



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
TRABAJO DE TITULACION**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS  
HUMANOS**

**TEMA:**

**“PROPUESTA DE DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS,  
DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA  
PUBLICREATIVA”.**

**AUTORA:**

**CRISTINA AURORA SALAZAR VELARDE**

**DIRECTOR:**

**TUTOR: DRA. NANCY VASQUEZ**

**QUITO 2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD**

Declaro que los resultados expuestos en el presente trabajo son auténticos e inéditos, con el respaldo de fuentes bibliográficas que permitieron su desarrollo y evolución. Aspiro a que los datos presentados sirvan de alguna manera en el desarrollo de la empresa PUBLICREATIVA, para beneficio de sus asociados así como también de todos sus funcionarios.

**Cristina Aurora Salazar Velarde**

**CI: 0919373498**

## **CERTIFICACIÓN**

El suscrito Director de tesis, designado por los Directivos de la Facultad de Ciencias Económicas y Negocios para la dirección, análisis y evaluación de la Tesis titulada “PROPUESTA DE DESARROLLO DEL SUBSISTEMA DE ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS DE LA EMPRESA PUBLICREATIVA”, tiene a bien CERTIFICAR: Que la presente investigación realizada por la Sra. CRISTINA AURORA SALAZAR VELARDE, Egresada de la Carrera de Administración de empresas de servicios y recursos humanos, ha sido revisada, que su contenido guarda armonía en su estructura, por lo que autorizo su presentación para continuar con los trámites legales pertinentes.

Atentamente,

**Dra. Nancy Vásquez Castillo**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Quito, Abril 2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza en el transcurso de mi preparación y desarrollo del presente trabajo, a mi familia que ha sabido guiarme y sostenerme en momentos en los que pensé que no lo lograría, a mis compañeros por su voz de aliento ante cada proyecto y trabajo en equipo, a mis profesores que impartieron cada asignatura con el fin de prepararnos y aplicar aquellos conocimientos en una nueva etapa laboral, a mi tutora que entregó su tiempo en pulir y aconsejarme para poder construir esta propuesta de manera exitosa.

Muchas gracias.

*Cristina Salazar*

## **DEDICATORIA**

Le dedico el esfuerzo plasmado en este proyecto principalmente a Dios, mi guía de siempre, por darme salud y fortaleza en todo este transcurso permitiéndome concluirlo con la dicha de que todo esfuerzo necesita dedicación, amor y responsabilidad.

A mi familia por su paciencia, y amor incondicional, este triunfo también es de ustedes.

A mis compañeros y amigos más cercanos, muchas gracias.

A los docentes y a mi tutora, muchas gracias por todo el conocimiento que depositaron en mí.

*Cristina Salazar*

## **RESUMEN**

El presente trabajo está basado principalmente en desarrollar un subsistema de análisis para la empresa PUBLICREATIVA, empresa que nace como un emprendimiento con el fin de asesorar a los clientes tanto naturales como corporativos en el área de la publicidad, debido a los esfuerzos y buen trabajo realizado por los propietarias y sus colaboradores, es que esta empresa ha logrado incrementar su cartera de clientes sin embargo es necesario que en esta organización se desarrolle un subsistema que permita el análisis, descripción y valoración de los cargos. Por lo tanto, el presente trabajo se ha desarrollado en capítulos, exactamente cinco capítulos, donde en cada uno se podrá encontrar información necesaria y relevante para construir efectivamente todo el trabajo, como en el caso del capítulo uno donde se enmarca el problema que la empresa PUBLICREATIVA ha experimentado, así como se detalla la justificación del presente trabajo y el marco referencial con el cual se le brinda un sustento. Mientras que en el capítulo dos se encuentran el método de investigación empleado, y los resultados de la investigación se exponen en el capítulo tres detalladamente sustentados con tablas y gráficos estadísticos, para luego efectuar la discusión de esta información con conclusiones y recomendaciones, y finalmente se expone en el quinto capítulo el desarrollo de la propuesta donde se expone una alternativa de mejora con la implementación del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargo de la empresa PUBLICREATIVA.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD O RESPONSABILIDAD...ii	
AUTORA CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
CAPÍTULO I.....	1
1. EL PROBLEMA .....	1
1.1 Tema.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema .....	4
1.1.3. Sistematización del problema .....	4
1.1.4. Objetivo General .....	4
1.1.5. Objetivos específicos .....	4
1.1.6. Justificación.....	4
1.2 Marco referencial.....	6
1.2.1. Marco teórico .....	6
1.2.2. Marco conceptual .....	14
CAPÍTULO II .....	16
2. MÉTODO.....	16
2.1. Metodología general.....	16
2.1.1. Nivel de estudio.....	16
2.1.2. Modalidad de investigación .....	17
2.1.3. Método .....	17
2.1.4. Población y muestra .....	18
2.1.5. Selección de instrumentos de investigación.....	18

2.1.6.	Procesamiento de los datos .....	19
2.2.	Metodología específica.....	19
2.2.1.	Metodología de Recursos Humanos.....	19
2.2.2.	Análisis FODA.....	20
CAPÍTULO III.....		21
3.	RESULTADOS.....	21
3.1.	Recolección y tratamiento de datos.....	21
3.2.	Presentación y análisis de resultados.....	23
CAPÍTULO IV.....		35
4.	DISCUSIÓN .....	35
4.1.	Conclusiones .....	35
4.2.	Recomendaciones .....	36
CAPÍTULO V .....		38
5.	PROPUESTA.....	38
5.1.	Nombre de la propuesta.....	38
5.2.	Justificación de la propuesta.....	38
5.3.	Objetivos de la propuesta .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.3.1.	Objetivo General .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.3.2.	Objetivos Específicos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.4.	Desarrollo del Subsistema .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.4.1.	Descripción, análisis y valoración de puestos.....	41
5.4.2.	Desarrollo de la propuesta.....	50
BIBLIOGRAFÍA .....		65



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Satisfacción laboral.....	23
Figura 2 Cultura de pertenencia .....	24
Figura 3 Selección y asignación de puestos .....	25
Figura 4 Aplicar alguna prueba de conocimientos actitudes o personalidad .....	26
Figura 5 Satisfacción laboral.....	27
Figura 6 Recibe información de su desempeño .....	28
Figura 7 Motivación en el desarrollo de su trabajo.....	29
Figura 8 Satisfacción laboral.....	30
Figura 9 Conocimiento de las funciones.....	31
Figura 10 Buena repartición de los cargos de trabajo .....	32
Figura 11 Recibe información para desempeñarse mejor .....	33
Figura 12 Oportunidades proveídas por la empresa.....	34
Figura 13 Resultado del Análisis .....	50
Figura 14 Organigrama .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de la empresa.....	18
Tabla 2 Análisis FODA.....	20
Tabla 3 Pregunta No.1 – Empleados.....	23
Tabla 4 Pregunta No.2- Empleados.....	24
Tabla 5 Pregunta No. 3 – Empleados.....	25
Tabla 6 Pregunta No. 4 – Empleados.....	26
Tabla 7 Pregunta No.5 – Empleados.....	27
Tabla 8 Pregunta No.6 – Empleados.....	28
Tabla 9 Pregunta No. 7 – Empleados.....	29
Tabla 10 Pregunta No. 8 – Empleados.....	30
Tabla 11 Pregunta No. 9 – Empleados.....	31
Tabla 12 Pregunta No. 10 – Empleados.....	32
Tabla 13 Pregunta No. 11 – Empleados.....	33
Tabla 14 Pregunta No. 12 – Empleados.....	34
Tabla 15 Formulario de iniciación.....	42
Tabla 16 Nivel de conocimientos.....	42
Tabla 17 Ejemplo de calificación el nivel de conocimientos.....	43
Tabla 18 Trabajo en equipo.....	45
Tabla 19 Ejemplo de calificación del trabajo en equipo.....	45
Tabla 20 Análisis de las competencias técnicas.....	46
Tabla 21 Ejemplo de evaluación de análisis de las competencias técnicas.....	47
Tabla 22 Análisis General del Empleado.....	48
Tabla 23 Resultados del Análisis.....	49
Tabla 24 Perfil del cargo de Gerencia General.....	53
Tabla 25 Perfil del cargo de Asistente de Gerencia.....	54
Tabla 26 Perfil de cargo del Jefe de Logística.....	56
Tabla 27 Asistente de Logística.....	57
Tabla 28 Perfil de los instaladores.....	57
Tabla 31 Perfil del Jefe de Ventas.....	59
Tabla 30 Perfil Ejecutivas de Ventas.....	60
Tabla 31 Perfil del Jefe de Impresión y Diseño.....	62
Tabla 36 Asistente de RRHH/Capacitación/Nómina.....	63

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

Diseñar el Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos para la empresa PUBLICREATIVA.

#### 1.1.1. Planteamiento del problema.

La empresa PUBLICREATIVA surgió como un proyecto de emprendimiento a partir del año 2009 cuando sus dos propietarios decidieron asociarse para aprovechar la oportunidad de mercado identificada en el modelo de negocio basado en la publicidad móvil. Inicialmente el talento humano de la empresa estaba constituido por 6 personas: dos socios (presidente y gerente), una persona en el área contable, una persona en el área de ventas y dos instaladores. (PUBLICREATIVA, 2014).

Básicamente, la empresa se dedica a brindar asesoramiento a sus clientes en el área de publicidad, así como también de la impresión e instalación de publicidad móvil, es decir, haciendo uso de los medios de transporte que circulan a nivel nacional. La trayectoria de la empresa en los últimos 5 años le ha permitido incrementar su cartera de clientes y consecuentemente tener una mayor presencia en el mercado. Estos factores han generado la necesidad de que la empresa implemente nuevos servicios a su cartera de productos y que además incorpore nuevo personal, con la finalidad de poder cumplir eficientemente con la demanda existente.

Es así como se crearon nuevos cargos en la empresa que se suman a los ya existentes, por lo tanto actualmente cuenta con las áreas de Ventas, Contabilidad, Logística e Impresión y Diseño, siguiendo a la cabeza el Presidente y la Gerente General. Sin embargo, se han podido evidenciar falencias en los procesos de análisis, descripción y valoración de cargos, lo cual ha generado desorganización y confusión por parte del personal que se desempeña en los nuevos cargos.

En este caso, como consecuencia a que los nuevos cargos han sido creados de acuerdo a la necesidad del momento y no basados en un previo análisis, descripción y valoración. Por lo tanto, estos cargos no se encuentran bien definidos, lo cual genera un poco de conflicto al momento de desempeñar las labores y de evaluar resultados de los mismos. Este problema principalmente se atribuye a la carencia de un departamento de Relaciones Humanas en la empresa PUBLICREATIVA que se encargue de realizar estas labores, las mismas que están centralizadas en la presidencia por tratarse de una empresa pequeña.

Este problema de la filosofía de Gestión de Talento Humano aplicada en la empresa PUBLICREATIVA afecta en todas las disciplinas de gestión e impide el aprovechamiento de los recursos humanos. Por lo tanto, este deseo específico de poseer el recurso humano adecuado, es particularmente difícil de manejar lo cual reduce la productividad. De hecho, todas las áreas de gestión generan efectos de manera directa o indirecta en términos financieros.

Debido a que el empleador no ha considerado adecuadamente fijación de condiciones de los cargos, las condiciones económicas no siempre le permiten soportar remuneraciones de su personal cumpla con una valoración adecuada de los cargos, sin dejar de ser competitivo. Es por ello que para mantener su competitividad y por lo tanto su existencia, es necesario el uso de cualquier medida que conduzca a establecer adecuadamente y de forma justa los costos de la remuneración de acuerdo a los cargos.

La compañía había experimentado contratar al personal en base a las necesidades que surgen en el momento desde sus inicios, sin la aplicación de un pertinente análisis de cargos. Sin el desarrollo de un adecuado proceso, el tipo de contrato involucrado presentará falencias principalmente en el desempeño de sus funciones y para seguir su formación. Sin embargo, en pequeñas empresas tales falencias plantean problemas reales.

El desconocimiento y la reducción de los niveles de productividad pueden tener varias causas. Sus efectos son generalmente similares al tema en cuestión, es decir, por la falta de aplicación de un proceso de análisis, descripción y valoración de cargos. La diferencia radica, en la capacidad para que el empleado pueda adaptarse y ejercer eficientemente sus funciones en la empresa.

Los directivos de la empresa están de acuerdo en que los procesos de Recursos Humanos son necesarios en términos de creación y gestión de los puestos de trabajo, pero no se hace nada para aplicar los correctivos necesarios, considerando que estas pequeñas empresas no suelen contar con un departamento de Recursos Humanos o incluso no suelen acceder a consultores.

Esto a su vez podría incidir en la reducción de los niveles de competitividad de la empresa y afectar su rendimiento, así como también podría incidir de manera negativa en la percepción de los clientes de la misma. Al no contar con una descripción y valoración de los cargos implementados, los empleados carecen de una guía para desempeñarse eficientemente, en donde además se delimiten las responsabilidades de cada integrante del equipo de trabajo.

Por eso es fundamental e imprescindible desarrollar el subsistema de Recursos Humanos de Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos; lo cual establezca las responsabilidades, tareas del cargo y las especificaciones se ocupan de los requisitos que necesita cumplir el empleado.

El análisis, descripción y valoración de cargos representan una fuente de información básica para la planeación de Recursos Humanos, dentro de una organización; así como también para el proceso de selección de nuevo personal, para la programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y la administración de remuneraciones. Consecuentemente contribuiría a mejorar el desarrollo de las funciones internas, el incremento en la productividad y rendimiento del talento humano.

### **1.1.2. Formulación del problema**

La empresa PUBLICREATIVA carece del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos?

### **1.1.3. Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los conceptos claves relacionados a los procesos de análisis, descripción y valoración de cargos?
- ¿Cuál es la importancia del análisis, descripción y valoración de cargos dentro de la organización?
- ¿Cuál es la necesidad de implementar un sistema de análisis, descripción y valoración de cargos para la empresa PUBLICREATIVA?

### **1.1.4. Objetivo General**

Diseñar el subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos para la empresa PUBLICREATIVA.

### **1.1.5. Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual en que se desarrolla el proceso de contratación de empleados y su desempeño.
- Determinar los métodos, e instrumentos para el análisis, descripción y valoración de cargos dentro de la entidad.
- Definir los cargos y funciones de cada colaborador dentro de la institución.

### **1.1.6. Justificación**

La justificación del proyecto se presenta debido a la necesidad que existe de que la empresa cuente con un subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos, de modo que le permita minimizar el problema interno que actualmente se ha identificado en los nuevos cargos implementados. Una adecuada administración de estos procesos internos es fundamental para orientar a los empleados, obtener un desempeño productivo.

Considerando que un elemento importante para el funcionamiento de la empresa es el talento humano, la adquisición de sus servicios, el desarrollo de sus habilidades y la motivación que se les proporcione le permitirá lograr altos niveles de rendimiento. Y además, resulta esencial mantener su compromiso con la empresa para lograr los objetivos establecidos. Conseguir y mantener un buen talento humano es fundamental para el éxito de toda organización. En este caso la Gestión de Recursos Humanos es un enfoque que consta de cuatro funciones; la dotación de personal, la formación, el desarrollo y la motivación.

