



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

**LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE
CALZADO DE SANTO DOMINGO**

Estudiante:

DORIS MAGALI CACUANGO CATUCUAGO

Director:

PhD. ALEXANDER SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

SANTO DOMINGO – ECUADOR

Mayo, 2015

**LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN
LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE
CALZADO DE SANTO DOMINGO**

PhD. Alexander Sánchez Rodríguez
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Ing. Patricio Analuisa MBA
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PhD. Rodobaldo Martínez Vivar
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Paulina Morales Mgs.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo,.....de.....de 2015.

Autor: DORIS MAGALI CACUANGO CATUCUAGO

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

Título de Tesis: LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO DE SANTO DOMINGO.

Fecha: MAYO, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad de la autora.

Doris Magali Cacuango Catucuago

172305168-4

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,.....de.....de 2015.

Ing. Patricio Analuisa Moya, MBA

COORDINADOR DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

Presente.

De mis consideraciones.-

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señorita: **DORIS MAGALI CACUANGO CATUCUAGO**, cuyo tema es: “**LA PLANEACIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO DE UNA CADENA DE TIENDAS DE CALZADO DE SANTO DOMINGO**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

PhD. ALEXANDER SÁNCHEZ
DIRECTOR DE TESIS

Dedicatoria

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a DIOS, verdadera fuente de amor y sabiduría.

A mis padres Juan y Carmen las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi amor.

A mi hermosa hija Danna, tu cariño y afecto son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida, fuiste mi mayor inspiración para concluir con éxito este gran proyecto.

A todas aquellas personas que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y que han sido incentivos para mi vida.

“Solo aquellos que se atreven a tener grandes fracasos terminan consiguiendo grandes éxitos”

Agradecimientos

En primer lugar quiero comenzar por agradecerle a DIOS, quien me ha dado la vida, la salud, y la fortaleza necesaria para permitirme cristalizar mi gran sueño.

A mi papá Juan Cacuango y mi mamá Carmen Catucuago, por sus grandes enseñanzas y consejos permitiéndome de esta manera ser una persona de bien, por demostrarme siempre su cariño y brindarme todo el apoyo necesario durante toda mi vida.

A mi hermano Oscar Cacuango, por apoyarme en todas mis decisiones y por estar junto a mí siempre que lo necesité.

A mi esposo Cesar Peña, por brindarme su cariño pero sobre todo por apoyarme, ayudarme y aconsejarme siempre que fue necesario.

A mi pequeña hija Danna Peña, por ser mi mayor inspiración, mi motor, mi fuerza para salir adelante y las ganas de poder cumplir este gran sueño.

A todos mis amigos y amigas que tuve el agrado de conocer en la lucha de esta gran carrera.

A mis profesores: Jaime Merizalde, Oscar Morales, Patricia Heredia, Pablo Estrella y Jaime Chiriboga por sus grandes enseñanzas y por sus sabios consejos.

A mí querido director de tesis el PhD. Alexander Sánchez Rodríguez, por sus amplios conocimientos y experiencia a realizar esta investigación, y sobre todo por haber depositado su confianza en mí dedicando horas de esfuerzo en la elaboración de este trabajo.

Doris Magali Cacuango Catucuago

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Sustentación y Aprobación de los Integrantes del Tribunal.....	ii
Certificación de Responsabilidad del Autor.....	iii
Aprobación del Director de Tesis.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimientos.....	vi
Índice de Contenido.....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Anexos.....	xii
Resumen.....	xiv
Abstract.....	xv

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1	Título de la investigación.....	1
1.2	Planteamiento y formulación de la investigación.....	1
1.2.1	Planteamiento de la investigación.....	1
1.2.2	Formulación del problema.....	4
1.2.3	Sistematización del problema.....	4
1.3	Justificación.....	5
1.4	Objetivos.....	7
1.4.1	Objetivo general.....	7
1.4.2	Objetivos específicos.....	7

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	La actual gestión de talento humano. Antecedentes.....	9
2.1.1	El enfoque sistémico, estratégico y por procesos de la gestión de talento humano.....	10
2.1.2	El cuadro de mando integral de la gestión de talento humano.....	15
2.2	El proceso de planeación de talento humano	17
2.2.1	Enfoques de planeación de talento humano	19
2.2.2	La organización del trabajo, actividad clave de la planeación de talento humano.....	25
2.2.3	La planeación de talento humano y el enfoque de competencias.....	27
2.3	Evolución de la planeación de talento humano en Ecuador	30

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Hipótesis de investigación.....	33
3.1.1	Operacionalización de las variables	34
3.2	Metodología de la investigación.....	35
3.2.1	Estrategia metodológica	35
3.2.2	Métodos de la investigación	35
3.2.3	Procesamiento de la información	36
3.3	Unidad de análisis	36
3.3.1	Población y muestra	36
3.4	Metodología específica para la planeación integral de talento humano.....	37

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1	Aplicación de la metodología en la cadena de tiendas de Calzado Carlín	72
4.2	Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación.....	102

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones	107
5.2	Recomendaciones.....	108
	Bibliografía.....	109
	Anexos.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Variables dependientes e independientes.....	34
Tabla N° 2 Matriz de Caracterización del Talento Humano	76
Tabla N° 3 Ventas y clientes diarios como promedio en el año 2014.....	77
Tabla N° 4 Pronóstico de variación de la plantilla a mediano y largo plazo.....	79
Tabla N° 5 Resultados de la medición de la satisfacción laboral según la encuesta.....	81
Tabla N° 6 Resumen de la fotografía individual del puesto de trabajo "Vendedor"	96
Tabla N° 7 Presupuesto para la gestión de talento humano de Calzados Carlín.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Metodología para la Gestión de Planeación de Talento Humano	39
---	-----------

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la planeación de TH con enfoque de competencias en la cadena de tiendas de Calzado Carlín	113
Anexo N° 2 Cuestionario para evaluar el desempeño de la gestión de talento humano ...	114
Anexo N° 3 Procedimiento específico para la fase de Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano	116
Anexo N° 4 Cuestionario de Clima Laboral	117
Anexo N° 5 Procedimiento de la fase de optimización de la estructura de TH	123
Anexo N° 6 Tabla para la realización de los diseños de cargos	124
Anexo N° 7 Procedimiento Específico para la Determinación de la Plantilla Necesaria .	125
Anexo N° 8 Mapa de procesos de gestión de talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín	126
Anexo N° 9 Aplicación del método Delphi para la determinación de los factores de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo	127
Anexo N° 10 Resultados del clima laboral	128
Anexo N° 11 Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral	129
Anexo N° 12 Plan de acción para mejorar la GTH de la cadena de tiendas de Calzado Carlín	131
Anexo N° 13 Estructura organizativa de la cadena de tiendas de Calzado Carlín	132
Anexo N° 14 Mapa de procesos de la cadena de tiendas de Calzado Carlín	133
Anexo N° 15 Flujograma del Proceso de Gestión de Planeación de Talento Humano	134
Anexo N° 16 Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales de los clientes externos	135
Anexo N° 17 Competencias esenciales de la organización y proceso de la cadena de tiendas de Calzado Carlín	136
Anexo N° 18 Niveles de referencias para los indicadores propuestos	137
Anexo N° 19 Resumen de fotografías individuales de los puestos de trabajo en las áreas de venta y bodega	138
Anexo N° 20 Resumen del cronometraje del tiempo operativo para la “Atención al Cliente”	142
Anexo N° 21 Resumen del cronometraje del tiempo operativo del puesto de Cajero	144

Anexo N° 22 Perfil de Competencia Laboral del Vendedor	146
Anexo N° 23 Planeación de los restantes procesos de GTH a desarrollar en los cargos de la tienda Calzado Carlín I.....	149
Anexo N° 24 Cuadro de mando integral de talento humano de la cadena de tiendas de Calzado Carlín en Santo Domingo	150

RESUMEN

Esta investigación, en opción al título de Ingeniera de Empresas, tiene como objetivo planificar de modo integral el talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín de Santo Domingo, a través de métodos científicos, que coadyuven a disponer de los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, como contribución a la obtención de mejoras en los procesos de GTH y los resultados de productividad del trabajo de esta entidad.

La metodología propuesta y los procedimientos específicos correspondientes posibilitan el desarrollo de la optimización de los procesos de trabajo y la estructura humana de la organización. Se distingue por incorporar tendencias tratadas internacionalmente, como: el enfoque por competencias, el enfoque de procesos, el control estratégico a través del cuadro de mando integral. Además de posibilitar la integración de la planeación para los tres horizontes de tiempo, las aristas cuantitativas y cualitativas de estas y de los restantes procesos necesarios que se deben desarrollar como parte de la gestión integrada de talento humano, en correspondencia con las características, desarrollo y particularidades de las empresas del sector comercial de automoción.

Los elementos principales para caracterizar el problema y validar la metodología propuesta se desarrollan en instalaciones de la cadena de tiendas de Calzado Carlín de Santo Domingo de los Tsáchilas. Los principales resultados de las aplicaciones se reflejan en el mejoramiento de los indicadores del cuadro de mando integral, destacándose el establecimiento del 100% de los perfiles de competencias laborales necesarios y la optimización de la plantilla requerida.

ABSTRACT

This research has as objective to plan in an integral way the human talent in the chain of footwear Carlin of Santo Domingo through scientific methods, that will help to dispose of the competent employees that are needed in the quantities and at the right times, as a contribution to the improvements in the processes of MHT and the results of productivity of work of this entity.

The proposed methodology and specific procedures enable the development of the optimization of the processes of work and human structure of the Organization. This one differs for incorporating tendencies treated internationally, how: the approach for competitions, the process approach, the strategic control by the integral control panel. In addition this research enables the integration of the planning for the three time horizons, the quantitative and qualitative edges of these and other necessary processes that should be developed as part of the integrated management of human talent, in correspondence with the characteristics, development and particularities of the commercial sector of transport companies.

The main elements to characterize the problem and validate the proposed methodology are developed in facilities of the chain of footwear Carlin of Santo Domingo de los Tsáchilas. The main results of the applications are reflected in the improvement of the indicators of the integral control panel, standing out the establishment of 100 % of the necessary profiles of labor competitions and the optimization of the required staff.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Título de la investigación

La planeación integral del talento humano y su incidencia en la productividad del trabajo de una cadena de tiendas de calzado de Santo Domingo.

1.2 Planteamiento y formulación de la investigación

1.2.1 Planteamiento de la investigación

El desarrollo del talento humano es de gran importancia debido a que es el eje principal para el desempeño de las actividades en todas las organizaciones, en la actualidad, las pymes han descuidado el rol del factor humano en pro de la productividad, muy poca atención se le presta, se desperdicia a su talento, aspecto que se ha considerado un descuido, conllevando a un clima organizacional no acorde a los requerimientos que el presente lo exige, por tanto se hace necesario e indispensable que los responsables de la gestión del factor humano en las empresas establezcan mecanismos idóneos que puedan apreciar la actuación de los trabajadores, tendente a reconocer un desempeño sobresaliente, en donde uno de los componentes de esta evaluación es poder valorizar el trabajo .

El contexto de desarrollo del proceso de globalización y el auge de la informática y las comunicaciones, entre otros factores, han determinado el reconocimiento del talento humano (TH) como un elemento clave en el logro de los resultados organizacionales (Martínez Vivar, 2013), en época de críticas transformaciones estos recursos se distinguen como la ventaja competitiva de la contemporaneidad.

La gestión del talento humano (GTH) es la encargada de propiciar el incremento de las potencialidades humanas; criterios que reiteran: Huselid (1997), Brewster (1999), Boyett (1999), Gómez Mejías (2000), Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003), para ello

desarrollan de modo integral acciones de planificación, selección, formación, estimulación, desempeño y evaluación.

En este contexto se torna esencial la planeación del talento humano (PTH), que adopta un carácter estratégico para enfrentar los cambios de modo proactivo (Harper y Lynch, 1992; De Miguel Guzmán 2006; Martínez Vivar 2013), la misma no solo se limita a la determinación de las necesidades de personas para enfrentar las situaciones actuales, sino que debe integrar los horizontes a mediano y largo plazo. Aspecto que se logra concretar en los enfoques de PTH aportados por De Miguel Guzmán 2006 y Martínez Vivar 2013, quienes además orientan sus propuestas no solo a lo cuantitativo, sino que reconocen y abarcan la necesidad de considerar las competencias humanas como variable que se planifica, donde se destacan autores como: Delgado Domingo (2000), Marrero Fornaris (2002), Zayas Agüero (2002), De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Sánchez Rodríguez (2013) y Martínez Vivar (2013). Además, la PTH debe establecer el cronograma de ejecución de los restantes procesos de la GTH, para asegurar de esta forma que manifieste esta su enfoque sistémico en las organizaciones, aspecto que es abordado con mayor énfasis por De Miguel Guzmán (2006), Cuesta Santos (2010), Sánchez Rodríguez (2013) y Martínez Vivar (2013).

Frente a nuevos desafíos, el talento humano y su gestión se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión posibilita contar con personal motivado, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En la actualidad los profesionales del campo de la GTH deben responder al reto de jugar un papel cada vez estratégico en las organizaciones; es por esto que en las últimas décadas se han experimentado importantes cambios e innovaciones para hacer del talento humano no solo una ventaja competitiva para las organizaciones sino un socio principal de las mismas.

La propuesta de utilizar el cuadro de mando integral (CMI) como forma de control estratégico de la GTH, es otra de las tendencias que caracteriza los aportes más recientes a esta temática (Becker y otros, 2001; Soto Álvarez, 2003; Simón, 2004; De Miguel Guzmán, 2006; Cuesta Santos, 2010), sin embargo, solo De Miguel Guzmán (2006) logra

alcanzar la fusión necesaria entre el mismo y PTH, así como la inclusión en este de las múltiples aristas relevantes para la GTH y su utilización como vía de evaluación del impacto y control estratégico de la PTH.

Por su parte, las técnicas desarrolladas para la determinación de las necesidades cuantitativas del personal poseen una marcada orientación hacia los procesos propios de la producción y aunque es posible su extrapolación a otros procesos, la misma se realiza un poco a ciegas, sin una adecuada orientación metodológica que asegure su eficaz implantación.

La cadena de tiendas de Calzado Carlín, nace en el año de 1980 comenzando a comercializar sus productos en Santo Domingo de los Tsáchilas. En la actualidad cuenta con 3 instalaciones de venta y una amplia gama de productos dentro del área de calzado.

La cadena de tiendas de Calzado Carlín, además de representar una marca regional, constituye un baluarte de excelencia para sus clientes, de igual manera se encuentra comenzando a implementar un programa de calidad en todos los procedimientos de la organización, elementos que inciden en la necesidad de profundizar en la PTH que contribuya en lo particular con la mejora de la productividad en el trabajo y lo general a los indicadores de eficiencia y eficacia de la organización.

Estudios desarrollados en el marco de esta investigación, evidencian deficiencias tales como:

- A la PTH generalmente no se le concede el carácter estratégico requerido, donde se contemplen las necesidades a mediano y largo plazo centrándose el análisis a corto plazo.
- El proceso de planeación está restringido a la determinación de las necesidades de personal, sin contemplar la inclusión del cronograma de ejecución de los restantes procesos de la GTH, lo que afecta su carácter sistémico, al no asegurarse el necesario

orden y nivel de interrelación de éstos, lo que limita su eficacia y efectividad y en consecuencia, su impacto en el desempeño de la organización.

- La existencia de cargos de perfil estrecho, concebidos sobre la base de las habilidades necesarias y no de competencias, ha caracterizado la planeación hasta la actualidad; lo que impacta negativamente no solo en la propia planeación, al requerirse de más personal, sino también en los otros procesos.
- Ausencia de un sistema de control de la planeación que evidencie sus beneficios y en particular, su incidencia en los resultados de la organización.

Lo planteado hasta aquí evidencia la carencia de una concepción integral de la PTH en la cadena de tiendas de Calzado Carlín que permita obtener los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, lo que imposibilita alcanzar en las mismas mejoras en los procesos de la GTH y el logro de los objetivos de las organizaciones vinculados con los clientes internos y externos y el estado económico de la entidad, lo que constituye un problema a resolver y a cuya solución contribuye esta investigación.

1.2.2 Formulación del problema

A partir de lo analizado hasta aquí se verifica la existencia del problema de investigación planteado, que se formula de la siguiente forma:

¿Cómo realizar la planeación integral del talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín para obtener los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos e incidir positivamente en la productividad del trabajo?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son, desde el orden teórico, los principales elementos asociados con la planeación integral del talento humano?

- ¿Cómo desarrollar el diagnóstico del estado de la PTH de la cadena de tiendas de calzado Carlín?
- ¿Cómo desarrollar la planeación integral del talento humano de la cadena de tiendas de calzado Carlín que contribuya con: la identificación de los factores causales que condicionan la situación actual del proceso de PTH en la organización y la toma de decisiones pertinentes para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficacia de los procesos propios de la GTH?
- ¿Cuáles son las cantidades de empleados que se requieren y las competencias necesarias en el momento oportuno para la cadena de tiendas de calzado Carlín?
- ¿Cómo planificar integralmente los procesos de GTH que contribuyan a una adecuada ejecución de la PTH?
- ¿Cómo medir y cuál será el impacto de la PTH para la cadena de tiendas de calzado Carlín, en cuanto al comportamiento de la productividad del trabajo?

1.3 Justificación

La necesidad existente y el beneficio de esta investigación en una época de complejidades y cambios que atravesamos en la actualidad, hace de la PTH una de las más importantes áreas en la empresa, su importancia radica en que se debe delimitar las funciones que los empleados realizan en su lugar de trabajo.

El objetivo es realizar la planeación integral del talento humano lo cual está direccionado a mejorar el desempeño de los empleados en una función determinada, para obtener la mejor calidad en los procesos de venta e incrementarlos y ofrecer un producto de calidad que garantice ser competitivos en el mercado, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

La planeación integral del talento humano tendrá un impacto positivo dentro de este sector de la venta de calzado, ya que existirá un mejor manejo administrativo, con responsabilidad de los trabajadores que laboran en la empresa, con la finalidad de que la empresa esté situada en los niveles más altos del sector comercial, brindando productos de calidad y diferenciarnos de las empresas competidoras.

La novedad científica de la investigación se enmarca en la identificación e integración coherentemente de métodos y herramientas que permiten desarrollar la PTH de la cadena de tiendas de calzado, la cual se caracteriza por el análisis del carácter contingencial y estratégico de la PTH, el enfoque cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias; con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales, así como de los postulados y fines de la organización que aprende y la incorporación del CMI como herramienta de control estratégico y el diseño de este, ajustado con los requerimientos de la PTH.

El valor teórico de la investigación que sustenta la presente investigación está directamente vinculado con su novedad, a partir de su actualización y adaptación a las condiciones en la cadena de tiendas de calzado, de la teoría, modelos y sistemas empleados universalmente para la PTH, lo que permitió conceptualizar y modelar ese proceso, así como el desarrollo de herramientas que permiten mejorar la GTH mediante una mejor PTH, basado en sólidos fundamentos científicos.

Desde el punto de vista docente, los resultados de la investigación son una referencia en la impartición de esta temática, en la formación tanto de pregrado como postgrado de profesionales vinculados con la gestión empresarial.

En el orden social se obtienen resultados al impactar la PTH directamente sobre la GTH y ésta en los niveles de satisfacción de trabajadores y clientes de la cadena de tiendas de Calzado Carlín.

En el ámbito práctico, se ubica en la pertinencia y factibilidad demostrada mediante la implantación en la cadena de tiendas de Calzado Carlín, con resultados satisfactorios y con potencialidades para su generalización, tanto en instalaciones similares como de otro tipo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación consiste en:

Planificar de modo integral el talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín, que ayuden a disponer de los empleados competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, como contribución a la obtención de mejoras en los procesos de GTH y la productividad del trabajo de esta entidad.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Crear el marco teórico-referencial de la investigación sobre la base de las tendencias actuales de la PTH, como actividad esencial de GTH en las organizaciones, así como su necesidad e importancia en el contexto de la cadena de tiendas de Calzado Carlín objeto de estudio.
2. Diagnosticar el estado de la PTH de la cadena de tiendas de Calzado Carlín.
3. Diseñar las herramientas metodológicas que contribuyan con la planeación integral del talento humano de la cadena de tiendas de Calzado Carlín que se caractericen por:
 - Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, el impacto del proceso de PTH en la GTH.
 - Identificar los factores causales que condicionan la situación actual del proceso de PTH en la organización.
 - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficacia de los procesos propios de la GTH.
4. Aplicar las herramientas metodológicas diseñadas para la planeación integral del talento humano la cadena de tiendas de Calzado Carlín que contribuyan con la identificación de las cantidades y cualidades de empleados que se requieren.

5. Demostrar la relación existente entre la productividad del trabajo en la entidad objeto de estudio y la disponibilidad oportuna de los empleados competentes que resulten necesarios.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 La actual gestión de talento humano. Antecedentes

El concepto de desarrollo de talento humano abarca la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo.

Si se quiere conocer el grado de modernización de un país el mejor indicador de que se dispone es el de su talento humano y más concretamente el tránsito de la tradicional administración de personal a la gestión estratégica del talento humano.

Ecuador no escapa a estos cambios y en estos momentos está enfrascada en el proceso de perfeccionamiento empresarial que tiene como objetivos lograr eficiencia, eficacia y efectividad a través de un proceso de mejora continua en la gestión empresarial y pública que incide directamente sobre una proyección estratégica del modelo de gestión de capital humano, en sus políticas y marcas legales.

La evolución de los modelos de gestión de talento humano en las últimas décadas se ha caracterizado esencialmente por el cambio en la concepción del **personal**, que deja de asumirse como un **costo** para considerarse como un **recurso**, y más recientemente como **capital o talento**, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones (Marrero Fornaris, 2002; Velázquez Zaldívar, 2002), lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de dicho capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.

Son muchas las definiciones que existen en el mundo alrededor del concepto fuerza de trabajo, así como la cantidad de autores y científicos que abordan este tema por encargo o iniciativa propia.

El concepto de talento humano, se define por muchos autores como el stock de conocimiento individual de una organización, representado por sus empleados. Para Pablo L. Belly, reconocido como uno de los máximos exponentes del capital intelectual en Hispanoamérica, el talento humano es el conocimiento que posee cada individuo y a medida que este incremente sus conocimientos crecerá su talento humano. El futuro depende de la fuerza mental y no de la fuerza muscular. Este autor, como muchos otros constriñe el talento humano solo al conocimiento, a la educación y a la formación.

Becker en sus estudios de las sociedades del conocimiento, concluyó que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forma parte de las personas, su salud y calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir el capital humano como importante para la productividad de las economías modernas, ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

Becker, premio Nobel por trabajar en el concepto de capital humano, explicaba la vinculación entre educación y progreso económico, de esta manera “la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”, pese a todo esto por un tiempo prolongado el trabajo de Becker fue en ocasiones ignorado y otras veces criticado.

2.1.1 El enfoque sistémico, estratégico y por procesos de la gestión de talento humano.

La administración (gestión) como ciencia es relativamente reciente, sus primeros aportes reconocidos se registran en 1903 con los trabajos de Taylor y Gilbreth, pero estos años han bastado para que se desarrollaran múltiples enfoques sobre la misma entre ellos: Teoría de

la burocracia (Weber); Escuela de los principios de la administración (Fayol); Escuela de las relaciones humanas (Mayo y Lewin); Teoría de las decisiones (Simón); Teoría de los sistemas (Bertalanfy); Teoría de los sistemas socio técnicos (Emery y Trist); Teoría neoclásica de la administración (Koontz y O'Donnell, Newman y Drucker); Escuela del comportamiento (McGregor); Escuela del desarrollo organizacional (Bennis y Shein) y Teoría de las contingencias (Woodward, Lawrence y Lorsch).

A pesar de las diferencias entre estos enfoques, en todos se han dado puntos comunes, entre ellos: el tratamiento, explícito o no, de la organización como un sistema (García Vidal, 2006) y la visión del factor humano como elemento determinante en el logro de los objetivos de la administración.

Todo sistema puede ser descompuesto en subsistemas que poseen características del sistema del cual proceden (Ronda Pupo, 2003), bajo esta óptica se ha desarrollado la GTH, la que ha visto influenciado su desarrollo por la propia evolución de las escuelas de administración y cuyo tratamiento, de modo independiente, se inicia alrededor de los años de 1950 (Marrero Fornaris, 2002).

La GTH, al mantener las características del sistema del cual es parte a su vez, puede ser tratada como tal, por esta razón, muchos de los modelos desarrollados alrededor de la misma poseen un marcado carácter sistémico, entre estos se destacan: Beer (1989), Besseyre (1990), Harper y Lynch (1992), Puchol (1994), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002) y Cuesta Santos (2010).

Desde que Fayol estableciera las funciones básicas de la gestión, estas han sido reconocidas por la mayoría de los autores que le prosiguieron y como tal han sido desarrolladas en cada uno de los subsistemas que forman parte de la gestión en la organización, en la cual se incluye la GTH. Estas funciones solo son divisibles desde el punto de vista teórico, en la práctica resultan interdependientes y no deben, ni pueden, realizarse satisfactoriamente de forma aislada (García Vidal, 2006), por lo que ellas también demandan del enfoque de sistema.

Para la PTH se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas: Harper y Lynch (1992), Barranco (1994), Sikula (1994), Cuesta Santos (1999), Iglesias (1999) y Cuesta Santos (2010), donde no siempre se ilustra de forma efectiva el carácter sistémico y la interrelación de las distintas actividades que debe contemplar la PTH y los restantes elementos del entorno y la organización. El modelo de Barranco es el ejemplo más notable, que al presentar un carácter eminentemente descriptivo condiciona este resultado. Es de destacar que en el caso de los modelos de Iglesias y el Harper y Lynch esta situación se torna más favorable, pues mientras el primero logra un buen enfoque sistémico de la organización, su entorno y de la actividad de GTH, el segundo hace un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PTH.

Por otra parte, en sus inicios, la estrategia solo se materializaba en la gestión bajo la visión de la planeación; con el tiempo se reconoció que era necesario desarrollar todas las funciones de la gestión bajo un enfoque estratégico, por lo que se denominó dirección o gestión estratégica. Al igual que el enfoque de sistema, el carácter estratégico se extiende a todos los subsistemas o funciones de la gestión. Específicamente este se vincula a la GTH por dos razones fundamentales; primero, son los RH los encargados de concebir y aplicar las estrategias en las organizaciones; segundo, por ser la GTH una de las unidades funcionales reconocidas de la gestión (Kaplan y Norton, 2002; Ronda Pupo, 2004 y Cuesta Santos, 2005).

Los modelos de GTH valorados presentan características que los diferencian por su orientación estratégica, donde despuntan en este sentido Besseyre y Hax; mientras Beer y Chiavenato desarrollan las políticas y Werther y Davis reconocen el papel del entorno, ambas (política y entorno) como aspectos estratégicos fundamentales que se consideran en la gestión.

De los enfoques de PTH con carácter metodológico hasta ahora desarrollados, el de Harper y Lynch presentan una marcada visión estratégica mientras, el de Iglesias posee un carácter más circunstancial y el de Barranco, aunque considera los objetivos de la organización, no logra claridad en la diferenciación de la planificación en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo). Por otra parte, en estos enfoques no siempre se tienen en cuenta

las influencias del entorno como elemento estratégico clave; donde la propuesta de Sikula es el ejemplo más significativo de esta ausencia, mientras que esta deficiencia es superada de modo notable en el modelo de Barranco.

Cuesta Santos (2005), destaca como unos de los rasgos fundamentales de la actual GTH su carácter sistémico y estratégico al señalar "...La GTH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...". La autora coincide con el planteamiento anterior, pero considera que aún no se ha logrado integrar, bajo una única concepción metodológica, el necesario carácter estratégico y sistémico de la GTH, unido con las nuevas tendencias que hoy se vislumbran respecto a la PTH y las técnicas tradicionales que se utilizan para desarrollar la misma, aspectos que se demostrarán en los epígrafes siguientes.

La gestión integrada de talento humano constituye la herramienta fundamental para materializar los objetivos de la organización, considerando de manera necesaria, su repercusión en todos los módulos o procesos de gestión que la integran. En este sentido la norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implanta y mejora la eficacia de un sistema de gestión, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de capital humano, enfatiza la importancia de: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo del sistema de gestión integrada de talento humano basado en procesos ilustra los vínculos entre los nueve módulos presentados. De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA o Ciclo Deming).

La tarea de identificación de procesos es muy técnica e integradora, pues no basta con modelar los procesos, es necesario identificar las actividades y extender el modelo para poder determinar las relaciones mutuas entre las diferentes actividades, que es lo que garantiza la obtención de los resultados deseados, sin embargo se puede afirmar que para modelar el proceso se hace necesario un conocimiento de los clientes y la definición de indicadores de rendimiento, por lo que se puede definir como una primera etapa del estudio la modelación del proceso. Cuando esto ocurra se estará en mejores condiciones para interpretar los resultados y determinar qué proceso analizado debe ofrecer la organización.

Según Morales Cartaya (2006), se establecen tres subprocesos que facilitan el desarrollo del proceso de gestión de capital humano:

1. Optimizar procesos de trabajo: Es el proceso más integrador de la GTH, mediante el cual una empresa asegura el número suficiente de personal, con la competencia oportuna y los puestos adecuados, cumple con el objetivo de optimizar su estructura a partir de una correcta planificación de talento humano con que cuenta.
2. Desarrollar capital humano: En dependencia del desarrollo que alcance, el trabajador aplicara los métodos y procedimientos establecidos por la organización de una forma racional, armónica e ininterrumpida siempre que cuente con los niveles adecuados de seguridad y salud y aceptable cumplimiento de las exigencias ergonómicas para cada puesto de trabajo. Su desempeño impactara en la forma que se logren indicadores de productividad, eficiencia y eficacia, como elemento esencial del aporte de la empresa a la satisfacción de las necesidades crecientes de la sociedad.

3. Diseñar el trabajo: Tiene como objetivo integrar el capital humano en el proceso productivo o de servicios, mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad y salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia en la entidad y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus trabajadores.

El autor propone en esta investigación denominar estos procesos, en este orden: planeación de capital humano; desarrollo de competencias laborales y seguridad, salud y ambiente de trabajo. En el primero se integran los módulos de organización del trabajo, comunicación institucional y autocontrol. En el segundo, se incluyen el de competencias laborales, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo y selección e integración; y en el tercero, los módulos de seguridad y salud en el trabajo y estimulación moral y material.

2.1.2 El cuadro de mando integral de la gestión de talento humano

Otro de los esfuerzos o tendencias en la gestión organizacional de los últimos tiempos es contar con una herramienta que permita medir el desempeño de una organización y las variables que condicionan esta ha sido motivo de investigación por los estudiosos de la gestión durante varias décadas, en este sentido se destacan intentos como: Kaplan y Norton, (2001), Machado Noa (2003), Nogueira Rivera y Medina León (2004) y Pérez Campaña (2005).

En los últimos años, como parte de estos esfuerzos se ha consolidado, con gran intensidad y nivel de aceptación, el cuadro de mando integral (CMI) también conocido como *balanced scorecard* o tablero de comando o control, surgido de modo paralelo en la década de los 60 en Francia (bajo el nombre de *tableau de bord*) y en Estados Unidos, específicamente en *General Electric*, a partir de la definición de ocho áreas claves para el control de los procesos a corto y largo plazos. Sin embargo, estos enfoques presentaban una limitante, no lograban su integración con las estrategias establecidas (Creelman, 1998). Estas deficiencias iniciales fueron salvadas en los finales de los 90 por Kaplan y Norton (2001), los que afirman:

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la estrategia de la organización en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan y Norton, 2001), el mismo se debe distinguir por lograr clarificar y comunicar la estrategia, alinear los objetivos en todos los niveles y plazos de tiempo, permitir la realización de revisiones estratégicas periódicas, aumentar la retroalimentación, favorecer la capacitación y participación y permitir medir la creación del valor. Los indicadores más comunes utilizados en cada una de sus perspectivas son:

- Finanzas: rendimiento sobre las inversiones, rentabilidad, ingresos, costos, utilidades.
- Cliente: satisfacción, retención, nuevos clientes, cuota de mercado.
- Procesos internos: calidad, tiempo de respuesta, introducción de nuevos servicios.
- Formación y crecimiento: satisfacción, retención y productividad.

Específicamente, para el área de talento humano se han realizado propuestas de CMI (Becker y otros, 2001; Soto Alvarez, 2003; Simon, 2004; Fundipe, 2004 y Cuesta Santos, 2005) con el objetivo de medir la contribución del área a la estrategia de la organización, el desempeño de la misma y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos establecidos para esta. En este sentido, los indicadores fundamentales se establecen para evaluar la satisfacción, retención y productividad de los trabajadores en la organización, además del desempeño de los procesos que se dan en el área, vinculados con la gestión de talento humano y el impacto financiero de los mismos. Evidentemente, este enfoque permite llevar las ventajas propias del CMI en general al área específica de la gestión de talento humano. Sin embargo, en estos esfuerzos se encuentran deficiencias como:

- no contemplan todos los procesos de desarrollo de la GTH

- los indicadores propuestos resultan limitados para evaluar los impactos de la GTH en términos de resultados y clientes
- no se ofrecen vías de acción concretas para integrar los resultados del CMI al accionar de la gestión de talento humano
- no se contextualizan de acuerdo las características de operación de las entidades ecuatorianas.

