está desarrollando de una manera correcta su programa de capacitación, el cual está Enfocado a su fuerza de ventas; cabe mencionar que también lo transmiten al resto de Los empleados que no son directamente fuerza de ventas pero que al final del proceso contribuyen con la venta final.

Dentro del proceso de capacitación que están realizando surgen diferentes necesidades las cuales dependiendo del punto de vista se convierten en una debilidad para mejorar y oportunidades que aprovechar que contribuyan a disminuir las amenazas y fortalecer este proceso, como una base en la formación de cada uno de los colaboradores de UNICOMER DE HONDURAS, quienes son el recurso más importante para la subsistencia de dicha empresa.

A continuación se detalla un análisis FODA realizado específicamente al departamento de Recursos Humanos en su área de Capacitación, Desempeño y Evaluación del Empleado en base a los resultados de la observación antes mencionada.

Tabla 10 Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

1. Empresa con más de 50 años en el mercado.
2. Reconocida nacionalmente como internacionalmente.
3. Cuenta con un plan de presupuesto para el área de RRHH.
4. Disponibilidad del Talento Humano por desarrollar.
5. Cuenta con alianzas de instituciones reconocidas e importantes tanto nacionalmente como internacionalmente.
6. Gerencia a puertas abiertas, es decir con oportunidad de escuchar las necesidades.
7. Posee lugar acondicionado para las capacitaciones.
8. Poseen gerencia dispuesta a los cambios e innovación.
9. Cuentan en cada área con suficiente personal para realizar diferentes jornadas de capacitación.

DEBILIDADES

1. No cuentan con capacitaciones para algunas áreas específicas de la empresa, su mayor enfoque en el área de ventas.
2. Por el tipo de rubro comercial, no cuentan con el tiempo consecutivo para dar capacitaciones, sino son realizadas por temporadas específicas a algunas áreas.
3. Cuentan con poco personal en el área de capacitaciones.
4. No cuentan con evaluaciones periódicas por área.
5. Los planes de incentivos son enfocados a las áreas de venta, esto genera desmotivación en el resto del personal.

Tabla 11 Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES

1. Desarrollar jornadas de capacitación brindadas por las empresas con quienes poseen la alianza.
2. En la actualidad en nuestro país existen instrucciones destinadas al desarrollo humano de forma gratuita como la diversidad de empresas dedicadas a la formación y desarrollo del personal con costos accesibles.
3. Implementación de planes de incentivos tanto económicos, como de responsabilidad social con el personal.

AMENAZAS

1. El mercado laboral y comercial es cada vez más exigente en la preparación profesional de las personas.
2. La competencia cuenta con programas de capacitación como beneficio de los empleados.
3. Empresas del mismo rubro que brindan mayores beneficios a los colaboradores.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- En la actualidad el Depto. de Recursos Humanos necesita fortalecer y mejorar los programas de capacitación actuales, de una manera que se puedan incluir programas para r todas las áreas de la empresa.
- La débil estructura del departamento de Recursos Humanos no permite implementar programas de capacitación para cada departamento que componen a UNICOMER DE HONDURAS.
- Con el estudio realizado concluimos que UNICOMER DE HONDURAS en el departamento de Recursos Humanos tiene grandes oportunidades para seguir desarrollándose y dando más valor a la empresa; comenzando que cuenta con un grupo de colaboradores dispuestos a seguir creciendo profesionalmente, con una actitud positiva para ello. A su vez UNICOMER tiene la posibilidad de mejorar y crear nuevos programas en capacitación, evaluación y motivación a través de la unión con instituciones reconocidas y especializadas en esta área que dan un valor agregado a la empresa.
- Sensibilizar al cuerpo gerencial en la creación de programas de capacitación específicos por puestos, es de vital importancia para lograr el éxito en la implementación en tal sentido el área de Recursos Humanos juega un papel determinante, para realizar las gestiones pertinentes, encaminadas a desarrollar implementación.
- Estructurar y proponer un Plan de acción de Capacitación y Endomarketing , para reforzar las habilidades de los colaboradores, no se tratara de una tarea fácil para las organizaciones, sin embargo la investigación desarrollada, proveyó los elementos y criterios necesarios, para comprobar que no es imposible realizar dicha tarea y que

Además de contar con el máximo apoyo de La alta administración, produce como resultado información valiosa, que permite integrar y alinear el Recurso Humano, con la planificación estratégica de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Con la estabilidad de UNICOMER DE HONDURAS y su trayectoria como empresa, proponemos que cree alianzas con instituciones de formación profesional, de esta forma tendrá la oportunidad de obtener capacitaciones para diferentes áreas de la empresa.
- Al ver el interés por parte de los colaboradores en desear seguir preparándose profesionalmente y su lealtad a la empresa, recomendamos incluir en el plan de incentivos actual un plan de carrera para empleados como un ente motivacional para los mismos.
- Al realizar la planificación estratégica anual de la empresa, se recomienda poder realizar al departamento de Recursos Humanos un Plan de acción de Capacitación por áreas, con el fin de brindar conocimientos por puestos específicos que los mantenga en vanguardia.
- Al hacer la implementación del programa de capacitación recomendamos dar el seguimiento respectivo, es decir estar dando retroalimentación periódicamente donde se pueda generar áreas de mejora, disminuir errores reforzar lo adquirido.

CAPITULO VI. APLICABILIDAD

6.1 PLAN DE ACCIÓN ORIENTADO A DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DE UNICOMER DE HONDURAS

6.2 INTRODUCCIÓN

El estudio desarrollado, en UNICOMER DE HONDURAS, denominado, Desarrollo del Desempeño en Gestión de Recursos Humanos. Proporcionó los elementos necesarios, para analizar y determinar las bases que se requieren para el desarrollo del capital humano de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el desempeño es lo que atribuye la mayor fuerza en una ventaja competitiva en nuestra actualidad debido a las exigencias de los consumidores de los productos servicios que las empresas ofrecen. De aquí partimos los aspectos fundamentales de evaluar y reforzar esas necesidades o procesos para que esta ventaja pueda ser efectiva y obtener los resultados esperados.

En base a lo anterior se determinó que el principal producto obtenido como resultado de la investigación es: Establecer las etapas para la capacitación de las áreas de Mercadeo y Recursos Humanos de UNICOMER DE HONDURAS”, reforzado por la estrategia de apoyo ENDOMARKETING. El producto ya terminado, se constituirá en una herramienta de muchísima utilidad, siempre y cuando se le dé el seguimiento y la ejecución necesaria.

Por lo antes expuesto el presente capítulo, tiene como finalidad brindar una serie de pasos a seguir, para que la investigación desarrollada sea de uso práctico y de aplicación de la empresa.

Dichos pasos se resumirán en un plan de acción, para la puesta en marcha o implementación del mismo el cual definirá a su vez un cronograma en el cual se Establecerán, el tiempo, y los responsables de cada actividad a ejecutar, con el fin de que la implementación sea de forma efectiva dentro de la empresa.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El estudio desarrollado reflejo la necesidad de la implementación contante de capacitación o formación en los diferentes temas o aspectos importantes que conlleva al desarrollo y mejoramiento de sus funciones diarias de las áreas de Mercadeo y Recursos Humanos, de tal manera se detalla la metodología a seguir:

6.3.1 Pasos para el desarrollo de capacitación

Tabla 12. Plan de acción

Paso/ ¿cuál?	Objetivo/ ¿Qué?	Actividad/ ¿Cómo?	Responsable/ ¿Quién?
Necesidad	Identificar los factores que impidan contar con un programa de capacitación	<p>Conocer: Necesidades de la Organización: Con que cuenta, que objetivos quiere lograr alcanzar, y donde está actualmente.</p> <p>Necesidades en Funciones: Contar con los perfiles específicos de cada puesto</p> <p>Necesidad del Personal: Realizar evaluaciones de formación y desempeño que generen los conocimientos, las aptitudes y habilidades con que cuenta cada individuo o requieran.</p>	Departamento de Recurso Humano y Jefe de área
Diseño de la Instrucción	Analizar los resultados y experiencias anteriores obtenidas	<p>Elaboración de informes comparativos.</p> <p>Adaptación de las herramientas de evaluación</p>	Departamento de Recursos Humanos Jefe de área
Validación	Definir posibles alternativas competitivas para reforzar el desempeño en cada área	<p>Adaptación del instrumento en áreas.</p> <p>Elaboración de cuadros de necesidades de capacitación</p> <p>Diseño de campaña de comunicación</p>	Departamento de Recursos Humanos Jefe de área

Implantación	Preparar el plan de capacitación orientado al desarrollo de las competencias de los colaboradores de las áreas	Establecer tipos de capacitación según las necesidades de las áreas Crear políticas que guíen la adecuada alineación de las capacitaciones Montaje de campaña interna	Departamento de Recursos Humanos Mercadeo
Evaluación	Dar a conocer los resultados obtenidos Retroalimentación a los Jefe de área	Ajustar los planes según las necesidades obtenidas Implementar herramienta de evaluación del desempeño Brindar retroalimentación a los jefes de áreas	Gerente de Recurso Humano

6.3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN & ENDOMARKETING.