El análisis, la descripción y valoración de cargos es uno de los factores críticos para el éxito del negocio. Sin estos procesos, no puede haber una clara visión, lo cual puede llevar a desperdiciar oportunidades y reducir el rendimiento de los empleados. Se desperdician recursos y lamentablemente no se podrá explotar el máximo potencial de la fuerza de trabajo. Adquirir el talento adecuado es la clave para construir de una empresa con liderazgo. Sin embargo, los buenos procesos de reclutamiento y selección requieren claridad sobre el tipo de talento que se necesita y las funciones que deberá desempeñar. Armado con las definiciones sólidas de competencias de los empleados, es relativamente fácil de construir herramientas para facilitar y apoyar la ejecución de sus actividades.

En este contexto, se puede decir que la administración del talento humano se ha convertido en unos de los pilares fundamentales y estratégicos para el mejoramiento de los servicios de las empresas modernas con visión hacia el futuro. Cada día las personas constituyen grandes ventajas para el desarrollo productivo y competitiva para cualquier organización y es por ello que invertir en la descripción y análisis de los puestos y todo lo que conlleva al buen funcionamiento de este proceso, como es la elaboración de un manual; en el cual se describa las funciones y responsabilidades que tiene cada colaborador.

Las empresas hoy por hoy han empezado a preocuparse en fortalecer su estructura interior para proyectarse a la conquista del mundo exterior; bajo este contexto, las personas han dejado de ser consideradas como un recurso necesario pero sustituible dentro de la estructura organizacional y funcional, para convertirse en el capital más importante del que depende la buena o mala marcha de la organización.

Muchas son las empresas que en la actualidad se han beneficiado en gran manera al implementado este tipo de filosofía y han podido salir adelante, porque han conseguido valorar el conocimiento y perfeccionar el desempeño de sus colaboradores. Por lo tanto, en

base a lo anteriormente expuesto se determina que el objetivo principal de este estudio de investigación es la elaboración de un manual de descripción y análisis de puestos; para que de esta manera se pueda reorganizar internamente a la empresa y que cada empleado este en sitio de trabajo conforme a sus competencias y tenga conocimiento pleno de sus funciones.

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1. Marco teórico**

Para proporcionar un mayor entendimiento del problema es preciso realizar una revisión bibliográfica de temas relacionados a la situación de estudio. En este caso se incluirán teorías desarrolladas por diversos autores, las mismas que serán analizadas por la autora, esto a su vez permitirá obtener información válida para el desarrollo de la propuesta, en este caso el subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos para la empresa PUBLICREATIVA.

#### **Talento humano**

Para Bohlander y Snell (2009)

“El término recursos humanos implica que las personas tienen capacidades que impulsan el desempeño de la organización, junto con otros recursos como el dinero, los materiales y la información. Otros términos como capital humano y activos intelectuales tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en la forma en que se desempeña una organización.” (Pág. 4)

El capital humano puede representar:

- La simbiosis de conocimiento (el conocimiento, tal vez, el know-how) y los cambios manejables que involucra a los actores humanos.
- El capital humano es un concepto de la economía para darse cuenta de las consecuencias económicas de la acumulación de conocimientos y habilidades de un individuo o una corporación. Por lo tanto, incluye no sólo el conocimiento, la experiencia y el talento, sino también su estado de salud o enfermedad de la resistencia física.
- El conjunto de capacidades, conocimientos y habilidades adquiridas por una persona en la vida a través de la educación y la formación y la mejora de la productividad en el mercado laboral, así como en sus otras actividades.
- La fuerza colectiva de los recursos humanos disponibles en la organización. Es en última instancia, los medios de producción.



Básicamente, se puede decir que el talento humano, también conocido como capital humano, representa el conjunto de habilidades, capacidades, talentos y experiencias que posee un individuo y que determinan su capacidad para poder desempeñarse en el ámbito laboral. Por lo tanto, el capital humano es una fuente de valor añadido para el individuo, de la misma forma como el capital físico puede ser importante para una empresa. Sin embargo, la teoría del capital humano ha demostrado, que más allá de los beneficios individuales, el capital humano es también uno de los principales motores del crecimiento para las empresas y las naciones que la desarrollan.

Si se considera que el crecimiento está estrechamente vinculado con el desempeño de la empresa, sigue siendo necesario medir los resultados obtenidos a través de la actuación individual y colectiva de sus empleados. Esta actuación se basa en la coherencia entre la estrategia de negocios y su aplicación en misión, objetivos y tareas a medida y escalables. Esta variación requiere sólo para revisar las principales áreas de recursos humanos; que se basa en el hecho de la gestión del talento humano.

Una gestión orientada y análisis de habilidades previsto, que incluye una proporción real y jerarquía de las acciones que se deberán realizar en el tiempo determinado, teniendo en cuenta la finalidad prevista. Por lo tanto, resulta fundamental la implementación de una política de contratación y estrategias de desarrollo de las competencias, que incluye no sólo una perspectiva individual, sino también colectiva y de negocios. La adquisición de una empresa con el talento de su personal, es también parte de esta dimensión.

De hecho, los trabajadores que se capacita tienen la experiencia, el conocimiento cultural y la importancia intelectual. Por lo tanto, son más productivos y pueden mejorar constantemente su eficiencia. Consecuentemente, la eficacia y la eficiencia les permiten ser más innovadores. En este contexto, la teoría del capital humano asegura que sea más rentable invertir en la capacitación y desarrollo de las personas en las empresas, lo cual a su vez le permitirá el retorno de la inversión a largo plazo.

A raíz de la simple idea de la necesidad de que los seres humanos alcancen su plena capacidad productiva para bien de la empresa, es necesario considerar otros factores que intervienen, por ejemplo: cuando viven en un entorno que garantice su seguridad, el respeto

de su identidad, y la creación de condiciones favorables para su desarrollo a lo largo de sus carreras. En este caso para asegurar y hacer crecer su capital humano las empresas:

- Proporcionar la política de gestión a medida de las necesidades existentes y recursos de cada categoría de empleados, incluidos los jóvenes y las personas mayores.
- Abrir sus filas a las categorías de personas que históricamente han sido discriminados en la contratación.
- Crear un entorno favorable para la expresión de las competencias, la capitalización, la distribución.
- Aumentar las oportunidades de desarrollo que fomenten la movilidad de todos dentro de la empresa.

Este conjunto particular de atributos determina la capacidad de trabajo y la producción. El capital humano influye fuertemente en la productividad total de los factores y el proceso de crecimiento de la economía. Esta es una de las principales razones por las que las empresas deben invertir en políticas de capacitación y entornos laborales saludables. En este caso se considera que la formación contribuirá a que la empresa pueda desarrollar su capital humano y apoyar los cambios.

### **Gestión de recursos humanos**

Según lo menciona Acosta, et al. (2012), “La Gestión de los Recursos Humanos es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella”. (Pág. 53)

La gestión de los recursos humanos constituye el enfoque estratégico aplicado a nivel empresarial, básicamente se basa en las habilidades de captar talento humano altamente calificado, así como también para desarrollar, motivar y retener al personal actual, de modo que puedan contribuir eficientemente en la consecución de los objetivos planteados. Generalmente, las empresas que desarrollan estrategias de recursos humanos asignan esta responsabilidad al departamento especializado de Recursos Humanos, sin embargo, es necesario que el área administrativa se mantenga al tanto de estos procesos.

La gestión de talento humano constituye un aspecto fundamental para la empresa, principalmente porque involucra diversas áreas que se involucran en el desempeño del

empleado en la organización. Este proceso involucra las actividades de contratación, gestión de carrera, formación, evaluación del desempeño, gestión de conflictos, la participación, la satisfacción en el trabajo y las condiciones en las que desempeñan sus funciones el personal de la empresa.

Por tratarse de un conjunto de prácticas desarrolladas para gestionar, movilizar y desarrollar los recursos humanos dentro de la organización, en la actualidad ha adquirido mayor relevancia en las empresas. Su funcionamiento principalmente debe tener como objetivo mejorar la comunicación interna y el desempeño de quienes la integran. Sin embargo, para esto se requiere de un perfecto conocimiento sobre la empresa, así como también una comprensión clara de todos los factores que intervienen en el desarrollo de sus procesos.

Tal como lo menciona Dolly (Dolly, 2011):

“La dirección del talento humano es un aspecto que ha adquirido cada vez más importancia en todas las organizaciones. El reconocimiento de que toda organización es ante todo una realidad humana y que el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida de su personal.” (Pág. 84)

Actualmente, muchas son las empresas que desarrollan una gestión del talento humano, esto puede ser ejecutado en cualquier etapa del proceso, el mismo que involucra una serie de aspectos que van desde el reclutamiento de personal, la asignación dentro de un cargo en la empresa, su capacitación y motivación, la evaluación de su desempeño y finalmente el desarrollo y aplicación de planes orientados a la mejora continua. Sin embargo, estos procesos generalmente van a depender del tamaño de la empresa y el número de empleados que posea.

Así mismo, la gestión de talento humano le permite a los gerentes desempeñar de mejor manera los procesos de contratación, de este modo se pueden obtener mejores resultados de la recuperación de puestos de trabajo y habilidades personales del talento humano de la empresa, así como la optimización de las condiciones de trabajo. Desde esta perspectiva, resulta indispensable para el buen funcionamiento de las empresas que se seleccione sólo a talento humano calificado, es decir, quienes cumplan con los requerimientos establecidos para cada puesto de trabajo.

En este contexto, se puede decir que la gestión de talento humano está relacionada directamente con la coordinación del personal de la empresa y las habilidades y capacidades

que éste pueda demostrar al desempeñar sus funciones dentro de la organización. Esto se desarrolla a través de un análisis y evaluación de cada individuo y sus habilidades en relación al cargo que desempeña.

Si se considera que cada empleado de la empresa posee diferentes habilidades y talentos que pueden demostrar en el ámbito laboral, puede que resulte más complicado para la empresa identificar adecuadamente quienes se ajustan a la política empresarial establecida. Por lo tanto, se hace necesario la ejecución de procedimientos eficaces de gestión de talento humano, de modo que les permita a los responsables realizar un nombramiento de cargos de forma apropiada.

El desarrollo de una estrategia de gestión de talento humano también involucra el intercambio de información en relación a los empleados de la empresa y su experiencia profesional tanto en la empresa como en otras organizaciones donde se haya desempeñado anteriormente. Esto le facilitará a los diferentes departamentos conocer el talento humano del que disponen en la empresa y asignar funciones ajustadas a la capacidad de cada empleado.

Es importante considerar que la gestión de talento humano no generaría los resultados esperados sin la aplicación de un sistema que les permita a los responsables de la gestión reconocer claramente los resultados del rendimiento del personal de la empresa. En este caso es posible identificar si un empleado rinde lo esperado o el contrario es preciso aplicar los correctivos necesarios para motivarlos y fomentar la mejora continua.

De acuerdo a lo indicado por Puentes (2009):

“La gestión de recursos humanos también se puede definir como la combinación de técnicas y arte mediante la cual los organismos toman las importantes decisiones que determinan qué cantidad y calidad de recursos humanos se requieren, cómo y dónde se van a obtener las personas que se necesitan, y de qué manera se han de combinar las políticas de enganche y de ubicación para lograr al máximo determinado objetivo “. (Pág. 15)

La ejecución de un programa estratégico de gestión de talento humano puede contribuir a que la empresa pueda alcanzar sus objetivos propuestos. Es en este aspecto que la función empieza a existir y ser visto en la empresa: la grabación, monitoreo y control de los datos y el grupo de personal de la empresa individual, la aplicación de las leyes y reglamentos en la

empresa, preparación de los comités y reuniones, mantener el orden y control y que señala el trabajo.

Considerando que la gestión de recursos humanos se refiere a cualquier forma de organización, comparte dos categorías de actividades: la administración de personal y el desarrollo de recursos humanos. La administración de personal es en todas las tareas administrativas (a menudo obligatoria) Gestión del personal: gestión de nóminas, contratos de trabajo, la regulación de las contribuciones del empleador, gestionar la licencia y ausencias. Mientras que el desarrollo de los recursos humanos incluye: reclutamiento, evaluación, compensación, gestión del talento (incluida la formación) y gestión de la carrera.

En este contexto, la gestión de talento humano permitirá obtener una mejor participación del talento humano de la empresa, mejores resultados en el rendimiento, la productividad, la innovación y el aprendizaje. Sin embargo, es importante destacar que a pesar de que no existe una estrategia estandarizada para optimizar el talento de los empleados, es importante que los directivos de la empresa tengan en consideración desarrollar aspectos como los que se mencionan a continuación:

- Evaluación de los resultados en relación a los objetivos empresariales: un factor importante para lograr los objetivos propuestos es la descripción adecuada de los puestos de trabajo, ya que los resultados dependerán en gran medida de la forma en que los empleados desempeñen cada una de las funciones asignadas. En este caso es necesario que se ejecute una evaluación constante que permita identificar la necesidad de aplicar medidas para corregir falencias internas.
- Desarrollo de estrategias de talento humano: es sabido que para las empresas el desarrollo y aplicación de estrategias es necesario para poder desempeñarse y competir eficientemente en el mercado. En este caso las estrategias deben involucrar todas las áreas que conforman la empresa y consecuentemente las estrategias de talento humano deben ser integradas a la planificación estratégica general de la empresa.
- Capacitación y Desarrollo: otro de los aspectos clave que se debe considerar en la gestión de talento humano es la ejecución de programas de capacitación para los empleados. Con la finalidad de lograr la mejora continua de la empresa, los directivos

suelen proporcionar capacitación a su personal no solo para corregir las falencias que pudieran tener sino para que éstos puedan explotar sus habilidades y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

### **Análisis de cargos**

Según Fleitman (2008):

“Análisis de las potencialidades y características generales y específicas de cada persona y puesto. Permite conocer los requerimientos, la descripción genérica y analítica del puesto, así como las habilidades, actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quien lo debe ocupar”. (Pág. 68)

A nivel empresarial, el análisis de cargos constituye el proceso por el cual los directivos de la empresa consideran una serie de factores para reunir, sintetizar y proporcionar información en relación a las responsabilidades y los requisitos del trabajo, así como las condiciones bajo las cuales deberá ajustarse la persona que se asigne a determinado puesto de trabajo.

El análisis de cargos puede desarrollarse tanto para los trabajos existentes y para los trabajadores previstos. Además, este análisis puede llevarse a cabo de forma prospectiva cuando la organización prevé la creación de nuevos puestos de trabajo o de forma retrospectiva, si un cargo se debe replantear. Una organización que está próxima a someterse a cambios sustanciales puede utilizar el análisis de trabajo para planificar a largo plazo y para asegurar que habrá una buena correspondencia entre las necesidades de cualificación de la organización y las capacidades de los empleados.

### **Descripción de cargos**

Para Fleitman (2008), “La descripción de los puestos sirve para evaluar al personal, ya que define las funciones, actitudes, habilidades y conocimientos necesarios para ocupar un puesto determinado”. (Pág. 68)

La descripción de cargos es un proceso que se encuentra alineado al análisis de puestos de trabajo, sin embargo, en este caso se determinan las tareas y funciones que deberán desarrollarse en determinado cargo. Una adecuada descripción de cargos constituye una guía para el personal que sea asignado. Además, permite establecer los requerimientos específicos que debe cumplir el talento humano para poder acceder a ese cargo. Generalmente la

descripción de cargos suele incluir una serie de aspectos, de los cuales destacan los siguientes:

- El objetivo del cargo.
- Las tareas y responsabilidades del trabajo.
- Alcance del trabajo, es decir, las funciones que deberá desempeñar y las limitaciones que pudieran existir.