La utilización del CMI en los procesos de PTH juega un papel decisivo, puesto que permite orientar y controlar las acciones que debe desarrollar la GTH en consonancia con los objetivos estratégicos y tácticos de la organización, las limitaciones y potencialidades del TH; además de facilitar el control de las acciones planificadas, una vez que éstas se pongan en marcha. El desarrollo de una acertada PTH debe buscar dar respuesta ante todo a los objetivos estratégicos de la organización en general y del área en particular, los que estarán de algún modo expresados o controlados por los indicadores recogidos por el CMI, al tiempo que estos últimos permitirán evaluar el control en la implantación de lo planificado. Sin embargo, es criterio del autor, que aun cuando existen antecedentes en la utilización del CMI en la GTH no se reconoce, al menos de modo explícito, esfuerzos materializados en resultados que aseguren que este se convierta en una herramienta de apoyo y control de la PTH.

2.2 El proceso de planeación de talento humano

Sobre la planeación de talento humano, también coexisten diferentes dudas respecto a su alcance y concepción, se refiere solo a la determinación cuantitativa de la plantilla o incluye la cualitativa, contempla o no la planeación la ejecución en el tiempo de las restantes actividades de la gestión de talento humano, se refiere al presente o al futuro, es independiente de los restantes planes de la organización o se encuentra vinculado o condicionado por estos (De Miquel Guzmán, 2006).

Para dar respuesta a estas inquietudes se decidió efectuar la consulta de los criterios de un grupo de teóricos de la materia (Burack, 1990; Werther y David, 1991; Harper y Linch,

1992; Sikula, 1994; Martínez, 1995; Pereda, 1995), que se han aventurado a formular sus propias definiciones.

Los conceptos emitidos por los autores difieren en cuanto a alcance, objetivo, características y elementos condicionantes de la planeación de talento humano (PTH), sin existir consenso entre ellos. Por este motivo De Miguel Guzmán (2006) desarrolló un análisis de las definiciones propuestas, mediante el estudio de las variables en ellos contenidas.

Por tanto, como resumen de lo planteado, De Miguel Guzmán (2006) concluye que la planeación de talento humano es un proceso sistemático, organizado, oportuno, complejo y racional para determinar, sobre la base de los escenarios futuros y la puesta en práctica de un conjunto de técnicas, las competencias requeridas y cantidad de personal necesario, así como los medios para satisfacerla con los objetivos de contribuir al logro de la meta de la organización y asegurar el desarrollo y la motivación individual de acuerdo con la estrategia de la organización y las exigencias y particularidades de cada cargo u ocupación.

Del concepto de planeación planteado anteriormente, De Miguel Guzmán (2006), extrajo un conjunto de conclusiones que subyacen en él de forma explícita o implícita, entre estas están:

- La planeación de talento humano demanda la integración del análisis de las necesidades cualitativas y las cuantitativas.
- También se debe prever la combinación de las diferentes acciones a desarrollar en el área de talento humano para satisfacerlas, lo que se traduce en un enfoque sistémico de la gestión de talento humano.
- El desarrollo de la PTH debe efectuarse acorde con la estrategia de la organización, lo que le otorga un carácter estratégico y sistémico a este nivel.
- Las cualidades establecidas para el proceso de PTH, sus necesidades de integración de lo cualitativo y lo cuantitativo su carácter sistémico en el nivel de la GTH y de la organización, además de estratégico; demanda algo más que un conjunto de técnicas;

una filosofía de trabajo, por tanto, debe presentar una integración de filosofías y técnicas.

- La variabilidad de condiciones entre un cargo y otro dentro de una misma entidad y más aún entre diferentes organizaciones, fundamentalmente entre las de producción y los servicios, ocasiona que la PTH deba poseer un alto grado de adaptabilidad.

En este contexto, la PTH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GTH podrán propiciar la ventaja competitiva, a estos volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva (Marrero Fornaris, 2002; Zayas Agüero, 2002; Cuesta Santos, 2010 y Sánchez Rodríguez, 2013).

La PTH será la encargada de asegurar que se materialicen las tendencias más actuales de la GTH, enfatizándose en el enfoque de competencias; la formación en todos los niveles, incluyendo la necesidad del carácter estratégico y constante del control, mediante el cuadro de mando integral.

2.2.1 Enfoques de planeación de talento humano

Actualmente se cuenta con gran variedad de enfoques de acercamiento a la PTH, entre ellos se destacan autores como: Marsan Castellanos y otros (1987), Maynard (1996) y Niebel (1997), los que, si bien se orientaron en lo fundamental a la organización científica del trabajo; sentaron las bases para estudios posteriores de la PTH en particular y la GTH en general, así como otros más recientes como: Harper y Lynch (1992), Barranco (1994), De Miguel Guzmán (1996), Sotolongo Sánchez (2005), Iglesias (1999), Delgado Domingo (2000), Becker y otros (2001), Cuesta Santos (2001), Aguilera Martínez (2001), Varela Izquierdo (2001), Marrero Fornaris (2002), Nieves Julves (2002), Zayas Agüero (2002), Sánchez Rodríguez (2013), Soto Álvarez (2003), Fundipe (2004) y Cuesta Santos (2010), de cada uno de los cuales se extrajeron sus principales aportes y limitaciones.

Para la PTH se han desarrollado múltiples propuestas metodológicas: Harper y Lynch (1992), Barranco (1994), Iglesias (1999) y Cuesta Santos (2005), donde no siempre se ilustra de forma efectiva el carácter sistémico y la interrelación de las distintas actividades que debe contemplar la PTH y los restantes elementos del entorno y la organización. El modelo de Barranco es el ejemplo más notable, que al presentar un carácter eminentemente descriptivo condiciona este resultado. En el caso de los modelos de Iglesias y el Harper y Lynch esta situación se torna más favorable, pues mientras el primero logra un buen enfoque sistémico de la organización de CH, su entorno y de la GTH, el segundo hace un exhaustivo análisis de los aspectos que se deben tener en cuenta en el proceso de PTH.

De los enfoques de PTH con carácter metodológico hasta ahora abordados, el de Harper y Lynch presentan una marcada visión estratégica mientras, el de Iglesias posee un carácter más circunstancial y el de Barranco, aunque considera los objetivos de la organización, no logra claridad en la diferenciación de la planificación en los diferentes plazos de tiempo (corto, mediano y largo). Por otra parte, en estos enfoques no siempre se tienen en cuenta las influencias del entorno como elemento estratégico clave; donde la propuesta de Sikula es el ejemplo más significativo de esta ausencia, mientras que esta deficiencia es superada de modo notable en el modelo de Barranco.

Cuesta Santos (2010), destaca como unos de los rasgos fundamentales de la actual GTH su carácter sistémico y estratégico al señalar "...la GTH no se hace desde ningún departamento o área, se hace como función integral de la organización y además, de manera proactiva...". De Miguel Guzmán (2006) coincide con el planteamiento anterior, pero considera que aún no se ha logrado integrar, bajo una única concepción metodológica, el necesario carácter estratégico y sistémico de la GTH, unido a las nuevas tendencias que hoy se vislumbran respecto a la PTH y las técnicas tradicionales que se utilizan para desarrollar la misma, y teniendo en cuenta estas consideraciones propone su propio modelo de PTH.

Para efectuar un análisis integral de los enfoques de PTH existentes, De Miguel Guzmán (2006) construyó una matriz de datos para la comparación de los modelos, en función de las variables establecidas como consecuencia del estudio del concepto de la PTH

(integración de lo cualitativo y lo cuantitativo; adaptabilidad, enfoque sistémico de la GTH, enfoque sistémico de la gestión de la organización, nivel de integración de filosofías y técnicas, carácter estratégico), procesándola y efectuando un análisis de Conglomerado Jerárquico.

En el dendograma obtenido, se observa la presencia de cuatro grandes grupos: el primero, integrado por autores como: Harper y Lynch, (1992), Barranco, (1994), Cuesta Santos (1999) e Iglesias (1999), los cuales, en su mayoría, presentan sus propuestas en la última década del pasado siglo y a diferencia de los anteriores, poseen un enfoque más metodológico y filosófico que técnico, no profundizan lo suficiente en lo relativo al cómo actuar, al tiempo que las variables tratadas y la profundidad del análisis varía entre ellos.

En el segundo grupo se encuentran: Marsán Castellanos (1987), Maynard y Niebel¹, los que constituyen los enfoques más antiguos. Estos ofrecían un conjunto amplio de técnicas para la determinación de la cantidad de personal necesario, presentaban generalmente un carácter marcadamente cuantitativo, sin considerar las cualidades o competencias requeridas por cada cargo y mucho menos las necesidades de planificar los restantes procesos de la GTH, con una visión circunstancial y operativa, sin trazas de proyección estratégica, con un bajo nivel de adaptabilidad a los servicios y sin la concepción de mecanismos de autorregulación o control.

El tercer grupo que se destaca en su generalidad, se concentra en lo en los trabajos desarrollados en el último lustro del pasado siglo y los primeros años del presente. Contemplando los autores que se han acercado al tema de la PTH desde la perspectiva de lo cualitativo, encontrándose dos subgrupos; el primero integrado por las propuestas de De Miguel Guzmán (2006) y Sotolongo Sánchez (2005) y Varela Izquierdo (2001); dirigidos al diseño de los profesiogramas sobre la base de funciones y habilidades y no de competencias. El segundo subgrupo contiene los autores (Cuesta Santos, 2001; MTSS, 2001; Marrero Fornaris, 2002; Sánchez Rodríguez, 2013) que profundizaron en la planeación de lo cualitativo, al tratar de establecer métodos para la determinación de las competencias laborales que deben poseer los trabajadores, pero no desarrollaron, al menos

¹ Citado por De Miguel Guzmán, 2006.

de forma explícita, las vías de integración de este elemento de la PTH con los restantes aspectos.

El cuarto grupo contempla autores como Becker (2001), Soto Álvarez (2003), Fundipe (2004) y Cuesta Santos (2005), los que en los últimos años han hecho propuestas de incorporación del CMI a la GTH en general y a la PTH en particular, pero cuyas propuestas no resultan suficientemente adaptadas a las peculiaridades de la GTH.

La propuesta de Cuesta Santos (2010) contempla la planeación cuantitativa de las necesidades de personal, pero con bajo nivel de adaptación a los servicios, también la planeación de los restantes procesos, pero con un enfoque más operativo que estratégico y la planeación cualitativa, sin lograr integrar de forma armónica cada uno de estos elementos.

Los modelos tratados presentan diferencias (ventajas y deficiencias), que son la causa de los subgrupos formados en el dendograma y que, en el juicio del autor, lo hacen insuficiente para asegurar el desarrollo de una eficaz PTH. Estos podrían resumirse en bajos niveles de:

- Integración de la planeación cuantitativa y cualitativa.
- Orientación y control estratégico de la PTH.
- Integración de las metodologías y las técnicas.
- Inclusión de los restantes procesos de la GTH como objetos de la PTH.
- Adaptabilidad de las técnicas y metodologías de la PTH a los servicios.
- Integración de la GTH en general y la PTH en particular a los restantes procesos de gestión de la organización

Todas las actividades que se incluyen en este proceso, como la planificación, organización del trabajo, optimización de plantillas, análisis y diseño de cargos, inventario de personal, entre otras actividades, estas muy interrelacionadas entre ellas y con los restantes procesos de la GTH. En Latinoamérica, uno de los estudios más relevantes en esta temática es el

desarrollado por De Miguel Guzmán (2006), que servirá como basamento teórico-conceptual para esta investigación.

Dicha autora propone un modelo de planeación integral de talento humano. El objetivo del modelo es presentar el marco teórico que sirva de soporte para el desarrollo de las acciones metodológicas y prácticas de la PTH y favorezca, de modo efectivo, el enfoque sistémico y estratégico de la GTH.

El modelo que se propone (De Miguel Guzmán, 2006) se concibe con un carácter integral. En él se parte de reconocer las entradas fundamentales del proceso en estudio, los factores internos y externos de la organización, que influyen de manera directa o indirecta en la planeación de talento humano. La planeación se debe desarrollar de forma interactiva en los tres horizontes de tiempo, para lo cual se parte de los objetivos estratégicos de TH y la determinación de la situación actual de la GTH para alcanzar los mismos. La necesidad de desarrollar un proceso de PTH está dada por la diferencia entre el estado actual, determinado por el desempeño pasado, y el deseado, lo cual se resume en el CMI para la GTH mediante la utilización de las cuatro perspectivas (el grado de cumplimiento de los procesos de GTH desarrollados, los resultados alcanzados en términos de los clientes internos y externos y el impacto en la economía de la organización).

Esta necesidad implica la determinación de las competencias y la cantidad de trabajadores requeridos, así como la planeación de los procesos que garanticen contar con los recursos humanos necesarios en el momento oportuno.

Mediante el análisis y descripción de cargos u ocupaciones, se determinarán los elementos o características inherentes a cada cargo (analizándose para ello el sistema de trabajo y el de seguridad y salud en el trabajo), con lo cual se elaboran los profesiogramas de cada uno de los cargos existentes en la entidad. Los mismos recogerán las competencias que se prevé requerirán en cada horizonte temporal de cada cargo, así como las responsabilidades que el mismo tendrá. Además, ilustrarán los distintos indicadores de competencias, las técnicas, equipos, herramientas e instrumentos que se necesitarán utilizar, métodos de trabajo, documentos que se manejan, etc. y quedará de forma clara la finalidad básica del

cargo. Se expondrán las condiciones de trabajo y otros aspectos como la localización del puesto de trabajo, la situación en el departamento o sesión y en la organización, observándose las relaciones jerárquicas y con otros cargos.

En función de las previsiones de los cambios que en el futuro enfrentará la organización y de los perfiles de competencias, se determinarán las necesidades cuantitativas de personal.

Del inventario de personal y la evaluación del potencial, se logra conocer detalladamente el TH que pertenece a la organización, al contemplar datos personales y profesionales que engloban las características distintivas y peculiares de los mismos (Harper y Lynch, 1992). Además, se podrán conocer las habilidades y aptitudes de cada individuo y determinar sus capacidades para su desarrollo futuro y de la organización (Bustillo, 1994), lo que permite identificar personal de alto potencial para incluirlo en planes de carrera y si la persona es desajustada respecto a los requisitos del cargo, orientarla o ubicarla en otro, asegurándose la conservación o desarrollo organizacional. En función de los requisitos establecidos para el cargo y las necesidades cuantitativas de personal planteadas, se planifica el reclutamiento de aquel personal que ocupará cargos determinados en la previsión, por las modificaciones que ocurrirán en el futuro.

La existencia o no de necesidades de reclutamiento determinan si es preciso o no desarrollar acciones de la selección. De ser necesario se despliega este, para satisfacer tanto los intereses de la organización como los del propio trabajador. Si la selección no fuera demandada o una vez terminada la misma, se conciben las acciones de formación que necesita el individuo en el desempeño de su labor en el presente y en el futuro para asegurar el incremento del conocimiento colectivo, en función de dar respuesta a las premisas de la organización que aprende. De igual modo, para apreciar de la forma más sistemática y objetiva posible el desarrollo de las competencias de los trabajadores, se diseñará el proceso de evaluación del desempeño. También, para estimular a los trabajadores por los resultados alcanzados, se deberán diseñar las acciones de recompensas.

Como parte de este proceso sistémico se crearán planes de promoción y de carrera, para satisfacer las aspiraciones de progreso de cada persona en particular y de la organización en general.

El control de todo lo planificado se materializa al iniciarse un nuevo análisis de los resultados alcanzados en comparación con los previstos mediante la información que se sintetiza en el CMI, lo que sería el comienzo de un nuevo ciclo de PTH.

2.2.2 La organización del trabajo, actividad clave de la planeación de talento humano

El estudio del trabajo establece principios, métodos y técnicas para perfeccionar la organización del trabajo con un enfoque de procesos e integrado al resto de los elementos del sistema de gestión de talento humano. Los trabajadores con una adecuada organización del trabajo incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene junto a la organización de la producción constituyen la razón y la base en que se sustenta la GTH.

En la actualidad está demostrado que solo con medidas de estimulación no es posible incrementar indefinidamente la productividad, es necesario potenciar la aplicación de medidas relacionadas con el perfeccionamiento de la organización del trabajo, en estrecha interrelación con la organización de la producción y la dirección como bases para potenciar las capacidades del trabajador, mediante la estimulación moral y material, con el objetivo de incrementar la productividad.

La organización del trabajo es una de las herramientas fundamentales para materializar este pensamiento considerando su repercusión en numerosos sistemas de gestión de la entidad:

- Reclutamiento, selección y relaciones laborales: Para realizar el proceso de reclutamiento es necesario contar con la planificación de talento humano y la determinación de la plantilla. El diseño de los puestos condiciona los requisitos que deben poseer las personas para acceder a ellos.

- Capacitación: El diseño de los puestos de trabajo y los nuevos métodos que se introduzcan condicionan el plan de capacitación de la entidad.
- Evaluación del desempeño: Se basa en el cumplimiento de los requisitos, responsabilidades y el contenido de trabajo definidos en el análisis y diseño del puesto.
- Seguridad y salud en el trabajo: Las condiciones físicas y ambientales, los regímenes de trabajo y descanso y los métodos que se definen en los estudios de organización del trabajo condicionan los requisitos de seguridad y salud.
- Estimulación moral y material: Tiene como base la organización del trabajo, la remuneración salarial, los sistemas de pago por rendimiento y el aporte de cada trabajador son resultantes del estudio y la organización del trabajo que se defina.
- Control de calidad: Cuando se realiza el estudio de organización del trabajo se evalúan los resultados tomando en consideración las mejoras de la calidad. No es posible ocuparse de los aumentos cuantitativos y descuidar la calidad. Se actuaría erróneamente si se realiza la simplificación del producto en el diseño sin tener en consideración los cambios que pudieran requerirse en la composición de ese producto para que fuera más resistente a las variaciones y al deterioro. Por la misma razón, no puede tratarse de lograr mejoras en las operaciones sin vincularlas con los requisitos de calidad resultantes. Por último, el enfoque del control de la calidad total crea una cultura más receptiva y propicia a un estudio de los métodos de trabajo.
- Disposición, manipulación y planificación del proceso: constituyen un tema importante en el estudio de los métodos de trabajo, generalmente se obtienen mejoras mediante la modificación de la disposición, el acortamiento de las distancias que han de recorrer los materiales y los operarios y el perfeccionamiento de las operaciones de manipulación y transporte en el lugar de trabajo o entre los puestos de trabajo.
- Planificación y control de la producción: solo se puede realizar si se conocen los tiempos de las diferentes actividades. De ahí que los resultados de la medición del trabajo constituyen los componentes del proceso de planificación.

- Mantenimiento: es necesario tener en cuenta las necesidades de mantenimiento preventivo al calcular los tiempos del ciclo que, a su vez, influyen en la planificación y programación de la producción.

2.2.3 La planeación de talento humano y el enfoque de competencias

En general, en los últimos años la función de Recursos Humanos ha pasado de administrar actividades relativas al reclutamiento, control de ausentismo, mantenimiento de disciplina y pago de salarios, a ser un nuevo estilo con renovados enfoques confiados en el método hacia el hombre, involucrándose a este último en el resultado final (Beer y otros, 1990; Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1997; Werther y Davis, 2001 y Sotolongo Sánchez, 2005), potenciándose su capacidad pensante y su grado de responsabilidad más que su capacidad manual, de ahí que la base fundamental de la GTH sea el desarrollo humano y organizativo.

Como se planteaba anteriormente, la PTH constituye la variable inicial mediante la cual los restantes procesos de la GTH podrán propiciar la ventaja competitiva (Chiavenato, 2009; Nieves Julves, 2002; Sánchez Augier, 2003; Sánchez Rodríguez, 2013 y Cuesta Santos, 2010). La PTH será la encargada de asegurar que se materialicen las tendencias más actuales de la GTH, enfatizándose en el enfoque de competencias; la formación en todos los niveles, incluyendo la organización que aprende o *learning organization* y la necesidad del carácter estratégico y constante del control, mediante el cuadro de mando integral.

Las personas son los únicos activos que no pueden ser imitados por la competencia. Las organizaciones que deslumbrarán en el futuro serán aquellas que logren aprovechar el compromiso y capacidad de aprender de sus miembros. Ello induce la necesidad de la formación en todos los niveles y más allá, pues además de la formación individual se precisa cada vez más de la formación organizacional (Marrero Fornaris, 2002).

El conocimiento organizacional es algo más que la simple suma de lo que saben los individuos de la organización. El factor clave no es solo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos, sino el nivel de eficacia de la transmisión de lo que saben al

conjunto de la organización (Cuesta Santos, 2001 y Marrero Fornaris, 2002). De aquí que en la gestión del proceso formativo hay que tener en cuenta la formación organizacional, además de la formación individual en todos los niveles.

Ya se ha venido introduciendo el enfoque de competencias dentro de los modelos de talento humano. Por ejemplo, Morales Cartaya (2006) pone en el centro de su modelo las competencias laborales pero en su desarrollo aún no logra integrar estas a cada subsistema de la GTH.

Normalmente se hace referencia al enfoque de competencia relacionado a los subsistemas de selección y formación y desarrollo del personal y pocas veces se integran los restantes subsistemas definidos en la gestión del capital humano. Sin embargo, se ha demostrado que el proceso de planeación de talento humano es la herramienta fundamental para programar la adquisición de las competencias del talento humano y además por sus características de proceso sistemático puede servir de retroalimentación para el mantenimiento y mejora de los perfiles de competencias.

Para materializar la gestión por competencias en la gestión del talento humano se debe asegurar que cada uno de los procesos fundamentales se orienten a las competencias. La planeación debe definir las competencias (De Miguel Guzmán, 2006), la selección se debe desarrollar en función de las competencias (Zayas Agüero, 2002), la formación contribuir a su desarrollo (Marrero Fornaris, 2002), la recompensa estimular su perfeccionamiento (Sánchez Rodríguez, 2013) y la evaluación del desempeño individual debe evaluar su dominio a través de los resultados con vistas a servir de información para la toma de decisiones en el posterior desarrollo de los procesos anteriores.

Un aporte significativo para la introducción de la gestión por competencias dentro de la gestión de talento humano y de la evaluación del desempeño individual, lo constituye el establecimiento de los indicadores de competencias, al ser estos una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral y permitir medir el grado en que el trabajador posee la competencia.

En análisis realizado por Sánchez Rodríguez (2013), indica que los conceptos emitidos por los diversos autores difieren en cuanto a la posición que asumen sobre los procesos humanos, el nivel de integración de las cualidades humanas, el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen, la relación con la estrategia empresarial y los procesos de gestión de talento humano que permite abarcar, sin existir consenso entre ellos.

Resumiendo lo analizado en el estudio de los conceptos, Sánchez Rodríguez (2013) concluye que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización.

Los aspectos analizados alrededor de las principales tendencias existentes apuntan hacia las competencias como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo, con las características de las personas, atendiendo a un enfoque sistémico, con un carácter holístico y funcional destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral (Zayas Agüero, 2002).

La norma cubana NC 3001:2007 define tres tipos de competencias estas son: competencias organizacionales, que hace referencia a las que diferencian o distinguen a la organización del resto, las competencias de procesos que son las que están vinculadas a los procesos o actividades principales y por último las competencias específicas o de los cargos que ejecutan los procesos. Para este trabajo se asumirá la nomenclatura y clasificación anterior donde integran las competencias de identidad y esenciales en organizacionales.

Como resultado de esta investigación puede plantearse que, en esta concepción juega un importante papel la planeación de capital humano, puesto que esta es la clave para la definición de los elementos necesarios, así como de las vías para fomentarlo al no poderse realizar la concepción y desarrollo de las competencias de forma estática y aislada sino en

su dinamismo intrínseco. La gestión por competencias es ante todo una filosofía de desarrollo, luego una vía para asegurar la competitividad; mientras tanto, la PTH es el medio por el cual se asegura la materialización de la filosofía y el logro de la ventaja competitiva. Sin embargo, tanto los enfoques actuales de PTH como de competencias, no logran desarrollar, al menos de modo explícito, las formas para integrar ambos aspectos y proponer una guía metodológica para concretar este fin.

2.3 Evolución de la planeación de talento humano en Ecuador

En el país, la gestión de talento humano ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones. La evolución del rol estratégico de la gestión humana, constituye hoy en día el mecanismo que posibilita la transformación cultural en las organizaciones. Cuando pensamos en cambio cultural y transformación del talento humano en las organizaciones debemos relacionarlo con el alineamiento de la gestión a la estrategia del negocio y la relación empleador-empleado.

Esta relación ha estado guiada por el talento humano en distintas etapas, siendo las primeras transaccionales y operativas exclusivamente, en las que se incluían la administración de personal, las relaciones industriales-sindicales, enfocadas a asegurar el cumplimiento de las normativas laborales y bienestar laboral. Este aspecto requería de grandes recursos y atención prioritaria por la conflictividad existente antes de la década de 1990.

A partir de allí, surgen nuevos conceptos de liderazgo y *management* con criterios de inclusión, participación, reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de altos potenciales y herramientas para el desarrollo de personas, promoviendo cambios relevantes en las áreas de recursos humanos que fueron trasladando su enfoque a la etapa de atracción, retención y desarrollo de talentos que entregue a los colaboradores herramientas para el desarrollo de sus capacidades y habilidades, enfocados al cumplimiento de objetivos de la organización, su misión y visión estratégica. En esta nueva etapa se promueven prácticas de formación, aprendizaje y desarrollo, retribución y compromiso, que garanticen atracción y retención de talentos de alto potencial.

La gestión humana en la realidad ecuatoriana actual está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor.

Esta evolución de la administración de personal y relaciones industriales, hacia la planeación estratégica de capital humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio, siendo su socio estratégico, sin perder de vista la administración de compensaciones, relaciones laborales y beneficios, con apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados.

Según una encuesta sobre salarios y tendencias en la gestión humana de *Human Capital*, el rol de la gestión humana del período 2011 se enfoca en estratégico 38%, experto administrativo 33%, área de apoyo 49%, área de líder 11% y agente de cambio 25%. El rol futuro de la gestión, según la misma encuesta, se enfoca en estratégico 81%, experto administrativo; 12%, área de apoyo 12%, área de líder 20% y agente de cambio 21%.

De acuerdo al último estudio “*Creating people advantage*” realizado por la *Boston Consulting Group* con el apoyo de la *World Federation of People Management Associations*, WFPMA, de la que forma para la Asociación de Gestión Humana de Ecuador ADGHE, a través de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana FIDAGH, las tendencias globales de TH para el período 2012-2014 se enfocan en el gerenciamiento de talentos, mejorar e impulsar el desarrollo de liderazgo y planificación estratégica de la fuerza laboral.

La transformación de la función de TH redefiniendo su rol de gestor de desarrollo del talento humano, busca atender las necesidades de las diferentes unidades de negocio y gerencias de línea, como aliados estratégicos y también a los consultores expertos.

La cultura de alto desempeño atrae, retiene y compromete a sus colaboradores, por ello la gestión de personas es esencial para el éxito de una empresa, es la creadora de valor a través de la gente que contribuye a elevar los niveles de satisfacción laboral y productividad.

De acuerdo con estudios, encuestas e investigaciones la Asociación de Gestión Humana del Ecuador develó que la principal frustración dentro de las empresas es “la falta de alineación entre jefe colaborador y empresa”. Mirando hacia adelante, son tanto los colaboradores como empleadores, ambas partes deben colaborar al mismo ritmo y tiempo en mejorar esta situación.

Además, es importante realizar proceso de *on boarding* general y específico donde estén alineadas las expectativas de su cargo con el entorno del empleado (jefe, compañeros, áreas de interacción).

Desde hace varios años en Ecuador la era de la gestión de talento humano se ha venido fortaleciendo el rol de asesor para el negocio en la toma de decisiones (ascensos, promociones, contrataciones), enfocándose más en el desarrollo de talentos claves y planes de cobertura.

Otro de los cambios es la evolución del concepto de “potencial”, es cómo se le identifica y cómo se evalúa. El potencial en la organización, también ha sufrido un cambio de eje en cuanto a la responsabilidad de “desarrollo de carrera“, ya que su principal responsable no es el *staff* de talento humano sino el jefe contratante, es decir mayor empoderamiento como administrador del talento humano, con mayor enfoque en guía y dirección.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis de investigación

A partir de la planificación integral del talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín, a través de métodos científicos, se contribuye con disponer de los empleados competentes que se necesitan, en las cantidades y momentos oportunos, con lo que es posible alcanzar mejoras en los procesos de la GTH y la productividad del trabajo de la entidad.

Esta hipótesis quedará demostrada si se comprueba que:

- A partir de la aplicación de herramientas metodológicas que contribuyan con la planeación integral del talento humano de la cadena de tiendas de Calzado Carlín, es posible:
 - Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, el impacto del proceso de PTH en la GTH.
 - Identificar los factores causales que condicionan la situación actual del proceso de PTH en la organización.
 - Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de eficacia de los procesos propios de la GTH.
- La aplicación de las herramientas metodológicas diseñadas para la planeación integral del talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín contribuye con la identificación de las cantidades y cualidades de empleados que se requieren.
- Se demuestra empíricamente que existe una relación entre la productividad del trabajo en la entidad objeto de estudio y la disponibilidad oportuna de los empleados competentes que resulten necesarios.

3.1.1 Operacionalización de las variables

Tabla N° 1
VARIABLES DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Variable	Indicadores	Instrumentos	Escala
Herramientas metodológicas para la planeación integral del talento humano en la cadena de tiendas de calzado Carlín	Integralidad. Capacidad de generalización. Sistematicidad Nivel de coherencia y consistencia lógica. Grado de Interrelación entre las etapas Adecuación de las premisas que la condicionan Capacidad de discernimiento de los indicadores. Utilidad práctica para la toma de decisiones.	Encuesta (ver en Anexo 1) y Entrevistas Criterio de Expertos	Excelente ----- Muy Bien ----- Bien ----- Regular ----- Malo
Los procesos de la Gestión de Talento Humano	Nivel de conocimiento y divulgación del modelo de GTH. Grado de estructuración de los subsistemas o procesos de GTH. Grado de inserción del enfoque de competencias a la GTH. Nivel de integración entre los procesos y actividades de GTH. Nivel de elaboración de perfiles de competencias. Nivel de utilización de los perfiles en la selección, evaluación del desempeño y la formación del personal. Nivel de control de la eficacia de los procesos de GTH. Nivel de percepción de las mejoras del sistema de GTH. Nivel de calidad del registro de conocimientos, experiencias y formación de los trabajadores. Nivel de percepción del impacto del nuevo modelo. Grado de compromiso de los trabajadores en los objetivos de GTH.	Encuesta (ver en Anexo 2) Entrevistas Criterio de Expertos Método Delphi	Excelente ----- Satisfactorio ----- Poco Satisfactorio ----- Deficiente ----- Muy Deficiente
La productividad del trabajo	Volumen de ventas Clientes atendidos	Informes de Resultados de la Empresa	Excelente ----- Satisfactorio ----- Poco Satisfactorio ----- Deficiente ----- Muy Deficiente
La disponibilidad oportuna de los empleados competentes que resulten necesarios.	Completamiento de la plantilla de cargos Nivel de desempeño laboral	Informe de Resultados de la Empresa	Excelente ----- Satisfactorio ----- Poco Satisfactorio ----- Deficiente ----- Muy Deficiente

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

3.2 Metodología de la investigación

3.2.1 Estrategia metodológica

El nivel de análisis del estudio hace referencia a los trabajadores la cadena de tiendas de Calzado Carlín. Esta investigación tiene carácter exploratorio y descriptivo porque se iniciará con la observación de los fenómenos particulares con el propósito de llegar a resultados concretos y establecer conclusiones y recomendaciones.

Este estudio hará una combinación del tipo de investigación histórica, descriptiva y cualitativa, en tanto analiza los hechos del tiempo de experiencia de los servidores públicos en sus puestos de trabajo; descriptiva, es decir, las acciones que se realizan actualmente en cuanto a la medición de la satisfacción laboral, y cómo estas responden a un objetivo o propósito trazado a partir de la política de TH, según la información cualitativa.

El tipo de investigación descriptiva, en este caso de estudio busca sistematizar las experiencias de la manera más objetiva posible, para lo cual evalúan, verifican y sintetizan evidencias que permiten obtener conclusiones válidas, derivadas de las hipótesis.

Con este tipo de investigación descriptiva, lo que se pretende es, de una manera sistemática, ubicar las características de los trabajadores y su papel en el proceso de PTH. Este tipo adquiere, también la característica de investigación cualitativa, en tanto utiliza información preferentemente cualitativa, descriptiva caracterizada por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas.

3.2.2 Métodos de la investigación

La investigación que se realizará es de tipo inductivo- deductivo, con el fin de partir de los comportamientos que se han observado en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a fin de analizar las condiciones de trabajo en las que se desenvuelven y demás variables,

con el fin de conocer el nivel de satisfacción laboral y la incidencia en la productividad del trabajo.

3.2.3 Procesamiento de la información

Una vez que se realice el proceso de levantamiento de la información con los distintos métodos se procederá a su respectivo análisis. En el caso de los cuestionarios se realizará un procesamiento a través de tabulación de resultados, es decir, tendremos información de tipo cuantitativa; en relación a las entrevistas que se realizarán se dará un tratamiento de tipo cualitativo, en el cual se realizará un análisis de contenidos manteniendo el lenguaje utilizado por los entrevistados, y realizando una codificación que permita sistematizar los resultados. Con los datos obtenidos de la observación se procederá con un informe que de igual forma permita sintetizar los contenidos, y mantener los datos de tipo cualitativo. En la revisión documental se aplicará la estadística para conocer porcentajes, incidencias, promedios, de los datos de productividad del personal en estudio. Con esta combinación de datos cualitativos y cuantitativos podremos tener una investigación objetiva que ayudará a dar cumplimiento a los objetivos planteados.