La **capacitación** debe ser considerada como una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general debe encaminarse a preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar sus competencias orientadas hacia el mejor desempeño de todos los colaboradores en los diversos niveles jerárquicos y posiciones, en sus actuales y futuros cargos, y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno y del momento.

Indicador Horas/Hombre de Capacitación

Es la manera usual de denominar a las horas de capacitación tanto presupuestadas o efectivas por un determinado número de personas. Sirve para generalizar el tiempo invertido en cursos de capacitación con diversas cargas curriculares tanto para colaboradores de género masculino y femenino.

Fórmula de Cálculo: **HHC = HTC / NPC**

Horas Hombre de Capacitación = Horas Totales de Capacitación /
Número de Personas Capacitadas

Objetivos de un Plan de Capacitación

- Promover el mejoramiento de sistemas de comunicación internos.
- Incrementar la productividad de las personas y por ende de la organización.
- Promover la eficiencia de cada colaborador de todos los niveles jerárquicos.
- Promover un ambiente de mayor estabilidad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias.
- Reducir las quejas de los colaboradores y a proporcionar una moral de trabajo cada vez más elevada.
- Promover el mejoramiento de los resultados mediante la aplicación de sistemas y procedimientos.
- Contribuir a bajar los Índices de la Rotación del Personal tanto por renuncias o despidos.
- Proveer al colaborador de una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad como parte de un Plan de Carrera
- Promover los ascensos sobre la base del mérito personal con parte de un Plan de Carrera.
- Contribuir a reducir los accidentes de trabajo.
- Reducir el costo del aprendizaje.
- Reducir los costos operativos.

El reporte **Diagnostico de Necesidades de Capacitación** debe responder en qué, a quiénes, cuánto y cuándo capacitar. La capacitación debe ser periódica y permanente.

Las **DNC** permitirán:

- Corregir problemas en la organización
- Reencaminar desviaciones en la productividad

- Impactos por cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas ante la reducción o incremento del personal Frente a cambios de funciones o de puestos
 - Al recibir solicitudes del personal
- UNICOMER DE HONDURAS deberá tomar en cuenta para la implementación de la capacitación en las áreas de RRHH y MKT lo siguiente:

Aspectos para la capacitación

Material significativo:

- Bosquejo de lo que va a ser
- Variedad de material
- Organice su material
- Términos y conceptos familiares
- Apoyo visual
- Prepare la transferencia del aprendizaje:
- Del sitio del aprendizaje al lugar del trabajo
- Similitud
- Prácticas de capacitación adecuada
- Marque o identifique cada paso a características del trabajo
- Motive a los empleados:
- Prácticas reales
- Refuerce la participación

Técnicas de capacitación

- Capacitación en el puesto
- Capacitación por instrucción de puesto
- Conferencias
- Técnicas audiovisuales
- Tele capacitación

- Aprendizaje programado
- Vestibular por simulacros.

UNICOMER DE HONDURAS deberá realizar técnicas de implementación en los puestos de trabajo tanto en el área de RRHH como MKT debido a que los Resultados obtenidos en la encuesta los colaboradores de estas áreas tomando muy en cuenta que es de mayor importancia el desarrollo de su formación.

Endomarketing/ Marketing Interno

Sabemos que el área de mercadeo en la actualidad se ha vuelto el núcleo principal de comunicación para el desarrollo de las estrategias y los resultados esperados de los objetivos de la organización, de esta manera el plan de marketing debe conllevar en sus fases de implementación el análisis del entorno interno el cual se enfoca: Recursos y Capacidades, Cadena de valor, Competencias nucleares, Liderazgo Intelectual.



Figura 15. Relación entre los ambiente de un análisis

De esta manera es importante que el área de mercadeo pueda generar una campaña en conjunto con el departamento de recursos humanos para brindar la mejor comunicación

Interna de los planes de formación y desarrollo, debido a que los colaboradores son clientes internos y su desempeño y motivación se ve reflejada a diario en sus tareas o funciones ya que estos al tener contacto con proveedores, clientes etc. influye en el entorno general de los clientes externos y el ambiente llevando una diferenciación en el mercado en el cual compete.

Un Plan de Marketing Interno debe constar de cuatro etapas lógicas y perfectamente definidas:

- Análisis del Entorno
- Estudio del Mercado Interno
- Proceso de Adaptación
- Control del Plan.

La primera etapa, el Análisis del Entorno, incide en aquel ámbito externo de la empresa que pueda influir en la misma. Parece evidente que antes de iniciar cualquier proceso que se relacione con los recursos humanos de la compañía, sea necesario analizar todos Aquellos elementos que puedan tener impacto, directo o indirecto, sobre la organización.

Estos elementos deben permitir comparaciones con aquellas otras entidades que tengan características similares a las de la nuestra, aunque sean de sectores diferentes. En este tipo de análisis se utilizan diferentes técnicas: desde los estudios documentales elaborados por diferentes organismos, hasta los benchmarking empresariales en los que se exponen ejemplos de las mejores prácticas, en este caso de Recursos Humanos, o las encuestas. Los factores que se suelen analizar en esta fase son, prioritariamente, los que permiten la catalogación de la empresa por su plantilla o por determinados indicadores del negocio. El tamaño y las características de las plantillas, las políticas retributivas, de selección, formación y promoción, así como todo lo referente a la comunicación, en especial a la comunicación interna, son elementos de análisis comparativo.

Se considera también importante, en esta fase, todo aquello que está relacionado con las acciones de Responsabilidad Social Corporativa que se realicen en el sector de pertenencia o por las empresas líderes de la comunidad en la que se opere. En esta estrategia hay elementos importantes para la motivación e integración del personal como es el Voluntariado Empresarial o Corporativo en el que los trabajadores, de forma voluntaria y con el apoyo y, en ocasiones, Financiación por parte de la empresa participan de manera activa en los proyectos sociales patrocinados por ésta.

Conocido el Entorno, es necesario analizar el propio mercado interno, los clientes internos de la organización. Normalmente, en esta etapa se emplean metodologías de investigación psicosocial laboral como las Reuniones de Grupo, las Entrevistas en Profundidad, las Encuestas, los Paneles de trabajadores, que permiten detectar las expectativas, opiniones o problemáticas de la plantilla.

Respecto a la tercera fase correspondiente a la adaptación de recursos y sistemas, parece lógico que, una vez conocidos los requisitos que va a imponer el entorno, las necesidades a medio y largo plazo y las características reales y potenciales de nuestros clientes internos, se proceda a establecer las políticas de adecuación de esta realidad a la necesidad prevista que se va a plantear en el inmediato futuro y, en algunas ocasiones, ya en el presente. Este proceso pivota, sobretodo, en dos políticas básicas: la de Comunicación Interna cuyo objeto es que toda la plantilla conozca los nuevos Planteamientos y exigencias requeridas y la de Formación con el fin de facilitar esta adaptación y que se realice sin traumas. Es muy importante, en esta etapa, contar con el apoyo expreso de la Dirección y con la colaboración activa de las propias Organizaciones Sindicales.

