



UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS TORRE MERCEDES

CENTRO DE POSTGRADOS

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN
RECURSOS HUMANOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Tema:

**Análisis de los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la
agencia de publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un
Manual de Puestos por Competencias**

Autora:

Johanna Lacayo Peñaranda

San José, 2018

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS TORRE MERCEDES
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 30 de abril del 2018

Señores.

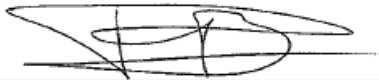
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: **Análisis de los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la Agencia de Publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un Manual de Puestos por Competencias**, elaborado por la estudiante Johanna Lacayo Peñaranda, requisito para que la citada estudiantes pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,



Lic. Rafael Bogarín Ulloa. MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MBA, MPL, (C.Ph.d.)

4-148-307

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS TORRE MERCEDES
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San Pedro, 30 de abril del 2018

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: **Análisis de los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la Agencia de Publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un Manual de Puestos por Competencias**, elaborado por la estudiante Johanna Lacayo Peñaranda, requisito para que la citada estudiantes pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,


.....
MBA. Maribel Chacón Molina.

2-637-707

**UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS TORRE MERCEDES
CENTRO DE POSTGRADOS**

**CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILOLOGO
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

San José, 30 de abril del 2018

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: **Análisis de los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la Agencia de Publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un Manual de Puestos por Competencias**, elaborado por la estudiante Johanna Lacayo Peñaranda, requisito para que la citada estudiantes pueda optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos tales como : construccion de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado a la Universidad, por cuanto cumple con los requisitos establecidos

Suscribe cordialmente,



Lidia Ginette Fonseca Vargas
Carné 10993

Colegio de Licenciados y Profesores en Artes y Letras

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Johanna Lacayo Peñaranda, costarricense, portadora del número de cédula 1-115-0362, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria, para optar por el título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS, de la Universidad Latina de Costa Rica, sede Torre Mercedes, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

San José, 30 de abril del 2018.



Johanna Lacayo Peñaranda

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

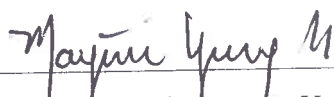
La suscrita, Johanna Lacayo Peñaranda, portadora del número de cédula 1-115-0362, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina de Costa Rica, sede Torre Mercedes, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS, de la Universidad Latina de Costa Rica, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, sede Torre Mercedes, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitándolo en el sitio web, así como en el CRAI.

San José, 30 de abril del 2018.



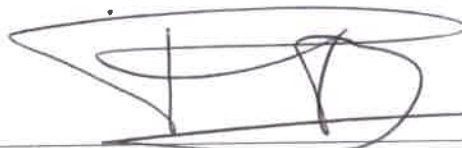
Johanna Lacayo Peñaranda

TRIBUNAL EXAMINADOR



MAP. Marjorie Young Hernández

Representante de la Rectoría



Lic. Rafael Bogarín Ulloa, MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MBA, MBA, MPL

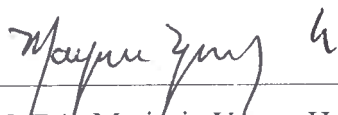
Tutor



MBA. Maribel Chacón Molina

Lector

CONSEJO ASESOR



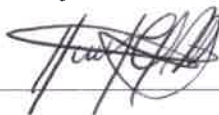
MPA. Marjorie Young Hernández

Representante de la Rectoría



Lic. Rafael Bogarín Ulloa, **MPIO, MGTH, MGRH, MMNI, MBA, MPL**

Tutor



MBA. Maribel Chacón Molina

Lector

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTO

En el presente trabajo, quiero poner de manifiesto mi más sincero agradecimiento...

Al tutor de la presente tesis, Lic. Rafael Bogarín Ulloa, MPIO, quien con su experiencia, dedicación y conocimiento ha sabido guiarme de la mejor manera para el desarrollo del presente trabajo.

Y a todos los involucrados durante el proceso, como la gerencia de Recursos Humanos de la Agencia Garnier BBDO, por permitirme realizar el presente trabajo final de graduación.