3.3 Unidad de análisis

3.3.1 Población y muestra

Para el desarrollo de la investigación, se realizó un estudio de la población de la institución, para poder saber cómo aplicar la propuesta y cómo afecta o beneficia a cada integrante de la misma, una vez conocida la población, utilizaremos la técnica de muestreo censal, donde aquella porción representa toda la población, en vista de que la población es pequeña se tomará toda para el estudio.

La población objeto de estudio de la presente investigación está integrada por los trabajadores de las áreas de: Administración, Comercial y Financiera, de la cadena de tiendas Calzado Carlín de Santo Domingo que ascienden a 41 personas.

3.4 Metodología específica para la planeación integral de talento humano

A partir de las tendencias de la planeación de talento humano (enfoque por competencia y por procesos y el control estratégico), así como de las deficiencias encontradas durante la construcción del marco teórico referencial, en las que se destaca: la falta de integración de la planeación cualitativa con la cuantitativa y la de las restantes actividades de la GTH, unido al estado evolutivo de esta en Ecuador, en este epígrafe se pretende brindar una metodología específica para la ejecución de este proceso, que persigue como objetivo fundamental lograr la integración de los enfoques sistémicos y estratégicos como rasgos de la GTH, las tendencias más actuales de la PTH, las actividades de talento humano en un proceso de planeación, evitándose que sea fragmentado e incompleto, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y la erradicación de las deficiencias detectadas; sustentados además por un conjunto de indicadores que permiten evaluar la eficacia del proceso en la empresa.

A partir del modelo propuesto por De Miguel Guzmán (2006), se propone una metodología que permite materializar algunos de los elementos e interrelaciones fundamentales descritos, la que tiene como objetivo general implantar, en el nivel operacional, el modelo conceptual propuesto para desarrollar el proceso de planeación integral de talento humano en las empresas, incluyéndole ahora otras actividades relativas a la organización del trabajo y nuevas tendencias de la gestión de talento humano.

La metodología cumple con los principios siguientes:

- **Consistencia lógica:** por su estructura, secuencia lógica e interrelación de aspectos.
- **Contextualizable:** la facultad de adaptarse a otras empresas con rasgos no necesariamente idénticos a las seleccionadas, dentro del universo de estudio y por la potencialidad de incorporación de modificaciones y ajustes en los diferentes procesos y procedimientos específicos.
- **Trascendencia:** las acciones, consecuencias de su proceder, tienen una influencia significativa en los restantes subsistemas de gestión de talento humano y la empresa.

- **Sistematicidad:** asegura el control y vigilancia sistemática sobre el proceso de desarrollo del desempeño de la GTH, propiciando la retroalimentación necesaria para la mejora continua del sistema.

La metodología diseñada reúne, en su aplicación, una serie de características que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes:

- **Integral:** abarca la organización en su conjunto, ya que su objetivo es contemplar la planeación de todos los procesos del sistema de GTH.
- **Participativo:** su aplicación lleva implícita la participación de los integrantes de la organización para la consecución de su objetivo, desde el pronóstico de los factores de evolución, definición de la plantilla; hasta la planificación de los restantes procesos de la GTH.
- **Retributivo:** el personal debe conocer que la aplicación redundará en beneficio de la organización y en el suyo propio.
- **Permanente:** debe extenderse dentro de la filosofía de la mejora continua y no constituir un programa para solucionar un problema particular; debe ser cíclico y en cada ciclo adaptarse a nuevos estados deseados más exigentes para la PTH, su aplicación debe generar en la empresa una capacidad de cambio permanente en lo que se refiere a la GTH.

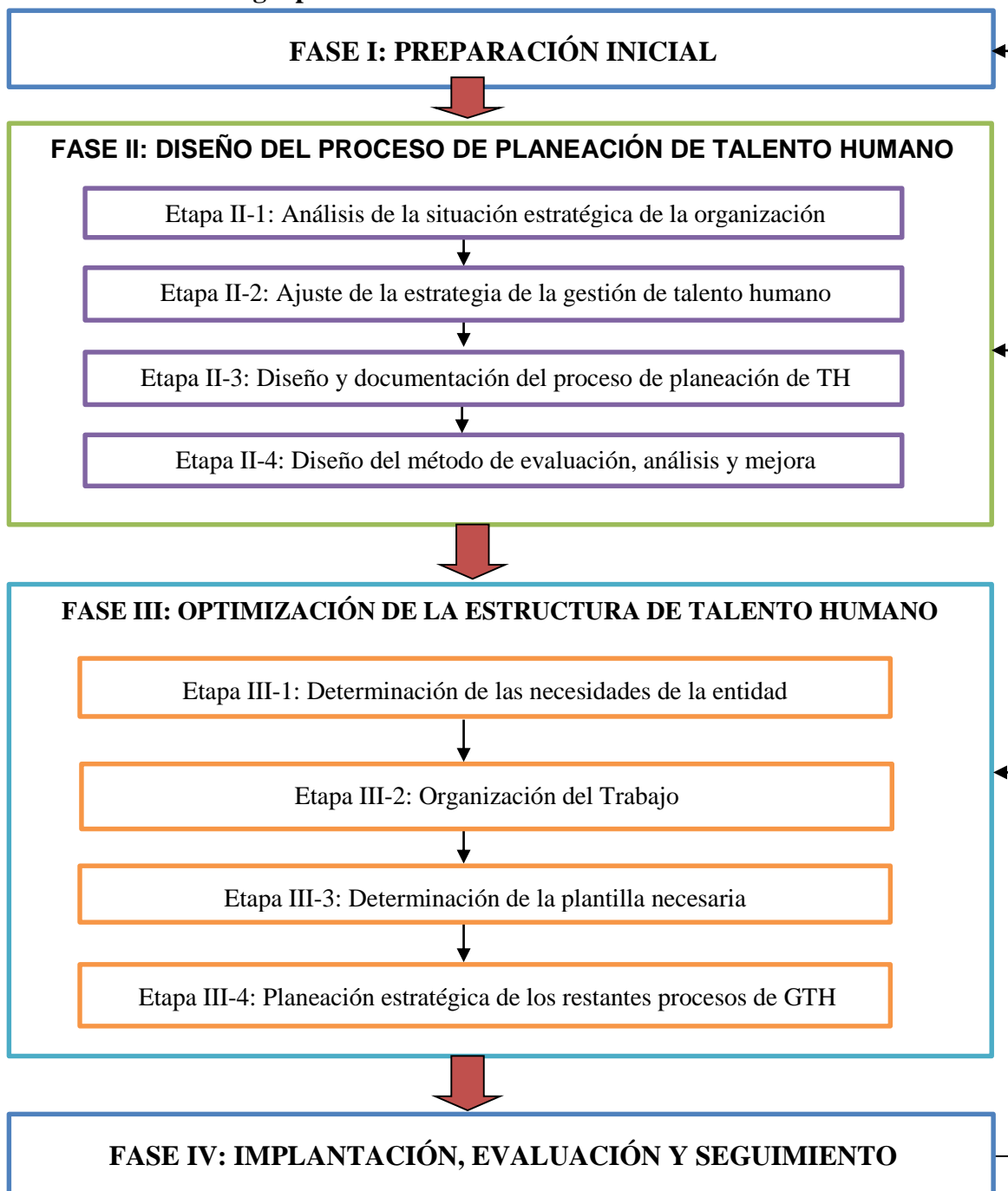
La metodología está compuesta por cuatro fases: preparación inicial; diseño del proceso de PTH; optimización de la estructura de talento humano e implantación, evaluación y seguimiento, cada una de las cuales se explican a continuación (ver **Figura 1**).

Fase I: Preparación Inicial

El objetivo de esta fase es lograr la familiarización con la empresa, sus procesos y talento humano, así como producir el comprometimiento necesario en el personal de la empresa y capacitar a este para su contribución en la ejecución de las restantes etapas de la

metodología. Por último, confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes.

Figura N° 1
Metodología para la Gestión de Planeación de Talento Humano



Fuente: Modificado de De Miguel Guzmán (2006).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Paso 1: Involucramiento

Para dar inicio a la metodología, se debe comenzar por asegurar que el personal comprometido en la aplicación de las acciones interno y externo (facilitadores) a la organización, conozca de modo general aspectos globales de la empresa, tales como: objeto social, clientes fundamentales, aspectos históricos; así como, esclarecer las necesidades de desarrollo de la metodología y su factibilidad de aplicación.

Posteriormente se deben desarrollar acciones que propicien el compromiso del personal de la empresa, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo en grupo, cursos, seminarios, entrevistas individuales, entre otras acciones.

Paso 2: Entrenamiento

Capacitar al personal en las nuevas tendencias de la GTH, las etapas de desarrollo de la metodología y las técnicas que a emplear. Este paso es una de las vías para fortalecer el comprometimiento del personal y el apoyo que este pueda brindar. Aquí también se deben establecer las responsabilidades del personal en la aplicación de la metodología y determinar las fechas de cumplimiento de las distintas fases del proceso.

Fase II: Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano

Su objetivo es asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora de la calidad, de la fuerza de trabajo en específico y de la GTH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de talento humano. En el **Anexo 3** se muestra la metodología específica a seguir en la fase de diseño del proceso de PTH.

Etapa II-1: Análisis de la situación estratégica de la empresa

Paso 3: Caracterización del entorno interno y externo

Se debe determinar, la forma en que los factores externos podrían influir sobre el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como: relación con los proveedores, gobierno, mercado de trabajo, leyes y valores de la sociedad; son aspectos importantes dentro de la contextualización. Para ello se deberá utilizar técnicas como las entrevistas, encuestas, trabajo grupal, revisión documental, entre otras técnicas.

De igual forma se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como las características de la fuerza de trabajo, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección, misión, visión, objetivos y presupuesto disponible; son otros aspectos obligatorios que se deben considerar en esta etapa. Se deben utilizar técnicas similares a las planteadas en el paso anterior.

Paso 4: Valoración de los factores de evolución

Se deben determinar y evaluar los factores condicionantes de la necesidad de personal, los que se agrupan en dos criterios, ellos son:

- Factores de evolución normal de la plantilla: bajas temporales por enfermedades y accidentes, jubilaciones, muertes, licencia de maternidad, bajas voluntarias, etc.
- Factores de evolución por decisiones estratégicas: cambios tecnológicos, variaciones de la demanda, cambios de mercados, cambios de productos, creación de nuevos negocios, planes de carreras, etc.

Una vez determinados los factores de cambio, se ejecuta la selección y explotación de las fuentes de información y de los instrumentos de medición. Entre las fuentes se encuentran

el inventario de personal, bases de datos de talento humano, etc. Para ello se podrán utilizar métodos como:

- Análisis de tendencias: Extrapolación, Indexación, Estimación analítica.
- Métodos de expertos: Delphi, comparación de criterios por pareja, el voto ponderado y el modelo de valoración de criterios (variantes).

Paso 5: Análisis de la orientación estratégica

El objetivo de este paso consiste en lograr la alineación entre los elementos estratégicos de la empresa y sus áreas funcionales, los objetivos y las competencias. El enfoque de dirección estratégica constituye una de las bases conceptuales para la formulación de la presente metodología y es precisamente aquí donde se evidencia más claramente la influencia de sus teorías.

Durante este paso los facilitadores y el equipo gerencial de la empresa revisan y (o) actualizan los elementos esenciales contenidos en la estrategia de la organización: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, los cuales servirán de base para alinear los perfiles de competencias a dicha estrategia empresarial concebida.

Se debe verificar además si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa. En cada área se debe definir en forma específica la contribución al plan estratégico. En esta etapa será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquellos incompatibles con la misión del área.

Etapa II-2: Ajuste de la estrategia de la gestión de talento humano

Paso 6: Realización del diagnóstico de la gestión de talento humano

Para saber en qué situación se encuentra la empresa y hacia donde orientar los esfuerzos y recursos, es necesario realizar un diagnóstico, por lo que este paso juega un papel importante en la implantación del Sistema de Gestión de Talento Humano. Se realizará el diagnóstico de la GTH a partir del análisis de sus resultados y la aplicación práctica de las políticas, así como la caracterización del entorno y el ambiente interno de la organización para determinar amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para la GTH de la Empresa. Para esto llevará a cabo las tareas siguientes:

Tarea 1: Caracterización del entorno externo

Esta tarea tiene como fin determinar las amenazas externas que puedan tener una influencia negativa para la gestión de talento humano en la Empresa, así como las oportunidades que ofrece el ambiente externo. En el entorno se consideran los aspectos siguientes: Clientes externos; Regulaciones Legales y Políticas; Mercado de Trabajo.

Tarea 2: Características internas de la organización relevantes para la GTH

Consiste en aplicar las técnicas diseñadas y recopilar la información que permita realizar el análisis del desempeño real de la organización, con respecto a cada uno de los procesos de GTH. Los aspectos a analizar serán los siguientes:

- a) **Inventario de los procedimientos.** Elaborar un inventario preliminar de los procedimientos que deben constituir una parte fundamental de la documentación del sistema de GTH.
- b) **Estudio de la estructura organizacional.** Es conveniente determinar cuál es la estructura organizacional que se posee para desarrollar los procesos objetos de estudio.

- c) **Identificación del soporte documental existente.** Se debe precisar hasta dónde existen soportes escritos de los procedimientos que se ejecutan dentro de la organización.
- d) **Evaluación de la responsabilidad de la dirección con la implantación del sistema.** Se deberá detectar el grado de comprometimiento que tiene la gerencia.
- e) **Análisis del nivel de formación y experiencia del talento humano.** Se debe identificar el nivel de competencias del personal que tendrá a su cargo la ejecución de los procedimientos.
- f) **Evaluación de los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora.** Identificar que métodos y técnicas estadísticas emplean para el análisis y medición de sus procesos.
- g) **Existencia de los recursos necesarios:** Hay que demostrar que se cuenta con los recursos materiales y financieros necesarios para implantar y mantener el sistema y mejorar su eficacia y garantizar la satisfacción laboral de los trabajadores; y cuenta con el talento humano necesario y las competencias requeridas para atender las y actividades relativas a la GTH.
- h) **Estrategia empresarial:** Debe existir interés, compromiso y disposición de la alta dirección de concebir la GTH como una variable estratégica fundamental para lograr alcanzar los resultados esperados, y para la implantación del enfoque de competencias.
- i) **Infraestructura:** Debe favorecer el desarrollo de las competencias laborales, en cuanto a la tecnología para ejecutar las acciones de formación y desarrollo, a partir de la utilización de herramientas informáticas y la búsqueda de información actualizada; y demás elementos de la infraestructura que deberán favorecer los niveles de motivación laboral y el compromiso.
- j) **Clima laboral:** Se debe evaluar qué características generales posee el clima laboral prevaleciente, utilizando una encuesta diseñada para este fin, según Sánchez Rodríguez (2013) (Ver **Anexo 4**).

Tarea 3: Medición de los resultados de la gestión de talento humano

Una vez analizadas las características internas de la organización es necesario medir los resultados en la misma a través de indicadores, para luego analizar las causas por cada uno de los procesos definidos. Estos indicadores se agrupan en: Indicadores económicos de la empresa e indicadores de eficacia de los procesos de GTH. Para realizar este análisis se confeccionará una tabla resumen con los resultados de las mediciones realizadas, teniendo en cuenta dichos resultados se profundizará en la evaluación de los procesos de GTH.

Tarea 4: Diagnóstico de los procesos de talento humano

Teniendo en cuenta el modelo de GTH presentado se evaluará el funcionamiento de los procesos incluidos, para lo que se utilizarán los resultados obtenidos en las auditorías realizadas al sistema durante el período que se analice. Para esto se utilizará el cuestionario que se presenta en el **Anexo 2**.

Tarea 5: Conformación de la estrategia de talento humano

Se deberán conformar las líneas de acción estratégicas para lograr resultados superiores en la GTH y programar la ejecución del plan. Para lo que se deberán acometer dos actividades fundamentales: Analizar los resultados del diagnóstico y el tratamiento de no conformidades y formulación de estrategias.

Tarea 6: Realización y entrega del informe final del diagnóstico

El objetivo es la elaboración del informe final y divulgación de su contenido en la organización. El facilitador del área de talento humano es el encargado de la elaboración del informe final y de su divulgación, este informe constituye la evidencia fundamental de la calidad del proceso.

Paso 7: Definición de las políticas y objetivos de la gestión de talento humano

Para el diseño de los elementos vinculados a la planeación estratégica de la GTH se comienza con la adopción de la decisión acerca del diseño e implantación del sistema de gestión de talento humano y específicamente este proceso de PTH, deberá formar parte de la estrategia global de la empresa y, por tanto, va a incidir en todas las áreas y actividades que la integran y posibilitará el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. En su implantación deberán participar activamente los trabajadores, en correspondencia con la legislación laboral vigente.

Para ello es necesario que se:

- Acuerde en reunión de la alta dirección de la empresa, existiendo la evidencia escrita de la discusión y el acuerdo correspondiente.
- Declare de forma explícita en los objetivos estratégicos de la organización, el diseño e implantación del sistema de gestión de talento humano.
- Realice un proceso de información a los trabajadores sobre la decisión, el alcance y beneficios de su implantación. Deben existir las evidencias.

La política de gestión de talento humano de la empresa deberá expresar el compromiso y la forma de actuación de esta para llevar a cabo la gestión del talento humano y su integración con la estrategia global de la organización. Establecerá los lineamientos de carácter general para cada uno de los procesos de la GTH y se elabora teniendo en cuenta:

- Los principios fundamentales que guían la actuación de la organización en la gestión de talento humano.
- Las directivas y orientaciones del Ministerio de Relaciones Laborales y del organismo de la Administración Central del Estado u otra entidad nacional o internacional al que se subordine la organización.
- Las directivas y orientaciones de la alta dirección.

Esta política se discute y aprueba por la alta dirección de la empresa, se comunica y divulga a los trabajadores y se recoge en un documento oficial. A partir de la política de gestión integrada de talento humano aprobada y de la estrategia de la empresa se definen los objetivos específicos para la gestión de talento humano, los cuales constituyen la guía para desarrollar el trabajo de la organización en esta actividad, donde se inserta el proceso de planeación de talento humano.

Estos objetivos deben estar aprobados por la alta dirección, así como discutido con los directivos, técnicos y personal especializado que atienden directamente el proceso y el sistema en general; tienen que ser medibles y alcanzables, y se recogen en un documento oficial.

Paso 8: Conformación de las estrategias de gestión de talento humano

A partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la empresa y mediante el trabajo en grupo del Departamento de talento humano y del consejo de dirección, se diseñarán las estrategias necesarias para facilitar que el desarrollo de los procesos de la GTH a garantice que se cuente con los trabajadores necesarios y competentes, capaces de propiciar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo ello mediante el uso óptimo de los recursos económicos, en consonancia con las estrategias de la empresa y las políticas y objetivos ya definidos.

Para asegurar que las estrategias se materialicen, se deberán fijar las acciones que aseguren su implantación; concluyendo esta fase con el diseño de un plan de acción donde se contemplen la acción, el responsable, la fecha de cumplimiento, el modo de control y el resultado esperado.

Etapa II-3: Diseño y documentación del proceso de planeación de talento humano

Esta etapa es una de las más importantes dentro del proceso de implantación de la metodología, ya que permite determinar cómo será este proceso en la empresa, atendiendo a los resultados del diagnóstico y a las necesidades reales de la misma. Para de esta forma

llevar a cabo la estrategia seleccionada en la etapa anterior y con vistas a la aplicación de la metodología.

En esta etapa es fundamental la formación del grupo gestor del proceso, que deberá presentar las actividades, ideas, sugerencias de sus compañeros ante los facilitadores y se encargará de comunicar, en retroalimentación, las orientaciones. Además, controlará el cumplimiento del plan de acción y el cronograma definido en su área. Los pasos para desarrollar esta etapa son:

Paso 9: Identificación de los procesos de la empresa

Se debe tener en cuenta que la gestión por procesos consiste en la integración de procesos y actividades que interactúan, que no se anulan las funciones verticales tradicionales y que es necesario lograr una coordinación estrecha de carácter horizontal y transversal. Para el proceso es importante identificar las interrelaciones entre los diferentes módulos que lo componen para evitar la superposición de funciones y la duplicidad de la documentación.

Cinco conceptos son claves: identificación de los procesos, interrelación de las acciones, resultados planificados, mejora continua, y gestión de procesos.

- **Identificación de los procesos.** Se identifican todos y cada una de los procesos principales o grupos de actividades que se realizan, con lo que se confecciona el Mapa de Procesos. Se definen los responsables de cada proceso.
- **Interrelación de las acciones.** Los procesos pueden afectar a varias áreas o funciones, por lo que es necesario analizar cómo se relacionan entre sí. Los procesos interfuncionales se apoyan en una estrecha coordinación.
- **Resultados planificados.** Los resultados son efectos, y no se actúa directamente sobre ellos. La gestión de procesos posibilita el monitoreo y control permanente sobre la marcha de los procesos, por lo que debe estar en capacidad de prevenir y ajustar estos.
- **Mejora continua.** La mejora en la gestión de talento humano debe ser un proceso

continuo. Se implantan los procesos de acuerdo con los objetivos identificados, se evalúan los impactos de cada proceso en dichos objetivos, y se identifican oportunidades de mejora para incrementar la capacidad, para cumplir los objetivos y potenciar la gestión.

- **Gestión de procesos.** El establecimiento y desarrollo de la gestión de procesos, se evalúa por el cumplimiento de los objetivos, el seguimiento, medición, análisis y mejora en la implantación del proceso.

Se comienza identificando cuáles son los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de la empresa y con qué procesos están relacionadas a ese nivel hasta la determinación de todos los procesos que se desarrollan en la organización. Es bueno aclarar que un proceso puede contemplar más de un área de la empresa.

La definición del propósito de cada proceso es fundamental para valorar si estos añaden valor a la organización, para lo que se recomienda: Dibujar el flujo completo del proceso; definir las interfases entre los procesos y documentar los procesos donde sea necesario.

Paso 10: Determinación de las actividades del proceso de planeación de talento humano

El objetivo de este paso es la identificación, análisis y definición de la cadena de operaciones y actividades del proceso de planeación de talento humano y establecer la secuencia que mejor se asocia a la gestión de talento humano.

La identificación de las actividades y de su secuencia e interacción se establecerá por medio de líneas de conexión indicándose las entradas y salidas atendiendo a la forma en que se realiza. Se valorará si la forma vigente es la mejor manera de realizarlo, de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos. Para la representación esquemática de los procesos se puede usar: diagrama de bloque, de flujo, OTIDA, OPERIN, diagrama de Gantt, de recorridos, etc.

A partir de la definición de las actividades necesarias y de su secuencia e interacción se elabora el flujo del proceso donde se muestren las interrelaciones con otros procesos, la propuesta elaborada es analizada por el grupo gestor. Se recomienda representar los procesos como secuencias lineales limitándose a las interfaces fundamentales entre procesos.

Paso 11: Determinar la secuencia e interacción entre las actividades y con otros procesos

Una vez definidas las actividades necesarias es preciso determinar hasta qué punto están relacionados. Para esto hay que considerar el triple papel de los procesos en la organización (proveedor, transformador y cliente) y precisar sus elementos de entradas y salidas a fin de conocer su secuencia y hay que valorar en qué medida depende uno de otro para identificar su interacción.

Es de destacar que la identificación de las actividades y de su secuencia e interacción deben hacerse sobre la base de lo que se realiza pero también debe valorarse si la forma vigente es la mejor manera de realizarlos pues de no ser así entonces el diseño debe girar alrededor de la mejora de estos. En la graficación del proceso se identifican los procedimientos a normalizar, los registros necesarios, los recursos necesarios, se definirán las responsabilidades y funciones y se desarrollarán todas las tareas y etapas siguientes.

El flujo del proceso deberá ser suficientemente explícito, de forma que muestre claramente todas las operaciones de la empresa que son necesarios para llevar a cabo el proceso en cuestión, incluyendo aquellos que requiere el sistema. Este flujo no debe coincidir necesariamente con la estructura organizativa de la empresa, lo que estamos definiendo son las operaciones y su secuencia y no la división departamental.

Paso 12: Documentación de las actividades del proceso

- **Diseño de los elementos vinculados a requisitos generales de la GTH**

Es importante tener en cuenta que un procedimiento documentado recoge la forma específica de llevar a cabo una actividad, por lo que debe describir qué se hace, cómo se hace, quién lo hace y cómo se deja evidencia (registro) de haber realizado dicha actividad. Un procedimiento documentado debe contener los apartados siguientes: Portada; cabecera; objetivo; alcance; referencias; definiciones; desarrollo; responsabilidades; registros y anexos.

Algunas normas, como la ISO 9001, plantean como procedimientos obligatorios: el control de documentos y los registros; la auditoría interna; acción correctiva; acción preventiva; el análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implantación; y el autocontrol del sistema de gestión de talento humano.

La empresa tendrá tantos procedimientos como crea conveniente para asegurar un adecuado control, realización y planificación de sus actividades del proceso, pero estos son los imprescindibles.

Una vez tomada, por la alta dirección, la decisión de la implantación y desarrollo del proceso en la organización, se define la política, las líneas de acción y se marcan las pautas para alcanzar los objetivos y metas en materia de gestión de talento humano.

La alta dirección asegura la más amplia participación de los trabajadores en la formulación de la estrategia y desde el establecimiento de los programas de gestión.

- **Diseño de los elementos vinculados a la organización del trabajo**

Para el cumplimiento de esta tarea se procederá de la manera siguiente:

- Identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, a partir del

análisis de los indicadores económicos y de calidad. Este análisis constituye una prioridad de la dirección.

- A partir de los resultados del análisis, se decidirá la realización de los estudios del trabajo, que comprende el estudio de procesos, de métodos y la medición del trabajo.

Para la realización de estos estudios se tendrán como premisas las siguientes:

- Identificación del usuario o cliente, según corresponda.
- Definición de los atributos del producto, servicio, información o conocimiento, de valor agregado, que exige el usuario o cliente.
- Precisión de los procesos que respaldan dichos atributos.
- Definición de los sistemas de organización que respaldan los procesos.

El estudio del trabajo debe basarse en los principios siguientes:

- Integralidad, al considerar todos los recursos, humanos, materiales y financieros de la organización, considerando el flujo logístico.
- Sistemática, al promover permanentemente la búsqueda de las reservas de productividad o rendimiento y la elevación de la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Participación de los trabajadores en el diseño de las medidas y su control.

El estudio del trabajo comprende el estudio de procesos o métodos y la medición del trabajo, por lo que están estrechamente vinculados. El estudio de métodos se relaciona con la optimización del contenido de trabajo de procesos o flujos de trabajo, así como de cargos o puestos, o de tarea u operación; mientras que la medición del trabajo se relaciona con la investigación de cualquier gasto de tiempo ocasionado en la estructura de la jornada laboral, vinculado al aprovechamiento de la jornada, y con la determinación de normas de tiempo, de producción o de servicios para ejecutar la tarea u operación, cargo o flujo de manera mejorada como ha sido determinado por el estudio de métodos para incrementar la

productividad o el rendimiento, tanto en procesos productivos como de servicios o de valor agregado, en general.

La medición del trabajo permitirá lograr el máximo aprovechamiento de la jornada laboral. Las técnicas de estudio de tiempos, que pueden utilizarse son: muestreos del trabajo, observación continua (fotografía detallada) individual o colectiva, cronometrajes de operaciones o elementos, estimaciones analíticas o comparativas y normativas de tiempos-tipos predeterminadas.

En la definición del problema, que describe el trabajo tal y como se efectúa en la actualidad, se puede aplicar, entre otras, las técnicas siguientes: Entrevistas; encuestas; método de expertos; técnicas de trabajo en grupo; fotografía continua; muestreo de trabajo; diagrama de Ishikawa; diagrama de Pareto; modelación de procesos y análisis del valor del proceso.

En el análisis del problema se pueden aplicar, entre otras, las técnicas siguientes: Mapas relacionales; mapas de procesos; diagramas de análisis del proceso (OTIDA y OPERIN); diagrama de recorrido; diagrama de coordinación; diagrama de análisis de operación (BIMANUAL); fotografía continua; técnicas matemáticas y de balance de cargas y capacidades; técnicas de seguridad e higiene ocupacional; ergonomía y todas las técnicas empleadas en la fase anterior.

En la realización de los estudios del trabajo es imprescindible la participación de los trabajadores, de manera que su contribución al diseño y rediseño de los cargos y los procesos, les permitirá asimilar mejor los cambios y compartir la responsabilidad.

Como resultado del estudio podrán establecerse normas, en aquellas actividades que por sus características son susceptibles de normar, lo que requiere su revisión sistemática. Su empleo no debe limitarse a su vinculación con el salario, sino fundamentalmente como mecanismo para la planificación del talento humano.

En el rediseño del proceso de trabajo, un aspecto básico es el estudio de las capacidades y, en especial, el balance de carga y capacidades, lo que se realizará a partir del análisis del flujo logístico (el aprovisionamiento; el flujo de producción, la transportación y la distribución) para garantizar el funcionamiento armónico y uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos.

En el análisis y diseño de los puestos de trabajo, cuando se requiera, se darán los pasos siguientes:

- Examen crítico.
- Determinación y aplicación del perfil de competencias. La participación activa y efectiva de los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos se define el nuevo proceso o método de trabajo, para el cual se elabora una descripción escrita, que posibilite su consulta y divulgación y sirva de referencia para la formación y desarrollo de los trabajadores.

Esta descripción debe contener como mínimo:

- Descripción detallada del proceso de trabajo o método a aplicar.
- Herramientas y equipos que se utilizarán, así como condiciones de trabajo, de seguridad y salud en el trabajo, y ergonómicas a garantizar.
- Diagrama de la disposición del lugar de trabajo y posible croquis de las herramientas, plantillas y otros dispositivos.

La organización tiene que garantizar el cumplimiento de la legislación laboral vigente con los trabajadores que como resultado de los estudios del trabajo resulten disponibles. Partiendo del perfil de competencias de los cargos, se definen las necesidades cualitativas y cuantitativas del talento humano que demanda la entidad, en correspondencia con la misión y objetivos estratégicos.

La planificación del talento humano exige la realización del registro de personal y la evaluación del potencial de sus trabajadores, del perfil de competencia de los cargos y de la determinación de la plantilla. Brinda la adecuación de las competencias de las personas según el cargo desempeñado y a desarrollar en el futuro por los objetivos estratégicos. El principio rector para la determinación y optimización de las plantillas es el de la utilización óptima del talento humano.

Etapa II-4: Diseño del método de evaluación, análisis y mejora

Paso 13: Organización de las inspecciones o autocontroles

El proceso de autocontrol del sistema de GTH se realizará en cuatro etapas: Preparación, diagnóstico de la GTH, estrategia de capital humano y realización y entrega del informe final del autocontrol. Entre las actividades fundamentales que el representante del sistema de GTH debe acometer están:

- Comprometer a todos los factores que conforman el estudio a realizar, mediante la realización de una reunión inicial con los implicados, donde se expliquen las técnicas a emplear y los principales resultados a alcanzar.
- Programar la realización del autocontrol de gestión de capital humano, detallando las diferentes etapas y pasos que forman parte del procedimiento en cuestión.
- Preparar las técnicas a utilizar en el autocontrol.

Paso 14. Diseño de los indicadores para la medición de la eficacia

En función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en esta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de los indicadores para evaluar la eficacia del proceso.

El cuadro de mando integral de talento humano lo componen cuatro perspectivas fundamentales:

- La de procesos: evalúa la eficacia de las principales actividades que conforman la GTH.
- La de crecimiento: mide el impacto del proceso en los clientes internos de la organización.
- La de clientes: refleja el impacto que produce el proceso en la organización.
- La económica: contempla los gastos de GTH, en correspondencia con el comportamiento de las restantes perspectivas.

En estas perspectivas se resumen las variables relacionadas con la GTH y con las que de una u otra forma la PTH guarda relación. Los indicadores en ellas propuestos deben ser utilizados en función de las peculiaridades de cada entidad.

Fase III: Optimización de la estructura de talento humano

El objetivo de esta fase es determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización. La realización de esta fase se desarrolla mediante la metodología específica establecida para la fase de optimización de la estructura que se muestra en el **Anexo 5**.

Etapa III-1: Determinación de las necesidades de la empresa

Paso 15: Determinación de las competencias laborales

El establecimiento de ambos tipos de competencias se ejecuta mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión documental y la tormenta de ideas para generar posibles competencias y los métodos de expertos como el Delphi, la votación ponderada, así como el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall W para evaluar la concordancia entre los expertos y la observación y entrevistas a los trabajadores de mejor desempeño para

validar las necesidades de las competencias fijadas, según tecnología propuesta por Sánchez Rodríguez (2013). Se determinarán las competencias distintivas de la organización y las corporativas.

Paso 16: Precisar las particularidades de la empresa

Precisar los objetivos de la empresa, categoría de esta, nivel de prestación de servicio deseado, procesos fundamentales que la integran y cualquier otro dato que de modo global pueda influir en el cálculo de las necesidades de personal.

Paso 17: Análisis de las unidades operacionales

Las unidades operacionales son las áreas organizativas que se requieren establecer para desarrollar los diferentes procesos y actividades. Una vez identificadas las diferentes unidades operacionales se deben establecer las competencias de procesos (Sánchez Rodríguez, 2013) de cada una de ellas. Para su determinación se utilizará la misma metodología y técnicas que las empleadas en el paso 15, sólo que esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado y con mayor experiencia en el proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización. Resulta evidente la necesidad de desarrollo de este paso y de la realización de las etapas siguientes tantas veces como unidades operacionales se establezcan.