La última fase es el control y evaluación del Plan de Marketing Interno con el objeto de comprobar cómo se van desarrollando las políticas establecidas, poder analizar la eficacia de las mismas, obteniendo experiencias reales y, sobretodo, efectuar las correcciones oportunas si es que se detecta que se están produciendo desviaciones en relación a los objetivos previstos. Es en esta etapa en donde realmente cobran validez los estudios de Clima Laboral, ya que permiten medir la Sensibilidad de la organización ante el proceso de cambio que, en algunas ocasiones, resulta ser bastante traumático.

Para el departamento de Mercadeo de UNICOMER DE HONDURAS se les estableció un análisis actual de cómo se encuentra la comunicación interna dentro de la empresa, teniendo las herramientas necesarias de comunicación de esta forma hacer los cambios respectivos para el mejoramiento.

Comunicación interna

La comunicación y relación entre los miembros de una compañía siempre existe y es a prioridad a la gestión, por eso es muy importante antes de comenzar a actuar sobre ella conocer cómo se desarrolla dentro de la organización.

¿Cómo?

A través de un **diagnóstico** que es el paso obligado para el éxito de un plan de comunicación.: "El diagnóstico es básicamente un trabajo de campo en el que se busca conocer los hábitos de comunicación de la gente, qué canales prefieren, quienes son los líderes de opinión y qué códigos utilizan, cuáles son sus redes de comunicación etc. Sin diagnóstico el plan de Comunicación Interna es estéril". Es muy importante para realizar un buen diagnóstico entender a la gente porque en ellos está parte del éxito de un plan de comunicación. Hay que comprender su lenguaje y códigos, reconocer cuales son los canales de comunicación que más utilizan y mejor funcionan, sus gustos etc.

"Todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es comunicación. Ésta es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad interna y sus relaciones con el entorno. En la comunicación, lo importante no es el que habla, sino el que escucha. La empresa debe adaptarse a sus públicos. Tiene que entender cuál es su lenguaje, sus códigos, sus expectativas, su cultura, sus motivaciones y sus deseos".

La comunicación con los empleados es un proceso de gran importancia y vital para el desarrollo de la organización, el cambio y la mejora continúan de la misma. La gente tiene que conocer su empresa, las perspectivas de futuro, el resultado de sus ejercicios. Poder dialogar con sus líderes y participar para Sentirse parte del proyecto comunicacional. "El diagnóstico se consigue a partir de la investigación y el

Reconocimiento de las necesidades insatisfechas del público Interno –puede ser a través de una encuesta de clima, relevamiento de focus group, etc.- Además hay que detectar fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de la comunicación”

La participación forma parte de la estrategia de comunicación, es una obligación fomentarla. Las personas que no participan no se comprometen. Por eso es muy importante designar facilitadores comunicacionales. “La red de facilitadores es una herramienta clave porque es un grupo de personas que actúan básicamente como canales de feedback continuo que contribuyen a él ida y vuelta de la información, desde los mandos jerárquicos a toda la gente de la compañía, y a la **El contacto cara a cara** en comunicación es una de las mejores formas de transmitir información y la más primitiva también. No hay que olvidarse de esta herramienta y fomentar su uso ya que sus resultados son óptimos sobre todo cuando se utiliza para informar resultados, objetivos y logros. Pueden organizarse desayunos mensuales donde se fijen objetivos, aclaren dudas e intercambien propuestas que sirven para afianzar al grupo de trabajo y mejorar de esta manera su comunicación. A nivel más general se pueden fijar almuerzos trimestrales donde toda la compañía se reúna para conocer y comentar el rumbo de los negocios.

Uno de los aspectos más importantes para que realmente se instale una cultura pro-comunicación en las empresas es que **los directivos sean quienes asuman las responsabilidades de Comunicación Interna**. Para ello es necesario un cambio de mentalidad e involucrar a los mandos medios también. Hay que desarrollar habilidades de comunicación en todos los líderes de la compañía para poder llevar adelante el proyecto institucional. La comunicación interna tiene muchas utilidades pero **para lograr que un plan funcione deben estar concientizados todos** y principalmente quienes toman decisiones (directivos, gerentes, líderes, etc.) de la necesidad de su implementación. Ya que debe formar Parte de la estrategia de negocios de la empresa porque es la herramienta fundamental para lograr que la *misión-visión* se comunique adecuadamente entre Los miembros de la misma permitiendo que se identifiquen con ella y trabajen día a día para llegar a la meta.

Tabla 13. Herramienta para conocer que se están utilizando y como se encuentra la comunicación interna áreas de Mercadeo y Recursos Humanos.

Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando, en qué porcentaje. Valoración que tiene este departamento de cada una de ellas (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto)

Herramienta de comunicación	1	2	3	4	5
Intranet					
Revista Digital					
Reuniones aleatorias					
Manual de bienvenida					
Revista Interna Impresa					
Jornadas de puertas abiertas					
Convención Anual					
Tablón de anuncios					
Teléfono de Información					
Reuniones con la dirección					
Buzón de sugerencias					

Preguntas de estado de comunicación para el área de Recursos Humanos UNICOMER DE HONDURAS

- ¿Existe una política de marketing interno en la empresa?

- ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
- En la elaboración de la comunicación externa, ¿se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa?
- Contenidos que se piensa que debe tener el portal del empleado.
- ¿Existe gestión interna de la marca?
- ¿Se ha hecho outdoortraining? ¿Cuántos y cuáles?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?
- Personas que integran el área de comunicación interna.
- ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto realizarlo?
- ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?
- ¿El sentido de pertenencia de los empleados a la empresa es...?
- ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?
- El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en: Procesos y contenidos.

Habilidades.

- ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
- ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
- ¿Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?
- ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
- ¿Qué duración suelen tener las reuniones de trabajo?
- ¿Los resultados con éxito?, ¿cómo se comunican?
- ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
- ¿Cómo se informa del futuro y tendencias del mercado a los empleados?
- ¿Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?
- Nivel del predominio en la cultura corporativa del «nosotros» frente al «yo».

- Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año.

6.3.3 INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE DESEMPEÑO

Las pruebas para predecir el desempeño son: Basadas en información biográfica. Intentan predecir la conducta futura del candidato a partir de su línea de conducta anterior (currículo vitae). Son instrumentos de información biográfica, además del currículo: o Cuestionario biográfico. Ej. Escriba una situación problemática y cómo lo resolvió con éxito. Éstos son mejores predictores que la información que me da el currículo o Expediente académico. En general, no es un buen predictor pero dependerá del puesto de Trabajo. Los empresarios dan mucha importancia a esta información biográfica pero, en realidad, no es la única información sino que pueden existir otros tipos. Cada vez van teniendo más importancia sobre todo las médicas en la medida en que avanza la ciencia (se podrá predecir la aparición de enfermedades). En el futuro será algo, cada vez, más utilizado por las empresas (se ahorrarán prestaciones, pensiones) **Pruebas profesionales**. A través de ellas se intenta simular un aspecto del trabajo del desempeño futuro. Puede haber 3 tipos de pruebas profesionales: Orales. Ej. Simulación docente; simulaciones. Escritas. Ej. Realizar una nómina, un asiento contable. Prácticas o de realización. Ej. Manejar una máquina; simuladores de pilotos. Las pruebas profesionales han de ser criterios a tener en cuenta:

- Objetivas y que tengan que ver con una de las tareas posibles.
- Deben permitir la comparación de resultados.
- Deben referirse al procedimiento (cómo lo hace), no a la persona.