Y a todas las personas que colaboraron de diferentes formas en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de investigación en primer lugar a Dios, quien ha guiado mis pasos en todos los planes que he realizado; a mi hija, que es el motor que inspira mis metas y objetivos en la vida. A mi esposo, por su apoyo incondicional en los proyectos que juntos hemos trazado. A mis padres, por ser un ejemplo de dedicación, lucha y sacrificio.

También quiero dedicar este trabajo a mi hermana y demás familiares que han estado apoyándome, ustedes son parte muy importante de todos mis logros.

TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR	II
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR	III
CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILOLOGO	IV
DECLARACIÓN JURADA	V
MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD	VI
AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	IX
TABLA DE CONTENIDO	XII
ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
RESUMEN EJECUTIVO	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
Planteamiento del problema	3
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO.....	7
CAPÍTULO III.....	24
MARCO METODOLÓGICO.....	24
CAPÍTULO IV.....	38
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA	38
CAPÍTULO V	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
CAPÍTULO VI.....	66
PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS ACTUALIZADO PARA EL DEPARTAMENTO CREATIVO DE LA AGENCIA GARNIER BBDO	66
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura No.	Título	Página
1	Organigrama de la agencia de publicidad Garnier BBDO	10
2	El iceberg de los autores Spencer y Spencer	22
3	Cuadro resumen operacionalización de variables	37
Tabla No.	Título	Página
1	Género de los colaboradores del Departamento Creativo	40
2	Tiempo de laborar de los colaboradores en la empresa	41
3	Criterio de los colaboradores en cuanto a si se encuentran ubicados en puestos de trabajo de acuerdo con sus conocimientos y habilidades	42
4	Opinión de los colaboradores para conocer si necesitan capacitación para ejecutar las funciones que demanda su puesto de trabajo	43
5	Criterio de los colaboradores respecto a si han recibido capacitación que mejore su rendimiento en la empresa	44
6	Opinión de los colaboradores sobre si en algún momento le han comunicado a su jefe inmediato que requieren capacitación para la realización de sus funciones en el puesto de trabajo	45
7	Criterio de los colaboradores relacionado con los errores más comunes que cometen en los puestos de trabajo	46
8	Opinión de los colaboradores sobre el conocimiento del área a la que pertenece el puesto de trabajo que desempeña	47
9	Criterio de los colaboradores sobre el conocimiento del jefe inmediato	48
10	Criterio del colaborador respecto a si conoce la relación de su puesto de trabajo con los demás puestos que se encuentran en la organización.	49
11	Criterio de los colaboradores respecto si le detallaron las funciones y responsabilidades cuando ingresaron a su puesto de trabajo.	50
12	Criterio de los colaboradores sobre el método con que su supervisor o jefe inmediato les asigna sus funciones.	51
13	Criterio de los colaboradores respecto al plazo en que se le asignan las funciones dentro del puesto de trabajo.	52
14	Criterio de los colaboradores sobre la importancia de obtener un manual de puestos de trabajo que detalle sus funciones y responsabilidades.	53
15	Criterio de los colaboradores respecto a si conocen las normas y procedimientos que deben cumplir y realizar en su puesto de trabajo.	54
16	Criterio de los colaboradores respecto si en alguna ocasión les han realizado una evaluación del desempeño.	55
17	Criterio de los colaboradores respecto a si el supervisor o jefatura inmediata está siempre atento a aclararles alguna duda que posean en la realización de las sus tareas en el puesto de trabajo.	56

18	Criterio de los colaboradores respecto a si el salario asignado al puesto de trabajo que desempeña es equitativo al nivel de tareas y responsabilidades que realiza.	57
19	Criterio de los directores para definir las competencias para el Departamento Creativo de la agencia	58
20	Competencias definidas para el Departamento Creativo de la Agencia Garnier BBDO	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.	Título	Página
1	Gráfico No. 1	40
2	Gráfico No. 2	41
3	Gráfico No. 3	42
4	Gráfico No. 4	43
5	Gráfico No. 5	44
6	Gráfico No. 6	45
7	Gráfico No. 7	47
8	Gráfico No. 8	48
9	Gráfico No. 9	49
10	Gráfico No. 10	50
11	Gráfico No. 11	51
12	Gráfico No. 12	52
13	Gráfico No. 13	53
14	Gráfico No. 14	54
15	Gráfico No. 15	55
16	Gráfico No. 16	56
17	Gráfico No. 17	57