Paso 18: Elaboración de la estructura organizativa

Después de haber concluido el proceso de determinación de las competencias de la empresa, se está en condiciones de emprender un nuevo paso o momento que consiste en un proceso de fusión e integración de las actividades más específicas a partir de la relación de afinidad existente entre ellas y las actividades o procesos que le dieron origen, así como a las características del colectivo laboral, el nivel de desarrollo tecnológico y su entorno contextual, mediante el cual se agrupan las actividades y procesos en función de un mayor grado de generalidad, con los cuales se establece una relación con los departamentos y

demás áreas y unidades organizativas. El resultado final de este proceso constituye la elaboración o diseño de la estructura organizativa de la empresa.

Para el desarrollo de este proceso se realizarán sesiones de trabajo en grupo donde el equipo de conocimiento, teniendo como guía el mapa de procesos elaborado, a través del consenso, irán agrupando las actividades y procesos y relacionándolas con las áreas ocupacionales, áreas estratégicas de la organización y los restantes elementos que conforman la estructura social de la empresa.

Etapa III-2: Organización del trabajo

Paso 19: Establecer los cargos necesarios y (o) existentes

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que en función de estos, puede que los cargos: Desaparezcan por no ser necesarios (D), cambien o se transformen (C), permanezcan igual (P) o emerjan como nuevos (E). La realización de esta tarea se basará en el estudio de la documentación existente, el análisis de métodos de trabajos del área o áreas similares, la consulta a expertos, etc.

Paso 20: Realización de los estudios de organización del trabajo

El perfeccionamiento de la organización del trabajo en está estrechamente vinculado con el análisis que se efectúe sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo del hombre (salario, estimulación, condiciones, seguridad y salud y capacitación) y con los demás elementos que influyen en la eficiencia de la organización (tecnología, organización de los servicios y gestión de la calidad).

La organización del trabajo está conformada por un conjunto de elementos, como: la división y cooperación del trabajo; métodos y procedimientos de trabajo; organización y

servicio de los puestos de trabajo; normación del trabajo y organización de los salarios. Todos estos elementos se encuentran interrelacionados, por lo que la modificación en uno de ellos, significa cambios en el conjunto.

Estos estudios de organización del trabajo, se realizarán por modificación en las condiciones técnicas y organizativas del proceso de servicio, debido a cambios organizacionales, de las materias primas, en la tecnología y en las condiciones de trabajo, entre otros; establecimiento de sistemas de pago por rendimiento; la modificación del plan de ingresos; y la identificación y búsqueda de las reservas de productividad y la elevación de la eficiencia en el trabajo. Al realizar los estudios de organización del trabajo se tienen en cuenta tres tareas esenciales:

Tarea 1: Selección, preparación y aprobación del equipo de trabajo

El mismo esté conformado por profesionales (ingenieros, tecnólogos) y otros trabajadores de experiencia y prestigio, designando al coordinador del equipo. En la práctica, pueden crearse más de un equipo para efectuar varios estudios al unísono. Estos equipos no forman parte de una estructura independiente en la entidad, sino que se crean cuando son necesarios, tienen carácter provisional. Cada equipo deberá ser preparado en las técnicas de organización del trabajo.

Tarea 2: Información a los trabajadores de los objetivos del estudio

Deberá efectuarse una explicación detallada de los objetivos del estudio en el área y la presentación de los integrantes del equipo. Los resultados del estudio de la organización del trabajo, previa a su implantación, se analizan con los trabajadores.

Tarea 3: Realización del estudio

En la etapa de realización del estudio se identifican los procesos y los puestos de trabajo a estudiar, se elabora el cronograma de ejecución del estudio y se desarrolla el diagnóstico

de la situación de la organización del trabajo en el área asignada. Es preciso realizar ocho aspectos fundamentales:

- a) **Seleccionar** el trabajo o proceso que se ha de estudiar:
- b) **Registrar** o recolectar todos los datos relevantes acerca del proceso de producción o servicios, utilizando las técnicas más apropiadas y disponiendo los datos para analizarlos.
- c) **Examinar** los hechos registrados con espíritu crítico, preguntándose si se justifica lo que se hace, según el propósito de la actividad; el lugar donde se lleva a cabo; el orden en que se ejecuta; quién la ejecuta, y los medios empleados para eliminar, combinar, reordenar o simplificar dichas actividades.
- d) **Establecer** el método perfeccionado, teniendo en cuenta todas las circunstancias y utilizando diversas técnicas de gestión así como los aportes de cuadros y trabajadores.
- e) **Evaluar** los resultados obtenidos con el nuevo método en comparación con la cantidad de trabajo necesario y establecer un tiempo tipo.
- f) **Definir** el nuevo método y el tiempo correspondiente, y presentar dicho método, a todos los trabajadores a quienes concierne, utilizando demostraciones.

Paso 21: Análisis de los resultados de los estudios

Después de realizado el estudio de organización se deberá llevar a cabo el análisis de sus resultados. El resultado final del estudio puede contener, entre otras, la proyección de las siguientes medidas:

- Propuestas de mejora del flujo de operaciones del área.
- Propuesta de organización del puesto de trabajo, y diseño de puestos de trabajo que propicien la utilización del amplio perfil, el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- Propuestas para la eliminación de operaciones innecesarias.
- Propuesta de horario de trabajo y descanso en la jornada laboral.

- Propuestas de herramientas, equipos y otros medios de trabajo a emplear en cada puesto de trabajo.
- Propuesta de modificación de la actual concepción organizativa de la entidad.

La correcta implantación de las medidas derivadas de los estudios realizados garantiza las condiciones necesarias para que las medidas no se distorsionen, pues si así ocurre no podrán lograrse aumentos de productividad y eficiencia previstos. Al finalizar cada uno de los estudios incluidos en el programa aprobado se elaborará el registro “Informe de los resultados del estudio de organización del trabajo”.

Paso 22: Diseño y análisis de nuevos cargos

El objetivo de este paso es detallar una metodología analítica por puntos para evaluar la complejidad del trabajo para el diseño de nuevos cargos técnicos y operarios en los diferentes procesos, que se consideren necesarios a partir del análisis de los pasos anteriores. Para esto se llevan a cabo las tareas siguientes:

Tarea 1: Análisis de los puestos de trabajo

El análisis de puestos constituye un elemento de gran importancia en el diseño o rediseño de puestos que permite acopiar las denominaciones, los contenidos y los requisitos de los puestos. El análisis del puesto de trabajo consiste en determinar mediante riguroso estudio las características o elementos inherentes a cada puesto, como: Requisitos y responsabilidades; contenido del puesto (las tareas cotidianas, periódicas y ocasionales que tiene que realizar la persona que ocupa el puesto, debe quedar clara la finalidad básica del puesto y de cada una de las tareas que lo constituyen); y condiciones de trabajo.

- **Identificación del puesto de trabajo**

Esta primera etapa consiste en compilar y estudiar la información general acerca de la organización, con el objetivo de situar cada puesto de trabajo en el contexto

organizacional. En dependencia de las funciones y carga de trabajo se determinarán los puestos que es necesario analizar.

- **Selección de métodos y fuentes de información**

En esta etapa se definirán las técnicas o métodos a utilizar para la recogida de información, las cuales se escogerán, diseñarán y adaptarán en función de las características del puesto de trabajo y de la Empresa, así como de los objetivos del análisis. Asimismo se elegirán aquellos trabajadores que constituirán fuentes de información.

- **Recogida de información**

El objetivo de esta etapa es crear una base de información lo más exacta posible del puesto de trabajo en estudio. Los aspectos a tener en cuenta serán:

- Datos generales: Nombre del puesto; categoría ocupacional; situación que ocupa dentro de la organización; salario y grupo de la escala salarial, entre otros.
- Condiciones del puesto de trabajo y el ambiente: Factores riesgosos del ambiente de trabajo; condiciones organizativas; sociales y anormales.
- Caracterización de la actividad: Misión del cargo; descripción de las tareas habituales, periódicas y eventuales; responsabilidad relacionada con el producto y (o) la actividad misma y equipos, recursos y medios utilizados para desarrollar el trabajo.

Tarea 2: Diseño de puestos de trabajo

- **Análisis de las deficiencias organizativas**

Los trabajos iniciales deben detectar las insuficiencias organizativas y de otro tipo existente en la empresa. En todos los casos el análisis organizativo sirve de precedente al establecimiento de los problemas que hay que solucionar con el nuevo diseño de los puestos de trabajo.

- **Delimitación de los problemas de comunicación e información**

Para el éxito de la comunicación se deberán combinar y utilizar adecuadamente la información técnica (qué, cómo y cuándo hacerse), la de coordinación (quién trabaja y qué hace en relación a los demás) y la de motivación (quién lo dice y qué dice). Recibir orientación, información suficiente, ser escuchado y pertenecer a un grupo en el que exista el reconocimiento y clima de confianza, es indispensable para que la persona se sienta motivada, requisito indispensable para el funcionamiento de cualquier entidad.

- **Diseño de contenidos. Variantes de solución**

De lo que se trata ahora es lograr precisamente: Determinar los objetivos a alcanzar (para que los contenidos tengan todos los elementos necesarios y se alcancen los objetivos en plazos fijados y con los recursos disponibles); Buscar las relaciones más eficientes entre todos los componentes de la actividad; Que contengan elementos de planificación y control (medición y evaluación para poder dirigir y regular las acciones mejor que antes).

- **Interrelaciones entre los puestos de trabajo**

En cualquiera de los casos, bien sea de cambio horizontal o vertical, o ambos, es necesario señalar que el objeto de cambio no debe ser “la tarea” del trabajador de forma aislada, sino que esto tiene que verse estrechamente vinculado a las transformaciones que en sentido más amplio deben operarse en toda la organización del sistema laboral.

Tarea 3: Evaluación de la complejidad para los cargos técnicos

- **Factores de evaluación**

Los factores que según la experiencia reflejan de forma más objetiva los elementos comunes a los diferentes trabajos de la categoría ocupacional de técnicos son los siguientes:

F1 – Ejecución: Este factor refleja la complejidad en el ejercicio del cargo, expresada en el grado de dificultad del trabajo que debe realizarse, los requerimientos de independencia y la toma de decisiones técnicas o su preparación, así como su implicación sobre los resultados del trabajo.

F2 - Preparación teórico-práctica: En este factor se valoran las exigencias de preparación general y técnico-profesional, así como el tiempo, que como regla, es necesario en la actividad para adquirir los conocimientos prácticos que le permiten al trabajador realizar eficientemente las tareas asignadas. Comprende por ello, tanto la preparación profesional como la experiencia.

F3 – Responsabilidad: Este factor considera el conjunto de deberes y obligaciones que implica el cumplimiento del contenido de trabajo. Abarca las posibles afectaciones por la ocurrencia de errores y sus consecuencias económicas y sociales.

- **Valor relativo de cada factor**

Resulta evidente que no todos los factores son igualmente importantes y que por tanto, unos deben tener más peso específico que otros, según muestra el **Anexo 6**.

Tarea 4: Evaluación de la complejidad para los operarios

- **Factores de Evaluación**

Los factores que según la experiencia reflejan de forma más objetiva los elementos comunes a los diferentes trabajos de la categoría ocupacional de obreros son los siguientes:

F1 – Ejecución: Comprende el conjunto de actividades que realiza el obrero con vistas a garantizar el cambio de formas, situación, contenido, etc., del objeto de trabajo mediante el empleo de medios de trabajo. Incluye las actividades de preparación, ajuste y reparación de los medios de trabajo.

F2 – Cálculo: Comprende todos los tipos de procedimientos analíticos que realizan antes, después y durante el proceso de trabajo y que conllevan, operaciones matemáticas, determinación de proporciones, etc., así como los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo de los mismos.

F3 – Responsabilidad: Este factor considera el conjunto de deberes y obligaciones que implica el cumplimiento de contenido de trabajo y se manifiesta en el compromiso de concluir una tarea determinada en un tiempo dado y con la calidad requerida, cuyo resultado puede verse afectado por los posibles errores y sus consecuencias en el desarrollo del trabajo, vinculado a la magnitud de éstos, frecuencia, nivel de incidencia, así como la repercusión en daños sobre medios y objetos de trabajo. Incluye además, el grado de independencia, iniciativa, decisión o influencia del trabajador sobre su trabajo y el de otros.

- **Valor relativo de cada factor**

Resulta evidente que no todos los factores son igualmente importantes y que por tanto, unos deben tener más peso específico que otros. Al efecto, se determinó los siguientes valores relativos para los diferentes procesos:

- Caracterización del trabajo objeto de evaluación: Consiste en describir las características del trabajo a evaluar en cada uno de los factores: Ejecución, Cálculo y Responsabilidad.
- Determinación de los valores de cada factor: Teniendo en cuenta la descripción de los grados de cada factor, se procede a determinar el grado de complejidad de cada factor, así como la puntuación que le corresponde.
- Determinación del grupo de la escala de la entidad: Para determinar el grupo de complejidad se suman los puntos obtenidos en cada factor, obteniendo la puntuación total para el trabajo que se evalúa, determinándose el grupo de la escala de acuerdo al intervalo que corresponda.

Paso 23: Estudio cualitativo de los cargos y puestos de trabajo

Tarea 1: Análisis de la información de los Perfiles de Competencias

Para concluir esta etapa se analizará la información que ofrecen los perfiles de competencia laboral elaborados en el proceso de “Desarrollo de Competencias Laborales”, que forma parte del sistema de gestión de capital humano, según tecnología propuesta por Sánchez Rodríguez (2013). La información que incluye el perfil se divide en cuatro elementos: Educación, formación, habilidades, actitudes y cualidades personales y experiencias en el trabajo. Dentro de cada elemento se incluirán todas las competencias que se consideren pertinentes por los expertos. Con toda esta información se tendrá una idea certera para la determinación de la plantilla.

Tarea 2: Análisis cualitativo de los puestos de trabajo

Analizada la información requerida sobre los perfiles de competencias y demás documentos relativos a los cargos se procede a la realización de la segunda tarea para este estudio cualitativo, el análisis del desempeño en los puestos de trabajo. Esto se hace mediante la revisión documental y la observación directa.

Etapa III-3: Determinación de la plantilla necesaria

La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los tres períodos de tiempo: largo, medio y corto.

Paso 24: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo

Si se dispone de una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades cuantitativas de personal a largo y mediano plazo, además de los resultados de la previsión, se debe estimar las necesidades futuras (cualitativas y cuantitativas) de personal, sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Si, por el contrario, no se cuenta con la base de cálculo o no se considera

fiable la misma; se recomienda intercambiar, de modo ocasional, el desarrollo de los pasos 24 y 25, para asegurar que el paso 25 proporcione los indicadores de cálculo de las necesidades de personal para cada cargo.

Paso 25: Determinación de la plantilla a corto plazo

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones expuestas por Cuesta Santos (2010) para la planeación de TH y desarrolladas por De Miguel Guzmán (2006). Este modo de cálculo ha demostrado ser muy eficiente y efectivo, puesto que el mismo tiene en cuenta la interrelación de elementos, tanto cualitativos, como cuantitativos en relación con el TH, por lo que permite determinar el número necesario de personal idóneo para desempeñarse en la organización, así como la cantidad de trabajadores que, aunque actualmente pertenecen a la entidad, no cumplen con todos los requisitos de idoneidad del cargo; los cuales en ocasiones alcanzan esa condición a través de cursos de superación.

La plantilla objetiva proyectada se obtiene de la aplicación de los métodos y técnicas para la determinación de la cantidad de personal. Para ello, de modo general se necesita seguir los pasos y técnicas que se establecen en el algoritmo propuesto por De Miguel Guzmán (2006).

Específicamente en el caso de los servicios, donde la planificación de las necesidades de personal posee sus peculiaridades propias, tales como: la demanda posee un carácter no predecible en el tiempo y el tiempo generalmente es un atributo decisivo en la satisfacción de los clientes, se demanda buscar nuevas formas para realizar la determinación de la cantidad de personal, para ello se propone ejecutar el procedimiento específico que se describe a continuación (**Anexo 7**).

Tarea 1: Determinación de la cantidad de personas por cargo

Para la realización de esta tarea se propone dividir la misma en subtareas de la siguiente forma:

Subtarea 1: Determinación de las variables que condicionan la cantidad de personas en el cargo

Las variables que determinan la cantidad de personas necesarias en un cargo, si bien pueden agruparse en dos grandes factores (Carga y Capacidad) no siempre son las mismas, varían en función de la naturaleza del cargo, por ejemplo, la carga de trabajo de los dependientes comerciales estará dada por: el nivel de afluencia de clientes por tipo de tienda, la gama de productos que se ofertan, la cantidad de clientes que compran como promedio, la estructura organizativa, el nivel de servicio, el tamaño de las tiendas, etc. y su capacidad por el horario y las condiciones de trabajo, etc. Sin embargo, la carga de trabajo en las camareras estará condicionada por el nivel de ocupación por tipo de habitación, el número de habitaciones, la estructura habitacional, el nivel de servicio, el estado de las habitaciones, etc., en cambio, la capacidad dependerá del horario y las condiciones de trabajo, etc.

Subtarea 2: Determinación del método de medición y medición de cada una de las variables seleccionadas

La forma de medición de las variables seleccionadas depende de las características de estas y de la información disponible. Variables como: frecuencia de arribo, tiempo de trabajo unitario, etc., pueden ser conocidas mediante el desarrollo de técnicas de observación y registro como la fotografía; otras, como el nivel de ocupación y el estado de las tiendas, pueden determinarse por bases de datos de las instalaciones que faciliten conocer el comportamiento histórico de estas variables y sobre cuya base establecer pronósticos; otras, como el nivel de servicio o variables vinculadas con la animación, se pueden determinar mediante la aplicación de métodos de expertos.

Subtarea 3: Modelación del indicador y su aplicación para el cálculo de la cantidad de personal para el cargo

Una vez conocidas las distintas variables que influyen en la cantidad de personal que debe laborar en un cargo se modela un indicador que permita, mediante la integración de las

variables que la condicionan y su efecto, determinar la cantidad de personal que debe ocupar el cargo. De forma general se cumple la siguiente expresión:

$$\text{Cantidad de personas} = (\text{Carga} / \text{Capacidad de trabajo de una persona})$$

Si bien la expresión anterior es válida, no siempre resulta tan fácil su modelación y es necesario utilizar métodos más complejos como la aplicación de las técnicas de teoría de cola o la simulación. En ocasiones, la naturaleza de las variables es tan subjetiva que no es posible su modelación matemática y solo queda recurrir a la aplicación de un método de expertos, en otras, es la propia naturaleza del cargo la que permite no necesitar del indicador, pues de las funciones que se desarrollan se desprende la cantidad de personas, como el caso de jefes de áreas o del director.

Tarea 2: Análisis y ajuste de los resultados en la unidad operacional

No siempre los resultados obtenidos por las etapas anteriores son posibles de implantar en la práctica por limitaciones que el entorno o la propia Organización imponen, como puede ser la falta de fondo de salario. En ocasiones, el contenido de trabajo fijado para un cargo es tan bajo que origina un bajo índice de aprovechamiento de este personal. Por estas razones, una vez finalizados los cálculos, se puede valorar la posibilidad de introducción de cambios en variables relacionadas con el nivel de servicio u otras afines y en otras, se pueden producir modificaciones en las funciones que se deben desarrollar en un cargo. Por tanto, esta tarea tiene como objetivo propiciar que se realicen los ajustes necesarios, originándose el desarrollo de modo cíclico de la etapa 1 y tarea 1 de la etapa 2, ambas de la fase 3, hasta tanto se alcancen los resultados deseados.

Tarea 3: Análisis y ajuste de los resultados en el nivel de entidad

Existen muchas entidades, como las hoteleras (De Miguel Guzmán, 2006), que tienen establecidos coeficientes para la determinación de la cantidad de personal en función de las categorías en que son clasificadas, del número de clientes promedio y del nivel de ingresos

que estos representen. En función de estos coeficientes y de los intereses de que se cumplan, se puede retornar al ciclo que se origina en la etapa 2 de la fase III.

Etapa III-4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH

Su objetivo es planear la realización de los restantes procesos de la GTH.

Paso 26: Planificación de las actividades claves de la GTH

Concluido los pasos anteriores, se planifican los restantes procesos de la GTH para responder a los requerimientos de la organización en términos de TH; de manera que asegure el desarrollo sin trabas, del flujo de recursos humanos. En el **Anexo 8** se muestra el esquema general del orden cronológico que se debe seguir en condiciones normales para la planificación de los restantes procesos de la GTH. La planificación de estos procesos, incluye el presupuesto necesario para su ejecución y el grado de dependencia e interrelación existente entre ellos, para lo que pueden emplearse técnicas tradicionales de planificación, como las técnicas de estimación, gráficos de Gantt y el método de la Ruta Crítica.

Fase IV: Implantación, Evaluación y Seguimiento

El objetivo de esta fase es implantar lo proyectado y mantener el control para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

Paso 27: Implantación de lo planificado

En este paso se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

Paso 28: Evaluación del impacto de la PTH

El proceso de PTH visto en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en todas las funciones de la GTH; por ello, al evaluar el impacto del mismo, se deben evaluar los cambios en los indicadores para la evaluación de la eficacia del proceso. Esta fase culmina donde comienza la fase de diagnóstico y diseño del proceso, dando lugar a otro nuevo ciclo de planificación. No existe un límite para detener la metodología, ya que las metas evolucionan en la medida que los niveles preventivos vayan superándose.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para validar la hipótesis de investigación formulada, se aplicaron las cuatro fases con sus 28 pasos, encaminados, en primer lugar, a lograr el comprometimiento y formación necesaria del personal, el diagnóstico y diseño del proceso, las actividades para la optimización de la estructura de GTH y la implantación parcial, evaluación y seguimiento del proceso en la cadena de tiendas de Calzado Carlín de Santo Domingo.

4.1 Aplicación de la metodología en la cadena de tiendas de Calzado Carlín

Fase I: Preparación Inicial

Para iniciar la implantación de la metodología se llevó a cabo el proceso de involucramiento del personal, asegurando de esta forma la aplicación eficaz de las técnicas para el diagnóstico y la determinación de las acciones internas y externas a la organización, para conocer de modo general las deficiencias fundamentales de la entidad en este tema. Para esto se comenzó caracterizando la entidad, indagando en aspectos tales como: objeto social, unidades operacionales y procesos, filosofías de la dirección, clientes fundamentales, así como, esclarecer las necesidades de desarrollo de la metodología y su factibilidad de aplicación para la entidad.

Involucramiento.- La cadena de tiendas calzado Carlín, se fundó en el año de 1980, en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados bajo la actividad económica de compra y venta de mercadería y productos ya terminados al por menor en calzado de diferentes marcas, modelos, atendiendo las exigencias del público en general con el fin de generar sus propios ingresos.

La cadena de tiendas calzado Carlín hoy cuenta con tres tiendas, las que se encuentran ubicadas en: Av. 29 de Mayo y Tulcán, Calle Ambato y 29 de Mayo, Calle Ambato y 3 de Julio.

Las funciones generales de la cadena de tiendas calzado Carlín, que se derivan del objeto social, se gestionan y llevan a cabo encaminadas al cumplimiento de la misión empresarial de ser una red de tiendas confortables y de amplia experiencia comercial, donde se oferten productos de reconocida calidad, a través de un servicio de excelencia y dirigido a satisfacer las necesidades de los turistas que visitan nuestra ciudad y su visión es alcanzar un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de los turistas a través de la oferta de productos de excelencia y reconocido prestigio, con un servicio de alta calidad y profesionalidad, incrementando como resultados los aportes a la sociedad.

La cadena de tiendas Calzado Carlín cuenta con una clientela seleccionada a nivel regional, de las zonas aledañas a Santo Domingo como son: Habitantes de Quindé, de la Concordia, del Carmen, de la Capital, la Unión, la Independencia, de Esmeraldas, Bancos de la localidad, colegios, universidades, empresas públicas, privadas, entre otros etc.

Estos clientes son de toda condición social - económico ya que nuestros precios están al alcance de todo bolsillo (consumidor) ya que de acuerdo a la época de ventas se realiza pedidos de mercadería especial para cada temporada como es: (Inicio de clase, día de la madre, navidad, invierno, fiesta de la ciudad, etc.)

Su oferta es muy variada atendiendo a los gustos y preferencias del sector de mercado que atiende. La atención al cliente es óptima y su decoración está en correspondencia con el entorno en que está ubicada. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones de productos de medio a elevado estándar de calidad.

La tienda Calzado Carlín II está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general, comercializando calzado de excelente calidad a precios competitivos y la vez mantener un margen de rentabilidad que permita la prosperidad del negocio. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones.

La tienda de Calzado Carlín III está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o de la población en general. El surtido de mercancías proviene en la mayoría de los casos de las

importaciones. Este es un tipo de tienda que se especializa en la oferta de uno o varios productos asociados al principal. Tienen una imagen y decoración en correspondencia con el producto que venden. La atención al cliente es óptima y su personal domina ampliamente las características de los productos ofertados. Pueden ser tiendas especializadas en la venta de artículos de producciones nacionales y (o) importadas. Pueden funcionar con categoría de boutique o general.

A través de reuniones con el consejo de dirección, el personal de la Dirección de TH y en las propias tiendas, se logró alcanzar el compromiso necesario y la definición de las responsabilidades para el desarrollo de la investigación con el propósito de lograr el perfeccionamiento de la GTH en la organización, con énfasis en el proceso de planeación de talento humano. Mediante reuniones, talleres y seminarios sobre de gestión de talento humano se realizó un entrenamiento inicial, intercambiando con profesores de la UTE Santo Domingo.

Entrenamiento.- Haciendo uso de la estrategia de capacitación se conformaron grupos de trabajo compuestos por los responsables de la GTH en la entidad, los jefes directos de cada unidad empresarial de base, trabajadores de experiencia y los consultores externos.

Dando cumplimiento a los programas de formación aprobados se desarrolló un entrenamiento integral sobre temas más específicos relativos a la planeación y organización de capital humano, gestión por competencias y las técnicas y herramientas necesarias para su aplicación, para lo cual fueron asesorados por profesores de la UTE Santo Domingo.

Se confeccionó un cronograma de actividades para la ejecución de las tareas previstas para desarrollo del procedimiento. Para lograr el seguimiento de las actividades a desarrollar se establecieron las responsabilidades del personal involucrado en la aplicación de la metodología y se determinaron las fechas de cumplimiento de las diferentes fases y etapas de la metodología.

Fase II: Diseño del proceso de planeación de talento humano

A partir de la fase de diseño del proceso de PTH, propuesto en el capítulo anterior se realizaron las adecuaciones pertinentes en función de los objetivos estratégicos establecidos y las peculiaridades de la entidad, quedando establecidas las cuatro etapas para su desarrollo.

Caracterización del entorno interno y externo.- Utilizando las técnicas establecidas: entrevistas, trabajo en grupo y revisión documental se pudo comprobar que se cuenta con un gran número de proveedores, lo cual posibilita alcanzar el logro de la demanda en correspondencia con el financiamiento disponible. Se manifestaron diversos grupos de interés, entre los que se encontraban los órganos superiores de dirección de la cadena, los que basan su funcionamiento en normativas e indicaciones que en ocasiones limitan el buen desempeño de las tiendas, dado por el exceso de centralización en cuanto a la toma de decisiones en la dirección de la entidad, que en lugar de perfeccionar su rol metodológico, no pocas veces ha ignorado esto, provocando injerencias en el sistema de dirección, además de demandar un excesivo nivel de información. Los principales grupos de interés resultaron ser los directivos y los trabajadores.

A través de múltiples entrevistas y revisiones documentales se pudo establecer que la entidad carecía de una metodología que le permitiera una eficaz dirección estratégica, originando que no existiera una interrelación con el área de GTH, por lo que no se lograba una identificación del hombre como el capital más importante de la organización.

Es necesario perfeccionar la misión y la visión de la entidad realizando una adecuación más exacta y que estuviera a tono con las exigencias actuales del sistema, solo existían los objetivos a corto plazo, carentes de un enfoque realmente estratégico, tampoco resultaban ser cuantificables ni medibles. Es por ello que fue necesario realizar un rediseño para de esta forma continuar con la aplicación de la metodología

Como se muestra en la Tabla 2, la entidad cuenta con 19 trabajadores, de ellos, el 100% son fijos y el 58% representa el sexo masculino. La organización, en su mayoría está

compuesta por personal del área comercial (58%), seguido por el personal del área de administración (21%) y por personal del área financiera (21%). El 26.3% de los trabajadores está comprendido en edades entre 36 y 45 años, mientras el 58% entre 18 y 25 años. El nivel de escolaridad está representado en un 73.7% por el nivel medio o secundaria, seguido por el nivel superior con un 21% y un 5.3% que posee nivel primario.

Tabla N° 2
Matriz de Caracterización del Talento Humano

ÁREAS	Edad				Sexo		Formación				TOTAL
	18-25	26-35	36-45	45-65	F	M	Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel	
Administrativa	1		2	1	2	2		3	1		4
Comercial	10	1			2	9	1	10			11
Financiera		1	3		4			1	3		4
TOTAL	11	2	5	1	8	11	1	14	4		19

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un análisis de los resultados de las diferentes instalaciones de la cadena de tiendas de Calzado Carlín teniendo en cuenta varios criterios económicos para asegurar el cumplimiento del plan y encontrar posibles “cuellos de botella” que entorpecen el proceso de comercialización o servicios y otros criterios tecnológicos y humanos, además de analizar las quejas emitidas por los clientes a la cadena de tiendas de Calzado Carlín sobre sus productos y servicios.

A partir de este estudio se comprobó que en el último año (2014) se han producido incumplimientos del plan de producción e incremento de las quejas por demoras en el servicio. Estas deficiencias tienen una mayor incidencia en las instalaciones de la tienda Calzado Carlín I, como se aprecia en la **Tabla 3**.

Tabla N° 3
Ventas y clientes diarios como promedio en el año 2014

Tiendas	Ventas diarias promedio	Clientes diarios promedio (facturados)
Calzado Carlín I	24.000	120
Vip Calzado Carlín	15.000	60
Calzado Carlín III	9.000	48
Total	48.000	228

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

La tienda que tiene mayores ventas diarias es Calzado Carlín I, y en cuanto a la cantidad de clientes que facturan la más significativa es de igual manera Calzado Carlín I, por la posición privilegiada que posee en el centro de la ciudad de Santo Domingo. Teniendo en cuenta este análisis se decidió comenzar el análisis de la planeación y la organización del talento humano por la tienda Calzado Carlín I.

Tienda Calzado Carlín I:

La tienda “Calzado Carlín I” es esencial dentro de la cadena de tiendas en Santo Domingo, teniendo en cuenta los niveles superiores de ingresos para garantizar el cumplimiento del plan de comercialización. El propósito fundamental de dicha tienda es la venta de calzado de primera, para damas, caballeros y niños. Además de la venta de confecciones textiles, aunque en menor escala.

La plantilla actual del área objeto de estudio es:

- 1 Administrador
- 1 Cajero
- 3 Vendedores
- 1 Bodeguero

Esta es la plantilla de la tienda, existiendo un turno de trabajo con horario de lunes a sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:30 p.m. a 6:30 p.m. y domingos de 9 a.m. a 1 p.m. En cada jornada trabajan los seis empleados, los vendedores trabajan seis días seguidos

para un día de franco. El nivel requerido de formación y experiencia para esta área es medio, por lo que los trabajadores no tienen problema alguno de no poseer un Nivel Superior, solo necesitan una habilitación o entrenamiento en esta actividad.

En esta tienda se venden diariamente como promedio de 24.000 a 27.000 dólares, para alcanzar este nivel de ventas es necesario facturar a un total de 100 a 120 clientes diarios, prestando servicios a una cantidad que supera el 70% de los clientes que finalmente compran, existiendo además un flujo de clientes que entran a la unidad y no solicitan o no requieren de los servicios directos de las vendedoras pero que sí requieren de su atención indirecta para garantizar la integridad de los productos y de la unidad en general, también por el hecho de estar al tanto de una posible necesidad de determinado cliente.

Valoración de los factores de evolución.- El desarrollo de este paso se sustentó en el uso del método Delphi. Para lo cual en la primera ronda se solicitó a los siete expertos² seleccionados que determinaran los elementos que podrían generar variaciones en las necesidades de personal en el mediano y largo plazo, escogiéndose aquellos elementos donde existiera un nivel de concordancia superior al 70%. De los doce elementos listados (ver **Anexo 9**), los expertos establecieron los indicadores siguientes: Jubilaciones, promociones, licencias de maternidad, baja laboral e incremento de la demanda.

Se desarrolló cada uno de ellos con una estrategia de análisis diferente. Para las jubilaciones se determinó el personal que en los próximos 6 años alcanzaría los requisitos establecidos, teniendo en cuenta el Inciso séptimo Art.188 Código del Trabajo, para luego; mediante entrevistas, evaluar la disposición de éstos de ejercer su derecho. De modo similar se identificaron las mujeres con menos de 40 años y posteriormente establecer sus planes respecto a la maternidad. Las bajas laborales se estimaron en función del comportamiento de los últimos 10 años. Para la estimación del incremento de la demanda se recurrió a otras rondas de consulta a los expertos, según las cuales se pudo establecer un crecimiento estimado de la demanda nacional de un 5% en los próximos tres años y de un 2% en los próximos cinco años. Los resultados obtenidos se muestran en la **Tabla 4**.

² Directivos y trabajadores de mayor experiencia en la Organización

Tabla N° 4
Pronóstico de variación de la plantilla a mediano y largo plazo de 2015 a 2019

Factores de evolución	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Promociones	-	1	-	1	1
Jubilaciones	-	-	-	-	1
Licencia de maternidad	-	1	1	2	1
Baja laboral	1	2	3	2	2
Incremento de la demanda	-	-	5%	-	2%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Análisis de la orientación estratégica.- Para desarrollar el análisis de la estrategia de la organización, mediante el trabajo en grupo de la Dirección de GTH y del consejo de dirección, se diseñaron las estrategias necesarias para asegurar el aporte necesario del área a las estrategias empresariales de la organización, además de las políticas a seguir en la totalidad de los subsistemas de la GTH. De forma general, las acciones se encaminaron al perfeccionamiento de los procesos del flujo de talento humano y en consecuencia con esto, provocar una mejoría gradual en las perspectivas de clientes y de resultados y de esta forma impactar en la perspectiva económica.