En muchos casos se suele incluir información adicional que permiten esclarecer las actividades que se realizan en determinado puesto, así como también para proporcionar una visión más clara al empleado y una guía útil para lograr un buen desempeño en su puesto de trabajo. Cabe destacar, que para realizar una descripción de cargos es necesario aplicar un lenguaje formal y claro para evitar confusiones.

### **Valoración de cargos**

Para Melitón (2009), “El proceso de valoración de cargos es uno de los más importantes en materia de administración salarial, por cuanto aporta un factor decisivo para procurar equidad en la distribución del dinero disponible para la remuneración, al interior de cada entidad”. (Pág. 94)

Al igual que el análisis y la descripción de cargos constituyen procesos fundamentales en el área de Recursos Humanos de una empresa, la valoración de cargos puede ser percibida con la misma importancia. En este caso, este proceso permite a los directivos de las empresas establecer un equilibrio salarial y proporcionar a todo el personal que la conforma el acceso a un salario justo en relación a las funciones que éste desempeña.

Una adecuada valoración de cargos analizando y cambiando posiciones, escala salarial, la política de remuneración y participación en los beneficios contribuirá a recompensar adecuadamente los esfuerzos del talento humano, así como también, permitirá establecer un orden jerárquico en base al cual se pueda desarrollar y aplicar un sistema de remuneración.

## 1.2.2. Marco conceptual

### **Análisis de cargos:** (Montes & González, 2010):

“La descripción de puestos de trabajo se encuentra enmarcada en un proceso más extenso denominado análisis de puestos. El análisis de puestos es el procedimiento que, mediante la observación y el examen, permite obtener, evaluar, definir y organizar todos los puestos de la empresa”. (Pág. 60)

### **Descripción de cargos:** (Montes & González, 2010):

“La descripción de puestos consiste en definir y documentar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, así como el tipo de persona adecuada para ocuparlo”. (Pág. 60)

### **Subsistemas de Recursos humano:** (Alles, 2014):

“El término subsistemas de Recursos Humanos hace referencia a segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura”. (Pág. 22)

### **Valoración de cargos:** (Van den Berghe, 2010):

“Es un proceso comparativo para obtener la satisfacción del empleado con relación a la estructura salarial, teniendo como objetivo determinar el pago apropiado para cada cargo de la empresa, de acuerdo con su responsabilidad, autoridad, funciones e importancia de las decisiones que tome, del número y nivel de cargos directamente supervisados”. (Pág. 260)

### **Gestión** (Pousa, 2012):

“Consiste en la planificación, organización, accionamiento y control, realizado para determinar y cumplir con los objetivos mediante el uso de personas y recursos. En primer lugar, considera la gestión como un proceso, es decir una forma sistemática de hacer las cosas. En segundo lugar, establece cuatro actividades de gestión: Planificación, organización, accionamiento y control”. (Pág 75)

### **Emprendimiento** (Sellens, 2014):

“El concepto de la iniciativa empresarial tiene una amplia gama de significados. Por un extremo un emprendedor es una persona de muy alta capacidad que cambia pioneros, con características que se encuentran en solo una pequeña fracción de la población. En el otro extremo de las definiciones, cualquier persona que quiera trabajar por si mismo es considerado como un emprendedor”. (Pág. 34)

### **Negocio** (Griffin, 2012):

“Una idea para un negocio que incluye básica de información, como el servicio o producto, el target demográfico, y una propuesta única de venta que da una empresa una ventaja sobre los competidores. Un negocio concepto puede implicar un nuevo



producto o simplemente un novedoso enfoque de la comercialización o la entrega de un producto existente. Una vez que un concepto se desarrolló, se incorporó en un plan de negocios”. (Pág. 98)

**Área contable** (Alcarria, 2013):

El proceso de grabación, resumir y reportar la gran cantidad de operaciones de una empresa, a fin de proporcionar una imagen precisa de la situación financiera y el rendimiento. El objetivo principal de la contabilidad financiera es la preparación de los estados financieros - incluyendo el balance general, estado de resultados y estado de flujos de efectivo - que encapsula el desempeño operativo de la empresa durante un período determinado, y la situación financiera en un punto específico en el tiempo. Estas declaraciones - que generalmente se preparan trimestralmente y anualmente, y de conformidad con los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP) - están dirigidas a las partes externas incluyendo inversionistas, acreedores, reguladores y las autoridades fiscales. (Pág. 78)

**Socios** (Lassalette, 2010):

Un socio es el individuo que forma parte de una entidad. El fin de esta entidad es generalmente de índole empresarial o laboral. Cada modalidad de relación entre socios genera un tipo de vínculo, con unas obligaciones y derechos. Existen socios que tienen una responsabilidad limitada y los hay con responsabilidad ilimitada. El derecho es el conocimiento que determina la capacidad jurídica en cada circunstancia. Una de las fórmulas legales en las que un grupo de trabajadores se relacionan estrechamente y se asocian son las cooperativas, empresas formadas por individuos que aportan un capital para tener una actividad laboral. En las cooperativas hay un criterio de igualdad entre los integrantes y la idea de jerarquía tiene simplemente un sentido funcional. (Pág. 34)

**Eficiencia** (Desbordes, 2010):

“La eficiencia es un atributo importante porque todos los insumos son escasos. Tiempo, dinero y materias primas son limitadas, así que tiene sentido para tratar de conservarlos mientras se mantiene un nivel aceptable de la producción o de un nivel de producción en general. Ser eficiente significa simplemente reducir la cantidad de entradas desperdiciados”. (Pág. 65)

**Eficacia** (Parejo, 2013.):

“El grado en que los objetivos se consiguen y la medida en la que dirige los problemas se resuelven. En contraste con la eficiencia, la eficacia se determina sin referencia a los costos y, mientras que la eficiencia significa "hacer lo correcto, efectividad significa hacer lo correcto”. (Pág. 23)

**Sistema reclutamiento** (Dessler, 2013):

“Un sistema de gestión de la contratación (RMS), también conocido como sistema de reclutamiento o sistema de contratación en línea, es una herramienta de software multi-componente diseñado para automatizar y facilitar los procesos involucrados en la búsqueda, atraer, evaluar, entrevistar y contratar nuevo personal”. (Pág. 68)

## **CAPÍTULO II**

### **2. MÉTODO**

#### **2.1. Metodología general**

##### **2.1.1. Nivel de estudio**

Para determinar el nivel de estudio es preciso considerar lo que menciona Naghi (2010), autor del libro “Metodología de la Investigación”, dónde establece lo siguiente:

“La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetivos, conceptos y cuentas”. (Pág. 91)

En este caso se considera la aplicación de una investigación descriptiva debido al alcance que esta proporciona, puesto que permitirá analizar a fondo la situación en conflicto dentro de la empresa PUBLICREATIVA. Una investigación descriptiva además de proporcionar información acerca de los procesos que se desarrollan dentro de la empresa, en lo referente al área de Recursos Humanos, permite también obtener información acerca de las percepciones de las personas involucradas.

La investigación descriptiva se ajusta a los objetivos propuestos y la necesidad de información de la autora, de esto se espera obtener información concluyente para la discusión y el desarrollo de una propuesta orientada a dar solución al problema previamente analizado.

### **2.1.2. Modalidad de investigación**

Según García (2009):

“Consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna. Claro está, que en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo provenientes de fuentes bibliográficas a partir de los cuales se construye el marco teórico”. (Pág. 35)

De acuerdo a lo mencionado por García, se determina el desarrollo de una modalidad de investigación de campo, ya que la autora deberá acudir a la empresa PUBLICREATIVA y reunirse con su personal para poder recopilar la información necesaria en cuanto a procesos y opiniones de quienes forman parte de la empresa y por lo tanto conocen más a fondo la situación estudiada. Además, se aplica una investigación bibliográfica, debido a que se requirió de consultar teorías desarrolladas por diferentes autores para proporcionar un sustento a la información incluida.

### **2.1.3. Método**

Como lo establece Bernal (2009):

“Método inductivo-deductivo: Éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)”. (Pág. 56)

El trabajo desarrollado por la autora presenta características de un método inductivo-deductivo, en primer lugar porque se analizan temas relacionados al estudio, en lo referente al talento humano, la gestión de talento humano y el análisis, descripción y valoración de cargos, los cuales fueron analizados con la finalidad de proporcionar un mayor entendimiento del caso, sin embargo, no sustentan información concluyente y específica. Para esto fue necesario aplicar un estudio particular basado en la situación de la empresa PUBLICREATIVA, en este caso los resultados que se obtengan no solo permitirán desarrollar una propuesta, sino también servirán como precedente a investigaciones similares futuras.

#### 2.1.4. Población y muestra

Debido a que el problema se presenta de manera interna en la empresa PUBLICREATIVA, se considera necesario considerar como población de estudio al personal que la conforma. En este caso consta de dieciséis personas distribuidas en diferentes áreas que se detallan a continuación:

**Tabla 1 Población de la empresa**

<b>Muestra</b>	<b>Tamaño</b>
Logística	2
Contabilidad	2
Ventas	4
Supervisor	2
Operativos- empleados de campo	6
<b>Total</b>	<b>16</b>

**Elaborado por: La autora**

Por tratarse de una población menor a cien personas, se trabajará con el total de individuos que la conforman, es decir, no se requiere de la aplicación de fórmula para el cálculo de la muestra, debido a que trabajar con la población total proporcionará resultados más reales y concluyentes.

#### 2.1.5. Selección de técnicas e instrumentos de investigación

Según Alegre (2009):

“La encuesta es uno de los instrumentos de investigación social más conocidos y utilizados. Consiste en aplicar procedimientos, más o menos estandarizados, de interrogación a una muestra de sujetos representativos de un colectivo más amplio con la finalidad de obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y del comportamiento humano”. (Pág. 88)

El instrumento de investigación seleccionado para la recopilación de los datos necesarios será el cuestionario, la misma que como lo indica Alegre (2009), además de ser la más utilizada en investigación de mercados, permite obtener información referente a diversos factores intervinientes. En este caso se utiliza el cuestionario, el mismo que estará estructurado con preguntas cerradas de modo que no resulte complicada su posterior tabulación.

### **2.1.6. Procesamiento de los datos**

El procesamiento de los datos se ejecutará mediante la utilización de la herramienta de Microsoft Excel para su tabulación, por tratarse de una muestra pequeña no se considera necesario hacer uso de otro tipo de herramienta, ya que con Excel se podrá ingresar los datos obtenidos de las encuestas, presentarlos en tablas donde consten tanto la frecuencia absoluta como la frecuencia relativa y además le permitirá expresar los resultados en gráficos de pastel. Una vez que se incluya esta información, se procede a analizar los resultados de cada pregunta, con la finalidad de facilitar la discusión futura de los hallazgos de la investigación.

## **2.2. Metodología específica**

### **2.2.1. Metodología de Recursos Humanos**

Considerando que lo que se busca es desarrollar un subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos para la empresa PUBLICREATIVA, se requiere de la aplicación de una metodología de recursos humanos, puesto que constituye el área en la cual se ha podido identificar el problema de investigación.


La innegable importancia de los recursos humanos para la empresa PUBLICREATIVA se ha intensificado debido al desarrollo de una serie de empresas en el sector de la publicidad, por lo tanto, además de la aplicación de estrategias mercadológicas orientadas a la parte externa, se requiere de un enfoque estratégico orientado al tratamiento de los recursos humanos. Esta necesidad se puede atribuir a los siguientes factores:

- El aumento de la complejidad y el tamaño de las organizaciones del sector.
- Un crecimiento más lento o disminución de los mercados en una gran mayoría de industrias alternas.
- Una mayor participación del gobierno en las prácticas de recursos humanos.
- El aumento de la educación de la fuerza de trabajo.
- Modificación de los valores de la fuerza de trabajo.
- Más preocupación por la carrera y la satisfacción con la calidad de vida.
- Los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo.

### 2.2.2. Análisis FODA

Finalmente, una vez desarrollada la propuesta se realiza un análisis FODA, el mismo que permitirá determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa PUBLICREATIVA. En base a este contexto, se mencionan los siguientes aspectos. Ver tabla 2

**Tabla 2 Análisis FODA**

 <b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contar con personal capacitado para el desarrollo de las diferentes funciones en la empresa.</li> <li>* Contar con la equipos y herramientas para realizar las campañas y pedidos de clientes.</li> <li>* Poseer trayectoria en el mercado de la Publicidad.</li> <li>* Contar con los recursos necesarios para invertir en mejoras internas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reciente implementación de un manual de funciones.</li> <li>* Tiempo de adaptación a la nueva estructura organizacional.</li> <li>* No contar con sucursales en otras ciudades.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incremento de la demanda en el mercado de servicios de publicidad.</li> <li>* Adquisición de equipos y maquinarias para realizar impresiones de más alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Normativas que pudieran afectar el funcionamiento de la empresa.</li> <li>* Restricciones e incremento de impuestos que pudieran gravar en la materia prima o equipos requeridos.</li> <li>* Incremento de la competencia en el mercado.</li> </ul>

**Elaborado por: La autora**

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS

#### 3.1.Recolección y tratamiento de datos

Para esta investigación se elaboró un tipo de encuesta, en la cual se buscó conocer cómo se sienten los empleados dentro de la empresa y con su trabajo. Fue importante la aplicación de la encuesta como método de recolección de la información, ya que a partir de los resultados que esta brindó, se pudo trabajar en beneficio de la empresa y su objetivo por mejorar su estructura interna laboral, así como se detalló el mejor desempeño de todos y cada uno de los colaboradores de esta.

Luego de la investigación pertinente, se pudo conocer que la empresa PUBLICREATIVA a pesar de tener gran relevancia en el mercado, gracias a la acogida de muchas empresas dueñas de diferentes marcas que buscan promocionar a través de diversos medios sus productos, lo han conseguido de manera exitosa, es que se le atribuye el éxito comercial a PUBLICREATIVA. Sin embargo en el aspecto interno hace falta el desarrollo de un subsistema de análisis que permita en base al perfil que tiene cada persona que labora dentro de esta organización, asignarle luego de la respectiva descripción y valoración, un cargo en específico a desarrollar de manera integral.

A continuación se hace la relación de los objetivos con la información obtenida con la aplicación de las encuestas:

#### **Objetivo 1**

- Evaluar la situación actual en que se desarrolla el proceso de contratación de empleados y su desempeño.

Se pudo determinar que existen falencias dentro del proceso de contratación de personal y que para tener efectividad dentro del rendimiento del empleado es

necesario buscar al talento humano que se profile a lo que requiere la empresa y para esto es necesario realizar los filtros necesarios.

### **Objetivo 2**

- Determinar los métodos, e instrumentos para el análisis, descripción y valoración de cargos dentro de la entidad.

El cumplimiento de este objetivo se refleja en la discusión acerca de los perfiles de cada talento humano dentro de la entidad y la búsqueda de personas con competencias y destrezas para desarrollar las funciones que se le designen.

### **Objetivo 3**

- Caracterizar la interrelación hombre-trabajo, para conocer las competencias del personal en función de sus habilidades o destrezas.

Se pudo identificar las destrezas que se requieren en cada puesto de trabajo para el desarrollo de las tareas empresariales.

### **Objetivo 4**

- Definir los cargos y funciones de cada colaborar dentro de la institución.