RESUMEN EJECUTIVO

Según el informe de la Asociación de Comunidad de Empresas de Comunicación Comercial de Costa Rica, presentado en el año 2017, la industria de la comunicación está conformada actualmente por varios tipos de mercado, entre ellos se puede citar: publicidad, *branding*, BTL, RRPP, *social media*, producción digital, agencia digital y producción audiovisual; estas empresas han sido creadas en su mayoría por emprendedores, que cuentan con ciertas limitaciones ya sea financieras, tecnológicas, desconocimiento del mercado, entre otras, que impiden el funcionamiento y administración óptima.

Una de las piedras angulares de la administración es la parte de organización de los recursos que se poseen, donde se establecen herramientas que permite controlar de manera oportuna las operaciones que la empresa realiza; una de esas herramientas es el manual de puesto de trabajo, que coadyuva a hacer más eficientes y eficaces los procesos de reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, los procesos de promoción y ascensos, las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, la escala salarial de acuerdo con el puesto, la relación entre áreas de trabajo, identificación de líneas de mando, incentivos y beneficios, entre otros aspectos, procesos que ayudan a aumentar la competitividad y el crecimiento organizacional.

En el caso particular la Agencia de Publicidad Garnier BBDO, ubicada actualmente en la provincia de San José, en el cantón de Goicoechea, distrito San Francisco, barrio Tournón, ha estado en el mercado costarricense desde hace 95 años, siendo pionera en la industria de la comunicación, al crear la primera agencia de publicidad del país. Su crecimiento y trayectoria han sido considerables por lo que el uso de herramientas para afrontar los cambios y necesidades es de gran importancia en la empresa. Por este motivo se ha planteado la necesidad de contar con un instrumento de evaluación acorde a las necesidades de la agencia, y la presente investigación se propuso como meta, diseñar un manual de puestos de trabajo actualizado para la empresa agencia de publicidad Garnier BBDO, que contribuya al mejoramiento de la efectividad organizacional en los procesos realizados en la agencia.

El presente estudio comprende seis capítulos, descritos a continuación: En el capítulo I se explica el tema de investigación y se plantea el problema que enfrenta la empresa objeto de

estudio. Además, se hace referencia al objetivo general y objetivos específicos, igualmente al alcance y limitaciones del trabajo objeto de estudio.

En el capítulo II se presenta el Marco Teórico, el cual contempla el Marco Situacional, donde se describen los antecedentes de la agencia de publicidad Garnier BBDO, tales como su misión, visión, sus objetivos empresariales, sus valores y su respectiva estructura organizacional, aspectos que permiten obtener un panorama sobre la situación actual en que se encuentra la organización. En lo que respecta al Marco Conceptual se incorporan los enfoques, temas y teorías en las que se sustenta el estudio.

En el capítulo III se encuentran aspectos de orden metodológico, donde se analiza el tipo de investigación, métodos y técnicas empleados para recopilar la información.

En el capítulo IV se muestran los resultados de la información recopilada, la cual se procesó mediante tablas y gráficos para una mejor comprensión de los datos, que permitieron identificar la necesidad de obtener un manual de puestos actualizado que contribuya al fortalecimiento empresarial de la empresa objeto de estudio; también se observaron aspectos específicos en torno al problema sobre el cual se refiere este trabajo.

En el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que llegó la investigadora, a partir del estudio de la información recopilada y de los hallazgos encontrados durante el desarrollo de la investigación.

En el capítulo VI se propone un modelo de manual de puestos basado en el formato ISO, para la agencia de publicidad Garnier BBDO, donde se toman en consideración los resultados obtenidos y las conclusiones y recomendaciones del capítulo anterior.

El capítulo VII detalla los instrumentos de medición utilizados para el abordaje del presente estudio, los cuales se clasificaron como anexos; como también se muestra las diferentes fuentes de información -bibliografía- utilizadas durante todo el desarrollo del estudio.