❖ **Ajuste de la estrategia de la GTH**

Realización del diagnóstico de la GTH.- En el diagnóstico inicial se evidenció que: como inventario de personal se contaba con la carpeta laboral de cada trabajador, que recoge los datos de los empleados. Se dispone, además, de una base de datos adicional, muy práctica para dirigir acciones hacia un mayor control que a su vez facilitará la toma de decisiones, aunque todavía resultaba insuficiente por la información limitada que ofrece. Las evaluaciones del potencial continúan reducidas a las pruebas efectuadas durante el proceso de selección. La planeación y organización de talento humano se caracteriza por presentar un carácter contingencial o táctico, a muy corto plazo, con una alta dependencia de las instancias superiores, quienes establecían normativas que no siempre se ajustaban a las especificidades de la organización, aún se contaba con las descripciones simplificadas de los cargos, solo para los principales cargos estaban elaborados los profesiogramas; las

actividades de reclutamiento y selección se regían por la legislación vigente. Se utilizan las fuentes internas y externas, dando prioridad a las primeras.

Al culminar cada mes se realiza la evaluación del desempeño a cada trabajador, siendo responsabilidad del jefe inmediato, se realizan de la misma forma para todo el personal, sin tomar en cuenta las exigencias del cargo, cumpliendo con la legislación vigente al respecto.

El control sobre las acciones formativas se encuentra establecido, aunque la planificación de las mismas no siempre da respuesta a todas las necesidades de la entidad y los trabajadores. El salario, como forma de retribución juega su papel de estimulador principal, aunque se consideró muy bajo por la mayoría de empleados, pero este elemento era compensado por las posibilidades que ofrece las comisiones por ventas para los trabajadores que se pueden acoger a esta modalidad. Los salarios aplicados al personal dirigente no eran lo suficientemente estimulantes para que los trabajadores desearan ocupar cargos de dirección.

Del subsistema de seguridad y salud en el trabajo, no se conoció de la ocurrencia de accidentes, no obstante se pudo comprobar que se contaba con los registros que corresponden al control de los mismos. Se realizaba el levantamiento de riesgos de forma trimestral para su eliminación y (o) control, del cual se derivaba el plan de medidas correspondiente, el cual es evaluado y aprobado en consejo de dirección.

Se pudo apreciar un **Índice de clima laboral** moderadamente favorable (1.36), tanto para los dirigentes como para los trabajadores, los resultados de las diferentes dimensiones se muestran en el **Anexo 10**, donde se muestra que la dimensión más afectada fue la de satisfacción laboral (1.19) por lo que se decidió profundizar en ella. El índice de ausentismo se elevó a un valor de 3.5%, donde las causas fundamentales son las enfermedades por más de tres días, las ausencias autorizadas y las licencias sin sueldo.

Los resultados de la satisfacción laboral obtenidos a partir del procesamiento de la encuesta (**Anexo 11**) se muestran en la **Tabla 5** y seguidamente se realiza el análisis correspondiente del comportamiento de las variables analizadas para todas las áreas de la organización.

Tabla N° 5
Resultados de la medición de la satisfacción laboral según la encuesta

Dimensiones	Variables	Vi	Wi	ISL_{Variable}	ISL_{Dimensión}
Naturaleza y contenido de trabajo	Variedad de habilidades (Vh)	4,48	0,267	1,19	4,03
	Identificación de la tarea (I)	4,16	0,267	1,11	
	Significación de la tarea (S)	3,32	0,133	0,44	
	Autonomía (A)	3,92	0,267	1,05	
	Retroalimentación (R)	3,64	0,067	0,24	
Trabajo en grupo y los directivos	Cohesión (C)	3,52	0,133	0,47	3,51
	Atractivo (AT)	3,48	0,200	0,70	
	Relaciones interpersonales (RI)	3,48	0,267	0,93	
	Participación (P)	3,44	0,267	0,92	
	Influencia de los directivos (Id)	3,72	0,133	0,50	
Estimulación moral y material	Suficiencia (Sf)	3,48	0,267	0,93	3,23
	Reconocimiento (Rc)	3,24	0,267	0,86	
	Vinculación (V)	3,24	0,100	0,32	
	Percepción (P)	3,12	0,133	0,42	
	Equidad (E)	3,00	0,233	0,70	
Condiciones de trabajo	Seguras (Cg)	3,80	0,333	1,27	3,61
	Estéticas (E)	3,76	0,133	0,50	
	Higiénicas (H)	3,08	0,233	0,72	
	Ergonómicas (Eg)	3,88	0,233	0,91	
	Aseguramiento (A)	3,32	0,067	0,22	
Condiciones de bienestar	Régimen de trabajo y descanso (Rtd)	3,84	0,067	0,26	3,06
	Servicios (Sv)	2,56	0,200	0,51	
	Atención a la vida (Av)	2,68	0,133	0,36	
	Superación personal y profesional (Dpp)	3,08	0,300	0,92	
	Seguridad de empleo (Se)	3,36	0,300	1,01	
¿Se siente satisfecho de forma general en su Organización?		3,36			
¿Se considera comprometido con su Organización?		3,72			
Totales				ISL_{total}	3,49

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Al calcular el **Índice de satisfacción laboral** se obtuvo un valor por debajo del estado deseado establecido (**4.0**), al realizar un análisis de los resultados obtenidos, se observa que existen dimensiones muy afectadas, como la estimulación y condiciones de bienestar, con índices de 3.23 y 3.06, respectivamente. Este resultado está fundamentalmente dado por los

valores obtenidos de las variables suficiencia (0.93), reconocimiento (0.86), vinculación (0.32), percepción (0.42) y equidad (0.70); y por otra parte se encuentran las de régimen de trabajo y descanso (0.26), servicios (0.51), atención a la vida (0.36), superación personal y profesional (0.92) y seguridad de empleo (1.01). De modo general la dimensión naturaleza y contenido de trabajo resultó ser la mejor valorada.

El **Índice de satisfacción del cliente externo** se calculó a partir del procesamiento de la encuesta diseñada (ver **Anexo 16**), alcanzó un valor de 3.75, que se encuentra por debajo del estado deseado (4.25) y se comprobó que los atributos que obtuvieron valoraciones más bajas fueron: la rapidez en el servicio, cumplimiento de los plazos de entrega, profesionalidad del personal y atención al cliente, lo cual demuestra la incidencia del talento humano en estos niveles de insatisfacción de los clientes. Por otra parte, los niveles de productividad se consideraron aceptables de acuerdo con el potencial, según el criterio de los expertos³ de la entidad; mientras los índices de recomendaciones no alcanzaron los estados deseados.

No se pudo lograr la consolidación de la información sobre los costos de GTH (selección, evaluación, formación, promoción, entre otros), pues los mismos no eran cuantificados y otros gastos en que se incurre aparecían dispersos en la información contable. Cualitativamente se evidenció que los costos de GTH no eran favorables por las insuficiencias del sistema de GTH. El alto nivel de fluctuación existente y el ausentismo, son factores que influyen negativamente en el comportamiento de los mismos.

Mediante la revisión documental y la aplicación del cuestionario se pudo conocer que:

- No estaban establecidos los perfiles de competencia laboral para los cargos, se utilizan para este fin solo las descripciones aprobadas por la casa matriz de la empresa y en algunos cargos estaban elaborados los profesigramas.
- El número de funciones a realizar y la frecuencia de repetición de estas resultaban difíciles de cumplimentar, aspecto que también fue verificado en el paso subsiguiente.
- Las demoras en el servicio dependen en la mayor parte de los casos de los propios clientes, pero también se observaron problemas de indisciplinas y bajos niveles de

³ Se utilizó el criterio de los principales directivos de la entidad y los trabajadores con mayor experiencia.

competencia laboral de algunos empleados y problemas de organización del trabajo que provocaban el incremento de los plazos de entrega.

Definición de las políticas y objetivos de la GTH.- El consejo de dirección de la Agencia adoptó la decisión del diseño e implantación del sistema de GTH, haciendo énfasis en el desarrollo del proceso de gestión de PTH, lo cual pasó a formar parte de la estrategia global de la organización.

Se formularon la política y los objetivos de GTH, los cuales se documentaron y comunicaron a todos los trabajadores de la entidad. La política general de la GTH de la cadena de tiendas de Calzados Carlín en Santo Domingo está dirigida a: “Garantizar el talento humano con un elevado nivel de competencias, en un ambiente de trabajo que asegure la motivación y el compromiso con la misión y la estrategia de la cadena para el logro de la satisfacción del cliente externo y el incremento de la eficacia y eficiencia de la organización, con énfasis en la organización del trabajo y basado en el principio de la mejora continua”.

La dirección de la cadena estableció sus objetivos para el sistema de GTH, según documento correspondiente. Estos objetivos se establecieron para todas las funciones y niveles pertinentes dentro de la entidad, los cuales son medibles, relevantes, cuantificables, coherentes con la política y aportan un valor añadido a la organización. Los objetivos incluyen el compromiso de mejora continua y están asociados a indicadores de eficacia. En el marco de la revisión del sistema de GTH por la dirección se evalúa el cumplimiento de dichos objetivos, los cuales se encuentran desplegados en todas las áreas de la organización, permitiendo la formulación de acciones, metas y responsables para su cumplimiento.

Conformación de las estrategias de GTH.- Tomando en cuenta los resultados anteriores, el análisis de la estrategia general de la organización y a través del trabajo en grupo de la dirección de la cadena, se establecieron las estrategias requeridas para garantizar el aporte necesario del área a las estrategias de la entidad, además de las líneas de acción a seguir en la GTH.

Las acciones se encaminaron al perfeccionamiento de los procesos del sistema de GTH y en consecuencia, provocar una mejoría gradual en las perspectivas de clientes y de resultados y de esta forma tener incidencia en la perspectiva económica. La programación de las acciones fundamentales se registró en el plan de acción que se muestra en **Anexo 12**.

❖ **Diseño y documentación del proceso**

Identificación de los procesos de la entidad.- Para llevar a cabo este paso se desarrollaron varias sesiones de trabajo en grupo con especialistas de cada una de las áreas de la cadena. Estas sesiones tuvieron como resultado la identificación de los procesos necesarios para el sistema de gestión y dirección empresarial y su aplicación se materializa en los siguientes:

- a) Procesos estratégicos: Gestión de la alta dirección, donde se incluyen las actividades de planeación estratégica, planificación de recursos financieros, planificación de la calidad y comunicación.
- b) Procesos operativos: Gestión de ventas y gestión logística.
- c) Procesos de seguimiento, medición y mejora: Gestión de la calidad, inspección y auditoría interna y comunicación con el cliente.
- d) Procesos de apoyo: Servicios técnicos, gestión de planeación y organización de TH, desarrollo de competencias laborales, seguridad, salud y ambiente de trabajo y aseguramiento de la infraestructura.

Seguidamente los miembros de este grupo de expertos determinaron las actividades y operaciones principales correspondientes a cada uno de estos procesos, conformando así las fichas de procesos que servirán más adelante para organizar y evaluar la eficacia de dichos procesos.

Determinación de las actividades del proceso de PTH y secuencia e interacción entre las actividades y con otros procesos.- La secuencia e interacción entre los procesos se establece en el “mapa de procesos”, que aparece en el **Anexo 14**. Para cada uno de los

procesos se elaboraron los flujos correspondientes, donde se observa la secuencia e interacción entre las actividades y con otros procesos. En el caso del proceso de planeación y organización de TH, objeto de esta investigación, se muestra su flujo en el **Anexo 15**.

Documentación de las actividades del proceso de PTH.- Se diseñaron los elementos vinculados a requisitos generales de la GTH, haciendo énfasis en la documentación del procedimiento para la organización y planeación de talento humano, donde se describen todos los elementos necesarios para la identificación de los procesos que añaden valor o encarecen los costos, la realización de los estudios del trabajo, la medición del trabajo, los estudios de tiempos, el análisis de los problemas resultantes, el rediseño del proceso de trabajo, el análisis y diseño de los puestos de trabajo, la definición de las necesidades cualitativas y cuantitativas de talento humano que demanda la entidad, en correspondencia con la misión y objetivos estratégicos y la determinación y optimización de las plantillas de la organización. Con la confección del manual de GTH quedaron establecidos los principales elementos que componen el sistema dentro de los que se destacan la misión, las políticas y la organización y descripción de todo el sistema.

❖ **Diseño del método de evaluación, análisis y mejora**

Organización de las inspecciones o autocontroles.- En este paso se realizaron varias actividades por el representante del sistema de GTH como: la realización de una reunión inicial con los implicados, donde se explicaron las técnicas a emplear y los principales resultados que se pretendían obtener; se programó la realización del autocontrol, detallando las diferentes etapas y pasos que forman parte de la metodología para llevarlo a cabo y se prepararon las técnicas a utilizar en dicho autocontrol.

Diseño de los indicadores para la medición de la eficacia.- Teniendo en cuenta las cuatro perspectivas identificadas, se proponen los indicadores que debe incluir cada una de ella, los cuales fueron aprobados por la alta dirección de la entidad. A continuación se profundiza en cada una de las perspectivas e indicadores que la integran, adaptados de la propuesta hecha por De Miguel Guzmán (2006):

PERSPECTIVA DE PROCESOS. Los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de las actividades que integran el proceso de PTH, entre ellos están: Inventario de personal, Planeación, Diseño de Cargos y Sistema de trabajo. Cada uno de los cuales se detalla a continuación:

a) Índice de Inventario de Personal (IIP)

Expresa el grado de actualización del inventario de personal, como herramienta de la GTH.

$$\text{IIP} = \left[1 - \left(\frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right) \right] * \text{coeficiente de ajuste} * 100 \quad (4.1)$$

Donde:

Datos a adicionar: son aquellos datos hasta ese momento no contemplados en el inventario y que la práctica demuestre su necesidad.

Datos contemplados: Son los datos que el inventario de personal contempla.

Coefficiente de ajuste: Adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se considera necesario o factible.⁴

b) Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones (IADCO)

Expresa el grado de actualización de la documentación que contiene el análisis de cargos u ocupaciones.

$$\text{IADCO} = \left[1 - \left(\frac{\text{Total de cargos a modificar}}{\text{Total de cargos}} \right) \right] * 100 \quad (4.2)$$

⁴ Los valores expresan el criterio 12 expertos consultados por De Miguel Guzmán (2006) en su investigación y pretenden servir de impulso a la mejora del proceso de toma de decisiones mediante la automatización del inventario de personal.

c) Índice de Planeación (IP)

Expresa el grado de exactitud y correspondencia entre la previsión de las actividades que se necesitan desarrollar de acuerdo con lo previsto en los restantes procesos de la GTH y las que realmente se ejecutan, así como el cumplimiento de las mismas en el tiempo.

$$IP = \left\{ 0,5 * \left[\frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[\left(\frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left(1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100 \quad (4.3)$$

Donde:

VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

VMy: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

AR: actividades realizadas.

ARnP: actividades realizadas no planificadas.

AP: actividades planificadas.

AA: actividades atrasadas.

d) Índice del Sistema de Trabajo (IST)

Expresa el grado en que las actividades de organización del trabajo, dentro de la GTH, cumplen su cometido. Se toma la información mediante la aplicación de la encuesta propuesta por De Miguel Guzmán y otros (2006).

$$IST^5 = \left(\frac{\sum_{i=1}^n IrA_i * EA_i}{130 * n} \right) * 100 \quad (4.4)$$

Donde:

n= total de encuestados.

IrA_i: Importancia relativa del atributo A_i⁶

⁵ La constante de 130 es el resultado del múltiplo de 13 (cantidad de atributos analizados) por 10 (máximo valor a otorgar a un atributo)

EA_i: Estado del atributo _i se determina mediante la mediana del atributo A_i.

e) **Índice de Cumplimiento del Programa de Organización del Trabajo (IOT)**

Expresa el nivel de cumplimiento de las actividades de organización del trabajo programadas en el período. Para la obtención de la información se utiliza el registro para el “Programa de organización del trabajo”.

$$\text{IOT} = (\sum \text{AOr} / \sum \text{AOp}) * 100, \quad (4.5)$$

Donde:

AOr: Sumatoria de las actividades de organización realizadas.

AOp: Sumatoria de las actividades de organización programadas.

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO. Los principales clientes de la GTH son los trabajadores o clientes internos, por lo cual entre los principales indicadores se encuentran: la satisfacción laboral, ausentismo, aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) y rotación de personal, indicadores que se considera logran caracterizar el crecimiento del TH en la organización en términos de aprendizaje y motivación.

f) **Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)**

Expresa el nivel de calidad del clima laboral percibido por los trabajadores de la empresa como resultado de la GTH. Para la obtención de la información se utiliza el cuestionario de Clima Laboral⁷ a todos los trabajadores (Anexo 4), propuesta por Sánchez Rodríguez (2013).

⁶ Cuando se evalúan atributos mediante encuestas, la importancia relativa de estos se determina mediante el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall y de los pesos específicos de los atributos.

⁷ Para evaluar la fiabilidad y validez de este instrumento se calcularon los coeficientes de Alpha de Cronbach y de Kaiser-Meyer-Olking, alcanzando valores de 0.809 y de 0.786, respectivamente, que resultan suficientes para demostrar ambas condiciones.

$$\text{ICCL} = \sum_{i=1}^m \text{Vpfi} * 10 \quad (4.6)$$

Donde:

m: es la cantidad de factores de clima,

Vpfi: Sumatoria de los valores promedios por cada factor de clima i.

g) Índice de Rotación del Personal (IRP)

Expresa el nivel de fluctuación de la fuerza de trabajo de la agencia en el período, lo cual expresa el nivel de estabilidad que ha tenido el talento humano. Para la obtención de la información se utiliza los registros de movimientos de nóminas y asistencia.

$$\text{IRP} = (A1 + Bj) / Pt * 100, \quad (4.7)$$

Donde:

A1: Cantidad de altas del período.

Bj: Cantidad de bajas del período.

Pt: Cantidad de trabajadores en la plantilla aprobada.

PERSPECTIVA DE CLIENTES. En esta se contemplan indicadores que permiten evaluar el resultado de la GTH a través del rol de los trabajadores en la atención de los clientes. Entre ellos están: Productividad del trabajo, Índice de satisfacción de los clientes, Índice de recomendaciones.

h) Productividad del Trabajo (PT)

Expresa el nivel de relación entre los clientes atendidos en un período y los trabajadores con que cuenta la empresa, es decir; el per cápita de clientes atendidos por trabajador.⁸

⁸ Se utiliza esta relación y no la de ingresos por trabajador por considerar que el volumen de ingresos está influenciado por otras variables como mecanismos de comercialización, precios y oferta de productos, variables donde el rol del trabajador disminuye.

$$PT = \frac{\text{Total de clientes atendidos en el período}}{\text{Total de trabajadores}} \quad (4.8)$$

i) Índice de Satisfacción del Cliente Externo (ISCe)

Expresa el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con el servicio prestado. Valora el impacto de la planeación en el incremento de la satisfacción del cliente externo, de acuerdo con la metodología propuesta por Noda Hernández (2004). Para lo cual se determinaron los atributos que valoran los clientes de la empresa Quito Motors mediante el método de expertos y luego se calcularon los pesos específicos utilizando la técnica del Triángulo de Fuller, con lo cual se elaboró la encuesta de satisfacción de los clientes. Estos resultados se muestran en el **Anexo 16**.

$$ISCe = 10 * \sum_{i=1}^n IrA_i * EA_i \quad (4.9)$$

Donde:

n: cantidad de clientes encuestados,

IrA_i: importancia relativa del atributo _i,

EA_i: Estado del atributo _i se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo _i

j) Índice de Recomendación (IRc)

Expresa el grado de disposición de los clientes para recomendar a la empresa, como resultado del consumo de un servicio con calidad en períodos anteriores. Esta información se obtiene de la propia encuesta de satisfacción (**Anexo 16**).

$$IRc = \frac{\text{Total de clientes dispuestos a recomendar}}{\text{Total de clientes en el período}} * 100 \quad (4.10)$$

PERSPECTIVA ECONÓMICA. Si bien el talento humano es el responsable directo de los resultados económicos que genera una organización, usualmente los aspectos referidos a

los ingresos de la entidad se ven como fruto de la empresa y no de un área o función en específico. La función de GTH genera gastos que impactan en el desempeño financiero de la organización y es en este sentido que se deben concentrar los principales esfuerzos del área y esperar los resultados fundamentales. Por tanto, en esta perspectiva se proponen los siguientes indicadores: Gasto de salario por peso de ingresos (GS/PI), Gasto de GTH por peso de ingresos y la Correlación salario medio-productividad (CSMPT). El GS/PI y la CSMPT se calculan por los métodos tradicionales.

k) Gasto de GTH por peso de ingreso (GGTH/PI)

Expresa cuanto se invierte, en materia de GTH, para lograr el ingreso de una unidad monetaria. Se utiliza la información que ofrece la contabilidad de los gastos e ingresos.

$$\text{GGTH/PI} = \frac{\text{Gasto de GTH}}{\text{Ingresos}} * 100 \quad (4.11)$$

El control estratégico de la PTH a través de estos indicadores se garantiza en la medida que los estados deseados, establecidos para cada uno de los elementos que componen las cuatro perspectivas, se fijan en función de los objetivos estratégicos de la organización. No obstante, en el **Anexo 18** se proponen niveles de referencias⁹ que se pueden utilizar al momento de iniciar cada ciclo de aplicación de la metodología. En cualquier caso esto solo es un punto de partida, por lo que se recomienda ajustarlos en función del contexto existente al comenzar cada nuevo ciclo. De igual modo la frecuencia de evaluación de los indicadores deberá ajustarse a la dinámica de cambio de la organización, recomendándose al inicio una frecuencia anual o semestral.

A pesar de estar establecidos los indicadores cuantitativos para cada una de las perspectivas, no se excluye el uso de comentarios cualitativos que enriquezcan la información para el análisis de datos. Estos indicadores se modificarán en función de los

⁹ Fueron establecidos mediante el desarrollo de un trabajo grupal con 15 expertos en la GTH con más de cinco años vinculados a entidades comerciales y de automoción.

resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones que se realicen, excluyéndose o agregándose los que se consideren pertinentes.

Fase III: Optimización de la estructura de talento humano

Determinación de las competencias individuales y organizacionales.- Para la determinación de las competencias esenciales y las distintivas de la organización, la definición de las unidades operacionales y las competencias de procesos, se creó un grupo de expertos¹⁰ o comité de competencias el que, a partir de la misión declarada para la entidad y mediante la realización de tormentas de ideas y la búsqueda de consenso, se determinaron las competencias y unidades operacionales que se resumen en el cuadro del **Anexo 17**.

Elaboración de la estructura organizativa.- Después de haber concluido el proceso de determinación de las competencias de la entidad y elaborado el mapa de procesos, se emprendió el nuevo proceso de síntesis, mediante el cual se agrupan las actividades y procesos en función de un mayor grado de generalidad. Se concluyó con la relación del mapa de procesos con la estructura organizativa de la cadena (ver **Anexos 13 y 14**), la cual se tomará como base para las etapas y pasos siguientes.

❖ Organización del trabajo

Establecer los cargos necesarios y (o) existentes.- Teniendo en cuenta las funciones principales y básicas correspondientes a las agencias comerciales se determinó que los cargos necesarios para llevarlas a cabo son:

- Administrador
- Cajero
- Vendedores

¹⁰ Integrado por los miembros del Consejo de Dirección, el personal del área de GTH y algunos trabajadores de experiencia.

- Bodeguero

Para tomar esta decisión se analizaron las descripciones de cargos aprobadas por la oficina central de la cadena, la valoración de las posibilidades de fusionar estas en un mismo cargo o la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se analizaron en la fase de previsión.

Realización y análisis de los estudios de organización del trabajo.- Para esto se desarrollaron observaciones continuas durante tres turnos de trabajo en cada una de las áreas seleccionadas para el estudio, utilizando varias técnicas como fotografías individuales, colectivas, autofotografías y cronometrajes. En estas se garantizó que estuvieran representadas las distintas condiciones de trabajo y situaciones en cuanto a la intensidad del flujo de clientes, por lo que se pueden considerar como válidos los resultados del muestreo.

Mediante la aplicación de estas técnicas se pudo conocer: El método de trabajo de las vendedoras, cajeras y bodegueros en el área de ventas y bodega, respectivamente; el grado de cumplimiento de las funciones establecidas en los profesiogramas de cargos; la elaboración de los Perfiles de Competencias; el análisis general de la organización del trabajo en las áreas y el análisis de la estructura aprobada para dar cumplimiento al plan de ventas. Estos aspectos son valorados para las dos áreas objeto de estudio, lo que se detalla a continuación.

a) Estudio de la organización del trabajo en el área de ventas

Para analizar la organización del trabajo en esta tienda se comenzará por describir el flujo de servicio donde se detallan las tareas que realizan los trabajadores para llevar a cabo la venta de las mercancías. El proceso general de la “gestión de ventas” comienza con la planificación del proceso, que es la resultante de la planificación de las mercancías a comercializar e ingresos a obtener, la planificación de las mercancías que se comercializan se realiza en el proceso de “gestión logística” y la planificación correspondiente a los ingresos en el proceso de “gestión financiera”. En la tienda, el proceso se inicia con la

recepción de las mercancías para la venta en la bodega y puntos de ventas y su preservación. Luego se realiza la identificación y etiquetado de las mercancías con un código según el listado de precios aprobado por la dirección de la cadena, el cual se coloca en el momento de la recepción de las mismas. Después del etiquetado se pasa a la exhibición o presentación y distribución de las mercancías en los estantes exhibidores. Cuando todo está dispuesto en el piso de venta se procede finalmente a la **atención de los clientes**, para lo cual se tienen en cuenta varios aspectos tales como:

1. El vendedor permanece de pie en el área de ventas, saluda y recibe con gesto amable o sonrisa al cliente desde la entrada de este a la tienda.
2. El vendedor toma la iniciativa al contactar con el cliente e inicia la identificación de las necesidades del mismo a partir de preguntas de forma amable y con delicadeza.
3. Una vez identificadas las necesidades, el vendedor explica detalladamente las características y formas de utilización de la mercancía solicitada y muestra físicamente las mismas.
4. Cuando se identifica que la mercancía solicitada no es para uso personal del cliente que la solicita, el vendedor indaga sobre las características del destinatario y sugiere con criterio profesional al cliente las opciones de compra.
5. Si se trata de la venta de calzado o confecciones, el vendedor conduce al cliente con amabilidad hacia el probador y se mantiene atento a cualquier inquietud de este.
6. Una vez determinada la compra por parte del cliente, el vendedor sugiere otros productos que pudieran complementar su compra y señala los beneficios o ventajas que pudiera representar su adquisición.
7. Si el cliente no desea otro artículo, el vendedor registra en la caja el código de la mercancía o mercancías solicitadas por el cliente e informa verbalmente al mismo el valor total de la compra.
8. El vendedor explica detalladamente los derechos y deberes que tiene el cliente, relacionada con las posibles reclamaciones que se pudieran presentar posteriormente a la venta realizada.
9. En el área de ventas permanece expuesto una muestra de todo el surtido en existencia.
10. Si el cliente solicita una mercancía de las que se comercializa en la tienda y no existe disponibilidad de la misma debe ser registrada y controlada como demanda

insatisfecha, reflejándose de esta manera el comportamiento de la revisión de los requisitos del cliente y facilitando la toma de acciones de mejora.

11. Si el cliente desea pagar al contado (en efectivo), el vendedor entregará el vale de ventas una vez efectuado el cobro.
12. En el caso de que la mercancía vendida precise de propiedad y garantía el vendedor solicita la identificación al cliente y llena los modelos correspondientes, entrega los originales al cliente y archiva las copias.
13. En los casos en que el cliente solicita una factura por la compra efectuada, el vendedor confecciona la misma en el modelo correspondiente donde relaciona la mercancía adquirida de forma detallada así como el valor total de la mismas, firma dicho modelo en original y copia, solicita la firma de ambas al cliente, entrega el original al cliente y archiva la copia.
14. Una vez efectuado el pago el vendedor realiza la envoltura de las mercancías en bolsas o sobres de polietileno adecuados al tamaño de las mismas.
15. Una vez concluida la venta el vendedor despide con gentileza al cliente y lo invita a visitar en próximas ocasiones el establecimiento.

Estas operaciones y otras situaciones se observan en las fotografías¹¹ colectivas realizadas (**Anexo 19**) a las diferentes operaciones durante tres turnos de trabajo, como se muestra en la **Tabla 5**. De este análisis se concluye que las principales causas de las interrupciones a la jornada laboral son, en este orden:

- Atención de las llamadas telefónicas del trabajo (TITO).
- Atención personas “No clientes” que visitan la tienda por otros fines que no tienen que ver con la compra de las mercancías a la venta (TIDO).
- Atención de personal de la empresa y otros organismos superiores (TITO).
- Realización de llamadas telefónicas personales fuera de la unidad (TIDO).
- Utilización de aplicaciones en dispositivos celulares (TIDO).
- Salidas de la unidad por asuntos personales (TIDO).

¹¹ Para validar los resultados de la técnica se calculó el volumen de producción representativo (ventas) del proceso, comprobándose que el volumen de producción de la fotografía fuera mayor.

Se obtuvo como promedio un 75% de aprovechamiento de la jornada laboral (AJL) durante los tres días de observaciones realizados, en cuyo resultado tienen mayor peso las interrupciones por problemas técnicos y (o) organizativos del proceso (TITO) y los tiempos de interrupciones por otras causas organizativas (TIOC). Además se midieron tiempos de interrupciones por indisciplinas del obrero (TIDO). No se observaron tiempos de interrupciones determinadas por la tecnología y organización (TIRTO).

$$AJL = (TT+TDNP+TIRTO)/JL*100\%$$

Tabla N° 6
Resumen de la fotografía individual del puesto de trabajo "Vendedor"

Turno de Trabajo	Duración de la Jornada Laboral	Tiempo Trabajando	TDNP	TIOC	TITO	TIDO	AJL
I	8:00:00	4:41:34	0:30:15	0:15:09	1:55:52	0:37:10	65%
II	8:05:25	5:25:43	0:31:25	0:24:16	1:16:36	0:27:25	79%
III	8:02:40	5:15:07	0:30:10	0:45:22	1:18:15	0:13:46	81%
Promedio	8:02:42	5:07:28	0:30:37	0:28:16	1:30:14	0:26:07	75%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Se decidió utilizar la técnica del cronometraje¹² para la última operación con el objetivo de determinar el tiempo operativo promedio de la atención al cliente, que constituye el tiempo operativo fundamental observado. Los resultados se muestran en los **Anexos 20 y 21**, se concluye lo siguiente:

1. Teniendo en cuenta las observaciones realizadas en las tres jornadas seleccionadas, solo el 41% de los clientes que son atendidos llega a facturar mercancías, el otro 59% requiere la atención de las vendedoras pero se retira sin comprar nada.
2. El tiempo de atención promedio de **las Vendedoras** a los clientes que compran es de **6 minutos**, el tiempo promedio de los clientes que no compran es de 4,30 minutos y el tiempo promedio total es de 5,10 minutos.
3. El tiempo de atención de los clientes depende en mayor grado de los propios clientes y en menor grado de la rapidez con que los Vendedores satisfagan sus demandas. Los tiempos oscilaron entre 20 segundos y 11,30 minutos, lo cual dependía principalmente del propio nivel de decisión del cliente.

¹² Para validar la técnica se comprobó que no existe dispersión estadística.

4. Según el tiempo promedio de los clientes que visitan la tienda (facturen o no) (5,10 min) y que tienen 30 minutos de tiempo preparativo conclusivo (TPC), cada Vendedor puede atender 82 clientes en la jornada laboral, asumiendo que se aprovecha la jornada laboral al 100%.
5. A partir de los datos estadísticos y la relación de clientes atendidos que compran y no compran, diariamente podrían demandar la atención en la tienda de 120 a 290 clientes como promedio.
6. Teniendo en cuenta las conclusiones 4 y 5, se requieren **4 Vendedores** (3,53) para atender todos los clientes que diariamente como promedio demandan los servicios que ofrece la tienda (290). Uno de los Vendedores tendrá una subutilización de la jornada del 47%.
7. Por lo que se podrían llegar a atender aproximadamente 350 clientes en cada jornada, con un aprovechamiento de la jornada laboral del 100%.
8. **El Cajero**, tiene entre sus funciones la prestación de servicios y la atención directa a los clientes, dedicando a estas actividades el 100% de su tiempo como promedio.
9. El tiempo de atención promedio de los clientes en la caja es de **2,44 minutos** y tienen 30 minutos de tiempo preparativo conclusivo (TPC).
10. Según el tiempo promedio de facturación en caja (2,44 min), cada Cajero puede atender 172 clientes en la jornada laboral, asumiendo que se aprovecha la jornada laboral al 100%.
11. Teniendo en cuenta las conclusiones 10 y 5, se requieren **2 Cajeros** (1,68) para atender todos los clientes que diariamente podrían demandar los servicios que ofrece la tienda (290). Uno de los Cajeros tendrá una subutilización de la jornada del 32%.

Mediante el estudio del método de trabajo se conoció que las combinaciones de actividades que se realizan son las más eficaces posibles, la secuencia de pasos en cada ciclo es bastante corta y simple, los recorridos que realizan las dependientas son cortos.