Una variante de las pruebas profesionales es la conocida como “técnica in-basket”. Ésta es una prueba que consiste en preparar una situación donde la persona tiene que resolver situaciones. La dinámica es la siguiente: se le dan dos bandejas: una de ellas, IN, está llena de documentos, mientras que la otra, OUT, está vacía. Se le dice que ha estado fuera y, al volver, encuentra muchos Documentos en IN que tiene que resolver,

Seleccionar y jerarquizar poniendo la solución por escrito y dejándolos en la bandeja OUT, todo ello, en un determinado tiempo.

Ventaja: Son muy buenas para evaluar las habilidades directivas.

Inconveniente: Es difícil desarrollar situaciones reales de un directivo porque siempre van a aparecer otras circunstancias independientes de la tarea como presiones sociales, situaciones familiares, cultura de la organización, liderazgo informal.

Pruebas psicotécnicas. Son una parte más del proceso, es decir, nos proporcionarán información valiosa, pero no pueden ser ni la prueba única ni la determinante. Ventajas: A través de ellas se evalúan características y rasgos que, con otras pruebas, no se pueden evaluar; mediante ellas se puede recoger mucha información de muchas personas en muy poco tiempo; prueba muy económica; su aplicación requiere poca habilidad; permite la comparación entre candidatos. Inconvenientes: Nos da poca información; pruebas bastante conocidas (los candidatos ya están entrenados); a veces, varias pruebas miden lo mismo (unidimensionalidad).

Hay que tener en cuenta con respecto a cualquier proceso de medición:

Fiabilidad: grado de estabilidad de la prueba, es decir, intenta medir si la misma prueba aplicada a una misma persona en distinto tiempo, sus respuestas son estables o no. La fiabilidad oscila entre 0 y 1; cuanto más cercano al 1, más fiabilidad tiene la prueba. Uno de los coeficientes más utilizados es el coeficiente Alpha que correlaciona entre las distintas preguntas, es decir, si hay tendencia de puntuar alto todas puntuarán alto y viceversa.

· Validez: grado de exactitud de una prueba, es decir, se comprueba que una prueba mide lo que realmente quiere medir. Se calcula mediante correlaciones con otras pruebas que miden cosas parecidas. A la hora de tomar la decisión final de cuál es el cuestionario a aplicar se tiene que tener en cuenta: Los mejores valores psicométricos (más fiables y más válidos). Que sean adecuadas al nivel cultural de los participantes. Se utilicen pruebas de cuestionarios con parámetros adaptados, es decir, que la prueba esté traducida y adaptada.

Con respecto a los parámetros adaptados se refiere a que estén adaptados a nuestra población. Se dan en P.D. (puntuación directa) que hay que pasarla a la puntuación centil (transformar el número de aciertos al número de aciertos que normalmente tiene la población (de 0 a 100)).+ Mejor relación coste – eficacia. En relación con la interpretación de las pruebas, hay dos criterios: **Puntuaciones límite por debajo o por encima a partir De las cuales se va a rechazar a los candidatos.** Se buscan los candidatos más idóneos no los más adecuados. **Tablas que nos indiquen las probabilidades de éxito asociadas a cada puntuación.**

Al hablar de pruebas psicotécnicas las podemos clasificar en: **Cuestionarios de inteligencia.** De aplicación individual o colectiva y suelen contar con un tiempo máximo de aplicación. Con estas pruebas se evalúan aspectos lógicos o de razonamiento verbal, mecánico, espacial o numérico. Ej. La inteligencia, antes, se medía por CI (coeficiente de inteligencia de 0 a 100) pero, actualmente, se dice que la inteligencia es multifactorial. Se utilizan en preselección (su mayoría). También se puede utilizar en la selección. **Cuestionarios de personalidad.:** Son más utilizadas en selección; analizan diversos Aspectos de cada persona. En la selección, lo que nos interesa es determinados aspectos de la personalidad que hemos de decidirlos. El problema de estos test es que tienen muy poca fiabilidad y validez, dependerán de muchas variables como el estado de ánimo, la hora del día, etc. Los datos que se obtengan se deben tener mucho cuidado a la hora de tomar una decisión ya que no pueden ser determinantes.

De esto se partió la sugerencia para UNICOMER DE HONDURAS en las áreas de Recursos Humanos y Mercadeo se les recomienda la utilización de encuesta la cual cuenta con una serie de preguntas que evalúan habilidades de dirección, conocimientos del puesto, planificación y resolución, desempeño, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Siendo utilizada en documento físico o vía email para obtener la retroalimentación necesaria de los Jefes de áreas con el mejoramiento continuo del desempeño de sus colaboradores cuando se lleven a cabo capacitaciones.

Ejemplo: Instrumento para la evaluación del desempeño

Evaluación del Desempeño

Buen día, somos estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial cursando Proyecto de Graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana; estamos realizando un pequeño estudio acerca del Desarrollo del Desempeño en Gestión de Recurso Humanos Caso: UNICOMER DE HONDURAS , por lo cual rogamos su colaboración.

Habilidades de dirección: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado demuestra dotes de liderazgo . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado motiva a su equipo para conseguir los objetivos . -	<input type="checkbox"/>				

Evaluación del empleado

Puntúe del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 1 "Muy pobre" y 5 "Excelente"

Conocimiento del puesto: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado entiende las funciones y responsabilidades del puesto . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado posee los conocimientos y habilidades necesarios para el puesto . -	<input type="checkbox"/>				

Planificación y resolución: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado requiere una supervisión mínima . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado trabaja de forma organizada . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado es capaz de identificar problemas . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado es capaz de solucionar problemas . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado reacciona rápidamente ante las dificultades . -	<input type="checkbox"/>				

Desempeño: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado es responsable en las tareas y funciones que debe realizar . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado demuestra tener eficacia en su trabajo . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado entrega sus trabajos o reportes antes del tiempo estipulado. -	<input type="checkbox"/>				

Trabajo en equipo: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado sabe trabajar en equipo . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado ayuda a su equipo . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado trabaja bien con diferentes tipos de persona . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado participa en conversaciones de grupo . -	<input type="checkbox"/>				

Habilidades de comunicación: (*)

	1	2	3	4	5
El empleado participa en las reuniones . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado se explica de forma clara y fácil de entender . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado sabe escuchar . -	<input type="checkbox"/>				
El empleado expone sus ideas de forma eficaz . -	<input type="checkbox"/>				

Evaluación general y comentarios

Por favor, resuma su evaluación del empleado; en su opinión, el empleado merece una calificación: (*)

Pobre Media Buena Muy buena Excelente

En su opinión, ¿en qué áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora? (*)

1.
2.
3.

Por favor, introduzca cualquier comentario que desee sobre el empleado: (*)

6.3.4 PLAN DE INCENTIVOS

Reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Objetivos de los Incentivos

Es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar

Dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.
- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizados para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

1. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para empleado y la organización.
2. Los pagos de incentivos son costos variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.

3. La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (Calidad, Cantidad o Ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos
4. Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
5. Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

Tomando en cuenta que el personal siempre requiere de motivación a cambio de solicitud de su esfuerzo a UNICOMER DE HONDURAS se le establecen los tres principales tipos de incentivos que puede desarrollar según los requerimientos de las políticas de la empresa y según presupuesto a las áreas de Mercadeo y Recursos Humanos los cuales se describen a continuación:

Tipos de Incentivos

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivo
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Programas de pagos de incentivos

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: Aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, Tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado. La tarifa por pieza está basada en la producción de un Empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de

Cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Enriquecimiento del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo.

La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes; combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda más habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes.

Clasificación de los Incentivos

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza Propulsora que se utiliza como Un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de

Dicho fin. En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y las cooperaciones se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

Incentivos económicos, al trabajador se tienen los aumentos de sueldo, los bonos y, entre los no económicos los asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

Incentivos no económicos: Son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Apoyo Social. Busca brindar seguridad y comodidad al trabajador y su grupo familiar, como medio de que dedique todo su esfuerzo y atención a sus tareas y Responsabilidades laborales, y se corresponden con los beneficios no económicos que contemplan los planes de incentivos.