Objetivo cumplido dentro del desarrollo de la propuesta de investigación, debido a que era necesario que se dé una solución oportuna al problema encontrado.



### 3.2. Presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas, con su respectiva tabla, gráfico análisis e interpretación de los resultados obtenidos:

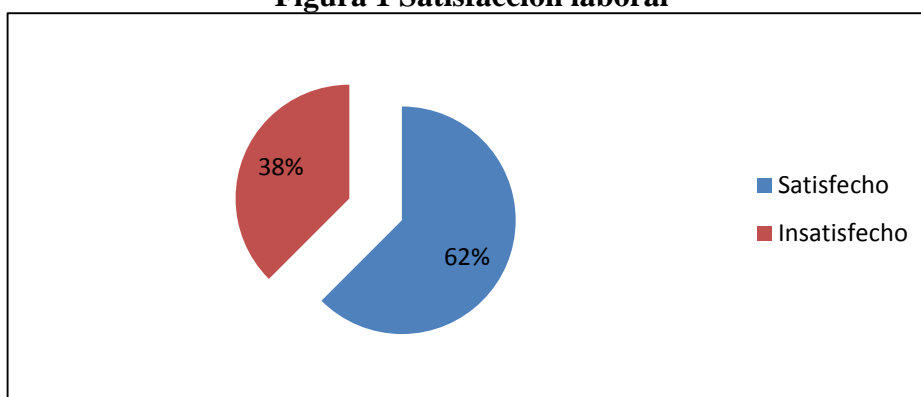
#### 1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en PUBLICREATIVA?

**Tabla 3 Pregunta 1 – Empleados**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Satisfecho	10	10	63%
Insatisfecho	6	16	38%
Total	16		100%

**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”  
**Elaborado por:** La autora

**Figura 1 Satisfacción laboral**



**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis.-** Del 100% de la muestra el 63% equivale a los colaboradores que se encuentran satisfechos dentro de la organización; el 38% que equivale a 6 colaboradores no se encuentran satisfechos.

**Interpretación.-** De acuerdo a la encuesta realizada al personal sobre la satisfacción laboral en la empresa PUBLICREATIVA, se determina que un porcentaje menor no se sienten satisfechos; mientras que la mayoría de los colaboradores si.

2. ¿Ud. conoce la historia y trayectoria de PUBLICREATIVA?

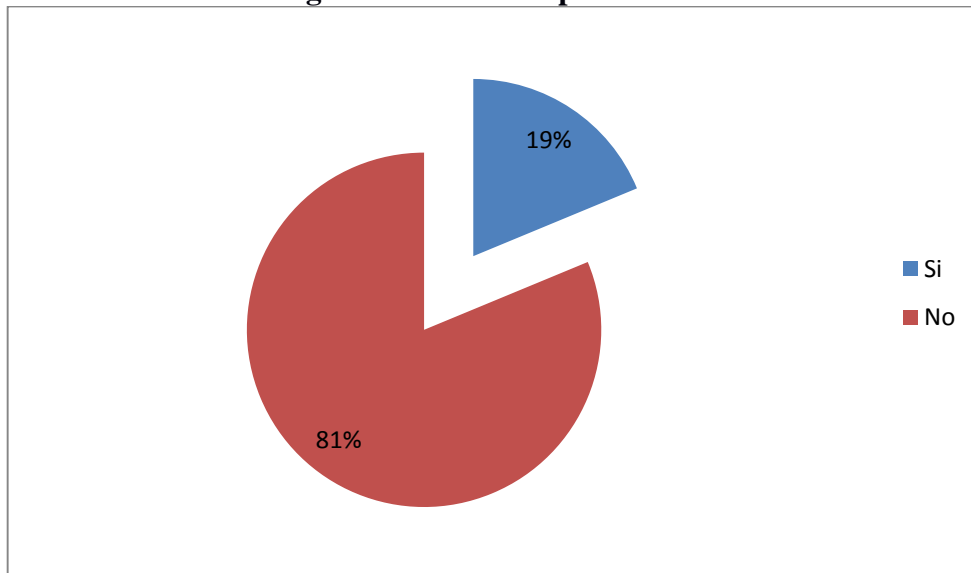
Tabla 4 Pregunta 2- Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	3	3	19%
No	13	16	81%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

Elaborado por: La autora

Figura 2 Cultura de pertenencia



Fuente: Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** Del total de la muestra el 81% que corresponde a 13 empleados no conocen la historia y trayectoria de la empresa; solo 3 equivalente al 19% si tienen conocimiento.

**Interpretación.-** de acuerdo a la encuesta realizada sobre la cultura de pertenencia de los empleados dentro de la empresa, se evidenció que la mayoría desconocen la historia y trayectoria; mientras que un porcentaje menor si esta conoce esta información.

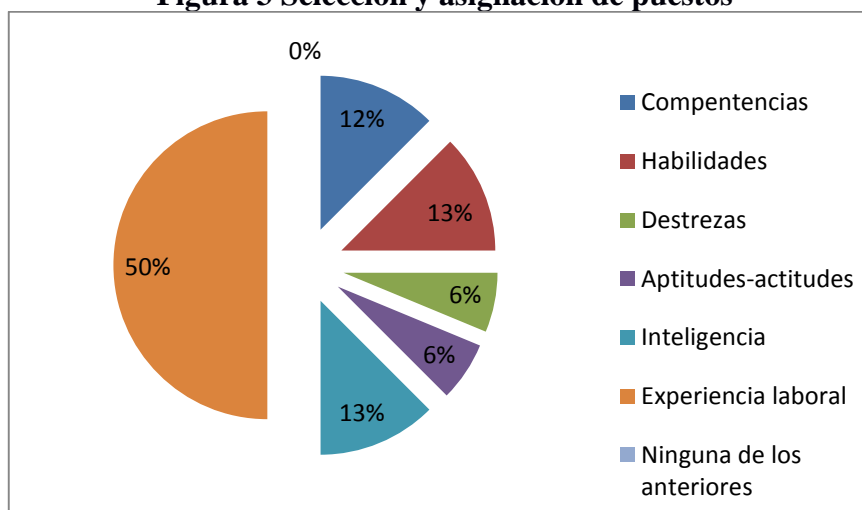
3. **Cuándo Ud. ingreso a laboral en esta empresa fue seleccionado y asignado al puesto que Ud. deseaba por:**

**Tabla 5 Pregunta 3 - Empleados**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Compentencias	2	2	13%
Habilidades	2	4	13%
Destrezas	1	5	6%
Aptitudes-actitudes	1	6	6%
Inteligencia	2	8	13%
Experiencia laboral	8	16	50%
Ninguna de los anteriores	0	16	0%
Total	16		100%

**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”  
**Elaborado por:** La autora

**Figura 3 Selección y asignación de puestos**



**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”  
**Elaborado por:** La autora

**Análisis.-** De los 16 empleados que constituyen la muestra, 8 que corresponde al 50%, consideran que fueron seleccionados y asignados por su experiencia laboral, 2 que corresponde al 13%, por sus conocimientos e inteligencia, 2 que corresponde el 12% fueron contratados por sus competencias, 2 que corresponde el 12% por sus habilidades, 1 por sus destrezas corresponde el 6% y por último 1 que corresponden al 5% por aptitudes - actitudes.

**Interpretación.-** Según los resultados de la encuesta, se determina que los empleados fueron contratados por su experiencia laboral; más no por sus competencias, habilidades, destrezas, aptitudes-actitudes, inteligencia.

**4. Cuándo fue entrevistado para laboral en esta empresa le aplicaron alguna prueba ya sea de conocimientos, aptitudes o personalidad.**

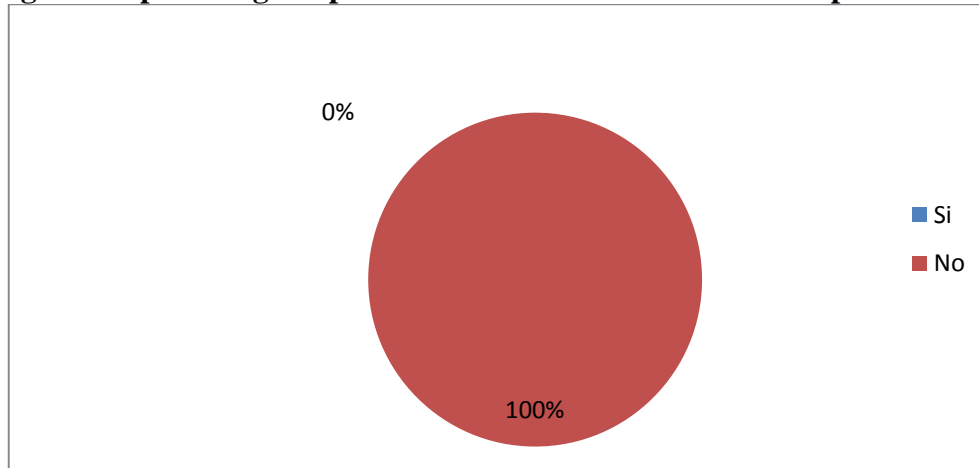
**Tabla 6 Pregunta 4 - Empleados**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	0	0	0%
No	16	16	100%
Total	16		100%

**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

**Figura 4 Aplicar alguna prueba de conocimientos actitudes o personalidad**



**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

**Análisis.-** De los 16 empleados que constituyen la muestra, 16 que corresponde al 100%, no le aplicaron ningún tipo de prueba de diagnóstico.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta que se realizó a los empleados de la empresa PUBLICREATIVA si se les había aplicado alguna prueba de conocimientos, actitudes o de personalidad antes de ingresar a laborar en esta empresa, se evidenció que ninguno había hecho ningún test.

5. ¿Considera que sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

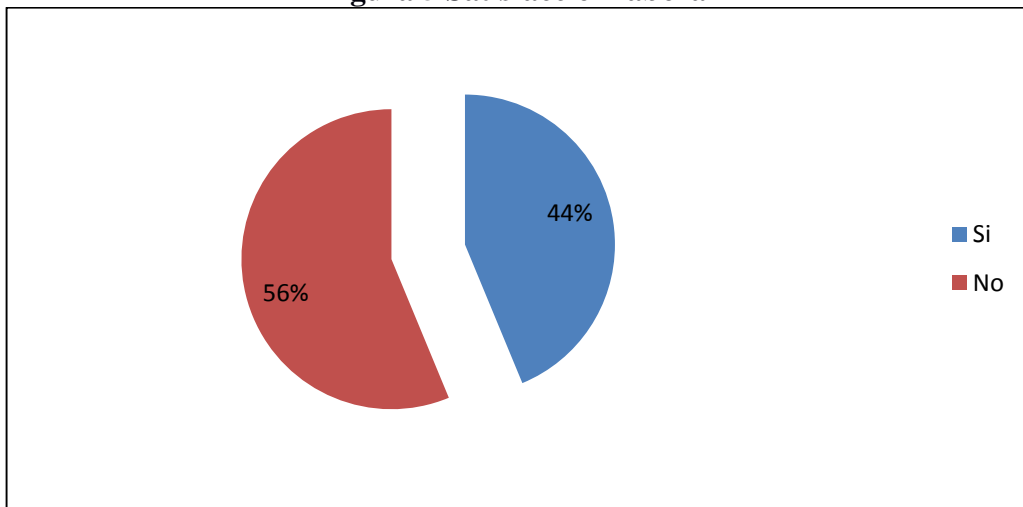
Tabla 7 Pregunta 5 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	7	7	44%
No	9	16	56%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 5 Satisfacción laboral



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** De acuerdo a los resultados 9 colaboradores que corresponden al 56,25% consideran que sus funciones y responsabilidades no están bien definidas; el 43,75% correspondiente a 7 colaboradores si, del total de 16 colaboradores.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta sobre la definición de funciones y responsabilidades que se les realizó a los empleados, se evidenció que la mayoría de los colaboradores no las tiene claras; mientras que existe una minoría que si tiene claro su rol dentro de la empresa.

## 6. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

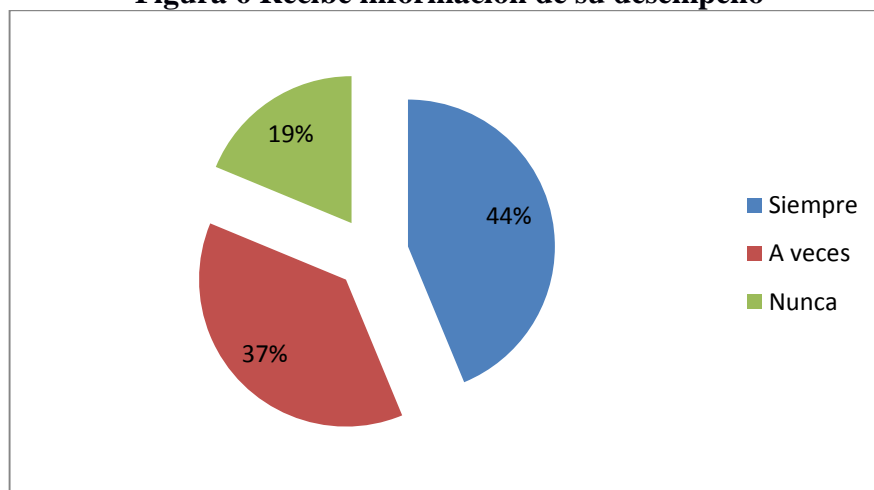
Tabla 8 Pregunta 6 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Siempre	7	7	44%
A veces	6	13	38%
Nunca	3	16	19%
Total	16		100%

**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

Figura 6 Recibe información de su desempeño



**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

**Análisis.-** De los 16 empleados el 44% que corresponde a 7 empleados indica que si recibe información sobre su desempeño laboral, 6 empleados que corresponden al 38% indican que a veces y el 19% que equivale a 3 empleados indican que nunca han recibido información sobre su desempeño.

**Interpretación.-** Según la respuesta de los colaboradores no todos reciben información periódicamente sobre su desempeño laboral; existe un porcentaje menor de empleados que nunca han recibido esta retroalimentación; otro que no lo recibe siempre; y el porcentaje más alto que si es notificado frecuentemente.

## 7. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

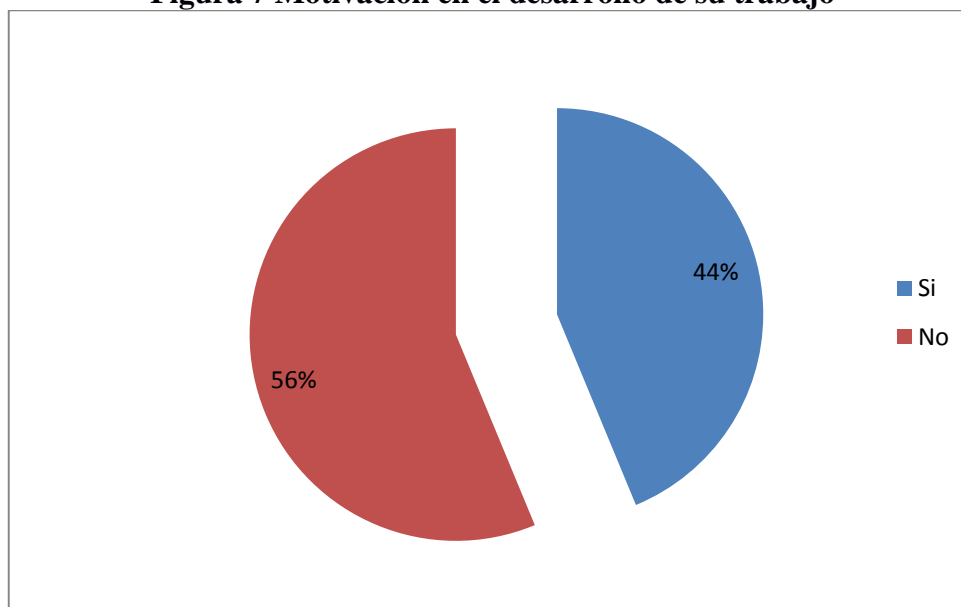
**Tabla 9 Pregunta 7 - Empleados**

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	7	7	44%
No	9	16	56%
Total	16		100%

**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

**Figura 7 Motivación en el desarrollo de su trabajo**



**Fuente:** Empleados de la empresa “PUBLICRETIVA”

**Elaborado por:** La autora

**Análisis.-** De los 16 colaboradores, 7 que equivalen al 44% indican que si están motivados y les gusta su trabajo, el 56% correspondiente a 9 empleados indican que no.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta realizada a los empleados, se evidenció que la mayoría de los colaboradores no se sienten motivados ni les gusta el trabajo que desempeñan.