Diseño y análisis de nuevos cargos.- En el período analizado no surgió la necesidad de diseñar nuevos cargos en ninguna unidad de la agencia, los cargos requeridos para cumplir con los procesos y actividades necesarias, las cuales quedaron establecidas en el mapa de

procesos y la estructura organizativa, estaban identificados en los calificadores de cargos aprobados para el sector.

Estudio cualitativo de los cargos y puestos de trabajo.- Para concluir esta etapa se analizó la información de los perfiles de competencia laboral, elaborados en el proceso de desarrollo de competencias laborales, de los cargos existentes (ver **Anexo 22**). Con toda esta información se tiene una idea certera para pasar a la próxima etapa para la determinación de la plantilla.

Definida la información de los perfiles de competencia de los cargos requeridos para cumplir con las funciones de las áreas se procedió a la realización de la segunda tarea, el análisis cualitativo de los puestos de trabajo. Mediante la revisión documental y la observación directa se pudo conocer que:

- No estaban establecidos los Perfiles de Competencias para ningún cargo, se utilizaban para este fin las descripciones de cargos.
- Las funciones previstas en los calificadores no se adecuan totalmente a las tareas y funciones que se realizan en los puestos de trabajos como es el caso del “Bodeguero”, encargado de la gestión de la mercadería en el almacén.
- El número de tareas a realizar y la frecuencia de repetición de estas resultan difíciles de analizar y computar, aspecto que también fue verificado en el paso subsiguiente.
- Las demoras en el servicio depende en la mayor parte de los casos de los propios clientes, de su decisión de compra o no.

❖ **Determinación de la plantilla necesaria**

A partir de las bases de cálculo fiables creadas en el paso anterior para la determinación de las necesidades de personal, se determinó primero la plantilla a corto y luego a mediano y largo plazo.

Determinación de la plantilla a corto plazo.- Mediante la aplicación de este paso se pudo determinar las necesidades cuantitativas para cada uno de los cargos establecidos en los pasos precedentes y los análisis de los estudios de organización del trabajo realizados. En el análisis de las funciones y la carga de trabajo se estableció como cargo unitario (una sola persona por cargo) al Administrador.

Para los restantes cargos se aplicó cada una de las tareas y subtareas que se contemplan en este paso. Se concluye que en el área de ventas se requieren 4 Vendedores y 2 Cajeros. Lo que implica que existe déficit de 1 Vendedor y 1 Cajero. Teniendo en cuenta el incremento previsto de la demanda, se recomienda contratar personal para cubrir estas necesidades.

Determinación de la plantilla a largo y medio plazo.- A partir de los resultados de la fase de previsión y de los estudios de organización del trabajo para determinar las necesidades de personal por cargos, fue posible determinar la plantilla a largo y medio plazo. Como se observa, a mediano y largo plazo no se deben producir cambios significativos en la estructura cualitativa de la plantilla. Tampoco se debe producir un incremento de las necesidades de personal en los siguientes cinco años, a pesar del incremento previsto del número de clientes. Sí se esperan cambios respecto a los ocupantes de los cargos, quienes variarán en función de los factores de evolución normales, tales como: licencias de maternidad, bajas por solicitudes personales y promociones; además de que no se prevé incluir otros cargos debido a que se continuarán realizando las mismas actividades y funciones.

❖ **Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH**

Planificación de las actividades claves de la GTH.- Conocido el estado de la gestión de talento humano y las variaciones que se deben efectuar en el personal, tanto en el orden cualitativo como cuantitativo, se planificaron los procesos y actividades que se necesitarán para desarrollar el mismo, velando en cada caso, respetar el orden lógico de realización y no exceder las posibilidades reales que ofrece la disponibilidad financiera de la cadena. En el **Anexo 22** se resumen los procesos fundamentales, que se deben desarrollar en los próximos cinco años para cada uno de los cargos de ambas áreas. De igual modo, se trazaron las líneas de acción para asegurar el tránsito de una planificación a largo plazo a una planificación más operativa, entre estas políticas se encuentran:

- La actividad de reclutamiento se iniciará un mes antes de las fechas previstas según los pronósticos de licencias, jubilaciones, etc.
- La actividad de selección se iniciará preferentemente 15 días antes de la fecha prevista para ser efectiva la baja.
- La actividad de integración se iniciará un día antes de ser efectiva la baja.
- La evaluación del desempeño se concluye en los últimos cinco días del mes.
- La estimulación material se efectuará en los primeros cinco días del mes.
- Las acciones de formación, en materia de dirección, se realizarán los sábados.
- Las acciones de formación de calidad se efectúan de modo concentrado todos los días durante una semana o en días alternos durante quince días, en el horario de menor carga de trabajo.
- Las acciones de formación en ventas se realizará, en lo general, una hora diaria los días de franco del personal.
- Los cursos de ventas se iniciarán concluidos los de calidad.
- Las acciones de formación en la especialidad se realizarán de modo rotativo, pasando por la escuela de capacitación seleccionada.

Por último, se calculó el presupuesto para la GTH para el primer año (2015), del cual se muestra un resumen en la **Tabla 7**.

Tabla N° 7
Presupuesto para la gestión de talento humano de Calzados Carlín

Concepto de gastos	Gastos	Concepto de gastos	Gastos
Salario	82.080	Uniforme	9.120
Vacaciones	41.040	Capacitación	34.200
Seguridad social	7.756,56	Material de oficina	1.200
Total			\$175.396,56

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Fase IV: Implantación, evaluación y seguimiento

Implantación de lo planificado.- En esta fase se realizaron una serie de modificaciones y ajustes a lo previsto, aunque de forma general solo se limitaron a pequeños cambios en las fechas de inicio o terminación de las actividades de acuerdo con el cronograma inicialmente establecido, pequeñas variaciones de las previsiones realizadas y en los gastos planificados. Pero en ninguno de los casos se produjo un impacto desfavorable en el mejoramiento de la GTH deseado.

Evaluación del impacto de la PTH.- De forma general, el comportamiento de los indicadores de cada una de las perspectivas mostró una alineación con las metas estratégicas de la entidad, dirigidas en lo fundamental, al incremento de los ingresos a partir del incremento del volumen de clientes como consecuencia de un incremento de la demanda, como se muestra en el **Anexo 24**, donde se ilustra el estado inicial del CMI con la aplicación de la metodología en enero de 2014 y la notable mejora de los resultados después de la implantación del procedimiento en la medición de enero de 2015.

En la **perspectiva de procesos** ya se contaba con un inventario de personal, pero aún no estaba automatizado totalmente, lo que tornaba su utilización más lenta; se contaba con el 80% de las descripciones de cargos, pero no se habían desarrollado los perfiles de competencias; aún faltaba por ganar en precisión en la planificación de las actividades y procesos de GTH. En el sistema de trabajo faltaba por ganar en la confección, actualización, divulgación y uso de la documentación, que estaba en proceso de revisión y aprobación como parte del sistema de gestión de la calidad que se estaba implantando. Hasta ese momento no se venían realizando estudios de organización del trabajo, aunque estaba previsto el programa y se habían creado los equipos para estos estudios, así como se detectaban algunas deficiencias en los métodos de trabajos establecidos.

La situación de la perspectiva anterior condicionaba los resultados de la **perspectiva de crecimiento**, donde el clima laboral, sobre todo la satisfacción con el trabajo, comenzaban a mostrar valores superiores y el ausentismo, aunque mostraba una ligera mejoría aún resultaba alto, no obstante, debido a los cambios iniciados se lograron avances en cuanto al

aprovechamiento de la jornada laboral, además de disminuir la fluctuación de los trabajadores, en lo que influyó el incremento de la demanda que implicó la necesidad de contratar más trabajadores.

Los incrementos que mostraban los indicadores vinculados con los trabajadores influían desfavorablemente en la **perspectiva de clientes**, sobre todo en los indicadores de productividad, pues en el caso de la satisfacción de los clientes y el índice de recomendaciones permanecían en niveles similares por poseer una sensibilidad al cambio mucho más lenta. La mejora de estos indicadores es notable después de la implementación del procedimiento (**Anexo 24**).

En la **perspectiva económica** el aumento del número de trabajadores proporcionó un incremento del gasto de salario por peso de ingreso, aunque la correlación salario medio productividad permaneció casi invariable, los gastos de GTH por peso ingreso y los gastos de GTH respecto al total de gastos fueron favorecidos como consecuencia de un mejor proceso de planeación.

Esta fase culmina directamente donde comienza la fase de diseño del proceso, garantizándose de esta forma la mejora continua de la GTH. Por último, debe destacarse que no existe un límite que permita detener la metodología descrita, ya que las metas evolucionan en la medida que los niveles preventivos vayan superándose.

4.2 Validación de la hipótesis de investigación a partir de la consulta a los expertos y análisis de los beneficios obtenidos con la investigación

Para comprobar si se ha cumplido o no la hipótesis de investigación se reunió al equipo de expertos seleccionado en la entidad y se discutieron los resultados obtenidos con la concepción del procedimiento, verificando los supuestos formulados como condición para validar dicha hipótesis.

Primeramente, con el objetivo de realizar una valoración sobre un grupo de aspectos que demuestran la utilidad práctica del procedimiento propuesto para la planeación de TH, se

aplicó el criterio de expertos. Los aspectos que se evaluaron fueron los indicadores identificados en la **Tabla 1** para evaluar la variable independiente.

Para ello se diseñó una encuesta¹³ dirigida a los 9 expertos seleccionados en este caso para corroborar los aspectos anteriores (ver **Anexo 1**). Conjuntamente fue enviado un documento que resumió los aspectos fundamentales acerca de los cuales se solicitaron criterios. Arribando a las siguientes conclusiones:

1. El 93% respondió estar muy de acuerdo y 7% de acuerdo con que los aspectos presentes en la elaboración del procedimiento garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.
2. En cuanto a sí las fases y etapas que integran el procedimiento están interrelacionados el 85,5% afirmó que están de acuerdo, el 14,5 % muy de acuerdo.
3. Relacionado con el grado de adecuación de las premisas que condicionan la aplicación del procedimiento 79,5% consideran estar de acuerdo y el 20,5% muy de acuerdo.
4. El 86,5% consideran estar muy de acuerdo y el 13,5% de acuerdo con la capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos.
5. El 100% de los expertos consideran la utilidad práctica del procedimiento diseñado para la toma de decisiones referentes a la GTH en la cadena de tiendas de Calzado Carlín de Santo Domingo.

A pesar de ello, los expertos realizaron un conjunto de sugerencias muy valiosas que permitieron enriquecer la propuesta desarrollada y su futura aplicación. Al finalizar las sesiones de trabajo se arribaron a las siguientes conclusiones, consensuadas por todos los miembros, respecto con el procedimiento general propuesto en la investigación:

- Las posibilidades de generalización, evidencian que estos son factibles de aplicación en entidades comerciales del sector de automoción, demostrando así su pertinencia;

¹³ Para evaluar la fiabilidad de esta encuesta se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach que dio un valor de 0.873 y para evaluar la validez se usó el coeficiente de Káiser – Meyer – Olkin que arrojó un valor de 0.795, en ambos casos se consideran suficientes los valores para demostrar la fiabilidad y validez de dicho instrumento.

- Están en correspondencia con las tendencias actuales en cuanto a la GTH con enfoque de competencias, demostrando su nivel de actualidad teórico-práctica;
- Muestran una consistencia lógica visible;
- Son fácilmente comprendidos y asimilados por parte del personal involucrado en el proceso de planeación y organización del trabajo, así como, permiten extender su aplicación al universo de entidades comerciales y a otras organizaciones, con las necesarias adecuaciones, evidenciándose así su flexibilidad y perspectiva, por las personas implicadas en estas organizaciones y los expertos externos vinculados a ellas.

Derivado de la aplicación del procedimiento se han obtenido como beneficios fundamentales los siguientes:

- Realizar un diagnóstico de la GTH para el logro de los objetivos tácticos y estratégicos de la organización.
- Evaluar, mediante el sistema de indicadores, el comportamiento del desempeño y el impacto del proceso de PTH en el desarrollo del sistema de GTH.
- Prever los cambios que los factores internos y externos de la organización le impondrán a la gestión de talento humano y en función de ello actuar.
- Ejecutar la planeación integral del TH, de modo que se asegure el desarrollo de las competencias laborales que necesita la organización para un eficaz funcionamiento.
- Optimizar la estructura cuantitativa de TH de modo que se logren los niveles deseados de eficiencia y eficacia del servicio.
- Asegurar la ejecución, de modo armónico y coherente, de los procesos que conforman la GTH para garantizar el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
- Contribuir en la formación de un clima laboral favorable, donde impere un clima de motivación hacia el trabajo, disposición y satisfacción con la formación y desarrollo de las competencias laborales.

- Estudiar, describir y perfeccionar todos los procesos de la entidad estudiada, así como formalizar los perfiles de competencias y las correspondientes plantillas de personal.
- Los estudios de la organización del trabajo realizados en los procesos claves han ocasionado:
 - La elaboración y (o) modificación de normas de tiempo para las operaciones principales del proceso clave, lo que significó un déficit de varios trabajadores en las áreas de venta y postventa.
 - Incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y la productividad.
 - Estudio y cambio de la plantilla, en función de las necesidades de la organización.

Para evaluar el grado de perfeccionamiento del sistema de GTH con la introducción del procedimiento de planeación de TH con enfoque de competencias, se decidió aplicar el cuestionario mostrado en **Anexo 2** al mismo equipo de expertos para evaluar la evolución de la GTH a partir de la implementación de dicho procedimiento propuesto, para tener un antes y un después en la evaluación de esta variable. Los resultados son los siguientes:

1. El 90% de los expertos expresa que es excelente el conocimiento y divulgación de las características básicas y el funcionamiento del modelo de GTH por todos miembros de línea y staff, y un 10% dice que es muy bueno.
2. El 94% califica de excelente la forma en que está estructurado el modelo de GTH, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, u otros elementos. Un 6% lo califica de satisfactorio, y un 8% expresa que es muy bueno.
3. El 100% de los Perfiles de Competencias de los cargos están elaborados por lo que este punto se califica de excelente.
4. Un 88% dice que es excelente la forma en que se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la empresa, sobre todo en la selección, evaluación del desempeño y la formación. Otro 12% lo califica de muy bueno.

5. El 92% de los expertos expresa que se comienzan a mantener de forma excelente registros o controles de los conocimientos, experiencia y formaciones de los trabajadores de la cadena de tiendas de Calzado Carlín en Santo Domingo, el 8% restante dice que es muy bueno.
6. El 91% califica de excelente el nivel de percepción de mejoras en los resultados del funcionamiento de la GTH en la empresa estudiada, y un 9% dice que es muy bueno.
7. El 97% califica de excelente el impacto que ha tenido el procedimiento de planeación de TH con enfoque de competencias laborales y señalan que ya se están comenzando a generar resultados positivos para la empresa.

Por último, se comprueba la mejora de los indicadores en cada una de las perspectivas del CMI (**Anexo 24**) sobre todo en lo referente a la productividad del trabajo. Además, esta investigación sirve de base para futuros estudios relacionados con la gestión de talento humano, pues cuenta con una revisión bibliográfica actualizada y un procedimiento para la planeación y organización de TH con enfoque de competencias a la GTH en las organizaciones como un proceso de mejora continua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. Existe una amplia base teórico y empírica sobre la GTH de modo general y de la PTH en particular; sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento metodológico. Asimismo, no se encontraron precedentes que integren coherentemente la PTH con la planeación estratégica de la empresa, la planeación cualitativa de TH con la planeación cuantitativa y estas con la planeación de los restantes procesos y actividades de GTH ni con los enfoques de competencias y de procesos, por lo cual, el problema formulado se considera de gran actualidad y pertinencia, tanto en el plano teórico-metodológico como práctico.
2. La metodología propuesta, constituye una unidad de elementos armónicos para dar solución al problema expuesto, que evidenció su factibilidad práctica como una herramienta estratégica de valor, que posibilita al empresario formular y establecer una orientación estratégica en la GTH, coordinar estratégicamente la toma de decisiones en diferentes niveles y fortalecer el conjunto de sus competencias, con el objetivo de alcanzar y mantener los niveles deseados de desempeño de su TH, con un enfoque de procesos.
3. La aplicación del procedimiento para la planeación cualitativa con base en las competencias, demostró que estas constituyen el sustento para una acertada GTH, puesto que constituyen el soporte del desarrollo eficaz de los restantes procesos que conforman el sistema de GTH. Mientras, el desarrollo del procedimiento para la planeación cuantitativa de las necesidades de personal, garantiza la previsión de respuestas necesarias ante los cambios que el futuro impondrá a la entidad. Por su parte, la integración de la planeación cualitativa, cuantitativa y de los restantes procesos, facilita la correspondencia total entre ellos, en función de alcanzar los objetivos

estratégicos de la organización con un enfoque integral y por competencias.

4. La aplicación parcial de la metodología en la entidad objeto de estudio, permitió evidenciar su factibilidad y conveniente utilización, como un instrumento metodológico efectivo para mejorar la gestión y el proceso actual de toma de decisiones vinculadas con la GTH en la cadena de tiendas de Calzado Carlín en Santo Domingo; su capacidad de predicción, así como su consistencia lógica y flexibilidad, todo lo cual, unido con los beneficios tangibles e intangibles que se derivan de su implantación experimental, con la respectiva mejora de los indicadores evaluados con énfasis en la productividad del trabajo, permitió validar la hipótesis general de la investigación.

5.2 Recomendaciones

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones antes expuestas, se formularon las recomendaciones siguientes:

1. Continuar la promoción de los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
2. Establecer un seguimiento sobre el avance de los resultados, así como un monitoreo continuo del cuadro de mando integral para la GTH en la entidad seleccionada como objeto de estudio práctico.
3. Sugerir a la casa matriz de la cadena de tiendas de Calzado Carlín, la extensión de las experiencias de aplicación de la metodología para la gestión de planeación de talento humano en la tienda estudiada, para su posterior y posible generalización.
4. Profundizar en el perfeccionamiento de la metodología y los indicadores propuestos, sobre todo en lo referido a los niveles de referencias y la frecuencia de su aplicación, así como valorar su posible automatización.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Sánchez Rodríguez, A. (2013). Capital Humano, relaciones laborales y gestión por competencias en el proceso de cambio empresarial en Cuba: de 1989 a 2011. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias económicas. Universidad de Valladolid. España.
2. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 4ta.edición. La Habana, Cuba. Editorial Academia/Editorial Félix Varela.
3. Huselid, M.A. (1997). The impact of human resource management practices of turnover. Productivity and corporate financial performance. Academy of management journal.
4. Boyett, J. (1999). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Santa Fe de Bogotá, D.C Colombia. Editorial Norma.
5. Brewster, C. (1999). Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms. Management International Review.
6. Gómez Mejías, L. R. (2000). Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión). Madrid, España. Prentice Hall.
7. Sastre Castillo y Aguilar Pastor (2003). Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico. Madrid, España. Mc Graw-Hill.
8. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.
9. Álvarez López, L. (1996). La medición de la motivación de los trabajadores. El querer hacer las cosas. Universidad de Holguín.
10. Grueso, M. P. (2009). Libro: Gestión de recursos humanos: Modelos, prácticas y enfoques (Primera edición ed.). Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. (U. P. Bolivariana, Ed.).
11. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of organizational behavior.
12. Morales Cartaya, A. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
13. Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

14. Peiró Silla, J. (2005). *Psicología de la Organización 2 – 2. Unidad didáctica IV*. Universidad de Valencia, 1991. Licencia especial No 22 del 22 de junio de 2004, otorgada por el CENSA. La Habana: Editorial Félix Varela.
15. Fournies, Ferdinand. (1995). "Por Qué Los Empleados No Hacen Lo Que Se Supone Que Deberían Hacer". Editorial McGraw-Hill.
16. Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
17. Chiavenato, I. (2003). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: Mcgraw - Hill.
18. Echarren, L. G. (2006). *Técnicas de Organización y Métodos*. Argentina: Club de Estudio Buenos Aire.
19. Franklin, B. (2004). *Organización de Empresas 2da. Edición*. México: Editorial McGraw Hill.
20. Galan Zazo, J. (2006). *Diseño Organizativo*. Madrid-España: Paraninfo.

Páginas Web

21. Cantera López, J. NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en:
http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm.
22. Cantera López, J. NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Gabinete Técnico Provincial Cantabria. Disponible en:
http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_213.htm

Revistas

23. López Rodríguez, V. (1994). Las dimensiones esenciales de la motivación. *Revista UPIICSA Tecnología, ciencia y cultura*. Año II, Vol. I número 3 Nueva época enero – abril.
24. De Voretz, D. (2000). An overview of twenty first century Chinese Brain Circulation. *Journal of Integration and Migration*. Vol 81. No 2.
25. Forgacs, L. (2009). Recruitment and Retention across continents. *Training and Development*. Vol 63.
26. Goldman, K. (2004). The Possibility of healthy organizations: towards a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology/Sociological Practice*, Vol. 21 No. 2/ Vol. 6 No. 2.

27. Lengnick-Hall, C. (2010). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. Vol 21. No 3.
28. Rojas, M. (2009). Economía de la Felicidad. Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El trimestre económico*. Vol 26. N° 3
29. Salanova, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Revista de trabajo y Seguridad social*.
30. Seligman, M. (1998). (2008). Building human strength: psychology forgotten misión. *APA Monitor*. January 2nd.
31. Yew-Kwang N. (2008). Environmentally Responsible Happy Nation Index: Towards an Internationally Acceptable National Success. *Indicator*. *Social Indicator Research*. Vol 85.

ANEXOS

Anexo N° 1

Encuesta aplicada a los expertos para valorar la utilidad práctica del procedimiento para la planeación de TH con enfoque de competencias en la cadena de tiendas de Calzado Carlín

Cuestionario para conocer el criterio de los expertos.

Usted ha sido seleccionado para valorar la utilidad práctica de la propuesta del estudio realizado para la planeación integral de talento humano por competencias de la cadena de tiendas de Calzado Carlín. En tal sentido, se solicita su opinión acerca de los elementos que son referidos a continuación.

D: Total desacuerdo; NA: No estoy de acuerdo; N: Medianamente de acuerdo; A: De acuerdo; MA: Muy de acuerdo

Aspectos analizados	Respuestas				
	D	NA	N	A	MA
Los aspectos presentes en la elaboración del procedimiento garantizan la coherencia de estos y lo que se espera de ellos.					
Las etapas que integran el procedimiento están interrelacionadas					
El grado de adecuación de las premisas que condicionan la implantación del procedimiento					
La capacidad de discernimiento de los indicadores propuestos					
Utilidad práctica del procedimiento propuesto para la toma de decisiones referentes a la gestión del talento humano en la cadena de tiendas de Calzado Carlín.					

Sugiera cualquier opinión que contribuya al objetivo de esta investigación:

Institución en la que labora: _____ Cargo: _____

Años de Experiencia _____ Graduado de: _____

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 2
Cuestionario para evaluar el desempeño de la gestión de talento humano

Nos encontramos diagnosticando el proceso de planeación del talento humano que se desarrolla en su organización para proceder a proyectar acciones de mejora más eficaces. Necesitamos su colaboración, para lo cual le pedimos que marque con una X en la casilla que considere que mejor concuerda con la veracidad de las siguientes afirmaciones. Muchas gracias.

PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Existe un modelo estructurado para llevar a cabo la gestión de talento humano (GTH) en su organización.					
2. El modelo de GTH implantado está estructurado de forma correcta, en cuanto a los subsistemas o procesos, interrelaciones, y otros elementos.					
3. Se tiene en cuenta el enfoque de competencias laborales en las actividades de GTH que se desarrollan en la organización.					
4. Existe una integración eficaz entre las actividades de GTH que se llevan a cabo en la organización, como la planeación, organización del trabajo, reclutamiento, selección y la formación.					
5. Están claramente definidas las funciones y responsabilidades relativas a la GTH.					
6. Están establecidos los manuales de funciones de los cargos de la organización.					
7. El área de Talento Humano brinda servicios de asesoría relativa al proceso de planeación y organización de talento humano.					
8. Están elaborados los perfiles de competencias o profesiogramas de los cargos.					
9. La organización garantiza que el nivel de competencia de cada individuo sea el adecuado para las necesidades actuales y futuras.					
10. Se tienen en cuenta en el proceso de planeación los requisitos de competencias laborales de los cargos.					
11. Se tienen en cuenta las necesidades de competencias laborales generados en la planeación para la elaboración de los planes de reclutamiento y selección.					

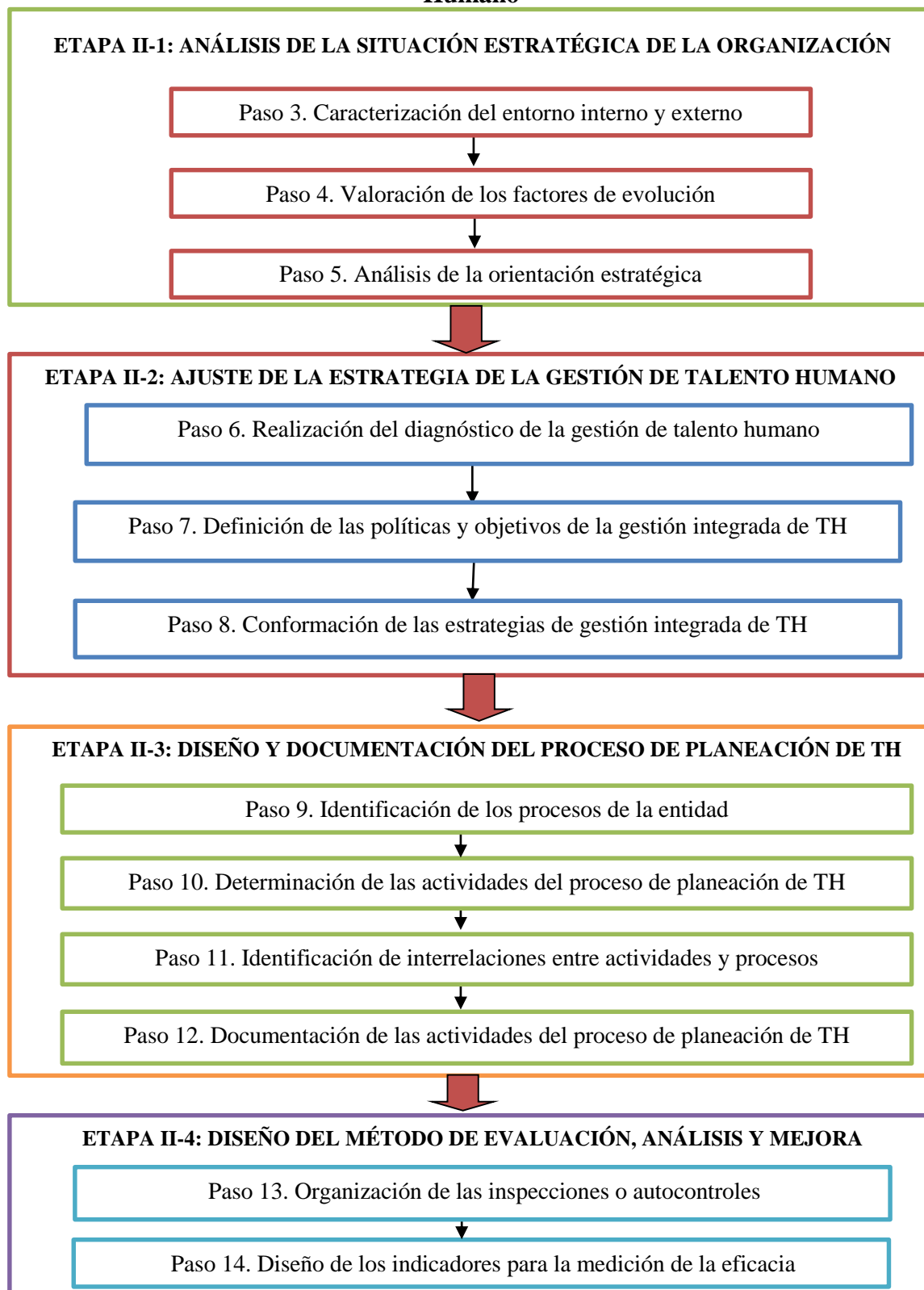
PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Mediana-mente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12. La organización garantiza la formación y el adiestramiento para satisfacer las necesidades de competencia del personal.					
13. La remuneración y los incentivos recibidos están acorde con los resultados de la evaluación del desempeño.					
14. Los trabajadores están conscientes de la relevancia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la organización.					
15. La organización mantiene registros o controles de los conocimientos, experiencia y la evolución de las evaluaciones de los trabajadores.					
16. La organización utiliza métodos adecuados para la planeación y organización de talento humano, teniendo en cuenta los diferentes puntos de vistas o perspectivas de jefes, subordinados, colaboradores, clientes, etc.					
17. La organización controla el ambiente de trabajo para promover la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el desempeño de su personal.					
18. Se perciben mejoras graduales en los resultados el funcionamiento de la GTH en la cadena de tiendas de Calzado Carlin					
19. Un nuevo modelo de planeación integral de TH con enfoque de competencias laborales servirá para que la cadena de tiendas de Calzado Carlin mejoren sus resultados.					

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 3

Procedimiento específico para la fase de Diseño del Proceso de Planeación de Talento Humano



Fuente: Modificado de De Miguel Guzmán (2006).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 4

Cuestionario de Clima Laboral

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier centro de trabajo. Es un cuestionario para conocer cómo ve y se siente con relación a su trabajo y su organización. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. No hay respuestas correctas e incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que usted ve o siente, de eso depende la confiabilidad de los resultados. Marque con una cruz la opción que mejor se ajusta a lo que Ud. piense o sienta. Este cuestionario es anónimo. No es necesario que ponga su nombre, esta información es confidencial.

1. Si yo empezara a trabajar por primera vez en la vida:
 - a) Escogería el trabajo que hago ahora.
 - b) Escogería un trabajo parecido.
 - c) Escogería otro empleo.

2. Cuando comencé a trabajar en mí puesto de trabajo actual:
 - a) Aprendí el trabajo sobre la marcha.
 - b) Pasé un curso previo, o tengo formación profesional.
 - c) Otros. Especifique.
 - d) Tenía alguna experiencia anterior.

3. Considero que el tipo de tarea que realizo:
 - a) Es una de las más importantes del centro.
 - b) Es tan importante como las otras.
 - c) Es menos importante que otras.

4. Me considero bien informado de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro de trabajo:
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

5. En general estoy de acuerdo en la mayoría de las tareas que mi grupo de trabajo se ha propuesto realizar:
 - a) Si
 - b) No
 - c) A veces

6. Asisto a las reuniones de mi centro de trabajo:
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

7. Creo que mi jefe:
 - a) Tiene suficiente capacidad y experiencia para el cargo.
 - b) Tiene capacidad pero le falta experiencia.
 - c) Tiene experiencia pero le falta capacidad.
 - d) No tiene experiencia ni capacidad para el cargo.
 - e) Está adquiriendo la experiencia y capacidad.

8. En mi centro de trabajo tengo posibilidades de mostrar mis conocimientos y habilidades.
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) En poca medida

9. En mi centro de trabajo existen posibilidades de superación y desarrollo profesional:
 - a) Cierto
 - b) Medianamente cierto
 - c) En poca medida

10. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer sobre el trabajo de grupo:
 - a) Hablo personalmente con mi jefe.
 - b) Hablo personalmente con un miembro de la dirección.
 - c) Hago una carta y la entrego a mi jefe.
 - d) Hago una carta y la entrego a la dirección.
 - e) Planteo esto en una reunión.
 - f) Lo planteo en el sindicato.

- g) ____ No sé, como hacerlo.
h) ____ No hablo nada.
11. Si yo pudiera escoger a mi jefe:
a) ____ Escogería al que tengo ahora.
b) ____ Escogería otro completamente distinto.
c) ____ Escogería alguien parecido pero no exactamente igual.
12. Me gustaría en el futuro:
a) ____ Seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
b) ____ Cambiar para otro centro de la misma rama.
c) ____ Cambiar para uno completamente distinto.
d) ____ Seguir en mi centro pero en otra actividad.
13. Mi jefe crea un sentido de la responsabilidad por el cumplimiento del trabajo en sus subordinados:
a) Cierto ____ b) En alguna medida ____ c) En poca medida ____
14. En mi centro de trabajo las condiciones higiénicas necesarias (baños, agua, etc.) son:
a) Buenas ____ b) Regulares ____ c) Malas ____
15. Las reuniones y asambleas que se efectúan en mi centro sirven para mejorar el trabajo y aumentar la eficiencia:
a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____
16. En mi centro de trabajo tengo oportunidad de superarme y ocupar puestos de mayor nivel:
a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____
17. Las condiciones que tiene mi puesto de trabajo en cuanto a equipos, espacio, muebles, herramientas, útiles de trabajo, orden, cuidado y ambiente físico y estético, etc., son:
a) Adecuadas ____ b) Inadecuadas ____ c) Regulares ____
18. Tengo conocimientos necesarios para realizar correctamente mi trabajo actual:
a) Si ____ b) No ____ c) Lo estoy adquiriendo ____
19. En general, los salarios de mi centro de trabajo son:
a) ____ Parecidos a los de otros centros.
b) ____ Más altos que en otros centros.
c) ____ Más bajos que en otros centros.
20. La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe:
a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____
21. En mi opinión los problemas de mi centro se resuelven:
a) ____ Pronto y bien.
b) ____ Demoran en resolverse.
c) ____ No se resuelven.
d) ____ No se preocupan por resolverlos.
e) ____ Se preocupan por resolverlos, pero no está en sus manos.
22. Cuando un trabajador se destaca por su buena labor:
a) ____ Siempre se le estimula de alguna manera.
b) ____ A veces de le estimula de alguna manera.
c) ____ Lo presentan en una reunión o asamblea.
d) ____ No se hace nada.