Estos beneficios a su vez pueden ser de tres tipos:

Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes. **Recreativos.** Buscar Brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar. **Supletorios.** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en

El trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo. **Adiestramiento**. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

Incentivos para gerentes y ejecutivos

Generalmente este tipo de incentivos se vincula con las utilidades anuales de la organización, sobre todo tratándose de cortos plazos.

Pero es importante lograr que sean balanceados de acuerdo a los resultados a corto y largo plazo, y no olvidar que correspondan a las necesidades de los ejecutivos, por ejemplo, se debe tomar en cuenta si el incentivo lo desean en metálico o no, o si prefieren adquirir acciones de la organización.

A su vez existen otras formas de incentivos, como el diseñar su propio paquete de compensaciones, pero en general sea cual sea, está ligado al desempeño de la organización como clave para ser denominados incentivos. La evaluación de desempeño puede ser utilizada también en estos casos, para incentivar a los ejecutivos a que obtengan beneficios a largo plazo para sus compañías.

Tomando en cuenta lo anterior se dice que el ingreso de un ejecutivo debe tener en cuenta:

- El tamaño de la organización
- Su rentabilidad
- Las ganancias que obtengan los poseedores de las acciones de la empresa.
- La complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Por este motivo, en varias organizaciones los incentivos se vinculan con aspectos claves de la organización que los ejecutivos puedan controlar, se alienta el desempeño de los ejecutivos con base en los indicadores de varias áreas esenciales de la organización, se denominan incentivos comprobables contra el desempeño de la organización.

Existen también los incentivos basados en opción diferida a posibilidades de participación, donde se les otorga propiedad sobre acciones de la empresa en forma gradual.

Incentivos para grupos o equipos

Este incentivo va dirigido a un número de trabajadores que esta formados por más de dos personas y dirigido por un jefe de grupo, y es enfocado al logro global del grupo o equipo y siempre será considerado, de acuerdo del desempeño global del grupo o equipo, este puede ser de cualquier tipo de incentivo.

Incentivos para obreros

Aquí el incentivo juega un papel estelar en el desempeño directo de cada obrero porque este está dirigido directamente al obrero y que será logrado de acuerdo al desempeño de este, y el mismo puede ser de cualquier tipo de incentivo.

Plan de Incentivos para toda la organización

El plan de incentivo en la organización es beneficioso tanto para la organización misma como para los empleados, porque estas compensaciones se otorgan en relación directa con la productividad y no a través del método indirecto del número de horas que se haya trabajado.

Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se compasa con crece, contrario a esto no se puede suponer que un aumento del dinero dará como resultado mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

Sin embargo el sistema de incentivos financieros que relacionan de modo directo los salarios con la producción con especialmente efectivo para estimular a ésta si se formula estándares adecuados y el sistema es administrado con eficacia.

6.4. PLAN DE TRABAJO Y PRESUPUESTO

A continuación se detalle un plan de trabajo para la realización del plan de capacitación de los puestos evaluados en el estudio según resultados obtenidos en la colocación de la encuesta de necesidades de formación de las áreas de Recursos Humanos y Mercadeo.

5.5.1 PLAN DE TRABAJO

Tabla 14. Formato de plan de trabajo para capacitación

Acciones	Fecha	Entidad Ejecutora
RRHH		
Legislación Laboral	2do mes	
Procesos y Políticas del área	3er mes	
Reclutamiento y Selección (Perfiles de Puestos)	4to mes	
Ingles	Taller	
MKT		
Estrategias Empresariales	2do mes	
Diseño Grafico	3er mes	
Habilidades Directivas	Talleres	
Contabilidad Avanzada	Talleres	
Técnicas de Mercadeo Actual	4to mes	

6.5.2 PRESUPUESTO

A continuación se presenta un ejemplo de evaluación de costos para la implementación de un taller de capacitación a un área específica:

Nombre de la empresa: UNICOMER DE HONDURAS

Área de capacitación: Mercadeo

Tema de capacitación: Habilidades Directivas

Horas de capacitación: 10 horas (2 horas diarias durante la semana de trabajo)

Personas a capacitar: 20

Lugar: UNICOMER DE HONDURAS

Tabla 15. Costo de capacitación

Costo				
Ítem	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Relator	*10/20		0.025	0.5
Materiales de apoyo				
Lápices		20		100.00
Carpetas		20	22.00	20*22= 440
Hojas (500 hojas)		5 resmas	70	5*20= 100
Impresiones y Fotocopias			20	700.00
Diplomas y Acreditación			20	600.00
CD con material de apoyo			10	200.00
Insumos (Coffe Break)				
Café			5	60.00
Azúcar			2	47.00

Te			1	40.00
Endulzante			3	80.00
Cucharas plásticas			25	25.00
Vasos			50	35.00
Galletas			50	150.00
Pastelería			50	250.00
Jugo			4	130.00
				L. 2,957.00

❖ Costo en horas hombre capacitación.

La tabla de costo está basado en realización de capacitación dentro de la organización tomando en cuenta que los colaboradores encuestados solicitaron su formación dentro de la empresa, de igual manera los costos de los insumos son valores que ya cuenta la Empresa el cual genera un costo menor (No se incluye costo de capacitador ya que cuenta con personal para realizar las charlas como instituciones de responsabilidad social ej. Lideres sin Fronteras).

6.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

A continuación se presenta el detalle de cada una de las actividades definidas en el plan de acción, con la finalidad de dar a conocer el aporte dado por el estudio, y lo que se debe seguir para la debida implementación.

Tabla 16. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	DURACIÓN (Meses)			
	1	2 a 3	3 a 4	5 a 6
I. LEVANTAMIENTO INICIAL DE INFORMACIÓN				
A. Consultas con informantes claves en UNICOMER DE HONDURAS				
B. Validación de la metodología y estrategia de ejecución del proyecto.				
II. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO				
A. Presentación y diagnostico del proyecto				
B. Afinación del diagnostico del árbol del problema				
III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA				
A. Recopilación de información (necesidades o debilidades).				
B. Autorización de áreas que se realizo el estudio				
IV. GENERACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN				
A. Desarrollo y aprobación de herramienta de recolección de información.				
B. Levantamiento de necesidades de formación.				

C. Necesidades de Organización.				
D. Necesidad de Funciones.				
E. Necesidad del Personal.				
V. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN Y ENDOMARKETING				
Diseño de la instrucción				
A. Elaboración de informes comparativos.				
B. Adaptación de las herramientas de evaluación.				
Validación				
A. Adaptación del instrumento en áreas.				
B. Elaboración de cuadros de necesidades de capacitación.				
C. Diseño de campaña de comunicación.				
Implantación				
A. Establecer tipo de capacitación.				
B. Creación de políticas que guíen la adecuada implementación.				
C. Montaje de campaña de comunicación.				
Evaluación				
A. Implementar la evaluación del desempeño.				
B. Ajustar los planes según las necesidades obtenidas.				
C. Brindar retroalimentación a los jefes de áreas.				