8. ¿Las condiciones salariales para Ud. son buenas?

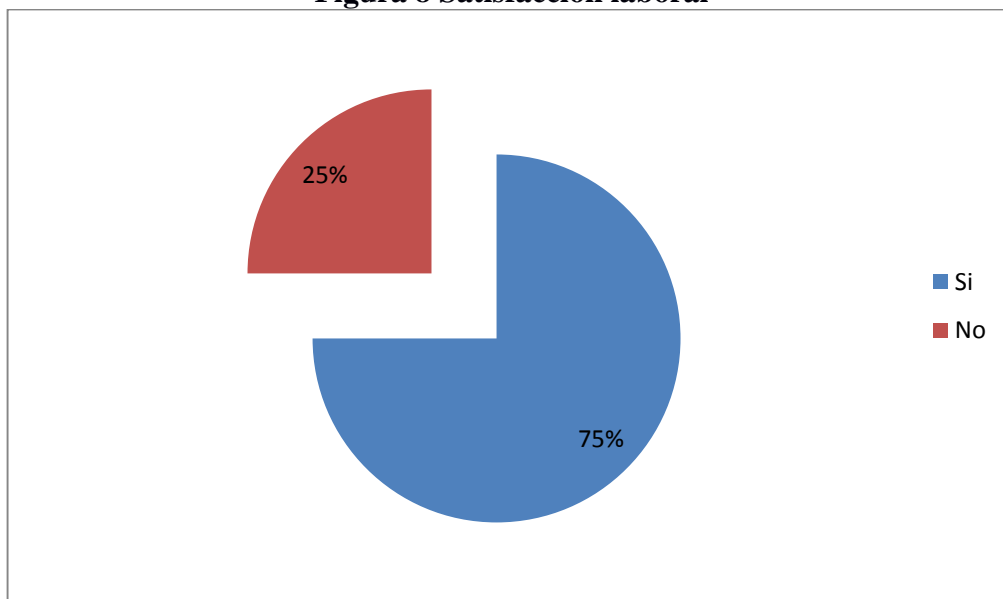
Tabla 10 Pregunta 8 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	12	12	75%
No	4	16	25%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 8 Satisfacción laboral



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** Del total de la muestra de 16 colaboradores, 12 equivalen al 75% consideran que las condiciones salariales son buenas mientras que el 25% que corresponde a 4 empleados consideran que no.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta realizada a los empleados sobre la satisfacción laboral con respecto a su condición salarial, se evidencia que la mayor parte de los colaboradores se encuentran satisfecho en este aspecto, aunque existe un porcentaje mínimo que no.



9. ¿Conoce las funciones que desarrollan las otras áreas?

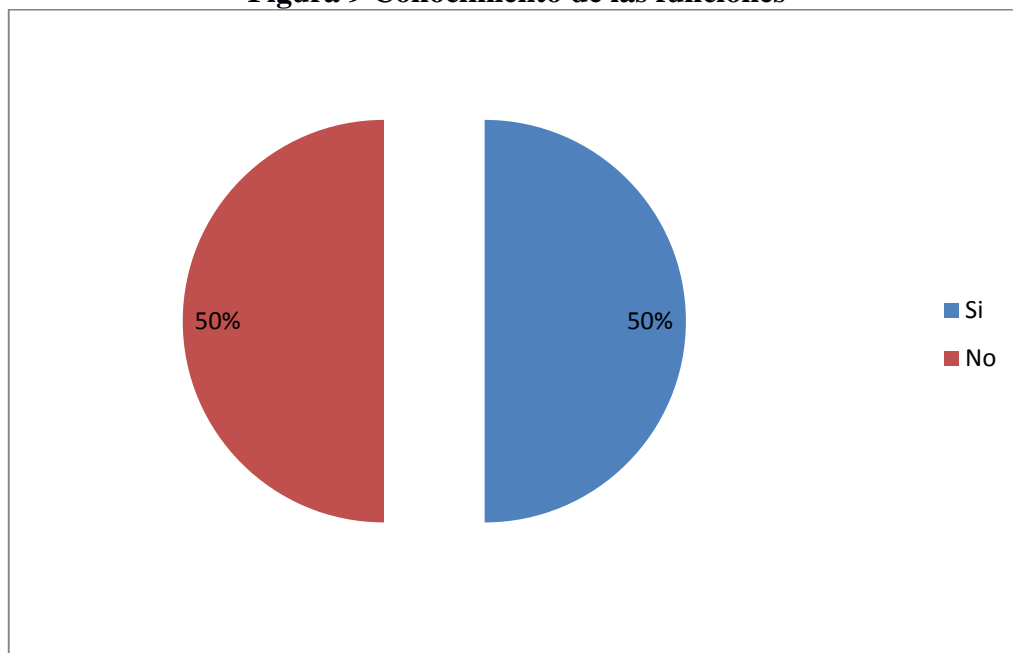
Tabla 11 Pregunta 9 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	8	8	50%
No	8	16	50%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 9 Conocimiento de las funciones



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** De la muestra de 16 empleados 8 correspondiente al 50% indican que si conocen las funciones que desarrollan las otras áreas, y el otro 50% indican que no.

**Interpretación.-** Según los resultados de la encuesta aplicada a los empleados sobre el conocimiento que tienen de las otras áreas de su empresa, se evidenció que la mitad de los colaboradores desconocen las áreas ajenas a la suya y las funciones que realizan en ellas; mientras que la otra mitad si tiene conocimiento sobre las actividades que realiza la empresa.

## 10. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

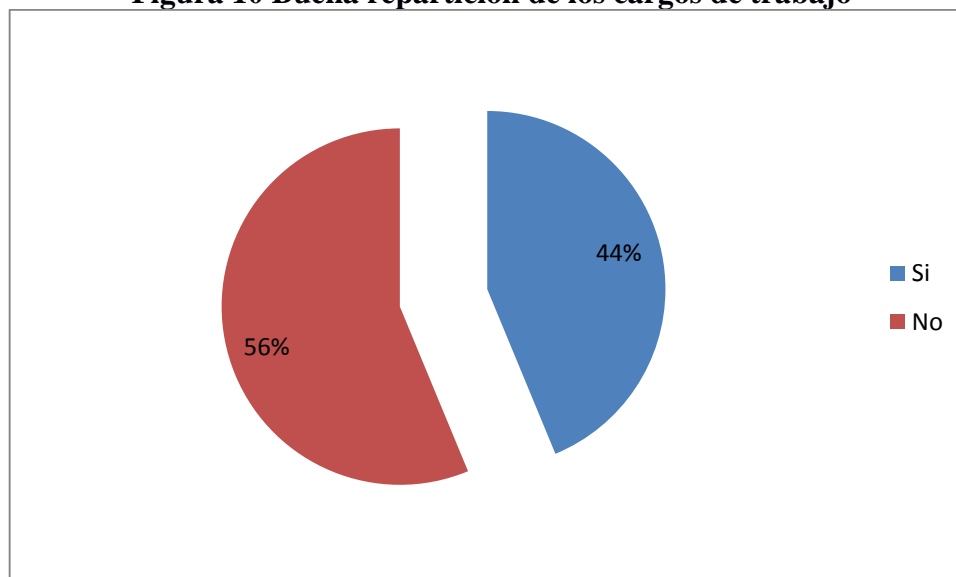
Tabla 12 Pregunta 10 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Si	7	7	44%
No	9	16	56%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 10 Buena repartición de los cargos de trabajo



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** Del 100% que corresponde a 16 empleados, el 44% que equivale a 7 colaboradores indican que SI y el 56% equivalente a 9 empleados indican que no.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta realizada a los colaboradores si consideran que están bien repartidos los cargos de trabajo dentro de la empresa, se evidencia que la mayoría de los empleados considera que no; mientras que un porcentaje menor indica que si se están bien repartidos.

## 11. ¿Recibe formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

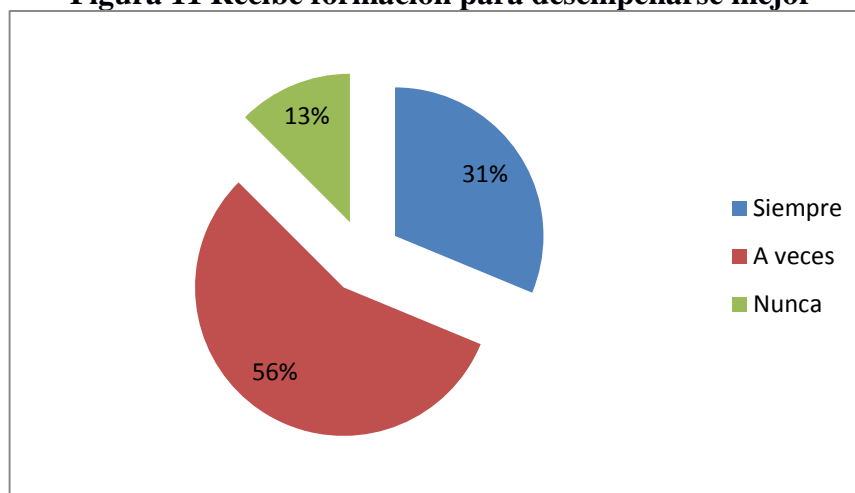
Tabla 13 Pregunta 11 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Siempre	5	5	31%
A veces	9	14	56%
Nunca	2	16	13%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 11 Recibe formación para desempeñarse mejor



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** De la muestra de 16 empleados, donde 9 representa al 56% consideran que siempre; el 31% que equivale a 5 empleados indican que a veces y el 13% que representa a 2 empleados consideran que nunca.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta realizada a los empleados si ellos reciben la formación necesaria para desarrollar su trabajo; se evidencia que la mayoría si ha recibido cierta capacitación, aunque no ha sido constante; una minoría indica que nunca se ha dado esto; y otro porcentaje indica que si reciben la capacitación necesaria para realizar su trabajo.

## 12. ¿La empresa proporciona oportunidades para su desarrollo personal?

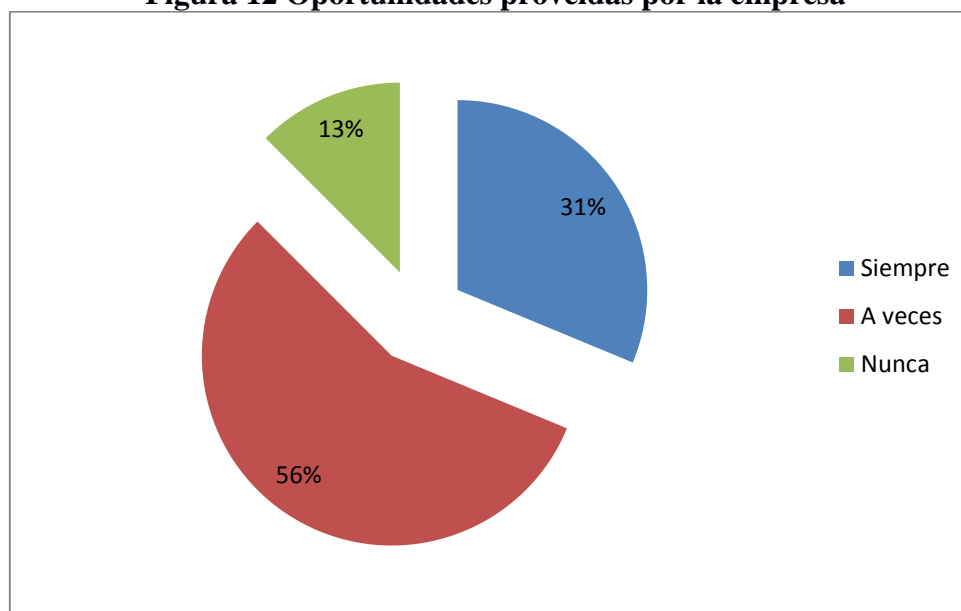
Tabla 14 Pregunta 12 - Empleados

Opciones	Frecuencia Relativa	Frecuencia Re. Acumulada	Frecuencia Absoluta
Siempre	5	5	31%
A veces	9	14	56%
Nunca	2	16	13%
Total	16		100%

Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

Figura 12 Oportunidades proveídas por la empresa



Fuente: Empleados de la empresa "PUBLICRETIVA"

Elaborado por: La autora

**Análisis.-** Del 100%, el 31% que equivale a 5 empleados indican que Siempre; 9 que representa el 56% a veces, y el 13% que son 2 empleados indican que nunca.

**Interpretación.-** De acuerdo a la pregunta realizada a los empleados referente a las oportunidades que reciben para su desarrollo personal, se evidencia que existe un pequeño porcentaje que no ha gozado de este beneficio; mientras que un porcentaje más elevado indican que si han recibido esta ayuda.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISCUSIÓN**

#### **4.1. Conclusiones**

En base al desarrollo de la investigación, se reconocieron aspectos importantes con respecto al problema existente en la empresa PUBLICREATIVA, considerando que al no contar con un subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos, se presentaban inconvenientes en los diferentes departamentos al momento de ejecutar las diferentes actividades por parte del personal.

En este contexto, la carencia de una coordinación adecuada dentro de la empresa, incidía directamente en la disminución de los niveles de productividad, afectaba el desarrollo de procesos y retrasaba la culminación de las tareas realizadas. Con el propósito de coordinar los esfuerzos de todos los departamentos que conforman PUBLICREATIVA, se identificó la necesidad de integrar un subsistema orientado a rediseñar la estructura organizacional y redefinir las funciones de los diferentes cargos en la empresa.

Consecuentemente, los resultados del estudio de campo, proporcionaron información concerniente a la necesidad de contar con este tipo de herramientas, de modo que facilite la coordinación entre los diferentes departamentos de la empresa y entre el talento humano que la integra. Adicionalmente, se pudo reconocer las principales falencias y síntomas ocasionados por la problemática de estudio, lo cual mantenía a la empresa expuesta en mayor medida a los riesgos que se suscitan en un mercado altamente competitivo.

Unas de las principales falencias identificadas, se basan en el nivel de desconocimiento del personal con respecto a los aspectos estratégicos institucionales, adicional a esto, la falta de retroalimentación en lo que se refiere al cumplimiento de las diferentes funciones, el rendimiento y la motivación que éste requiere. En otro contexto, se reconoció que en su mayoría el talento humano de PUBLICREATIVA, considera que sus funciones no fueron establecidas adecuadamente, así como tampoco ha existido un adecuado proceso de instrucción de las diferentes funciones interdepartamentales.