23. Repito las mismas actividades durante toda la jornada:
 a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____ d) No ocurre ____
24. A muchos trabajadores se les cambia de puesto antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente:
 a) Si ____ b) No ____ c) A veces ____
25. En mi centro de trabajo la estimulación al buen desempeño laboral es:
 a) ____ Material.
 b) ____ Moral.
 c) ____ Material y moral.
 d) ____ No se estimula.
 Si contesta c) ó d) especifique.
26. El trabajo que realizo lo considero:
 a) ____ Destacado.
 b) ____ Bueno.
 c) ____ Regular.
 d) ____ Deficiente.
27. Cuando en mi grupo de trabajo hay problemas, se le plantea:
 a) ____ Al jefe inmediato.
 b) ____ Al grupo.
 c) ____ Al sindicato.
 d) ____ A algún miembro de la dirección.
 e) ____ A nadie.
28. Mi centro de trabajo:
 a) ____ Es importante y le está resolviendo un problema al país.
 b) ____ No es importante y le está resolviendo un problema al país.
 c) ____ Es importante, pero no le resuelve un problema al país.
 d) ____ No es importante y no le resuelve nada al país.
29. En mi centro laboral participamos en la organización de nuestro trabajo, ya que se nos pide opinión y se nos escucha:
 a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
30. Me siento capacitado para ocupar cargos de mayor nivel:
 a) Si ____ b) No ____ c) No totalmente ____ d) No sé ____
31. La calidad del trabajo de mi grupo:
 a) ____ Siempre se controla y mejora.
 b) ____ Se chequea pero no se mejora.
 c) ____ No se puede mejorar porque no hay recursos.
 d) ____ No se controla.
 e) ____ No sé si se controla.
32. El contenido de mi puesto de trabajo me produce gran satisfacción.
 a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) En poca medida ____
33. Los dirigentes de mi centro de trabajo resuelven generalmente con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se les someten:
 a) Si ____ b) No ____ c) Algunas veces ____
34. Cuando asisto a una reunión en mi centro de trabajo:
 a) ____ Participo en la toma de acuerdos.
 b) ____ No participo porque después no se cumplen los acuerdos tomados.

- c) Sólo participo si me preguntan.
d) No participo.
35. Las políticas de mi centro de trabajo se dan a conocer:
a) Siempre a través de un pizarrón, mural, circular, asamblea, etc.
b) En algunas asambleas.
c) Personalmente por la directiva del centro.
d) A través de mi jefe.
e) No las recibimos nunca.
36. Mi trabajo me lo controlan:
a) Siempre b) Algunas veces c) Rara vez d) Nunca
37. Los directivos y los jefes tienen buena comunicación con los trabajadores:
a) Cierto b) No es cierto c) No sé d) Algunos de ellos
38. Cuando hay dificultades de cualquier tipo en el trabajo:
a) Siempre se nos informan.
b) Algunas veces se nos informan.
c) Casi nunca se nos informan.
39. En mi centro de trabajo, los trabajadores que son eficientes, corren el riesgo de que los cambien para otros puestos donde hay problemas:
a) Si b) No c) No sé d) A veces
40. He estado de acuerdo con las decisiones y opiniones de la dirección, en relación con la solución de los problemas que se presentan:
a) Si b) Algunas veces c) Nunca
41. En relación con otros centros de trabajo, en el mío toman el suficiente interés por sus trabajadores:
a) Si b) No c) A veces
42. En mi puesto de trabajo:
a) No me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.
b) Siempre me piden opiniones de cómo hacer el trabajo de la organización.
c) No hace falta pedirme opiniones porque ya todo está establecido de antemano.
d) A veces me piden opinión de cómo hacer el trabajo de la organización.
43. Por el tipo de trabajo que realizo:
a) Tengo y uso los equipos de seguridad.
b) Los tengo pero no los uso.
c) No los tengo.
d) No sé si tengo que usarlos.
e) No son necesarios.
44. Las relaciones entre todos los compañeros de mi grupo de trabajo son: a) Buenas
b) Regulares c) Malas d) No sé
45. La iluminación en mi centro de trabajo es:
a) Adecuada b) Regular c) Inadecuada
46. Mis relaciones con los demás compañeros son:
a) Buenas b) Regulares c) Malas

47. Siento que tengo oportunidad de plantear una sugerencia o un problema de trabajo o personal a mi jefe:
a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Rara vez _____ d) Nunca _____
48. Al evaluar el trabajo de sus subordinados mi jefe:
a) _____ Elogia pero no crítica.
b) _____ Critica pero no elogia.
c) _____ Elogia y crítica según el caso.
d) _____ Ni elogia ni critica, es indiferente.
49. En mi grupo se informa de la calidad del trabajo que realizamos:
a) _____ Sistemáticamente b) _____ Rara vez c) _____ Nunca
50. La temperatura de mi puesto de trabajo es:
a) Agradable _____ b) Desagradable _____ c) Regular _____
51. En mí puesto de trabajo:
a) _____ Me llevo bien con todos los compañeros.
b) _____ Me llevo bien solo con algunos compañeros.
c) _____ He tenido problemas con algunos compañeros.
d) _____ No me llevo bien con nadie.
52. Cuando tengo una sugerencia o crítica que hacer a la forma en que mi grupo de trabajo realiza las tareas me dirijo:
a) _____ A mi jefe inmediato.
b) _____ A la dirección.
c) _____ No tengo a quien dirigirme.
d) _____ Pido una reunión con el grupo de trabajo.
e) _____ No hago nada.
53. Los resultados en el cumplimiento del programa de trabajo:
a) _____ Se colocan en el pizarrón o mural.
b) _____ Se informan en asambleas, consejo de dirección, reuniones, etc.
c) _____ No se informan.
d) _____ Se informan algunas veces.
54. Para ocupar mí trabajo actual:
a) _____ Se tuvo en cuenta mi experiencia anterior.
b) _____ Fui seleccionado al concluir un curso de capacitación.
c) _____ Fui trasladado de mi puesto de trabajo anterior.
d) _____ No sé.
55. El ruido en mí puesto de trabajo:
a) Me molesta _____ b) No me molesta _____ c) A veces _____ d) No existe _____
56. Mi jefe es:
a) _____ Muy preocupado por el factor humano en la organización.
b) _____ Preocupado solo por los resultados del trabajo.
c) _____ Muy preocupado por el factor humano y por el resultado de la organización.
57. Mi jefe:
a) _____ Estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.
b) _____ Sólo se preocupa por el resultado del trabajo y no estimula el desarrollo profesional de sus subordinados.
c) _____ Se preocupa por el resultado del trabajo y el desarrollo profesional de sus subordinados.

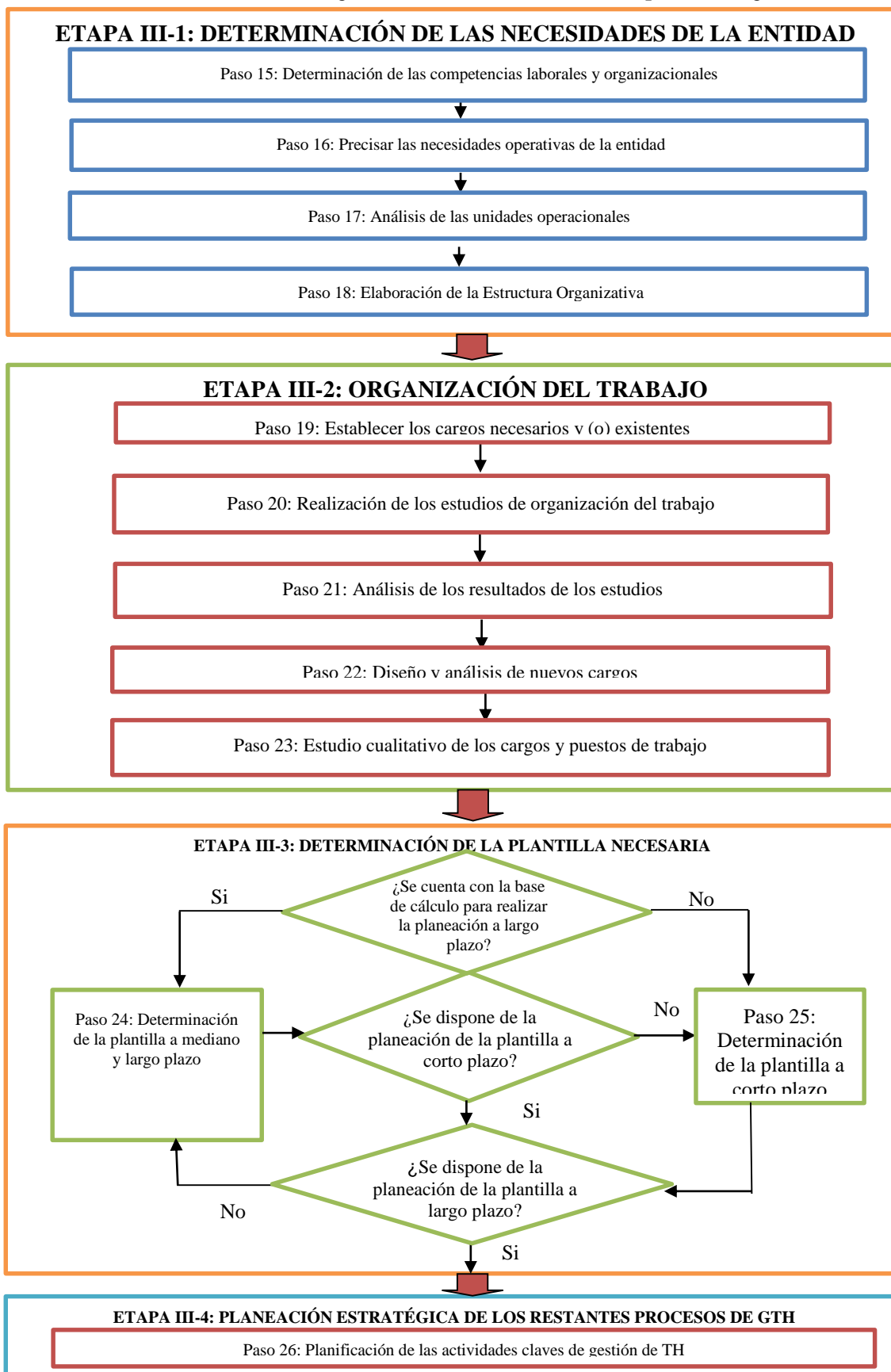
58. La calidad de los servicios de alimentación (almuerzo y meriendas) en mi centro de trabajo la considero como:
a) Buena ____ b) Regular ____ c) Mala ____ d) No sé ____
59. En mi centro de trabajo me ofrecen servicios de salud (médicos y paramédicos) en el momento oportuno y con la calidad requerida:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
60. En la organización los problemas se discuten de manera constructiva:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
61. Las iniciativas reciben respaldo de los niveles superiores:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
62. En la organización el poder y la información está concentrado en unos pocos departamentos:
a) Si ____ b) No ____ c) No sé ____ d) A veces ____
63. En la organización se presentan problemas debido a la circulación de información inexacta:
a) Frecuentemente ____ b) En ocasiones ____ c) Raras veces ____ d) Nunca ____
64. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas:
a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Rara vez ____ d) Nunca ____
65. El espíritu de equipo de esta organización es:
a) Excelente ____ b) Bueno ____ c) Pobre ____
66. Los diferentes niveles jerárquicos de la institución colaboran entre si:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) Nunca ____ d) Rara vez ____
67. Siento satisfacción con los servicios de transporte que ofrece mi centro de trabajo:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) Nunca ____ d) Rara vez ____
68. En mi grupo de trabajo:
a) ____ Algunos compañeros no se llevan bien con los demás.
b) ____ Todos nos llevamos bien.
c) ____ No sé cómo son las relaciones.
69. Los directivos y jefes de mi centro se caracterizan por un control adecuado de las actividades asignadas a cada cual:
a) ____ Cierto b) ____ Algunos casos c) ____ En poca medida
70. En mi centro de trabajo se reconoce la buena labor del trabajador:
a) Siempre ____ b) Casi siempre ____ c) A veces ____

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 5.- Procedimiento de la fase de optimización de la estructura de TH

Fuente: Modificado de De Miguel Guzmán (2006). Elaborado por: Cacuango, Doris M.



Anexo N° 6
Tabla para la realización de los diseños de cargos

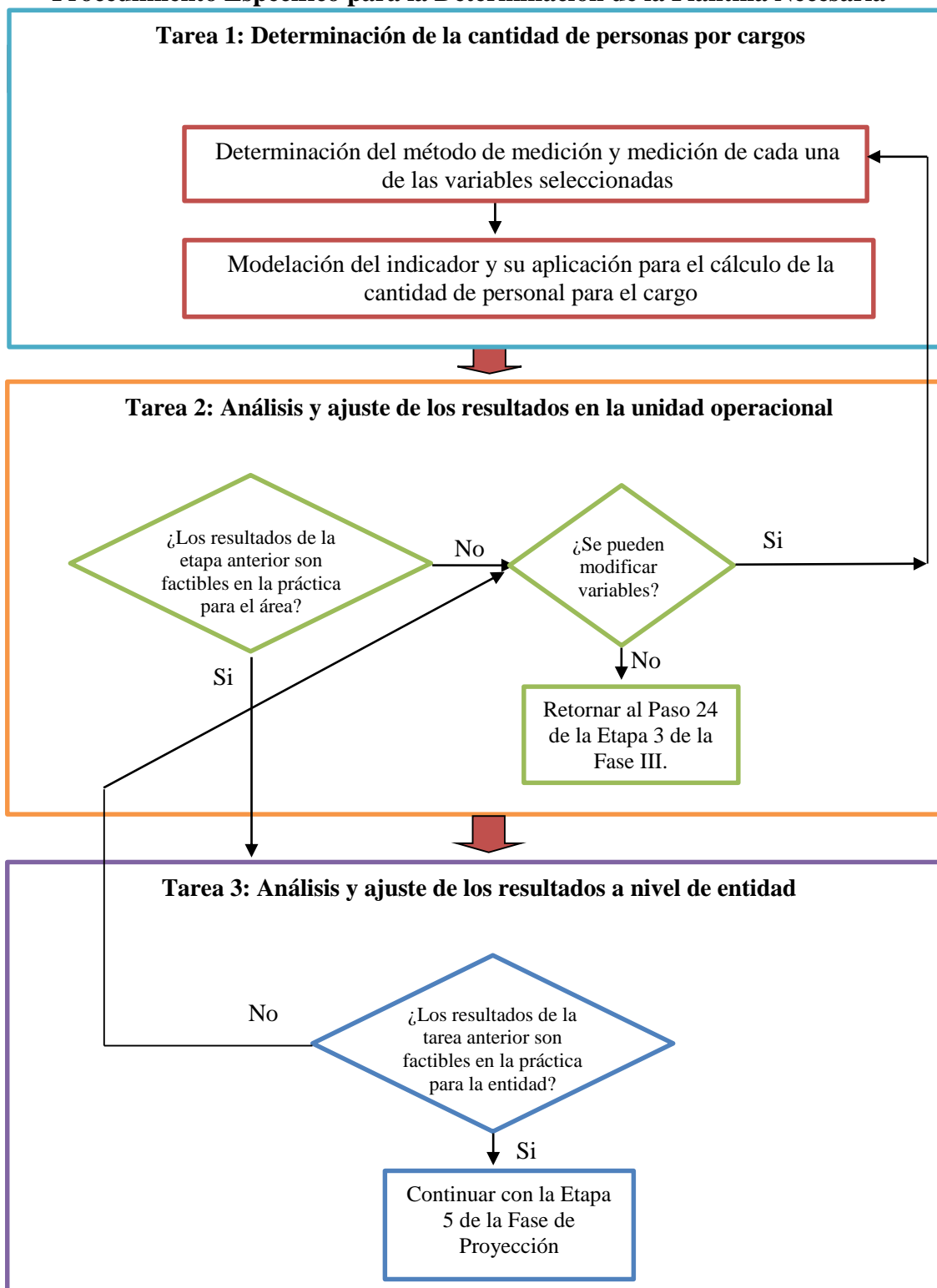
FACTOR	VALOR RELATIVO		
	Técnicos	Manuales y mecánico manuales	Mecanizados, automatizados y por aparatos
Ejecución	50 %	76 %	70 %
Cálculo	-	8 %	10 %
Preparación teórico-práctica	20 %	-	-
Responsabilidad	30 %	16 %	20 %
Total	100 %	100 %	100 %

Fuente: Sánchez Rodríguez (2013)

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 7

Procedimiento Específico para la Determinación de la Plantilla Necesaria

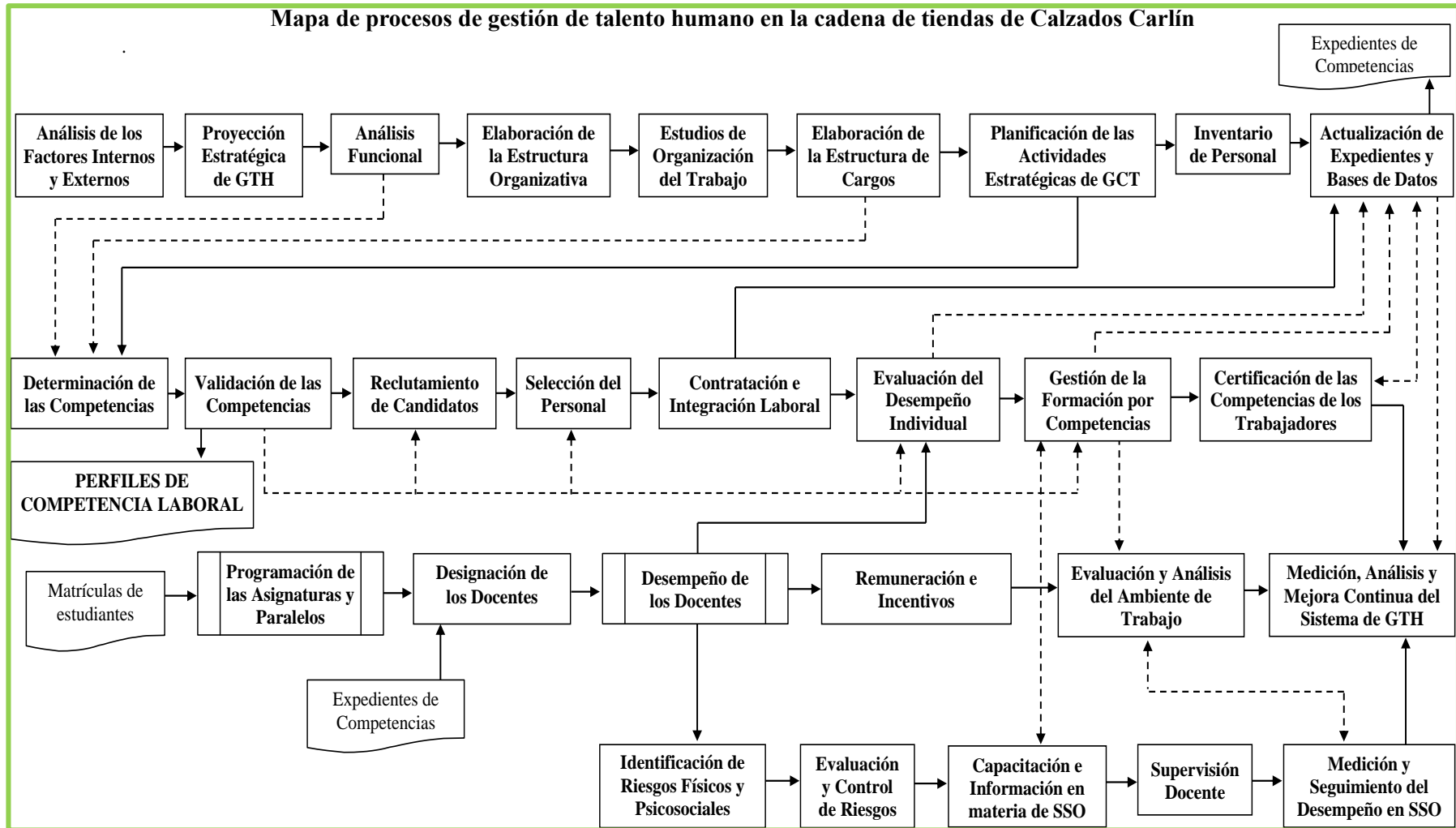


Fuente: De Miguel Guzmán (2006).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 8

Mapa de procesos de gestión de talento humano en la cadena de tiendas de Calzados Carlín



Fuente: Adaptado de Sánchez Rodríguez (2013).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 9

Aplicación del método Delphi para la determinación de los factores de evolución de la plantilla a mediano y largo plazo

1. Ronda:

¿Cuáles de los siguientes elementos, en su criterio podrían traer variaciones en las necesidades de personal de la entidad a mediano y largo plazo?

Elementos	Expertos								C (%)
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Variaciones en el número de habitantes			X						12,5
Jubilaciones	X	X	X	X	X	X	X	X	100,0
Promociones	X		X	X		X	X	X	75
Incremento de la demanda internacional		X							12,5
Licencia de maternidad	X	X		X	X	X	X	X	87,5
Accidente de trabajo		X	X						25,0
Baja laboral	X	X	X	X	X	X	X	X	100
Incremento de la demanda nacional	X	X	X		X	X	X	X	87,5
Servicio militar		X	X						25,0
Enfermedad				X					12,5
Desarrollo de nuevos productos		X		X					25
Cambios en la tecnología		X							12,5

Promociones, Jubilaciones, Licencia de maternidad, Baja laboral, Incremento de la demanda nacional

2. Ronda:

¿En qué rango considera usted probable que se incrementen los niveles de la demanda nacional de la entidad en los próximos tres años?

Porcentaje de incremento de la demanda internacional en los próximos tres años	Expertos.								C
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Menos del 1%									0
De un 2 a un 4%			X						12,5
De un 5 a un 7%		X		X	X	X	X	X	75
De un 8 a un 10%	X								12,5
Más de un 10%									0

3. Ronda:

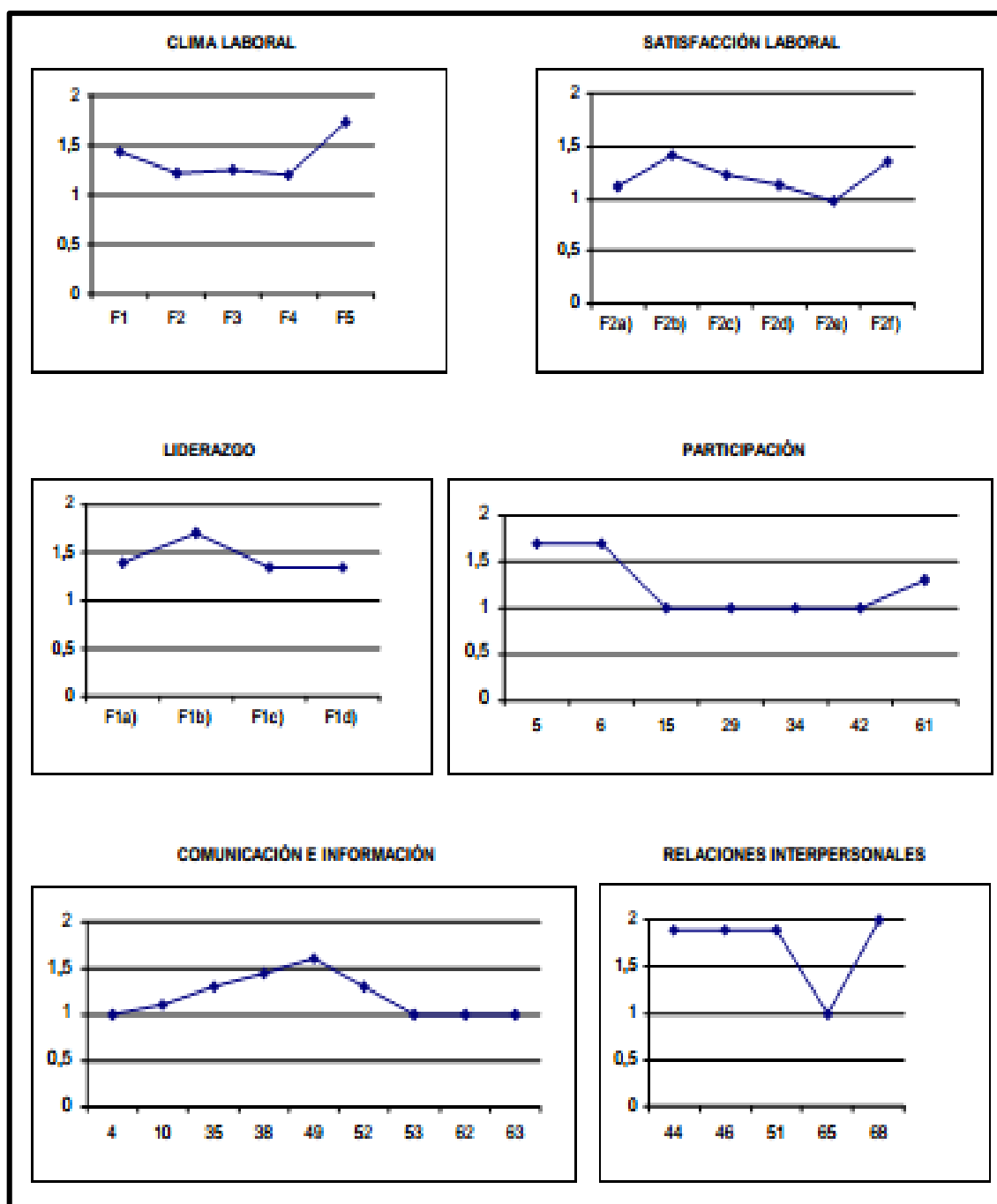
¿En qué rango considera usted probable que se incrementen los niveles de la demanda nacional de la entidad en los próximos cinco años?

Porcentaje de incremento de la demanda internacional en los próximos cinco años	Expertos.								C
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Menos del 1%									0
De un 2 a un 4%									0
De un 5 a un 7%			X						12,5
De un 8 a un 10%	X			X	X	X	X	X	75
Más de un 10%		X							12,5

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 10 Resultados del clima laboral



Fuente: Salida de la base de datos Access.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 11

Encuesta diagnóstico de la satisfacción laboral

Estimado (a) trabajador (a): Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que usted considera que se encuentra su satisfacción laboral. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X de acuerdo con su nivel de satisfacción, tomando como base la escala de valores siguientes: NUNCA, CASI NUNCA, A VECES, CASI SIEMPRE y SIEMPRE.

N°	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Su trabajo requiere de la utilización de un gran número de conocimientos, habilidades, capacidades, experiencias y actitudes para ejecutarlo?					
2	¿Se aprecia en el producto final el resultado de su trabajo?					
3	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar propio, así como la de otras personas dentro o fuera de la organización?					
4	¿Tiene la autonomía para realizar su trabajo?					
5	¿Le dan a conocer cómo está desarrollando su trabajo, así como la información necesaria le permitan valorar su eficacia, sus resultados y correspondencia con los reconocimientos obtenidos?					
6	¿Su grupo de trabajo, se mantiene unido y armonioso para alcanzar las metas grupales acordadas?					
7	¿En todo momento se siente apoyado y satisfecho con su grupo de trabajo?					
8	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los trabajadores de la organización?					
9	¿Siente que se le da la participación necesaria en la organización?					
10	¿Los directivos en la organización poseen las competencias necesarias para desarrollar su trabajo, y emplean métodos y estilos de dirección adecuados?					
11	¿La estimulación material que recibe por su trabajo, le permite satisfacer sus necesidades personales racionales?					
12	¿Está satisfecho con la estimulación moral que se recibe?					
13	¿La estimulación moral y material que recibe está de acuerdo con su nivel de preparación, conocimientos, habilidades, capacidades individuales y los resultados de su trabajo?					
14	¿Conoce el sistema de estimulación que se lleva a cabo en la organización, tanto moral como material?					

Nº	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
15	¿Considera que el sistema de estimulación existente es justo, pues los trabajadores más destacados son los que reciben la mayor cantidad de estímulos materiales?					
16	¿El ambiente de trabajo le ofrece seguridad y las áreas están debidamente protegidas?					
17	¿Estéticamente, el ambiente de trabajo, le resulta agradable?					
18	¿Las condiciones higiénicas de su ambiente de trabajo le afectan su salud, su concentración o su estado anímico?					
19	¿El diseño y ubicación de los equipos, herramientas, muebles y útiles, le permiten realizar su trabajo cómodamente?					
20	¿La organización le garantiza los medios, equipamientos e insumos de trabajo para el desarrollo correcto y eficaz de su trabajo?					
21	¿El régimen de trabajo y descanso establecido en la organización le satisface?					
22	¿Las condiciones de alimentación, transporte y comunicaciones se ajustan a las características de su trabajo y a sus necesidades?					
23	¿Recibe el apoyo de la organización para resolver sus problemas personales y familiares?					
24	¿La organización le propicia las condiciones para satisfacer sus expectativas de desarrollo y de crecimiento personal y profesional?					
25	¿La organización le brinda una garantía de empleo?					
26	Valore integralmente su satisfacción en la organización					
27	Como se considera usted comprometido con la entidad					

Datos generales

1. Sexo: masculino femenino
2. Nivel escolar: primaria secundaria preuniversitario universitario
3. Cargo u ocupación: _____
4. Categoría ocupacional: _____
5. Años de experiencia en la organización: _____

Gracias por su cooperación

Fuente: Adaptado de Álvarez López (2012).