Ejecutado  Pendiente de Ejecutar 

BIBLIOGRAFÍA

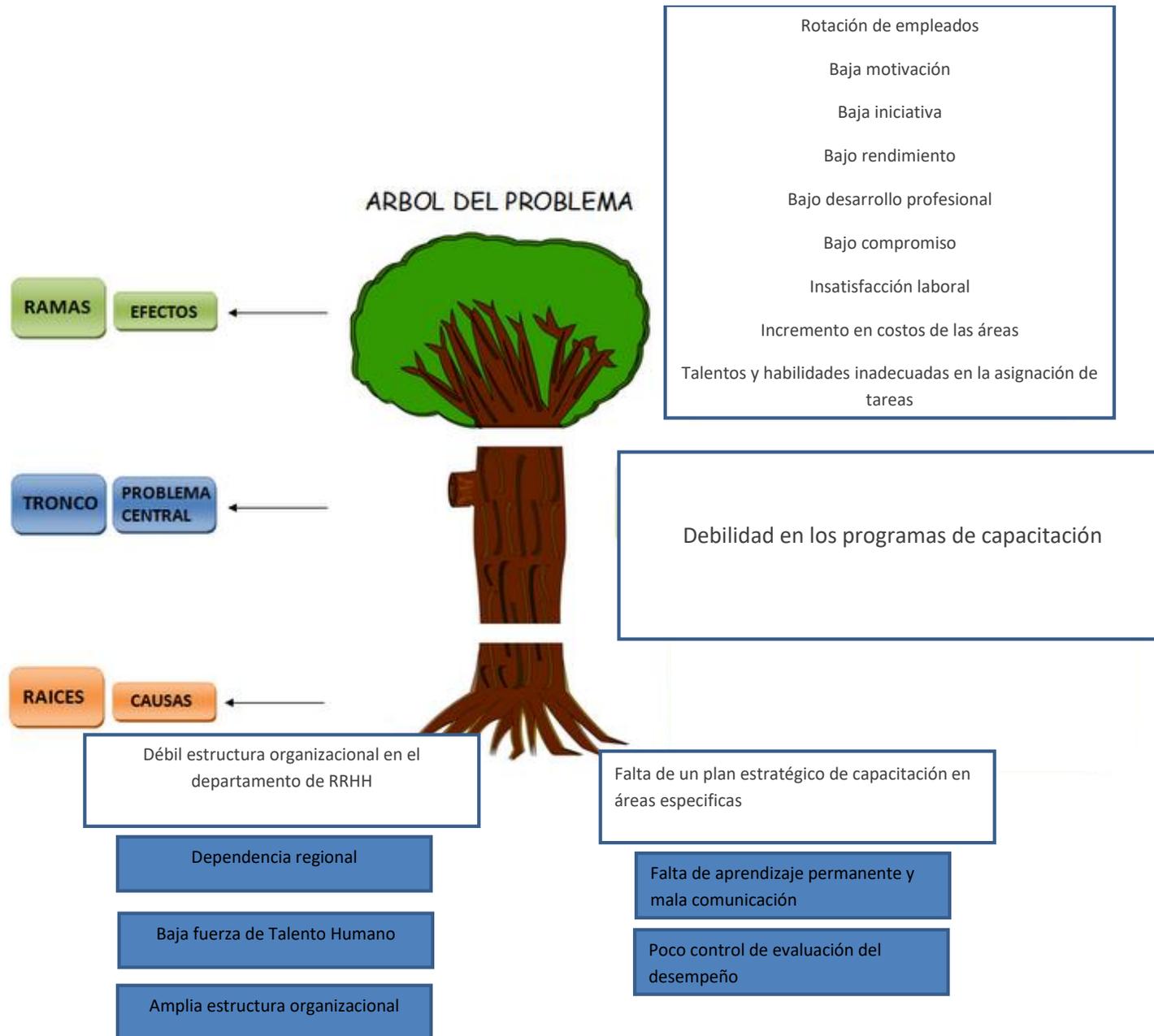
1. Adad, s. b. (2009). desarrollo humano consultores. recuperado el marzo de 2012
2. Aguilar, a. s. (2004). capacitacion y desarrollo personal. en a. s. aguilar, capacitacion y desarrollo personal (pág. 18). mexico: limusa.
3. Altonivel. (28 de noviembre de 2011). altonivel. recuperado el marzo de 2012
4. Arias, g. f. (diciembre de 2007). ciencia tecnologica. recuperado el 2 de enero de 2012, de <http://132.248.9.1:8991/hevila/concienciatecnologica/2007/no34/4.pdf>
5. Ayaso, (2010) Eficiencia y eficacia <http://winred.com/management/eficacia-y-eficiencia/gmx-niv116-con1409-npc3.htm>
6. Bernal, c. a. (2006). metodología de la investigación. para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. mexico: pearson educación.
7. Betancourt, a. (1999). salud y seguridad en el trabajo. quito.
8. Cabrera, y. (2008). los recursos humanos.com. recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html>
9. Chiavenato, i. (1999). administracion de recursos humanos. mc graw hill.
10. Chiavenato, i. (2002). gestion del talento humano. colombia: mc graw hill.
11. Cl. (16 de julio de 2010). clima laboral. recuperado el marzo de 2012, de <http://www.climalaboral.com.es/2010/07/en-un-buen-clima-laboral-fluye-la-productividad/>
12. Contreras, j. (18 de agosto de 2011). plan de carrera. recuperado el marzo de 2012, de http://www.joseacontreras.net/servprofcarbgbfed/documentos/plan_de_carrera.htm
13. Correa, f. (2009). administracion. el cid.
14. Cortes, m. e. (agosto de 2002). gestiopolis. recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/42/mktintescat.htm>
15. Coughil, j. c. (10 de agosto de 2011). liderazgo. recuperado el 20 de febrero de 2012, de <http://liredazgo.blogspot.com/2011/08/el-lider-y-la-motivacion-y-los-ciclos.html>
16. Coulter, r. p. (2004). comportamiento organizacional. mexico: prentice hall pearson .

17. Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe ediciones.
18. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
19. Díaz, J. (2007). *Unirioja*. recuperado el marzo de 2012
20. Domenech, A. R. (julio de 2009). *Materiales de lengua y literatura*. recuperado el marzo de 2012
21. Empleo, E. Y. (enero de 2005). *Expansión y empleo*. recuperado el marzo de 2012
22. Francisco López Chanez, J. C. (2007). *La satisfacción en el trabajo, un análisis basado en las teorías de la expectativa y la equidad*. Interdisciplinar .
23. Gabriel. (28 de julio de 2008). *Comerciales.es*. recuperado el 9 de marzo de 2012, de <http://icomerciales.es/general/comunicacion-interna-su-importancia>
24. González, R. M. (marzo de 2012). *Marketing XXI*. recuperado el marzo de 2012, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
25. Hellriegel Don, W. S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Thompson.
26. Hernández Calderín, E. E., & Molina Álvarez, A. T. (2008). *Una alternativa para evaluación del impacto de la capacitación en las organizaciones empresariales*. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) .
27. Jiménez, M. I. (12 de noviembre de 2009). *Gestiopolis*. obtenido de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/la-motivacion-y-la-comunicacion.htm>
28. Koenes, A. (2005). *Toma de decisiones eficaces*. España: Díaz de Santos.
29. Lefcovich, M. I. (2009). *La capacitación en la empresa: aspectos a tener en cuenta*. Argentina: El CID editor.
30. Mazerosky, H. P. (2009). *Comportamiento organizacional*. Argentina: El CID.
31. Mijangos, A. M. (28 de septiembre de 2011). *Gestiopolis*. recuperado el 9 de febrero de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/el-empirismo-fases-proceso-de-capacitacion.htm>
32. Muchinsky, P. (6ta edición). *Psicología aplicada del trabajo*. México: Thomson.
33. Noe, W. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

34. Planellas, p. p. (2007). esade . recuperado el 6 de febrero de 2012, de [http://www.iidee.net/archivos/p%20parada/id015%20estrategia%20corporativa%20completo%20esade%20hdb%20esade%201\[1\].pdf](http://www.iidee.net/archivos/p%20parada/id015%20estrategia%20corporativa%20completo%20esade%20hdb%20esade%201[1].pdf)
35. Puchol, l. m. (2006). el libro de habilidades directivas. españa: diaz de santos.
36. Reis, p. (2007). evaluacion del desempeño. madrid: verlag dashofer ediciones profesionales.
37. Rojas, o. (21 de febrero de 2007). mujeres de empresas.com. recuperado el marzo de 2012, de http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070201-clima-laboral.asp
38. Ruiz, a. (2006). marketing interno. rhm magazine.com .
39. Saiz, j. b. (29 de noviembre de 2007). marketing mercados de tendencias 21. recuperado el 9 de marzo de 2012, de http://www.tendencias21.net/marketing/plan-de-marketing-interno_a17.html
40. Sampieri, h. (2010). metodologia de la investigacion. chile: mcgraw- hill.
41. Sociologia de la empresa. (noviembre de 2009). recuperado el 20 de febrero de 2012, de <http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/el-ciclo-motivacional/>
42. Stephen p. robbins, m. c. (2005). administracion. prentice hall.
43. Suarez revollar, c. (2009). generalidades de un planteamiento estrategico. argentina: el cid.
44. Valdez, s. (25 de julio de 2011). el heraldo.hn. recuperado el marzo de 2012, de <http://archivo.elheraldo.hn/ediciones/2011/07/25/noticias/el-valor-del-clima-laboral>
45. Valencia, j. r. (2007). administracion moderna de personal. mexico: cengage.
46. Vertice, e. (2008). habilidades directivas rrhh. espana: vertice.
47. Whetten, d. a. (2005). desarrollo de habilidades directivas. mexico: pearson.
48. Worley, c. (2007). desarrollo organizacional y cambio. mexico: thomson.