Los aspectos antes mencionados generaban retrasos, lo que a su vez causaba molestias a nivel externo, en la forma en que la empresa prestaba sus servicios y en la relación y satisfacción que obtiene de los clientes. Al no existir una adecuada coordinación interna, entre los aspectos administrativos, la ejecución del trabajo, la producción y los procesos de venta, generaban resultados poco satisfactorios, a causa de la falta de eficiencia y eficacia durante su realización.

En base a este contexto, la propuesta se basó en un reordenamiento interno, lo cual incluía el desarrollo de un subsistema para el análisis y la valoración de los diferentes puestos de trabajo; la definición de las funciones de cada empleado que actualmente forma parte de PUBLICREATIVA; el diseño de un organigrama, donde se establece adecuadamente el nuevo esquema organizacional y finalmente la implementación del departamento de Talento Humano, el cual se considera clave para mantener el orden y gestionar los aspectos mencionados con relación a las relaciones interdepartamentales en la empresa.

#### **4.2.Recomendaciones**

Entre las principales recomendaciones que proporciona la autora del trabajo, se menciona la importancia de utilizar de manera eficaz la información expuesta en el manual de funciones de la empresa PUBLICREATIVA a un nivel óptimo. Además, se recomienda que ésta información se encuentre disponible y al alcance de todo el personal de la empresa.

Se considere necesario también que se mantenga y gestione la coordinación entre todos los departamentos de la empresa, a fin de evitar cualquier tipo de situación que pudiera poner en riesgo el adecuado funcionamiento interno. Finalmente, se considera importante la ejecución de la propuesta y el desarrollo de un proceso de seguimiento y control de los resultados que se obtengan.

Posterior al primer semestre de su aplicación, se recomienda desarrollar un nuevo estudio de campo para obtener las opiniones y percepciones de los involucrados. Así mismo, se recomienda desarrollar evaluaciones en cuanto al rendimiento de los diferentes departamentos y de los resultados financieros que se hayan obtenido posterior a la aplicación de la propuesta,

## **CAPÍTULO V**

### **5. DISCUSIÓN**

#### **5.1. Nombre de la propuesta**

“Manual de descripción, análisis y valoración de puestos para la empresa PUBLICREATIVA”.

El desarrollo de un manual que permita analizar, describir y a la vez valorar los cargos con los que cuenta la empresa PUBLICREATIVA, se torna un aspecto fundamental en la búsqueda de mejoras internas de la organización, ya que a partir de estos procesos, se podrá asignarle a cada persona que forma parte de PUBLICREATIVA un cargo o puesto de trabajo específico, en el cual pueda desarrollar una actividad determinada en base a sus conocimientos, competencias y otras variables importantes para definir a que área está más capacitado y apto para desenvolverse.

#### **5.2. Justificación de la propuesta**

La justificación del proyecto se suscita, puesto que se busca mejorar las áreas dentro de PULICREATIVA que presentan conflictos desencadenados por la falta de una adecuada asignación de cargos y funciones a cada uno de los integrantes de la misma.

La empresa “PUBLICREATIVA”; en la actualidad ha estado trabajando bajo los parámetros de organización del presidente y gerente general; es decir que los principales directivos de la empresa, esto ha ocurrido desde el inicio del negocio; desafortunadamente la empresa no ha tenido el crecimiento y el éxito en el mercado publicitario que esperaban; por estas razones surgió la necesidad de buscar mejorar las áreas de la empresa; así mismo reorganizar el personal; es decir ubicarlo o reubicarlos en los sitios de trabajo que les corresponde dependiendo de sus capacidades, destrezas y habilidades. Estos inconvenientes han provocado graves daños en las finanzas, deteniendo el crecimiento, llevándola incluso a tener pérdidas de los clientes más significativos para la empresa y problemas internos con los empleados.



En este contexto, es preciso mencionar que las empresas que han pasado por este tipo de inconvenientes, emplean guías realizadas de manera manual, dentro de las cuáles se compacta información relevante, para de ahí, poder en base a los resultados obtenidos, asignar a cada uno de los trabajadores los cargos respectivos, en base a la información obtenida de aquel estudio. Sin embargo, en PULICREATIVA se desea desarrollar tanto el proceso de análisis y valoración de cargos empleando de cierta manera la tecnología, que actualmente permite mejorar cualquier proceso que las empresas deseen ejecutar.

Consecuentemente, partiendo de lo anteriormente mencionado, la propuesta se enfocará en desarrollo de un manual de Descripción Análisis y Valoración de puestos en la empresa PUBLICREATIVA, lo cual responderá a la necesidad de ejecutar una ingeniería en los procesos, que cumpla con las expectativas de la organización, al establecer políticas y funciones en la organización que servirán a largo plazo como directrices para su funcionamiento.

Por las razones expuestas, los directivos de “PUBLICREATIVA” decidieron realizar la reestructuración organizacional con el propósito de mejorar los controles existentes, las funciones de cada área, las competencias de cada empleado y procesos administrativos. La reestructuración a efectuarse va a ser de mucha utilidad y beneficio tanto para la empresa, para los empleados y hasta para los clientes internos como externos.

### **Misión**

PUBLICREATIVA busca ofrecer un servicio óptimo, diferenciado y de máxima calidad; que satisfaga a los clientes y supere sus expectativas, apoyados en el talento humano de trabajo, quienes contribuyen con el cumplimiento del compromiso adquirido hacia los clientes.

### **Visión**

Ser reconocidos como la mejor empresa de publicidad en el país, prestando un servicio integral de excelencia, profesional y creativo; trabajando con calidad humana y principios éticos para satisfacer a los clientes y posibilitando el desarrollo óptimo y competitivo del capital humano.

### **5.3. Objetivos de la propuesta**

#### **5.3.1. Objetivo General**

Diseñar un manual de análisis descripción y valoración de cargos para la empresa PULICREATIVA.

#### **5.3.2. Objetivos Específicos**

- Definir las herramientas y recursos que permitan llevar a cabo el desarrollo del manual de análisis y valoración de los cargos a implementar.

### **5.4. Desarrollo del Subsistema**

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, con el desarrollo del subsistema para la empresa PUBLICREATIVA, se busca más que todo tener mejores resultados en cuanto el desempeño de los colaboradores, ya que al no haber una estructura organizacional, esto conlleva a que todos realicen diversas tareas, lo cual no permite que cada persona o grupo de personas se desenvuelva de manera eficiente en una sola tarea. Por ello a continuación se mostrará paso a paso en qué consistirá el proceso para analizar, describir y valorar los cargos con los que cuenta la empresa PUBLICREACIONAL, para luego a partir de los resultados obtenidos, asignar a cada persona según su perfil, capacidades, experiencia y desenvolvimiento a un cargo específico dentro de la organización, para alcanzar el éxito interno enfocado en las buenas gestiones que realicen todos sus integrantes.

## **Recursos a emplear**

Por lo general muchas son las empresas a la hora de evaluar ciertos aspectos internos, que emplean herramientas físicas como formularios, encuestas, entrevistas realizadas a sus empleados, sin embargo en este caso, se ha observado la viabilidad de poder hacer uso de ciertos recursos tecnológicos, con las cuáles se pueda mejorar y facilitar la toma de los resultados que arrojen tanto el análisis, la descripción y valoración desarrollada.

- Computadoras

## **Herramientas a emplear**

Debido a que el proceso para realizar tanto el análisis, descripción y valoración de los resultados se llevará a cabo con el uso de computadoras, a continuación se especifica que herramienta será empleada en este proceso a realizar:

- **Microsoft Excel**

Se ha considerado Microsoft Excel, debido a que es una herramienta de cálculos en la cual se podrá obtener directamente los resultados luego de concluir el proceso de valoración de cargos, ya que los resultados obtenidos podrán ser fácilmente analizados, con lo cual se podrá describir hacia qué área o cargo está más apto cada uno de los colaboradores de la empresa PUBLICREATIVA.


### **5.4.1. Descripción, análisis y valoración de puestos**

#### **5.4.1.1. Proceso a desarrollar el análisis de cargos para la empresa**

Pasos a seguir para el respectivo análisis de los cargos de la empresa PUBLICREATIVA:

**Paso 1:** Para desarrollar el análisis de los cargos de la empresa PUBLICREATIVA, será importante iniciar con un registro denominado Formulario de iniciación, en el cual se deberá incluir, datos importantes de cada trabajador, como los que se muestran en la tabla 15.

**Tabla 15 Formulario de iniciación**


	
Formulario en el análisis para los cargos existentes dentro de PUBLICREATIVA	
Información básica del trabajador	
Apellidos y Nombres:	
Denominación del puesto que desempeña:	
Título o profesión	
Apellidos y Nombre del jefe inmediato	
Fecha de la evaluación	

Elaborado por: La autora

## Paso 2: Conocimientos

Como su nombre lo indica, en esta parte del análisis lo fundamental será determinar el nivel de conocimientos con el que cuenta cada uno de los empleados de la empresa PUBLICREATIVA, se evaluarán este aspecto en base a cinco sub-variables que se muestran a continuación en la tabla 16.

**Tabla 16 Nivel de conocimientos**


		Nivel de conocimientos	
Logística interna			
Pautaje de una marca			
Instalación			
Mantenimiento de una campaña			
Desinstalación de una campaña			
Reporte Fotográfico			
Conocimiento de las ventas			
Conocimiento de procesos de cada área			
Sistema de gestión de calidad			
Total Nivel de conocimientos			
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>	
Frecuencia de Aplicación	3	Alto	
	2	Medio	
	1	Bajo	

Elaborado por: La autora

La valoración en el nivel de conocimiento va desde 1(bajo), 2(medio) y 3(alto), es así que de acuerdo a los temas que se presentan para demostrar hacer la evaluación al personal, el puntaje más alto será de 27.

- **Forma de Evaluar:** la forma de evaluar este aspecto, será tomando en consideración el puntaje dado a cada una de las opciones que se han puesto. A continuación se muestra un ejemplo de esto:

**Tabla 17 Ejemplo de calificación el nivel de conocimientos**

 <b>Nivel de conocimientos</b>		
Logística interna	3	
Pautaje de una marca	2	
Instalación	1	
Mantenimiento de una campaña	2	
Desinstalación de una campaña	3	
Reporte Fotográfico	1	
Conocimiento de las ventas	3	
Conocimiento de procesos de cada área	2	
Sistema de gestión de calidad	1	
<b>Total Nivel de conocimientos</b>		
	18	
	<b>Valoración</b>	
	<b>Opción</b>	
<b>Frecuencia de Aplicación</b>	3	Alto
	2	Medio
	1	Bajo

**Elaborado por: La autora**

La calificación mostrada en la tabla de ejemplo del nivel de conocimientos, se muestra una supuesta calificación del conocimiento que tiene cada persona que labora dentro de PUBLICREATIVA, donde el resultado final fue de 18, es decir el conocimiento en el caso de esta persona sería de un nivel intermedio. Por el contrario si una persona hubiese calificado cada punto con un 3 lo cual daría 26, esto significaría que la persona tiene un nivel de conocimiento alto en cuanto a cada una de esas actividades que se realizan en PUBLICREATIVA.

El nivel de conocimiento es indispensable a la hora de analizar el perfil de una persona para que pueda ocupar un cargo en una empresa, es por ello que será necesaria

realizar este tipo de evaluación, para ubicar en base a los conocimientos que tiene cada trabajador sobre las actividades que se desarrollan en la empresa PUBLICREATIVA, para que ocupen cargos en base a su nivel de conocimiento.

### **Paso 3: Trabajo en equipo**


Se evaluará el trabajo en equipo, ya que es un aspecto importante el que se desarrolle la cooperación en ciertos trabajos, además será considerada como una capacidad importante de la persona a la hora de asignarla a un cargo de la empresa PUBLICREATIVA. A continuación se presenta la tabla de que variables componen este análisis:

#### **Variables**

- **Relevancia:** la relevancia hace referencia a la capacidad que tiene la persona para adaptarse y trabajar fácilmente a un equipo de trabajo, indiferentemente de si hay o no una vinculación entre los integrantes del mismo.
- **Forma de Evaluar:** se puede observar en relevancia, que existen a su vez tres sub-variables, donde sólo se podrá elegir una opción marcando una x, vale recalcar que cada una tendrá una valoración de 1 a 3 es decir:
  - Alta=3
  - Media=2
  - Baja=1
- **Frecuencia de Aplicación:** Este aspecto se calificará en base a la frecuencia en que la persona suele trabajar en equipo, donde habrán cinco opciones de las cuáles sólo se elegirá una marcando un x.


PUBLICREATIVA. A continuación se presenta la tabla de que variables componen este análisis (Ver tabla 18):

**Tabla 18 Trabajo en equipo**

 <b>PUBLICREATIVA</b> <small>NADA MEJOR EN PUBLICIDAD</small>				<b>Trabajo en equipo</b>		
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>				
Relevancia	3	Alta				
	2	Media				
	1	Baja				
Frecuencia de Aplicación	5	Siempre				
	4	Frecuentemente				
	3	Algunas veces				
	2	Rara vez				
	1	Nunca				
Total trabajo en equipo						

**Elaborado por: La autora**

**Tabla 19 Ejemplo de calificación del trabajo en equipo**

 <b>PUBLICREATIVA</b> <small>NADA MEJOR EN PUBLICIDAD</small>				<b>Trabajo en equipo</b>		
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>				
Relevancia	3	Alta	x			
	2	Media				
	1	Baja				
Frecuencia de Aplicación	5	Siempre	x			
	4	Frecuentemente				
	3	Algunas veces				
	2	Rara vez				
	1	Nunca				
Total trabajo en equipo			8			

**Elaborado por: La autora**

El resultado final del análisis de cada persona en cuanto a su capacidad para trabajar en equipo, será considerado de acuerdo a la ponderación obtenida, por ejemplo tomando en consideración que un empleado eligió en relevancia la opción alta equivalente a 3, y en frecuencia de aplicación eligió la opción siempre equivalente a 5, en total se tendrá un 8 el máximo puntaje, lo cual significará que la persona tiene predisposición y alta capacidad para trabajar con otras personas en diversos proyectos.

### **Resultados obtenidos del análisis**

Como se mencionó anteriormente, que el proceso en cuanto al desarrollo del subsistema de análisis de cargos de la empresa PUBLICREATIVA se llevaría a cabo empleando herramientas tecnológicas, para obtener los datos generales de este análisis, fue

necesario en una sola base de datos sumar los resultados obtenidos de cada empleado, y de acuerdo a este resultado se podrá dar un primer diagnóstico hacia qué cargo está va orientada un empleado de la empresa.

#### **Paso 4: Competencias Técnicas (Evaluador)**

En cuanto al análisis de la competencia, esta hace referencia exactamente a como desarrollan los trabajadores sus respectivas actividades asignados dentro de PUBLICREATIVA, es importante también poder evaluar este aspecto, ya que a partir de aquí, se puede observar la capacidad de cada trabajador para sacar adelante una actividad asignada. A continuación se presenta la tabla para poder analizar esta variable. Es importante recalcar que este análisis lo hará exclusivamente el evaluador, luego de evaluar a un trabajador realizando una actividad determinada.