INTRODUCCIÓN

En este proceso de globalización actual es importante buscar un manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales y de la administración de recursos humanos, a fin de generar un ambiente de trabajo propicio para que los colaboradores de la empresa puedan desarrollar al máximo sus capacidades y competencias y les permita a las empresas lograr sus metas y objetivos, este es un paso primordial en la administración.

Un manual de trabajo brinda el pilar fundamental para que las organizaciones cuenten con los procesos de recursos humanos adecuados. Por lo tanto, el manual de puestos actúa como un potencializador de los procesos como: reclutamiento y selección de personal, capacitación e inducción, análisis de puestos, análisis de competencias, compensación y beneficios, salud y seguridad ocupacional y evaluación del desempeño, entre otros. Además, ayuda a crear competitividad y diferenciación porque promueve desempeños que impacten ampliamente en la calidad de los productos y servicios que brinda la organización.

Por medio del presente trabajo de investigación se pretende aportar a la agencia de publicidad Garnier BBDO, el diseño de un manual de puestos actualizado que permita tener claramente establecidas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en el departamento de creatividad, las necesidades de capacitación que estos requieran, evaluación de desempeño de acuerdo con sus funciones, entre otras, con el objetivo de tener procesos simples, eficaces y eficientes, adecuados para un crecimiento planificado y de mayor competitividad de la organización.

CAPÍTULO I
PROBLEMA Y PROPÓSITO

I. PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1. Estado actual de la investigación

Todas las empresas en su desarrollo organizacional deben trabajar de forma ordenada con sus colaboradores, para que estos puedan desarrollar sus funciones con fluidez y así cumplir con las tareas asignadas a sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, es importante contar con un manual de puestos actualizado y por competencias, para cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa, desde los puestos con alta responsabilidad gerencial hasta los puestos operativos con funciones más sencillas. Esto ayudará a no duplicar funciones y evitar recargar a colaboradores que sean más rápidos en determinadas tareas, asimismo, permitirá que los procesos de reclutamiento y selección de personal sean más efectivos, toda vez que los colaboradores que están ubicados en puestos concordantes con sus competencias, tienden a ofrecer mejores desempeños.

Actualmente la elaboración de manual de puestos lleva a los encargados de Talento Humano de la organización objeto de estudio, a ejecutar un giro en la forma de análisis de los candidatos durante la etapa de reclutamiento y selección, dado que se requiere reclutar profesionales que sean capaces de cumplir con sus tareas y a su vez trabajen eficientemente en pro de los objetivos de la empresa, por lo que seleccionar el candidato ideal es cada día más demandante, y se trata de una gestión que va más allá de seleccionar tan solo referenciando un título universitario, sino que se requiere profesionales con experiencia, habilidades y otras características.

La presente investigación se lleva a cabo en la agencia de publicidad Garnier BBDO. Esta es una empresa costarricense fundada en 1921 por el señor Alberto Garnier, fue la primera agencia de publicidad del país. Desde 1985 forma parte de la red BBDO Worldwide y BBDO Centroamérica y ha sido pionera en la industria de la publicidad y la comunicación.

Es importante señalar que la agencia objeto de estudio, no realiza una actualización de su manual de puestos desde hace una década, por lo cual se tiene un recurso humano que se

desempeña en actividades complejas y en trabajos muy especializados, sin disponer de un claro concepto sobre su nivel competencial y si está acorde a lo que requiere la organización para atender nuevas exigencias en la industria donde opera.

Otra realidad de la agencia, es que pertenece a un grupo de empresas, por lo que no cuenta con un departamento de Talento Humano exclusivo para su área en publicidad y comunicación, sino que debe compartir los servicios del área de Recursos Humanos con otras seis empresas del Grupo Garnier, razón por la cual no se cuenta con un acompañamiento apropiado e incluso en ocasiones no se dispone de la capacidad de respuesta que se requiere en varias actividades que le competen a la gestión moderna de recursos humanos, entre ellas la función de análisis de puestos, siendo esta una de las actividades de mayor relevancia en las empresas modernas, pues a partir del análisis de puestos se obtiene la información requerida para elaborar un manual de puestos de trabajo.

El Grupo Garnier ha venido creciendo e incursionando en varios modelos de negocio, por lo que muchas de las actividades y funciones de los puestos de trabajo deben actualizarse y ajustarse a las necesidades de la organización, razón por la cual es importante realizar una revisión y análisis de los puestos de trabajo, con miras a lograr una actualización de ellos bajo un enfoque por competencias.