ANEXOS

ANEXO 1



ANEXO 2 RESULTADOS DE ENCUESTA

Tabla 17. Frecuencia de Categoría Profesional

Categoría	Frecuencia	%
Título (Secundaria completa)	14	49%
Título (Pregado/ Universitario)	7	24%
Título (Posgrado/Maestría)	3	10%
Estudiante	5	17%

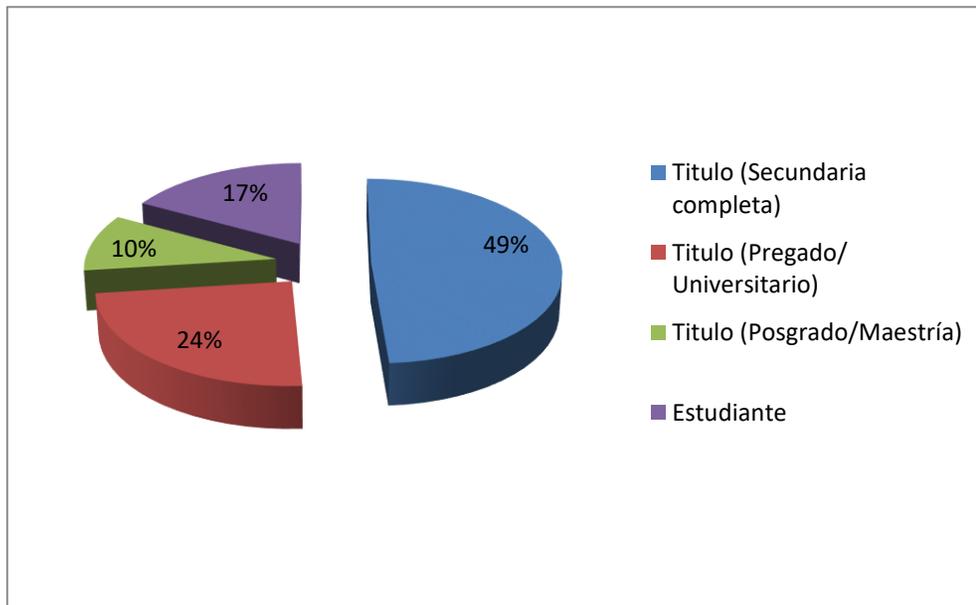


Figura 15. Circular de Frecuencia de Categoría Profesional

Tabla 18. Frecuencia de departamentos encuestados

Categoría	Frecuencia	%
Mercadeo	20	69%
Recursos Humanos	9	31%

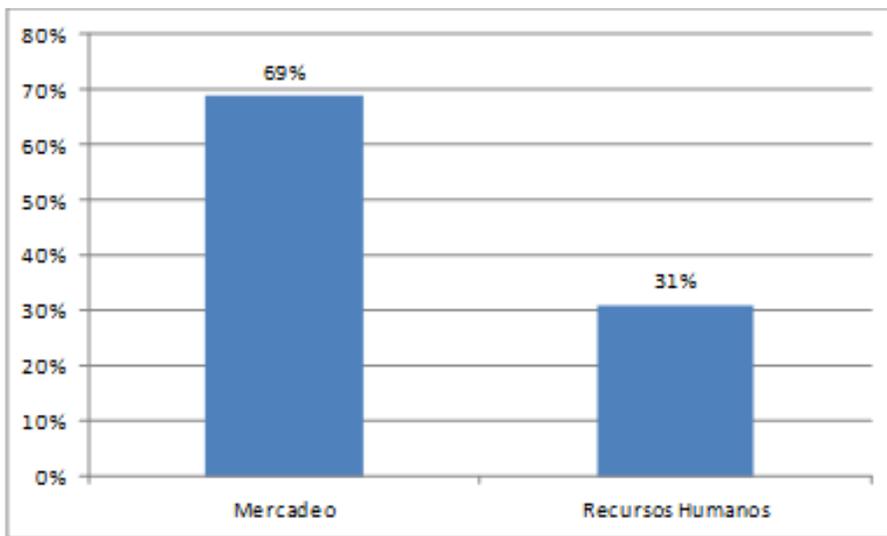


Figura 16. Histograma de Frecuencia de departamentos encuestados

Tabla 19. Frecuencia de Competencias Desarrolladas en el trabajo

Categoría	Frecuencia					
	1	%	2	%	3	%
Toma de desiciones	4	14%	13	45%	5	17%
Control de tiempo	0	0%	6	21%	15	52%
Control de estress	3	10%	10	35%	8	28%
Resolución de problemas	0	0%	7	24%	16	55%
Creatividad	1	3%	7	24%	7	24%
Trabajo en equipo	0	0%	3	10%	20	69%
Autocontrol	1	3%	7	24%	15	52%
Disciplina	1	3%	1	3%	21	73%
Dedicación	0	0%	0	0%	23	79%
Honestidad	0	0%	2	4%	21	73%
Capacidad de Análisis y síntesis	1	3%	12	41%	10	35%

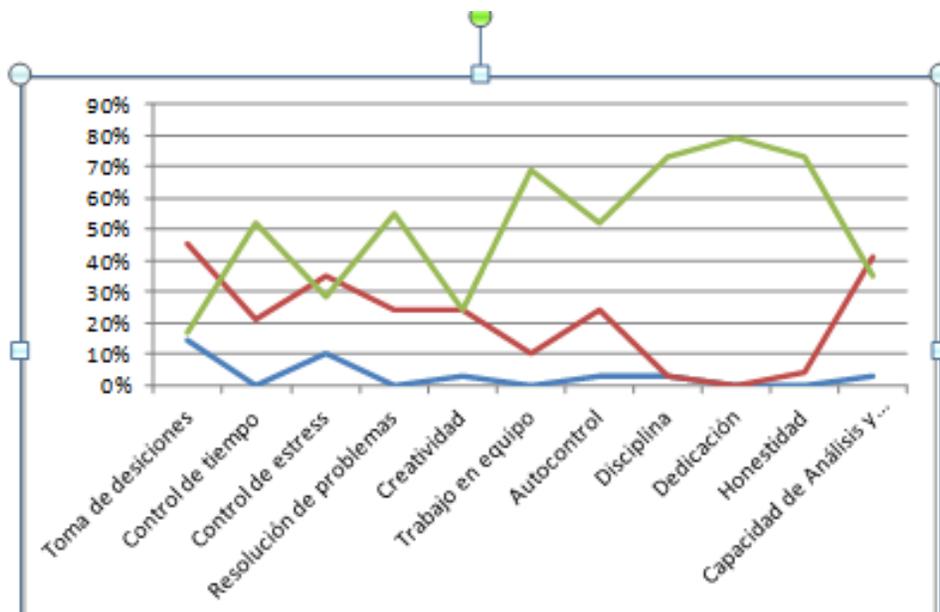


Figura 17. Lineal de Frecuencia de Competencias Desarrolladas en el trabajo

Tabla 20. Frecuencia de formación en los últimos dos años

Categoría	Frecuencia	%
Excelente	17	59%
Buena	9	31%
Regular	2	7%
Mala	0	0%
Nula	1	3%