**Tabla 20 Análisis de las competencias técnicas**

 <b>Competencias Técnicas de Proceso</b>			
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>	
Relevancia	3	Alta	
	2	Media	
	1	Baja	
Nivel de Desarrollo	5	Altamente Desarrollado	
	4	Desarrollado	
	3	Medianamente Desarrollado	
	2	Poco Desarrollado	
	1	No desarrollado	

**Elaborado por: La autora**

A continuación se muestra un ejemplo de evaluación donde el resultado obtenido fue de 7, debido a los puntajes asignados por cada criterio de análisis de competencia. (Ver tabla 21)



**Tabla 21 Ejemplo de evaluación de análisis de las competencias técnicas**


 <b>Competencias Técnicas de Proceso</b>			
	Valoración	Opción	
Relevancia	3	Alta	x
	2	Media	
	1	Baja	
Nivel de Desarrollo	5	Altamente Desarrollado	
	4	Desarrollado	x
	3	Medianamente Desarrollado	
	2	Poco Desarrollado	
	1	No desarrollado	
			7

**Elaborado por: La autora**

### Variables

- **Relevancia:** Dentro de este análisis la relevancia hace referencia a la calidad de una actividad realizada, por ejemplo, se le asigna a un empleado que realice el procedimiento para proceder a la desinstalación de una campaña publicitaria, y dependiendo de su desempeño podrá ser calificado como alta=3, media=2 y baja=1.
- **El nivel de desarrollo:** Consiste netamente en la perspectiva del evaluador que haya generado el empleado realizando aquella actividad asignada, donde a partir de las opciones elegidas, se determinará cuan apto es aquella persona en una tarea asignada, y a qué cargo de trabajo puede aspirar dependiendo de los resultados. (Ver tabla 22)

**Tabla 22 Análisis General del Empleado**

 <b>PUBLICREATIVA</b> <small>NADA MEJOR EN PUBLICIDAD</small>			
<b>Formulario en el análisis para los cargos existentes dentro de PUBLICREATIVA</b>			
<b>Información básica del trabajador</b>			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Rodríguez Ortíz Guillermo Samuel		
<b>Denominación del puesto que desempeña:</b>	Pautaje de marca /Otros		
<b>Título o profesión</b>	Ingeniero en Publicidad y Marketing		
<b>Apellidos y Nombre del jefe inmediato</b>	Espinoza Torres Juan Carlos		
<b>Fecha de la evaluación</b>	10/11/2014		
<b>Nivel de conocimientos</b>			
Logística interna			2
Pautaje de una marca			3
Instalación			3
Mantenimiento de una campaña			2
Desinstalación de una campaña			3
Reporte Fotográfico			2
Conocimiento de las ventas			2
Conocimiento de procesos de cada área			3
Sistema de gestión de calidad			3
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>	
Frecuencia de Aplicación	3	Alto	
	2	Medio	
	1	Bajo	
Total Nivel de conocimientos			23
<b>Trabajo en equipo</b>			
	<b>Valoración</b>	<b>Opción</b>	
Relevancia	3	Alta	x
	2	Media	
	1	Baja	
Frecuencia de Aplicación	5	Siempre	x
	4	Frecuentemente	
	3	Algunas veces	
	2	Rara vez	
	1	Nunca	
Total trabajo en equipo			8

**Elaborado por: La autora**

En la tabla anterior se realiza un ejemplo de cómo se presentaría la calificación de un empleado que según los detalles mostrados está en un nivel intermedio en cuanto al nivel de conocimientos, mientras que en el trabajo en equipo se denota un dato satisfactorio.

**Tabla 23 Resultados del Análisis**

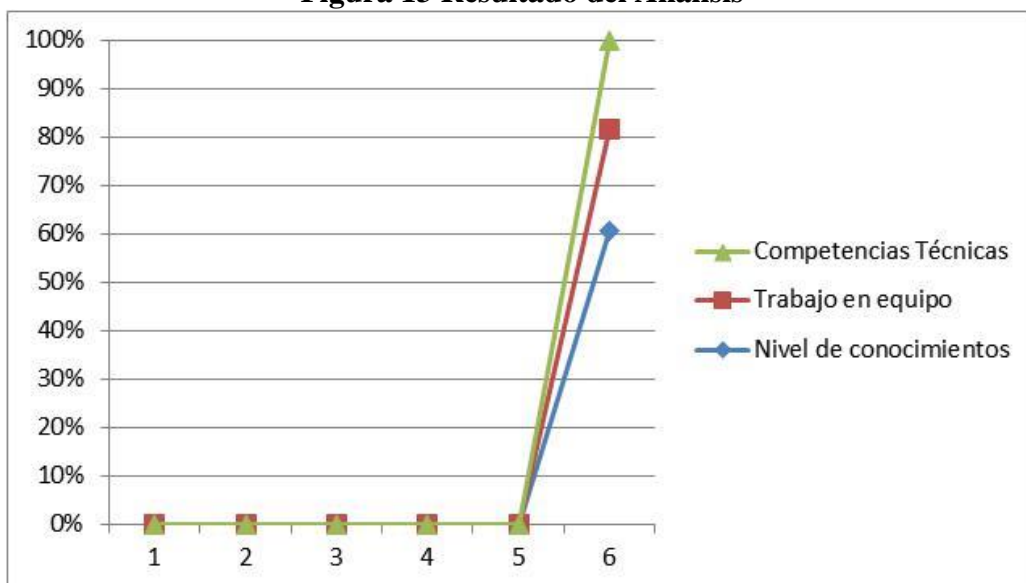
Resultado del Análisis	
Variables de evaluación	Calificación Obtenida
Nivel de conocimientos	23
Trabajo en equipo	8
Competencias Técnicas	7
Total del Análisis realizado	38
Conclusión: Muy buen desempeño	Cumple perfil para el cargo de: Logística interna
Evaluado: Rodríguez Ortiz Guillermo Samuel	Evaluador: Aguilar Coello Carlos
¿Está conforme con los resultados del análisis?	
Si	No

**Elaborado por: La autora**

Por último se presentan los resultados del análisis, en cual debe mostrar totalizados las cantidades de cada variable, a su vez esta información deberá ser tratada por el evaluador encargado, con la finalidad de poder sustentar ante los responsables del área de recursos humanos porque aquella persona debe ser asignada a cierto cargo dentro de la empresa.

Adicionalmente, el evaluador podrá hacer constatar esta información en base a un gráfico estadístico que reflejará desde otra perspectiva, los resultados obtenidos del análisis de cada uno de los empleados de PUBLICREATIVA, como se muestra a continuación:

**Figura 13 Resultado del Análisis**



**Elaborado por: La autora**

A partir de los resultados obtenidos, serán informados directamente al área de recursos humanos de PUBLICREATIVA, con lo cual se espera compilar esta información, para luego de haber desarrollado la descripción y valoración de los cargos, asignar a cada trabajador que cumple con el perfil para que de ahora en adelante trabaje específicamente desarrollando actividades concretas en un área determinada.

#### **5.4.2. Desarrollo de la propuesta**

El desarrollo de la propuesta, incluirá tres aspectos fundamentales, que de manera complementaria contribuirán con el mejoramiento de los procesos internos, proporcionando un reordenamiento organizacional, lo que a su vez se verá proyectado a nivel externo, principalmente al momento de proporcionar un servicio de calidad a los clientes, de modo que se pueda obtener altos niveles de satisfacción por parte de los mismos.

1. Manual de funciones para cargos existentes.
2. Diseño de organigrama.
3. Redistribución de nuevos departamentos.
4. Análisis FODA.

### **5.4.2.1. Manual de Funciones para cargos existentes**

A pesar de que en la empresa PUBLICREATIVA no posee actualmente una estructura organizacional adecuadamente definida, se considerarán en primer lugar las áreas internas que la conforman, de modo que la autora planteará un manual de funciones donde se proporcionen las directrices para el adecuado desarrollo de las diferentes actividades que corresponden a cada área. Una vez definidas las tareas y responsabilidades para cada departamento, se procederá a diseñar el organigrama empresarial donde se incluirán nuevas áreas estratégicas para el buen funcionamiento de la empresa.

#### **1. Gerencia General**

El Gerente General de la empresa PUBLICREATIVA será un subalterno a la Presidencia, completamente responsable de las operaciones que se desarrollen dentro de la empresa y dentro de cada departamento. Además, será responsable de controlar las relaciones con el público externo en conjunto con el Presidente. Para garantizar una adecuada asignación, deberá también contar con experiencia en todas las fases de la publicidad de servicios creativos de cuentas y medios de comunicación, además de un perfil técnico.

Así mismo, será responsable de la producción de varios proyectos a la vez y forjar fuertes alianzas con los equipos de desarrollo internos y externos, incluida la comunicación y la gestión del día a día. Este trabajo también incluye el seguimiento del proceso de presentación y aprobación con las partes interesadas. El candidato se asegurará de hitos se entregan a tiempo, dentro del presupuesto, y completa, y que las conclusiones aprobados a mantener un alto nivel de integridad y cumplimiento.

#### **Funciones generales**

##### Planificación y Administración

- Proporcionar organización por parte del personal de liderazgo en el desarrollo de los procesos internos en la empresa.
- Desarrollar informe sobre la marcha interna a corto y largo plazo, para su presentación y revisión en conjunto con el Presidente de PUBLICREATIVA.

- Administrar, investigar, escribir y dirigir propuestas, documentos de análisis, escritos creativos, órdenes de trabajo, manuales de capacitación, líneas de tiempo y diagramas de flujo.

#### Gestión Administrativa

- Mantener la supervisión general y asegurar la exactitud de los registros, incluyendo presentación, inventarios y registros operacionales generales.
- Desarrollar formas y herramientas para aumentar la eficiencia de la empresa y la gestión de riesgos.

#### Gestión de Proyectos

- Asignación y gestión del personal para la ejecución de todos los proyectos.
- Revisar y supervisar todos los hitos para el cumplimiento y finalización de los proyectos.
- Asegurar la retroalimentación pertinente con el equipo y su correcta aplicación.

#### Gestión Financiera


- Supervisar la preparación de los presupuestos de los proyectos y auditorías.
- Analizar la salud financiera general de la empresa.
- Proveer visión y liderazgo en la planificación a largo plazo en la empresa para garantizar la continuidad y solvencia.

#### Producción

- Realizar un riguroso control de calidad.
- Garantizar una alta seguridad y las normas reguladoras en todo momento.

## Perfil del cargo

Tabla 24 Perfil del cargo de Gerencia General

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Reporta a</b>	Presidente
<b>Personal bajo supervisión</b>	20
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Título de tercer o cuarto nivel en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, o afines.
<b>Conocimientos</b>	Administración
<b>Experiencia</b>	3 años en cargos similares
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Experiencia en agencias de publicidad.</li><li>* Habilidades de organización.</li><li>* La experiencia práctica en la creación, gestión y evaluación de múltiples procesos de producción publicitaria.</li><li>* Habilidades de proyectos y gestión del tiempo con capacidad para centrarse en las prioridades, resolver problemas complejos, gestionar múltiples tareas y cumplir con los plazos.</li><li>* Entusiasta, positivo y liderazgo para dirigir al equipo.</li><li>* Sólidos conocimientos de Microsoft Office, incluyendo Word, Excel y PowerPoint.</li><li>* Conocimiento de Adobe Creative Suite, incluyendo Acrobat, InDesign, Illustrator y Photoshop.</li><li>* Comprensión de servicio al cliente.</li></ul>

Elaborado por: La autora

### 2. Asistente de Gerencia General


El Asistente de la Gerencia General, cumplirá la función de asistir al Gerente en el desarrollo de sus funciones, en este caso proporcionará un soporte para ayudar en la gestión, la supervisión y la administración de la empresa PUBLICREATIVA y los diferentes departamentos que la conforman. Además tendrá la responsabilidad de coordinar los procesos de supervisión de las áreas de Venta, Logística, Impresión y Diseño, de Contabilidad y de Talento Humano.

## Funciones Generales

- Actúa como colaborador con la planificación, dirección, gestión, supervisión y evaluación de todos los programas, actividades que se ejecutarán en la empresa.
- Gestiona los empleados incluyendo la supervisión de los procesos de contratación de nuevos empleados, la realización de evaluaciones de desempeño, la creación de equipos y entrenamiento para el crecimiento personal de los empleados.
- Desarrolla programas activos y eficaces de relaciones públicas con el propósito de estimular el interés de la los grupos de interés para la empresa.
- Gestiona las relaciones con el público, proveedores, contratistas, y cualquier persona servida por las diversas instalaciones y para responder con tacto y de manera eficiente a las quejas, preocupaciones y problemas que puedan surgir.
- Desarrollo y presentación de informes para su presentación al Gerente General.
- Monitores presupuesto operativo para el marketing y la publicidad y proporciona informes y actualizaciones de los procesos internos.

## Perfil del cargo

**Tabla 25 Perfil del cargo de Asistente de Gerencia**

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Administrativa
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal bajo supervisión</b>	6
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Gestión Empresarial, o afines.
<b>Conocimientos</b>	Administración
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares
<b>Habilidades</b>	* Saber coordinar y supervisar. * Habilidades de organización. * Habilidades para resumir. * Iniciativa, liderazgo y cooperación. * Sólidos conocimientos de Microsoft Office, incluyendo Word, Excel y PowerPoint.

**Elaborado por: La autora**

### 3. Departamento de Logística

Las funciones del Departamento de Logística se centran en la evaluación de las necesidades de materia prima para la ejecución de los pedidos, la formulación de propuestas para su compra, la adquisición, instalación / distribución de la misma tanto en el proceso de




compra como en el proceso de entrega al cliente. Además, deberá encargarse del monitoreo de las existencias de bienes para evitar que se agoten de manera inesperada.

**Funciones Generales:**

- Contribuir con el cumplimiento de las metas previamente establecidas.
- Coordinar las actividades logísticas de manera adecuada, procurando el mayor retorno posible de la inversión realizada.
- Implementación y ejecución de un sistema logístico eficiente, para garantizar el cumplimiento de los plazos.
- Controlar y evaluar la calidad del servicio suministrado al cliente.
- Reducir los costes del nivel de servicio, obteniendo el máximo beneficio y la recuperación de los fondos invertidos.
- Establecer metas y objetivos departamentales que sirvan de soporte a las actividades generales de la organización.