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 12

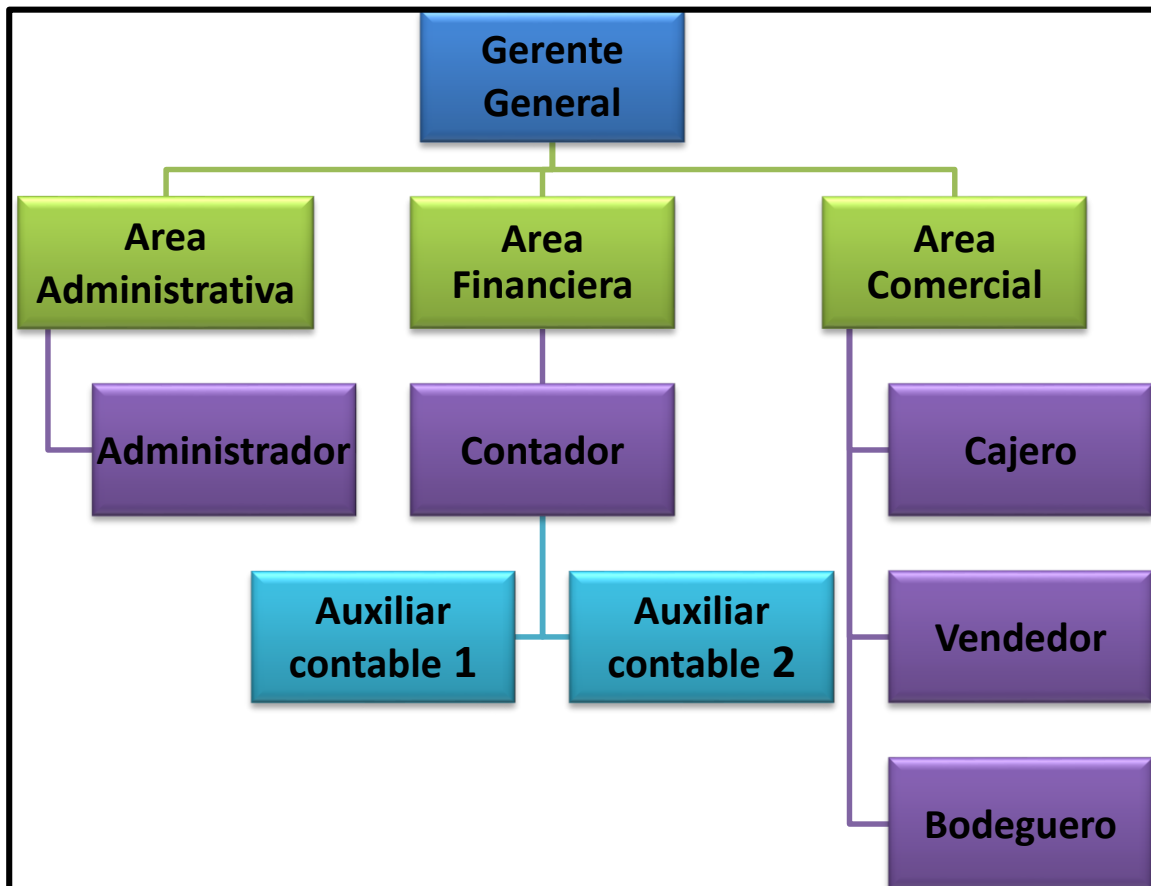
Plan de acción para mejorar la GTH de la cadena de tiendas de Calzado Carlín

Acciones	Responsable
Gestionar cursos sobre gestión de talento humano para el 100% de los dirigentes y trabajadores	Jefe de Talento Humano
Diseñar, desarrollar y automatizar un adecuado inventario de personal	Jefe de Talento Humano
Desarrollar el 100% de los perfiles de competencia necesarios	Grupo expertos
Establecer las necesidades de personal por cargos	Grupo expertos
Exigir al área de talento humano el procesamiento de, al menos, tres candidatos por cargo necesario	Jefe de Talento Humano
Perfeccionar los sistemas de selección del personal	Grupo expertos
Perfeccionar, sobre la base de los perfiles diseñados, el sistema de evaluación	Grupo expertos
Implantar y controlar el uso del sistema de evaluación diseñado	Jefe de Talento Humano
Desarrollar un diagnóstico de necesidades de competencias, tomando como punto de partida los perfiles de competencias, resultados de las evaluaciones del desempeño	Grupo expertos
Desarrollar cursos de gestión de la calidad al 100% de los trabajadores	Grupo expertos
Desarrollar un mayor control de los riesgos laborales	Jefe de Talento Humano
Actualizar y perfeccionar todo lo relativo al sistema de trabajo	Jefe de Talento Humano
Desarrollar toda una campaña promocional de la gestión de capital humano que promueva un cambio de percepción de los trabajadores sobre los niveles existentes de gestión	Jefe de Talento Humano

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

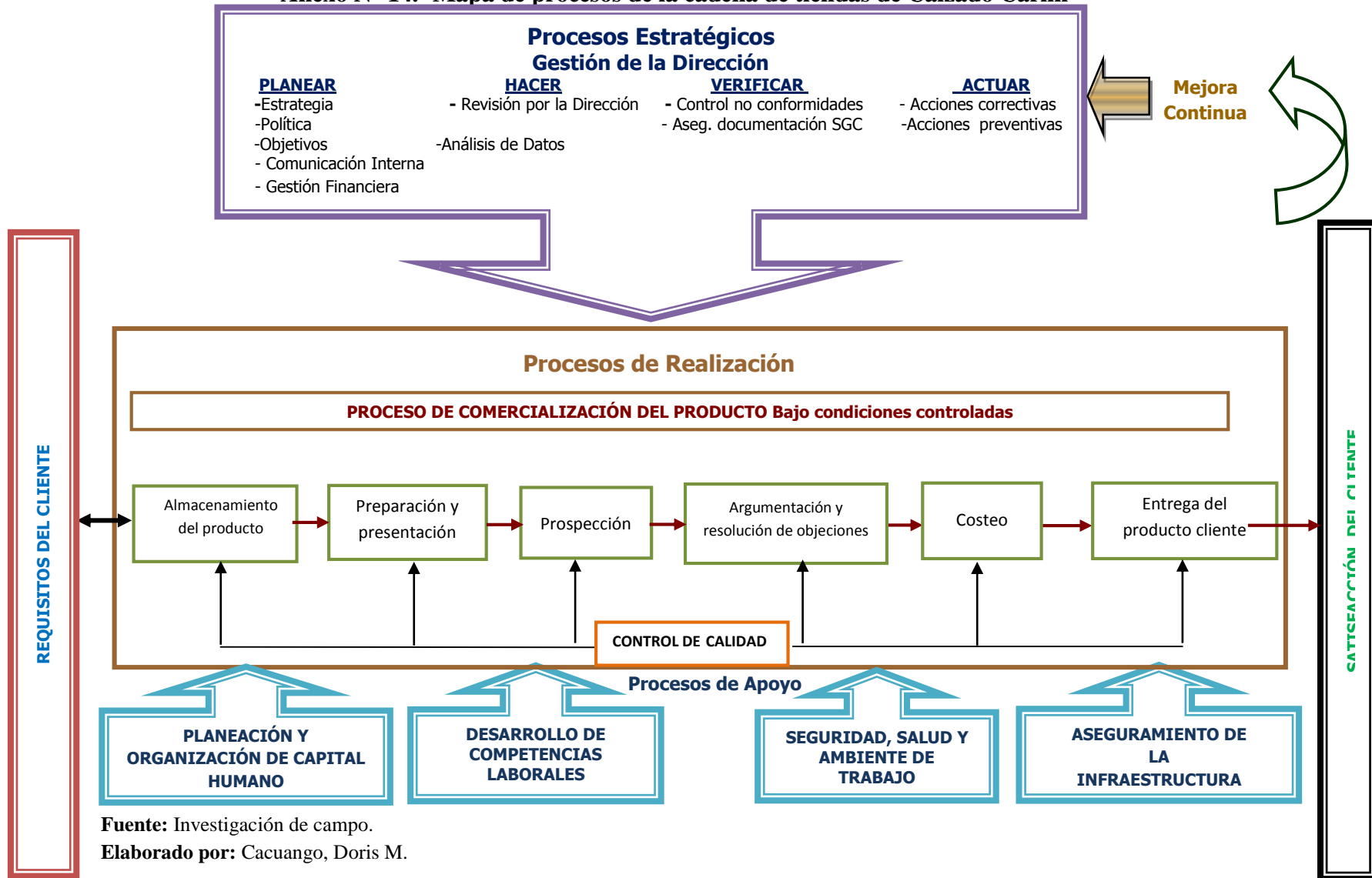
Anexo N° 13
Estructura organizativa de la cadena de tiendas de Calzado Carlín



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

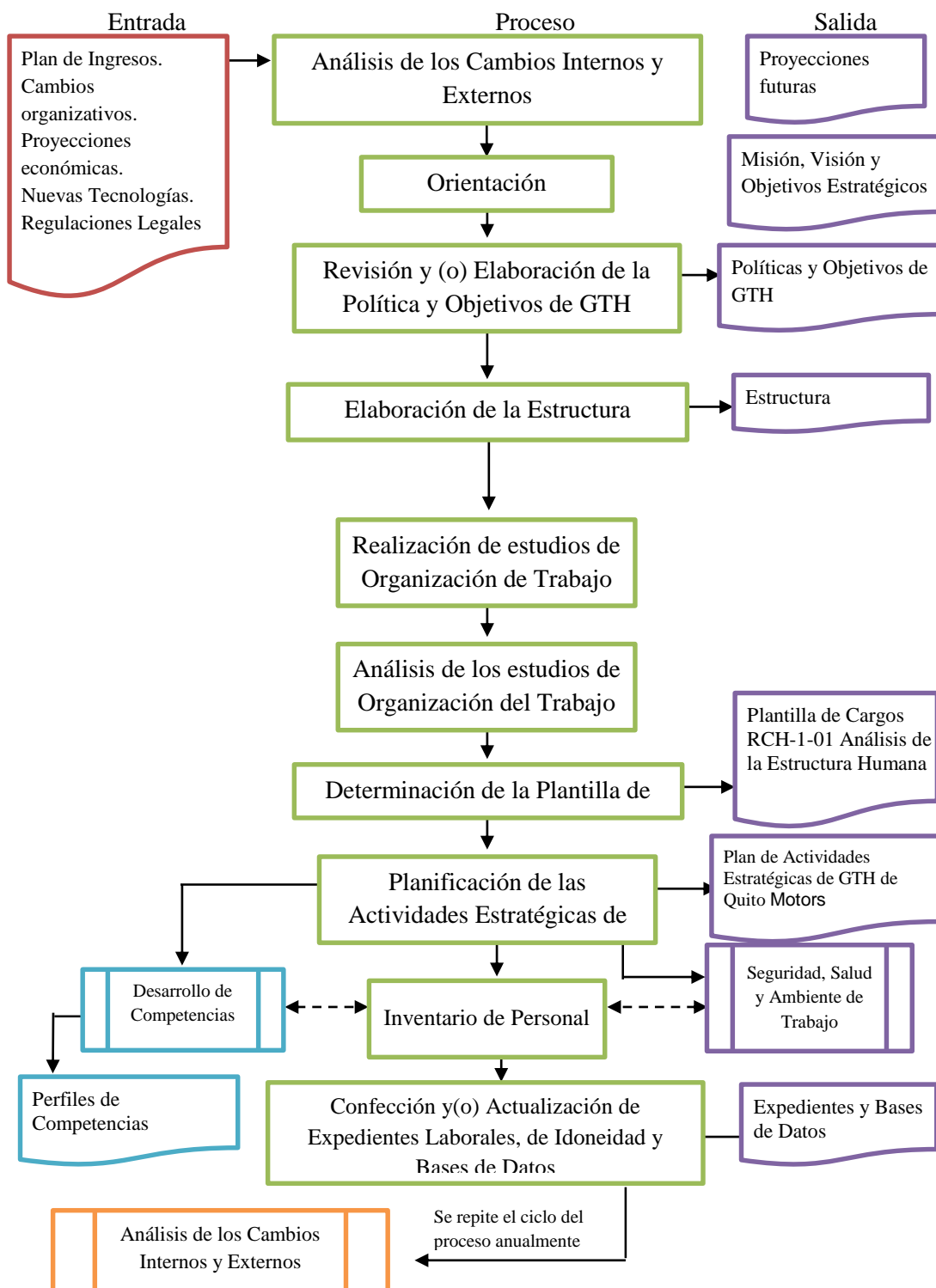
Anexo N° 14.- Mapa de procesos de la cadena de tiendas de Calzado Carlín



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 15 Flujograma del Proceso de Gestión de Planeación de Talento Humano



Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 16
Encuesta para determinar la valoración actual de los atributos esenciales de los clientes externos

Estimado señor(a):

Es de interés conocer su opinión sobre la calidad de los servicios que se les presta, con el objetivo de satisfacerlo cada vez más. Muchas gracias por su cooperación.

	Excelente	Bien	Regular	Mal	Muy mal
A. Estacionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Precios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Atención del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Presencia del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Formas de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Limpieza del local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Ubicación del local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Orientación y respuesta oportuna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Servicio de postventa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Surtido de la mercadería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. Ambientación del local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N. Organización en las perchas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

En comparación con otros establecimientos en los que usted ha realizado sus compras, ¿Cómo calificaría el servicio recibido en Calzados Carlín?

Excelente ___ Bien ___ Regular ___ Mal ___ Muy mal ___

¿Cómo conoció Calzados Carlín?

Recomendación de un amigo, un familiar u otra persona

Coincidencia

Otros. ¿Cuál?

¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas?

Si ___ No ___

¿Utilizaría nuevamente nuestros servicios?

Si ___ No ___

Por favor, ayúdenos a conocerlo

Edad:

Sexo: M ___ F ___

Nivel de ingresos: Alto ___ Medio ___ Bajo ___

Muchas gracias, sus opiniones son muy valiosas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 17
Competencias esenciales de la organización y procesos de la cadena de tiendas de Calzados Carlín

COMPETENCIAS DE IDENTIDAD							
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para plasmar el sello de la cadena que representa en todos los productos y servicios que ofrece. • Capacidad para crear para sus clientes un ambiente de distinción y atención personalizada. • Capacidad de mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios. 							
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES							
Capacidad de trabajo en equipo		Creatividad		Orientación al servicio al cliente		Orientación a resultados	
COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS PRINCIPALES							
Gestión de Ventas	Logística	Gestión de la Calidad	Comunicación con el Cliente	Auditoría e Inspección	Aseguramiento Infraestructura	Gestión de Talento Humano	Gestión de la Alta Dirección
Escucha Empatía Capacidad de influencia Establecer relaciones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad perceptiva y motriz Autocontrol emocional Energía Iniciativa y entusiasmo Orientación al cliente Orientación a resultados	Identificación de problemas y soluciones Independencia Toma de decisiones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad de control Negociación Capacidad de influencia Establecer relaciones Iniciativa y entusiasmo	Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Desarrollo de personas Visión de futuro Promoción de cambios Pertinencia Capacidad de influencia Iniciativa y entusiasmo Orientación al cliente Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad	Negociación Capacidad de influencia Establecer relaciones Identificación de problemas y soluciones Escucha Empatía Sensibilidad interpersonal Orientación al cliente Búsqueda de Información	Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad Búsqueda de Información Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Escucha Empatía Tolerancia al estrés Autocontrol emocional Capacidad de control	Identificación de problemas y soluciones Simultaneidad de tareas y polivalencia Capacidad perceptiva y motriz Capacidad de control Capacidad de organización Capacidad de organización Perseverancia Energía Iniciativa y entusiasmo Orientación a resultados	Análisis de problemas Identificación de problemas y soluciones Desarrollo de personas Capacidad de control Capacidad de organización Planeación Promoción de cambios Capacidad de influencia Preocupación por el orden y la precisión Meticulosidad	Análisis de problemas e identificación de soluciones Independencia Toma de decisiones Desarrollo de personas Liderazgo Delegación Capacidad de planeación y control Visión de futuro Promoción de cambios Negociación Capacidad de influencia Tolerancia al estrés Orientación a resultados

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 18
Niveles de referencias para los indicadores propuestos

Indicadores	Niveles de Referencias			
	Deficiente	Aceptable	Satisfactorio	Altamente Satisfactorio
Índice de Inventario de personal (IIP)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice del Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (IADCO)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice de Planeación (IP)	< 70%	>70 y <80%	>80 y <90%	≥ 90%
Índice del Sistema de Trabajo (IST)	< 80%	>80 y <90%	>90 y <95%	≥ 95%
Índice de Calidad del Clima Laboral (ICCL)	< 70%	>70 y <80%	>80 y <90%	≥ 90%
Productividad del trabajo (PT)	Estos indicadores pueden tomar los niveles de referencia acorde al estadio en cada ciclo, valorándose como positivo un incremento con respecto al punto de partida, en correspondencia con el estado deseado definido.			
Índice de Satisfacción del Cliente (ISc)				
Índice de Recomendación (IRc)				
Ausentismo	≥ 2	< 2 y >1 %	≥1 y >0,5 %	≤ 0.5%
Fluctuación	Se analiza cada indicador acorde a su naturaleza, valorándose como positivo un comportamiento favorable.			
Gasto de salario por peso de ingreso (GS/PI)				
Gasto de GTH por peso de ingreso (GGTH/PI)				
Gasto de GTH del total de gastos (GGTH/TG)				
Correlación salario medio productividad (CSMPT)				

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 19

Resumen de fotografías individuales de los puestos de trabajo en las áreas de ventas y bodega

Nombre del puesto de trabajo: VENDEDOR				
Actividades	Hora Inicio	Hora Fin	Duración	Tiempo Tipo
Llega a la tienda y organiza algunas cosas para atender a los clientes	9:00	9:15	0:15	TTR
Revisa que la mercadería esté correctamente etiquetada y ordenada	9:15	10:01	0:46	TTR
Revisa algo en su celular	10:01	10:05	0:04	TIDO
Atiende un cliente	10:05	10:20	0:15	TTR
Se va a merendar	10:20	10:30	0:10	TDNP
Coloca los sensores contra robo en la mercadería que corresponda	10:30	11:32	1:02	TTR
Ubica la mercadería que se le mostró al cliente y que éste decidió no llevar	11:32	12:17	0:45	TTR
Ayuda a un cliente con la devolución de una mercadería	12:17	12:33	0:16	TTR
Orienta a un cliente	12:33	12:43	0:10	TTR
Conversa con Juan Carlos y Andrea	12:43	12:48	0:05	TIOC
Regresa a atender el pedido de un cliente	12:48	12:55	0:07	TTR
Trata asuntos de trabajo con Juan Carlos	12:55	13:00	0:05	TIOC
Almuerzo	13:00	14:30	1:30	
Conversa con Andrea	14:30	15:20	0:50	TITO
Va al baño	15:20	15:30	0:10	TDNP
Orienta a un cliente	15:30	15:40	0:10	TTR
Atiende a un cliente	15:40	15:55	0:15	TTR
Conversa con Andrea	15:55	16:00	0:05	TIOC
Sale a la puerta y habla por teléfono	16:00	16:05	0:05	TIDO
Sale a la puerta llega un cliente y lo atiende	16:05	16:20	0:15	TTR
Ayuda a un cliente con la devolución de una mercadería	16:20	16:40	0:20	TTR
Ubica la mercadería que el cliente decidió no llevar	16:40	17:00	0:20	TITO
Ayuda a traspasar mercadería a la otra tienda	17:00	17:20	0:20	TTR
Atiende a un cliente	17:20	17:45	0:25	TTR
Conversa con Mayra	17:45	18:00	0:15	TITO
Selecciona, marca y alista mercadería para las otras tiendas	18:00	18:30	0:30	TTR
Fin de labores	18:30			
Jornada Laboral (horas)			8:00	
Aprovechamiento de la JL			65%	

Nombre del puesto de trabajo: CAJERO				
Actividades	Hora Inicio	Hora Fin	Duración	Tiempo Tipo
Llega a la tienda y prepara su lugar de trabajo	9:00	9:25	0:25	TTR
Verifica que haya un adecuado surtido de menudo para dar vueltos	9:25	9:35	0:10	TTR
Recibe el pago de un cliente por unos zapatos	9:35	9:45	0:10	TTR
Habla por teléfono celular con la mama	9:45	9:50	0:05	TIDO
Solicita reposición de suministros y materiales para su trabajo	9:50	10:00	0:10	TTR
Entrega una orden de pedido a Carlos	10:00	10:03	0:03	TTR
Procesa el pago de un cliente y da a conocer de las promociones existentes	10:03	10:10	0:07	TTR
Se dirige a las oficinas y se queda ayudando a Blanca	10:10	10:40	0:30	TTR
Recibe la llamada de un cliente por teléfono	10:40	10:45	0:05	TTR
Procesa el pago de un cliente con la tarjeta de débito	10:45	11:00	0:15	TTR
Registra devoluciones de mercadería	11:00	11:30	0:30	TTR
Procesa el pago de un cliente con la tarjeta de débito	11:30	11:45	0:15	TTR
Hace conocer al cliente de las promociones existentes	11:45	12:00	0:15	TTR
Regresa a su puesto y organiza documentos	12:00	12:20	0:20	TTR
Habla por celular con un cliente	12:20	12:30	0:10	TTR
Procesa el pago de un cliente y da a conocer de las promociones existentes	12:30	12:50	0:20	TTR
Va al baño	12:50	13:00	0:10	TDNP
Almuerzo	13:00	14:30	1:30	
Verifica que el fondo de caja esté completo y que esté limpia su área de trabajo	14:30	15:00	0:30	TTR
Conversa con Carlos	15:00	15:10	0:10	TIDO
Procesa el pago de un cliente con la tarjeta de crédito	15:10	15:30	0:20	TTR
Se va a bodega y conversa con Andrés	15:30	16:00	0:30	TIOC
En su puesto de trabajo registro citas para el día siguiente	16:00	16:55	0:55	TTR
Habla por teléfono celular con una amiga	16:55	17:00	0:05	TIDO
Procesa el pago de un cliente con la tarjeta de crédito y da a conocer de las promociones existentes	17:00	17:27	0:28	TTR
Clasifica y realiza el depósito de los valores de contado y crédito recaudados en el día.	17:27	18:00	0:32	TTR
Verifica que el fondo de caja esté completo antes de entregarlo	18:00	18:30	0:30	TTR
Termina la Jornada Laboral	18:30			
Jornada Laboral (horas)			8:00	
Aprovechamiento de la JL			89%	

Nombre del puesto de trabajo: BODEGUERO				
Actividades	Hora Inicio	Hora Fin	Duración	Tiempo Tipo
Llega a la tienda y revisa que todo en bodega esté en orden y limpio	9:00	9:15	0:15	TTR
Ayuda a Andrea a activar la compu	9:15	9:30	0:15	TIOC
Entrega de pre factura al cliente	9:30	9:40	0:10	TTR
Va al baño	9:40	9:45	0:05	TDNP
Habla por teléfono celular	9:45	9:50	0:05	TIDO
Envía cotización a los clientes	9:50	10:10	0:20	TTR
Realiza proformas	10:10	10:40	0:30	TTR
Coordina el ingreso de los productos	10:40	10:50	0:10	TTR
Atiende un cliente	10:50	11:10	0:20	TTR
Realiza pre facturación	11:10	11:40	0:30	TTR
Realiza llamadas a proveedores	11:40	12:00	0:20	TTR
Realiza pre facturación	12:00	12:20	0:20	TTR
Realiza llamada telefónica personal	12:20	12:30	0:10	TIDO
Consulta calzado en bodega	12:30	12:45	0:15	TTR
Archiva en orden los pedidos del día	12:45	13:00	0:15	TTR
Almuerzo	13:00	14:30	1:30	
Realiza llamadas a clientes	14:30	14:35	0:05	TTR
Realiza el ingreso de mercadería al sistema	14:35	14:50	0:15	TTR
Atiende a un cliente	14:50	15:05	0:15	TTR
Realiza pre facturación	15:05	15:20	0:15	TTR
Realiza llamadas a clientes	15:20	15:30	0:10	TTR
Realiza pre facturación	15:30	15:45	0:15	TTR
Realiza llamada al jefe	15:45	15:50	0:05	TTR
Realiza llamada a cliente de quininde	15:50	16:00	0:10	TTR
Coordina el ingreso de los productos	16:00	16:15	0:15	TTR
Atiende a un cliente	16:15	16:35	0:20	TTR
Atiende a un cliente	16:35	17:00	0:25	TTR
Realiza recepción de proformas	17:00	17:15	0:15	TTR
Verifica documentos de caja envío de facturas	17:15	17:30	0:15	TTR
Realiza llamadas a clientes	17:30	17:40	0:10	TTR
Va al baño	17:40	17:50	0:10	TDNP
Regresa a la oficina y conversa con Andrea	17:50	18:10	0:20	TIDO
Verifica el correcto almacenamiento de los productos	18:10	18:20	0:10	TTR
Reporta el ingreso de la mercadería	18:20	18:30	0:10	TTR
Termina su jornada laboral	18:30			
Jornada Laboral (horas)			8:00	
Aprovechamiento de la JL			90%	

Leyenda:

JL: Jornada laboral.

TTR: Tiempo de trabajo reglamentado.

TITO: Tiempo de interrupciones de deficiencias técnico-organizativos.

TIRTO: Tiempo de interrupciones reglamentadas o determinadas por la tecnología y (o) organización.

TDNP: Tiempo de descanso y necesidades personales.

TIDO: Tiempo de interrupciones por disciplina laboral.

TIOC: Tiempo de interrupciones por otras causas organizativas.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 20
Resumen del cronometraje del tiempo operativo para la “Atención al Cliente”

Cientes que no facturaron		Cientes que facturaron	
No.	Tiempo (seg)	No.	Tiempo (seg)
1.	195	1.	310
2.	265	2.	55
3.	310	3.	75
4.	80	4.	95
5.	215	5.	140
6.	195	6.	160
7.	20	7.	610
8.	210	8.	600
9.	245	9.	205
10.	100	10.	150
11.	55	11.	135
12.	150	12.	260
13.	845	13.	95
14.	110	14.	180
15.	320	15.	540
16.	335	16.	320
17.	255	17.	370
18.	160	18.	615
19.	165	19.	345
20.	50	20.	180
21.	485	21.	665
22.	490	22.	430
23.	615	23.	195
24.	605	24.	480
25.	195	25.	245
26.	445	26.	395
27.	220	27.	600
28.	335	28.	340
29.	435	29.	225
30.	155	30.	665
31.	40	31.	435
32.	315	32.	205
33.	215	33.	485
34.	50	34.	350
35.	300	35.	405
36.	605	36.	605
37.	35	37.	340
38.	95	38.	235
39.	220	39.	430
40.	160	40.	225
41.	55	41.	395

Clientes que no facturaron		Clientes que facturaron	
42.	85	42.	615
43.	335	43.	350
44.	430	44.	230
45.	335	45.	665
46.	310	46.	225
47.	40	47.	235
48.	615	48.	680
49.	420	49.	635
50.	205	50.	425
51.	310		
52.	145		
53.	320		
54.	50		
55.	600		
56.	100		
57.	200		
58.	310		
59.	420		
60.	155		
61.	50		
62.	35		
63.	610		
64.	335		
65.	445		
Total	19410	Total	17850
Promedio	269,58 (4:30)	Promedio	357,00 (6:00)
Total General		37260	
Promedio General		305,45 (5:10 min)	

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 21
Resumen de cronometraje del tiempo operativo del puesto de Cajero

Cientes Bodeguero	
No.	Tiempo (segundos)
1.	135
2.	165
3.	250
4.	45
5.	155
6.	135
7.	55
8.	150
9.	185
10.	40
11.	55
12.	90
13.	185
14.	50
15.	260
16.	275
17.	195
18.	100
19.	105
20.	155
21.	225
22.	430
23.	155
24.	145
25.	135
26.	165
27.	160
28.	185
29.	175
30.	95
31.	175
32.	155
33.	155
34.	105
35.	140
36.	145
37.	215
38.	90
39.	160
40.	100
41.	55
42.	65
43.	175
44.	170
45.	175
46.	250

Cientes Bodeguero	
No.	Tiempo (segundos)
47.	55
48.	155
49.	145
50.	145
51.	250
52.	85
53.	160
54.	55
55.	140
56.	65
57.	140
58.	250
59.	160
60.	95
61.	55
62.	145
63.	150
64.	175
65.	185
66.	155
67.	45
68.	140
69.	145
70.	175
71.	55
72.	160
73.	100
74.	95
75.	55
76.	175
77.	170
78.	175
79.	250
80.	225
Total	11715
Promedio	146 seg (2:44 min)

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 22
Perfil de Competencia Laboral del Vendedor

	PERFIL DE COMPETENCIA LABORAL	Código: RETH-7.01 Edición: 02 16/03/09 Página 1 de 3
--	--------------------------------------	--

I. Datos Generales:

- 1.1. Denominación del cargo: **Vendedor.**
- 1.2. Categoría Ocupacional: Servicio.

II. Misión del cargo:

Ser el responsable de brindar excelente servicio y cordial atención a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr la satisfacción y lealtad de estos y consolidar ventas efectivas, de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

III. Responsabilidades:

- 3.1. Sobre los equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con los recursos materiales, medios y equipos de trabajo asignados a él para su trabajo como: mobiliarios en general.
- 3.2. Sobre el cumplimiento de objetivos: Es responsable del cumplimiento de los objetivos trazados por su área de trabajo, relacionados con la misión y funciones de su cargo, garantizando la calidad y entrega de los resultados en el tiempo y forma previstos.

IV. Competencias del cargo:

ELEMENTOS COMPETENCIA Y ASPECTOS RELACIONADOS	
A.	EDUCACIÓN
A1.	Graduado de Bachiller o con estudios superiores.
A2.	Conocimientos básicos del idioma Inglés.
A3.	Cursos realizados de servicio al cliente.
A4.	Cursos realizados de técnicas de ventas.
B.	FORMACIÓN
B1.	Posee conocimientos sobre técnicas de gestión de venta de todo tipo de artículos en establecimientos comerciales dedicados a ese fin.
B2.	Tiene conocimientos para la realización de vales de ventas y todo lo relacionado con las anotaciones de los precios fijados a los artículos.
B3.	Posee los conocimientos para la realización del cierre y ajuste de todas las operaciones de venta.
B4.	Mantiene canales de comunicación dentro del departamento.
B5.	Conoce técnicas de almacenaje y manipulación de mercancías en establecimientos y áreas de ventas minoristas.
B6.	Tiene conocimientos básicos sobre la realización de los inventarios de mercancías.
B7.	Posee facilidad numérica para realizar cálculos básicos.
C.	HABILIDADES, CUALIDADES PERSONALES Y ACTITUDES
C1.	Capacidad de influencia: Produce un impacto o efecto positivo sobre los demás, persuadiéndolos, convenciéndolos, modificando sus ideas y conductas con el fin de que

	sigan un plan o línea de acción, a partir de la exposición de razones que se convierten en fuertes motivadores de cambio.
C2.	Empatía: Posee la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Identifica necesidades, conflictos y características del receptor que le permiten conducir el proceso comunicativo eficazmente
C3.	Escucha: Es capaz de recibir, procesar, sintetizar y traducir óptimamente los mensajes comunicativos emitidos, manteniendo una atención continua sobre el emisor, y eliminando las ambigüedades e interpretaciones incorrectas que pudieran surgir durante el intercambio.
C4.	Actitud ética: refleja su autonomía moral como modelo a imitar por sus alumnos y colegas en cuanto a los valores profesionales que lo caracterizan como persona, como profesor y como especialista en su especialidad.
C5.	Pertinencia: Es capaz de emitir mensajes que en todo momento resultan claros, útiles, objetivos y oportunos.
C6.	Sensibilidad interpersonal: Es capaz de escuchar empáticamente y percibir los pensamientos, estados de opinión y asuntos expresados o no por las personas del equipo para predecir comportamientos futuros y comprender los puntos de vista de los demás, realizando acciones que indican la consideración por sus sentimientos y necesidades.
C7.	Simultaneidad de tareas y polivalencia: Es capaz de llevar a cabo simultáneamente una amplia gama de funciones y tareas disímiles, sin perder la orientación estratégica y el orden de prioridades. A pesar de una especialización determinada, sus conocimientos, habilidades y experiencia lo convierten en un trabajador versátil y multifacético
C8.	Creatividad: Busca e identifica nuevas alternativas de solución radicales en contraposición con los esquemas tradicionales, proponiendo variadas soluciones imaginativas y originales, mostrando gran flexibilidad de pensamiento. Posee sentido del riesgo y es capaz de llevar a cabo las soluciones propuestas
C9.	Independencia: Se manifiesta seguro, autocontrolado y responsable de sus actos defendiendo puntos de vista y criterios propios aunque vayan en contra de algún estado de opinión. Es capaz de generar soluciones idóneas a partir de sus propias convicciones.
C10.	Colaboración: Contribuye al desarrollo del trabajo en grupo y muestra una disposición para orientar su trabajo en función de las necesidades y los objetivos del colectivo, compartiendo espontáneamente información, conocimientos, herramientas de trabajo y potenciando la formación y desarrollo de otros trabajadores
C11.	Integración: Es capaz de adaptarse rápidamente al grupo aceptando y compartiendo normas y tareas grupales para el logro de objetivos. Se implica afectivamente en la actividad, contribuyendo de manera importante a la unión del grupo, a partir de su participación activa en la toma de decisiones grupales...
C12.	Flexibilidad: Es capaz de adaptarse y de trabajar en una amplia variedad de situaciones, individuales o de grupo, de cambiar o aceptar los cambios, a partir de reformular proyectos y planes, modificando el comportamiento propio siguiendo un enfoque diferente con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
C13.	Perseverancia: Se muestra firme y tenaz en cada uno de sus actos manifestando su compromiso en el cumplimiento de las tareas y objetivos. Actúa con persistencia y constancia en la solución de problemas y el desarrollo de sus funciones en general.
C14.	Meticulosidad: Es capaz de realizar exitosamente las actividades que requieran de un

	gran nivel de detalle y cuidado, siendo muy preciso y consagrado en el cumplimiento de estas tareas.
C15.	Energía: Muestra control, resistencia y capacidad de trabajo duro. Denota ánimo y vigor en el desempeño de sus funciones y tareas, mostrando pensamiento positivo y optimismo relacionado con la confianza en el éxito del trabajo y basándose en su seguridad personal.
C16.	Orientación al cliente: Se esfuerza por descubrir y resolver las necesidades de los demás, trabajadores o clientes externos, mostrando voluntad para ayudarlos y servirlos en la solución de sus problemas para alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos
	Orientación a la obtención de resultados: Demuestra su esfuerzo por trabajar bien y alcanzar estándares de excelencia, determinando eficazmente las metas y objetivos de la gestión y estableciendo un adecuado plan de trabajo para conseguirlos.
D.	EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO
D1.	Ha gestionado la venta de todo tipo de artículos en establecimiento comercial dedicado a ese fin.
D2.	Ha habilitado vales de ventas y anotado los precios fijados a los artículos.
D3.	Ha cobrado y registrado, en forma manual o en máquina registradora mecánica o electrónica, la mercancía vendida.
D4.	Ha realizado el cierre y ajuste de las operaciones de venta.
D5.	Ha controlado determinada cantidad de valores y efectivos.
D6.	Ha acomodado, ubicado en estibas y organizado mercancías en establecimientos y áreas de ventas minoristas.
D7.	Ha participado en la realización de los inventarios que se efectúen.
D8.	Es responsable de la limpieza y organización de su puesto de trabajo.
D9.	Ha controlado las actividades de la competencia.
D10.	Ha mantenido muy buena comunicación dentro de su departamento.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 23

Planeación de los restantes procesos de GTH a desarrollar en los cargos de la tienda Calzado Carlín I

Nomenclatura inicial de cargos	Cantidad	Nomenclatura de cargos propuestos	Cantidad	Acciones por año				
				1	2	3	4	5
Administrador	1	Administrador	1	FD	P, R, S, I, FC, FE	FD	FC, FD	P, R, S, I, FC, FE
Vendedor	3	Vendedor	4	SB, R, S, I, FE, FC	FE, FC, FD	LM, R, S, I, FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC, FD	SB, R, S, I, FE, LM, FC
Cajero	1	Cajero	2	FE, FC	FE, FC, FD	FE, FC	LM, SB, R, S, I, FE, FC, FD	FE, FC
Bodeguero	1	Bodeguero	1	R, S, I, FE, FC	FE, FC	SB, R, S, I, FE, FC	FE, FC, FD	P, R, S, I, FE, FC

Leyenda:



R: Reclutamiento J: Jubilación I: Inducción S: Selección FC: Formación en Calidad FD: Formación en dirección
 FE: Formación en la especialidad P: Promoción SB: Solicitud de baja LM: Licencia de maternidad

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Cacuango, Doris M.

Anexo N° 24
Cuadro de mando integral de talento humano de la cadena de tiendas de Calzado Carlín en Santo Domingo

Perspectiva de Procesos						Perspectiva de Crecimiento					
Concepto	Indicador	Nivel de referencia				Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS			D	A	S	AS
Inventario de personal	IIP		X	X		Clima Laboral		X	X		
ADCO	IADCO	X			X	Aprovechamiento de la J.L.		X			X
Planeación	IP		X		X	Fluctuación de la FT		X	X		
Recompensa	IR		X	X		Ausentismo		X			X
Sistema de trabajo	IST	X			X						
Perspectiva de Clientes						Perspectiva Económica					
Productividad del trabajo	PT		X		X	Gasto de salario por peso de ingreso		X	X		
X Satisfacción del cliente externo	ISC		X		X	Gasto de GTH por peso de ingreso		X			X
Índice de Recomendaciones	IRc		X		X	Gasto de GTH del total de gastos		X			X
						Correlación SM-PT		X	X		

Leyenda:  Enero / 2014  Enero 2015

Fuente: Investigación de campo.
Elaborado por: Cacuango, Doris M.