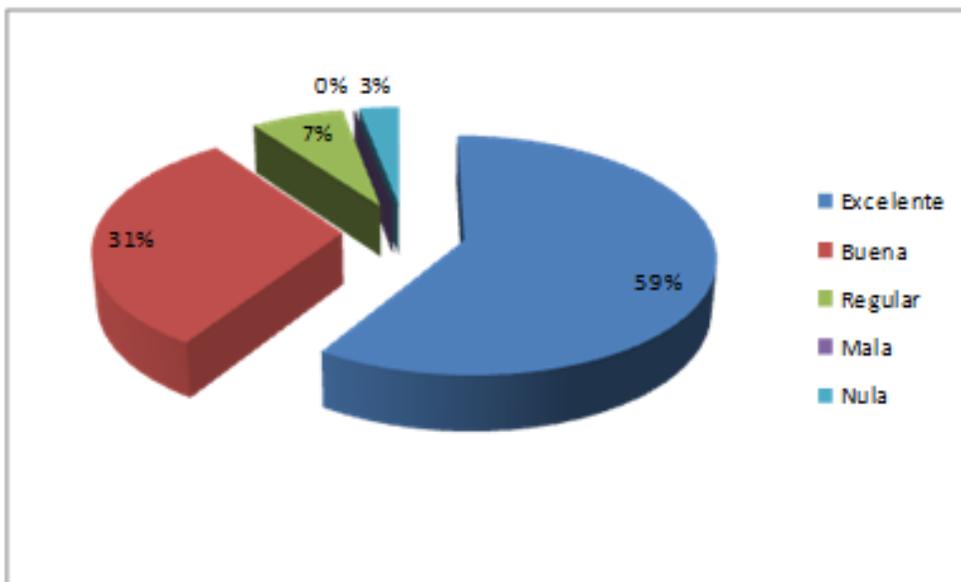


Figura 18. Circular de Frecuencia de formación en los últimos dos años

Tabla 21. Frecuencia de cursos con medios Telemáticos con contenido de interés en el puesto de trabajo

Categoría	Frecuencia	%
En principio sí	14	49%
Sólo si lo puedo hacer en horario de trabajo	4	14%
Sólo si tiene reconocimiento para mi con vistas a posibles promociones	2	7%
Sólo si la empresa me lo paga	3	10%
Si siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores	9	31%
No en ningún caso.	0	0%

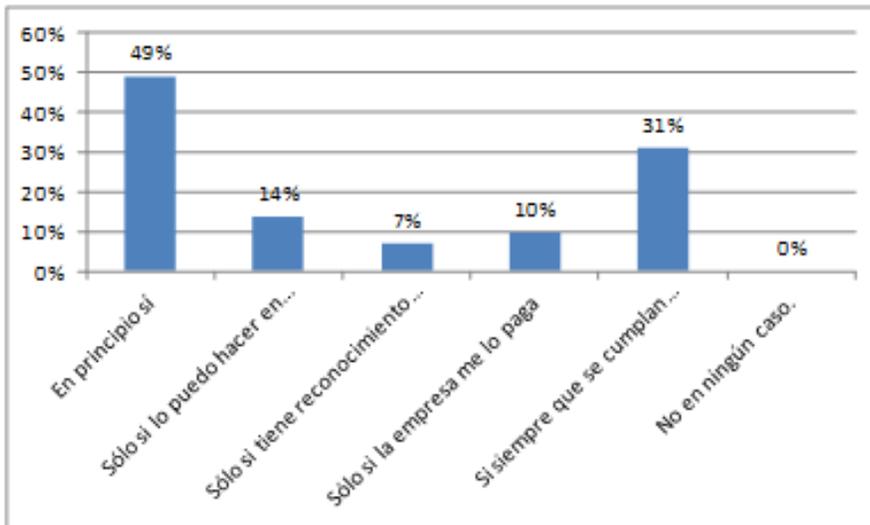


Figura 19. Histograma de Frecuencia de cursos con medios Telemáticos con contenido de interés en el puesto de trabajo

ANEXO 3 ENCUESTA DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.

1.

Buen día, somos estudiantes de la Maestría de Dirección Empresarial cursando Proyecto de Graduación de la Universidad Tecnológica Centroamericana; estamos realizando un pequeño estudio acerca del Desarrollo del Desempeño en Gestión de Recurso Humanos Caso: UNICOMER DE HONDURAS , por lo cual rogamos su colaboración.

2. Datos personales

A continuación se le presentan una serie de preguntas que deberá contestarlas de manera sincera y obligatoriamente cada una de ellas para su respectiva evaluación (*)

1. Categoría profesional: (*)

- Título (secundaria completa)
- Título (Pregrado/Universitario)
- Título (Posgrado/Maestría)
- Estudiante: Especificar _____

2. Departamento: (*)

- Mercadeo Especificar puesto: _____
- RRRHH Especificar puesto: _____
- Otrp: Especificar _____
- [...]

3. Principales competencias desarrolladas en su trabajo: siendo 1 Bajo, 2 Medio y 3 Alto (*)

	1	2	3
Control de Estres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Control de Tiempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autocontrol	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resolución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Análisis y Síntesis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Honestidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dedicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disciplina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Autoevaluación

1. Considera que su formación profesional en el momento de incorporarse a su puesto de trabajo era: (*)

Muy adecuada Bastante adecuada Poco adecuada Nada adecuada

2. En este momento, para el trabajo que desempeña, cree que su formación es: (*)

Muy adecuada Bastante adecuada Poco adecuada Nada adecuada

3. Para su contenido en concreto, la formación continuada le parece:

Imprescindible Muy importante Conveniente Irrelevante

4. Actividad

1. En los últimos dos años:

(por favor, marque todas las opciones que procedan) (*)

- He asistido a alguna actividad de formación organizada por mi empresa
- He asistido, por cuenta de mi empresa, a alguna actividad formativa organizada por otras entidades
- He asistido a alguna actividad formativa por mi cuenta

2. Si ha recibido algún tipo de formación en los últimos dos años...

¿Cómo valoraría la calidad de la formación recibida? (*)

Excelente Buena Regular Mala

3. Por favor, ordene las siguientes modalidades de actuaciones formativas en función del interés que tienen para usted.

(donde 1 es la primera y más interesante para usted y 5 la menos interesante) (*)

	1	2	3	4	5
Cursos on line (no presenciales)	<input type="checkbox"/>				
Cursos presenciales impartidos por la empresa	<input type="checkbox"/>				
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	<input type="checkbox"/>				
Congresos, jornadas	<input type="checkbox"/>				
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	<input type="checkbox"/>				

5.Capacidad y expectativas

1. Por favor, señale los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar un curso o activad de formación: (*)

- No tengo tiempo laboral (demasiado trabajo)
- No tengo tiempo personal
- El coste de los cursos es muy elevado
- Es imposible cuando supone desplazamiento geográfico
- La empresa no me da facilidades
- No encuentro cursos que me interesen
- No encuentro ninguna dificultad ni obstáculo

2. Lo que más valora en un curso o actividad de formación es: (puede señalar más de una opción) (*)

- El enfoque práctico
- La novedad de los contenidos
- La aportación de un punto de vista nuevo sobre cuestiones de mi trabajo
- La posibilidad de compartir mi trabajo con otros
- La aportación de un marco teórico a mi actividad profesional
- La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos

3. Si se le ofrece la posibilidad de hacer un curso por medios telemáticos cuyo contenido fuese de interés para usted.. ¿estaría dispuesto a hacerlo? (*)

- En principio,sí
- Sólo si lo puedo hacer en horario de trabajo
- Sólo si tiene reconocimiento para mi con vistas a posibles promociones
- Sólo si la empresa me lo paga
- Si, siempre que se cumplan todas las condiciones anteriores
- No en ningún caso

4. Para su puesto actual En que áreas cree que necesita formación? (*)

6.Contenidos formativos de interés

1. ¿Tiene algún comentario o sugerencia?

Si es así, por favor, háganoslo saber: (*)