Planteamiento del problema

Debido a la implementación de la nueva Reforma Procesal Laboral, el pasado 25 de julio del 2017, se debe dar por parte del patrono una mejor preparación con cuanto a la documentación que debe tener la empresa al alcance de sus colaboradores. Uno de esos documentos es el manual de puestos, que contiene las funciones, tareas, actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo cual a su vez permite determinar los requisitos, características y competencias que debe poseer una persona para desempeñarse eficiente y eficazmente en su puesto.

Un manual de puestos de trabajo contribuye a unificar el conocimiento y los criterios dentro de las distintas áreas de la organización. Su creación va coordinada según sean las necesidades que presenta cada departamento dentro de la empresa. Se trata de un documento que facilita la toma de decisiones en aspectos tales como: reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño, compensación, incentivos, capacitación y aspectos relacionados con la salud y seguridad ocupacional, entre otros.

Se determinó realizar esta investigación en la agencia de publicidad Garnier BBDO, pues esta organización no cuenta con un manual de puestos actualizado, que contribuya a definir las tareas que le competen a cada uno de los colaboradores en los diferentes puestos del departamento de creatividad, lo cual permitiría a la vez llevar un mejor control sobre sus aportaciones al cumplimiento de objetivos y metas.

Partiendo del contexto anterior, se plantea como problema sobre el cual versa la presente investigación, el siguiente:

¿Qué elementos y factores debe contener un manual de puestos de trabajo por competencias, que se ajuste a las necesidades actuales de la empresa Garnier BBDO y que contribuya a mejorar la efectividad de las funciones de Recursos Humanos?

1.2 Justificación de la investigación

El área de Talento Humano tiene entre sus funciones y tareas, realizar el alineamiento de los colaboradores con las políticas emitidas por esta área y direccionadas a que los colaboradores apoyen y contribuyan con la estrategia de la organización, proceso mediante el cual se pretende disminuir la brecha entre las características del puesto y las competencias del titular de este, ya que mientras menor sea la brecha se lograrán mejores desempeños por parte de los colaboradores, asimismo, se dará una mayor contribución a las metas y objetivos corporativos, debido a que cada puesto de trabajo estará con funciones alineadas con la orientación estratégica de la empresa.

Una información de vital importancia para la gestión que lleva a cabo el área de Talento Humano son los perfiles de puestos y el análisis de las competencias de los colaboradores; por lo que es trascendental conocer las capacidades, habilidades, experiencia y actitudes del personal. Esto a su vez permite facilitar los procesos de selección, formación y compensación de los colaboradores, en aras de lograr una mayor contribución de los colaboradores a través de sus desempeños.

Adicionalmente, el manual de puestos de trabajo contribuye a que los colaboradores tengan una idea más clara de las actividades que les corresponde realizar, de los aspectos que se le van a evaluar y sobre los cuales debe enfocarse en aras de contribuir a los objetivos organizacionales. Asimismo, al área de Talento Humano se le facilita la adaptación de los colaboradores a sus puestos de trabajo, ya que al tener definidos los roles, funciones y tareas, se mejora la comunicación en todos los sentidos y los colaboradores disponen de una mejor orientación sobre lo que les compete realizar, a quién debe reportar y qué se espera de ellos.

Con la finalidad de abordar el problema sobre el cual versa la presente investigación, se evidencia que en primera instancia y de acuerdo a lo que dictan las mejores prácticas en la materia, se debe iniciar el estudio con un diagnóstico de los puestos de trabajo del Departamento Creativo de la agencia de publicidad Garnier BBDO, para definir un perfil (profesiograma) de cada puesto bajo un enfoque por competencias.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la Agencia de Publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un Manual de Puestos actualizado por Competencias, que ayude al efectivo cumplimiento de las funciones de Recursos Humanos.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un levantamiento de información sobre los puestos de trabajo, funciones, actividades, responsabilidades y objetivos de los puestos del Departamento Creativo de la agencia de publicidad Garnier BBDO.
- ✓ Determinar la brecha que existe entre los perfiles de los puestos actuales del Departamento Creativo, respecto a las las funciones de los puestos bajo un enfoque por competencias.
- ✓ Proponer un manual actualizado de puestos de trabajo por competencias, que contribuya con la orientación estratégica de la agencia de publicidad Garnier BBDO.