**Perfil de cargos que conforman el departamento**

**Tabla 26 Perfil de cargo del Jefe de Logística**

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Logística
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal bajo supervisión</b>	7
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Título o cursando los últimos años de Administración de Empresas, Logística o carreras afines.
<b>Conocimientos</b>	* Manejo y control de inventarios. * Manejo de utilitarios de Office.
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares
<b>Habilidades</b>	* Orientación a la acción * Flexibilidad al cambio * Facilidad para aprender * Facilidad para afrontar situaciones de estrés y liderar y adaptarse a los cambios. * Resolución de problemas y toma de decisiones. * Capacidad para liderar y crear equipos de trabajo.
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de campaña.</li> <li>• Buscar carros para distribución de la publicidad.</li> <li>• Recepción y seguimiento de contratos de los carros contratados para publicidad.</li> <li>• Planificación, monitoreo y control de las rutas de los técnicos.</li> <li>• Control de calidad de la instalación de publicidad de los técnicos.</li> <li>• Elaboración de presupuesto y control de viáticos de los técnicos.</li> <li>• Recepción, revisión y distribución del material que los técnicos deben llevar para realizar la instalación en los vehículos.</li> <li>• Llevar el control de los tiempos de las campañas publicitarias, para organizar el retiro de las mismas de los carros al finalizar la campaña.</li> <li>• Soporte operativo.</li> </ul>	

**Elaborado por: La autora**

**Tabla 27 Asistente de Logística**

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Logística
<b>Reporta a</b>	Jefe de Logística
<b>Personal bajo supervisión</b>	0
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Título o cursando los últimos años de Administración de Empresas, Logística o carreras afines.
<b>Conocimientos</b>	* Manejo y control de inventarios. * Manejo de utilitarios de Office.
<b>Experiencia</b>	1 años en cargos similares
<b>Habilidades</b>	* Orientación a la acción * Flexibilidad al cambio * Facilidad para aprender * Facilidad para afrontar situaciones de estrés y liderar y adaptarse a los cambios. * Resolución de problemas y toma de decisiones. * Capacidad para liderar y crear equipos de trabajo.
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte operativo en el desarrollo de los procesos de logística interna y externa.</li> </ul>	

Elaborado por: La autora

**Tabla 28 Perfil de los instaladores**

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Logística
<b>Reporta a</b>	Jefe de Logística
<b>Personal bajo supervisión</b>	0
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Bachiller
<b>Conocimientos</b>	* Manejo y control de inventarios. * Manejo de utilitarios de Office.
<b>Experiencia</b>	No necesaria
<b>Habilidades</b>	* Facilidad para aprender * Orientación a la acción * Flexibilidad al cambio
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar la publicidad de manera correcta en los carros determinados, según la ruta otorgada.</li> <li>• Desinstalar la publicidad de los vehículos al finalizar la campaña, según cronograma indicado.</li> </ul>	

Elaborado por: La autora

#### **4. Departamento de Ventas**


Las funciones del departamento de ventas, se determinan en desarrollar y ejecutar planes de ventas y las actividades de comercialización del servicio que ofrece la empresa PUBLICREATIVA. Así mismo, deberá encargarse de realizar el respectivo seguimiento y control de las actividades designadas al departamento.

##### **Funciones Generales**

- Investigar el mercado – la competencia y la publicidad.
- Desarrollar sus actividades en base a un enfoque de servicios al cliente de calidad.
- Establecer un pronóstico de ventas y las metas a corto y largo plazo.
- Desarrollar actividades de promoción y publicidad.
- Ejecutar un control y seguimiento de las ventas.
- Mantener una comunicación directa con el departamento de Impresión y Diseño, y el departamento de Logística, a fin de que los pedidos se realicen y se entreguen a tiempo, conforme lo acordado con el cliente.
- Incentivar la fuerza de ventas de la empresa.
- Desarrollar y establecer estrategias de ventas.
- Realizar un seguimiento permanente a la cartera de clientes.


## Perfil de cargos del departamento de Ventas

Tabla 29 Perfil del Jefe de Ventas

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Ventas
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal bajo supervisión</b>	2
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Profesionales de tercer nivel en Marketing o carreras afines.
<b>Conocimientos</b>	* Planeación de ventas. * Técnicas de negociación.
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares.
<b>Habilidades</b>	* Alto grado de responsabilidad. * Liderazgo. * capacidad de trabajo bajo presión. * Facilidad para afrontar situaciones de estrés y liderar y adaptarse a los cambios. * Resolución de problemas y toma de decisiones.
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.</li> <li>• Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.</li> <li>• Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.</li> <li>• Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.</li> <li>• Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>• Monitoreo del ámbito de la comercialización.</li> </ul>	

Elaborado por: La autora

**Tabla 30 Perfil Ejecutivas de Ventas**

	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Ventas
<b>Reporta a</b>	Jefe de ventas
<b>Personal bajo supervisión</b>	0
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Profesionales de tercer nivel en Marketing o carreras afines.
<b>Conocimientos</b>	* Planeación de ventas. * Técnicas de negociación.
<b>Experiencia</b>	1 años en cargos similares.
<b>Habilidades</b>	* Alto grado de responsabilidad. * Liderazgo. * capacidad de trabajo bajo presión. * Facilidad para afrontar situaciones de estrés y liderar y adaptarse a los cambios. * Resolución de problemas y toma de decisiones.
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas.</li> <li>• Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas.</li> <li>• Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de ventas.</li> <li>• Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas.</li> <li>• Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.</li> <li>• Monitoreo del ámbito de la comercialización.</li> </ul>	

**Elaborado por: La autora**

## **5. Departamento de Impresión y Diseño**

El departamento de Impresión y Diseño, será el encargado de ejecutar las operaciones en la empresa, desarrolla la producción de los pedidos realizados por los clientes y supervisa la calidad de los servicios y productos, a fin de garantizar la excelencia del producto final.

### **Funciones Generales:**


- Coordinar la elaboración de las mallas publicitarias en proceso, generando soluciones a las necesidades o dudas que se presenten durante su desarrollo así como verificar que los trabajos se realicen con cumplimiento y realizarlas con las

especificaciones establecidas, los requisitos de calidad exigidos y en plazo convenido.

- Verificar que las mallas publicitarias se realicen en los tiempos establecidos.
- Establecer soluciones a necesidades o inconvenientes que pudieran presentarse durante la ejecución del contrato.
- Detectar necesidades que se presenten durante la ejecución del contrato de acuerdo a las especificaciones señaladas en el mismo.
- Evaluar daños ocasionados en el transcurso de la realización de la mampara publicitaria.
- Supervisar a los empleados que forman parte del departamento.

## Perfil de cargos del departamento de Impresión y Diseño

**Tabla 31 Perfil del Jefe de Impresión y Diseño**


	
<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Área</b>	Operaciones
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal bajo supervisión</b>	2
<b>Requisitos de calificación</b>	
<b>Educación</b>	Profesionales de tercer nivel en Marketing o carreras afines.
<b>Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento de Adobe Creative Suite, incluyendo Acrobat, InDesign, Illustrator y Photoshop.</li> <li>* Comprensión de servicio al cliente.</li> <li>* Conocimientos de Publicidad y Diseño.</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	2 años en cargos similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Compromiso.</li> <li>* Coherencia.</li> <li>* Iniciativa.</li> <li>* Orientación al Cliente.</li> <li>* Trabajo en Equipo.</li> <li>* Perseverancia.</li> </ul>
<b>Funciones Particulares</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir al equipo de trabajadores – empleados de campo.</li> <li>• Habilidad tanto para comunicarse como para coordinar las tareas.</li> <li>• Asesorar a los empleados de campo y observarlo trabajando.</li> <li>• Sugerir el modo de mejorar la tarea, escuchando siempre los comentarios y puntos de vista de los empleados.</li> <li>• Organizar el equipo de empleados de campo de manera que el trabajo se realice de una forma planificada y en los plazos previstos</li> <li>• Durante el proceso de elaboración de las mallas es importante la forma de comunicarse con los integrantes del equipo. Para ello se debe utilizar un lenguaje adecuado y una actitud responsable y conciliadora.</li> <li>• Asistir a los lugares donde los empleados de campo se encuentren trabajando.</li> <li>• Asegurar que la elaboración de las mallas publicitarias se realicen con las especificaciones requeridas.</li> <li>• Coordinar la supervisión de la elaboración de las mallas publicitarias, mediante la ejecución y especificaciones requeridas para garantizar la excelente calidad del producto y la entrega.</li> <li>• Identificar los requerimientos del cliente, es decir conocer sus necesidades, para la elaboración de la malla publicitaria que realmente necesiten y requieran.</li> <li>• Participar en la elaboración del presupuesto de esta manera se asegurará la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para la ejecución de los contratos que se han adquiridos.</li> <li>• Coordinar, supervisar y controlar la producción, elaboración y entrega del producto terminado.</li> </ul>	

**Elaborado por: La autora**



## Perfil de los cargos en el departamento de Talento Humano

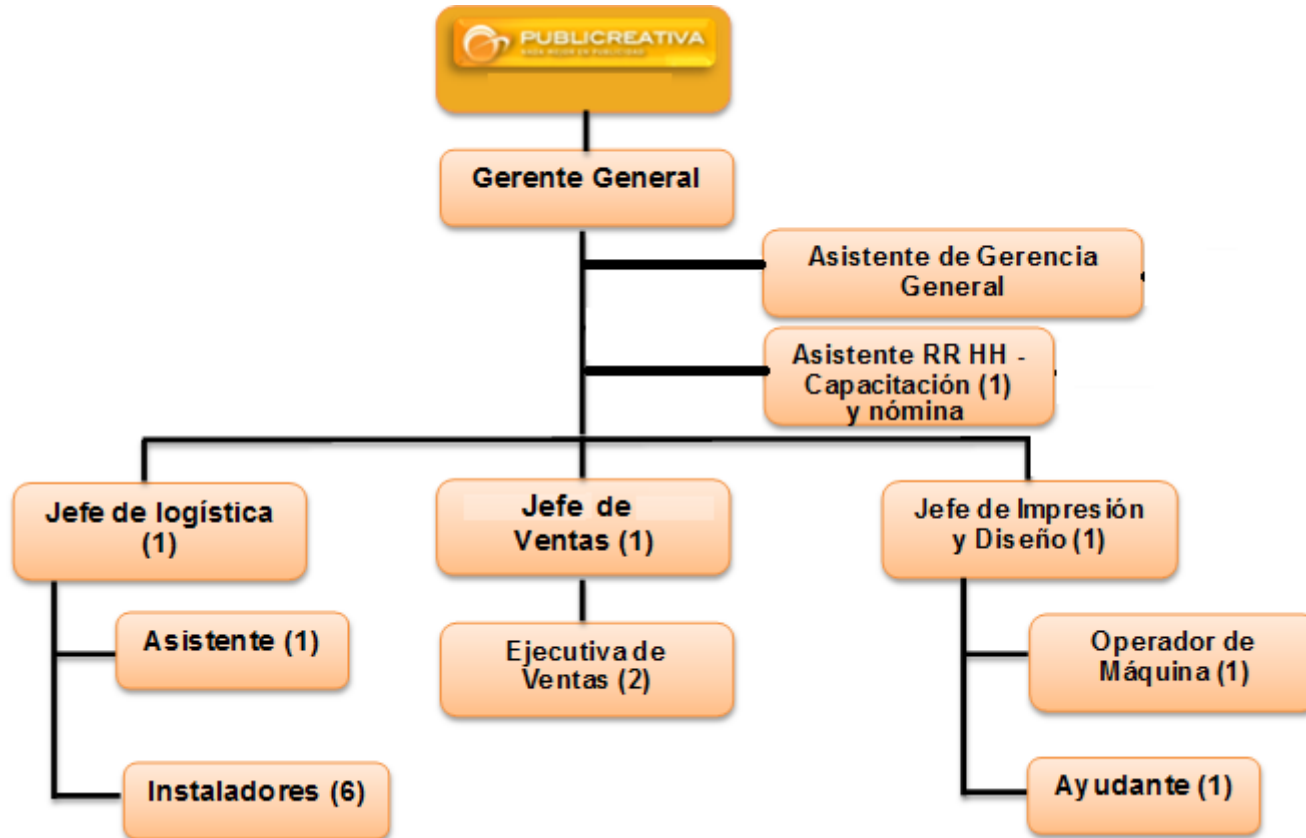
Tabla 32 Asistente de RRHH/Capacitación/Nómina

	
Descripción del puesto	
<b>Área</b>	Talento Humano
<b>Reporta a</b>	Gerente General
<b>Personal bajo supervisión</b>	0
Requisitos de calificación	
<b>Educación</b>	Cursando los últimos años de Psicología Organizacional o carreras afines.
<b>Experiencia</b>	1 años en cargos similares.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajo en equipo</li> <li>* Enfoque clientes</li> <li>* Orientación a la acción</li> <li>* Flexibilidad al cambio</li> <li>* Facilidad para aprender</li> </ul>
Funciones Particulares	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y elaborar cronograma anual de las capacitaciones que asistirán los empleados.</li> <li>• Asegurar que todo curso tenga la aprobación del gerente.</li> <li>• Coordinar con la gerencia las fechas y horarios de las capacitaciones.</li> <li>• Evaluar el grado de eficiencia del curso.</li> <li>• Realizar la evaluación y emitir informe de satisfacción de la capacitación al finalizar el curso.</li> <li>• Responsable de que todo colaborador que asista a una capacitación tenga la evidencia de participación, y sea archivada en su file.</li> <li>• Responsable de llevar un registro del entrenamiento que recibió cada participante (contenido, objetivo, costos, horarios, calificaciones, convenios y material del curso)</li> <li>• Mantener los registros de todos los pagos por concepto de entrenamiento.</li> <li>• Archivar copias de facturas de los cursos.</li> <li>• Apoyar en la organización y realización de los eventos sociales, deportivos y de integración del personal.</li> <li>• Receptar requerimiento de personal</li> <li>• Confirmar nivel, sueldo y si existe variable de la persona solicitada</li> <li>• Realizar reclutamiento de candidatos</li> <li>• Realizar entrevistas preliminares para confirmación de perfiles solicitados.</li> <li>• Coordinar entrevistas técnicas a los posibles candidatos con Gerente.</li> <li>• Tomar pruebas psicotécnicas a los candidatos que estén participando en el proceso.</li> <li>• Coordinar el 1er día la entrega de uniformes al nuevo personal femenino</li> <li>• Elaborar informe con resumen de los candidatos evaluados.</li> <li>• Solicitar y velar por la entrega de los documentos solicitados para el ingreso al candidato seleccionado.</li> <li>• Comunicar a los candidatos que participaron en el proceso que no fueron la persona seleccionada.</li> <li>• Realizar Inducción a los nuevos colaboradores y hacer firmar constancia de la misma.</li> <li>• Apertura file de los nuevos colaboradores.</li> <li>• Realizar recorrido y presentación.</li> <li>• Entregar carpeta con documentación completa y contrato firmado del nuevo colaborador a Gerencia.</li> <li>• Asegurarse de conocer los requisitos del cliente, la importancia de las actividades en su puesto de trabajo y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.</li> <li>• Adicional a lo detallado todo lo que indique el jefe inmediato.</li> </ul>	

**Elaborado por: La autora**

## 6. Diseño de organigrama

Figura 14 Organigrama



Elaborado por: La autora

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, A., Fernández, N., & Mollón, M. (2012). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.
- Alegre, J. (2009). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Bernal, C. (2009). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan, Edo. de México: Pearson Educación.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. New York: Cengage Learning.
- Dolly, B. (2011). *Administración de servicios de alimentación. Calidad, nutrición, productividad y beneficios*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México, D.F.: Editorial Pax México.
- García, P. (2009). *Introducción a la Investigación Bioantropológica*. Caracas: CDCH UCV.
- Matos, M. (2009). *Prácticas de Gestión Humana*. Santo Domingo: INTEC.
- Melitón, V. (2009). *Salarios y beneficios del trabajo: Principios y métodos para determinarlos*. Santo Domingo: INTEC.
- Montes, M. J., & González, P. (2010). *Selección de Personal*. Barcelona: Ideaspropias Editorial S.L.
- Naghi, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Editorial Limusa.
- PUBLICREATIVA. (04 de Noviembre de 2014). *PUBLICREATIVA*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014, de Inicio: <http://www.publicreativa.net/>
- Puentes, G. (2009). *La carrera administrativa en el marco de la función pública*. Bogotá, D.C.: Universidad del Rosario.
- Van den Berghe, É. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI*. Bogotá, D.C.: ECOE Ediciones.