1.4 Alcances y limitaciones

1.4.1 Alcances

El presente estudio abarca únicamente el departamento creativo de la agencia Garnier BBDO de Costa Rica, con la finalidad de proponer un manual de puestos y a su vez incorporar las competencias para elevar el grado de excelencia de cada individuo en el quehacer del departamento y de la empresa. A su vez se busca que contribuya a mejorar la efectividad de los procesos que le competen a la gestión de recursos humanos, para lo cual es necesario recopilar la información del personal que se desempeña en el área creativa de la agencia.

1.4.1 Limitaciones

Las limitaciones que se visualizan para el desarrollo de la investigación son relativamente pocas, sin embargo, una limitante es el hecho de que por varios años el manual de puestos del área de creatividad no se actualizó, a pesar de que se trata de una gran necesidad para la agencia. Cabe señalar que solamente la encargada de tráfico cuenta con la experiencia e información sobre los puestos de trabajo, sus funciones e interrelación entre uno y otro puesto, por ello para obtener la información se hizo necesario informar a cada colaborador sobre la importancia de que participara en la aplicación de los cuestionarios.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

Este capítulo consta de dos apartados, el primero de ellos corresponde al Marco Situacional y el segundo se refiere al Marco Conceptual. En el primero de ellos se indican aspectos descriptivos y relevantes de la empresa objeto de estudio, tal como datos históricos, modelo de negocios donde participa, organigrama, misión y visión, valores, etc. Por su parte, en el Marco Conceptual se incorporan planteamientos, enfoques y teorías relacionadas con el tema sobre el cual versa la presente investigación.

2.1 Marco situacional

Antecedentes históricos de la agencia de publicidad Garnier BBDO S.A.

Garnier BBDO S.A. fue la primera agencia de publicidad de Costa Rica y Centroamérica. Actualmente ofrece servicios de publicidad y comunicación en todo el territorio nacional y trabaja con marcas nacionales e internacionales. Se fundó el 23 de octubre de 1921 por el señor Alberto Hernán Garnier Ugalde y se ubicó al frente del Palacio de Justicia en Avenida Segunda. En aquella época las agencias de publicidad no existían por lo tanto la relación entre las marcas y los anunciantes era nula. A pesar de esta situación, don Alberto Garnier no abandonó su idea de crear una empresa que ayudaría a los comerciantes a impulsar sus negocios y darse a conocer. Durante mucho tiempo tuvo que luchar contra diferentes situaciones para ir abriendo camino a la industria de la publicidad en el país.

Don Alberto Garnier tenía que educar a los empresarios en el significado y la importancia de los sistemas de estudios, presentación, ejecución y evaluación técnica de campañas publicitarias. Inicialmente trabajó en conjunto con los editores de los periódicos para sustituir el método de fracciones de páginas, por el sistema de pulgada – columna. Fue el Diario de Costa Rica el primer periódico que realizó el cambio. La primera tarifa establecida fue de 45 céntimos de pulgada por columna.

La primera campaña publicitaria creada fue la de su empresa, Agencia Garnier. Luego llegaron los primeros clientes: la tienda “La Competencia” del señor Ramón Madrigal, “El Gallito” del señor Raúl Odio, la empresa “Arango & Cía.” importadores de FORD.

Actualmente la agencia brinda los servicios de creación, desarrollo, ejecución e implementación de campañas publicitarias; a personas físicas o jurídicas que desean comunicarse con un público definido o en masa para presentar un producto nuevo, hacer un relanzamiento, aumentar la ventas o posicionarse en el mercado, tanto de forma interna o externa.

Misión

Todo aquello que, innovando, haga que una marca sea relevante. Perseguimos apasionadamente la innovación y la calidad, y la ejecutamos a través de *Total Work*.

Visión

Para que una marca sea relevante, necesita mucho más que solo publicidad.

Filosofía

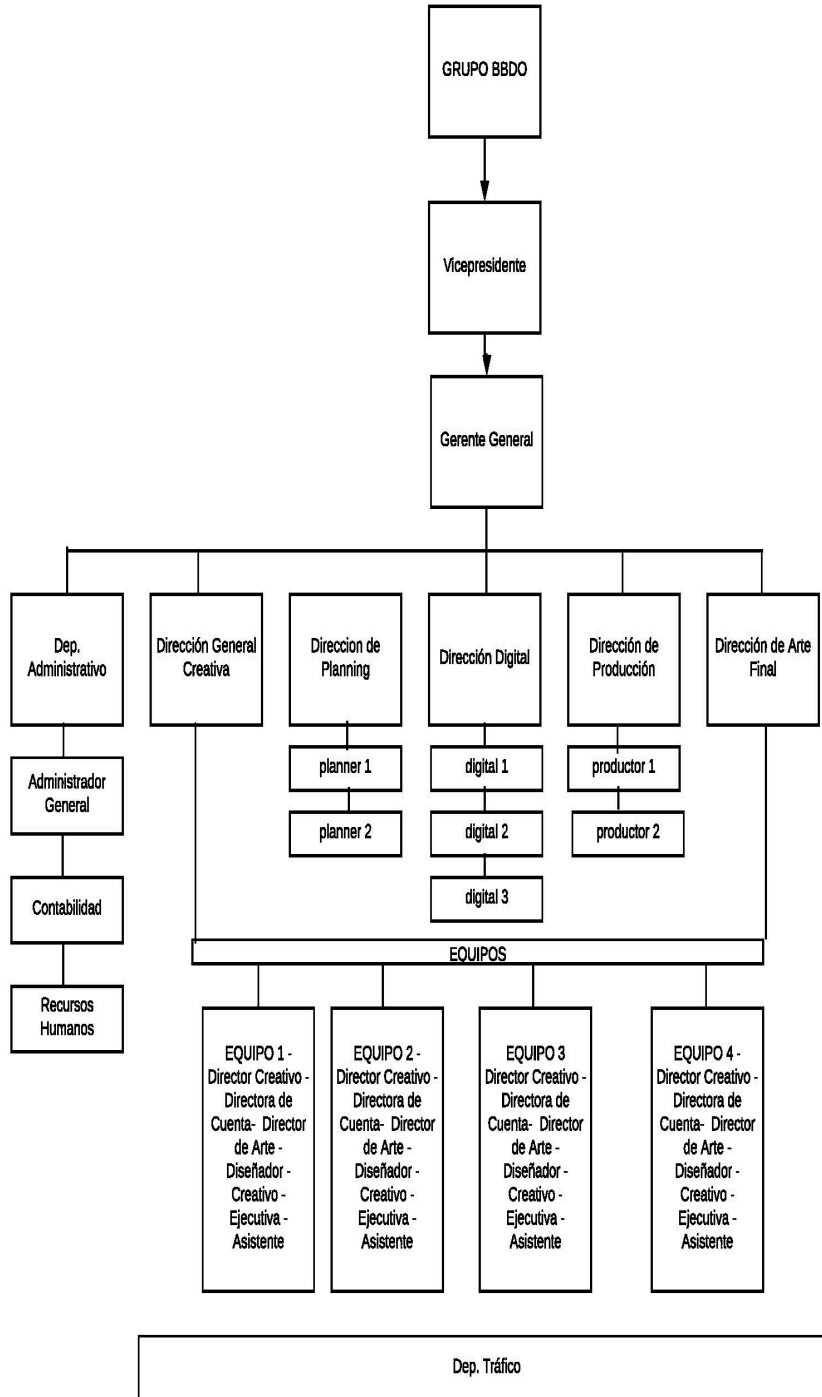
Queremos que nuestros clientes siempre tengan mejores resultados.

Valores

- a. Excelencia
- b. Lealtad
- c. Compromiso
- d. Sinergia

Estructura organizacional

Figura No. 1
Organigrama de la agencia Garnier BBDO



2.1.1 Departamento Creativo

El Departamento Creativo de la agencia Garnier BBDO corresponde al área donde se lleva a cabo la creación de campañas de comunicación, por tal razón se procede a describir algunos aspectos relevantes entorno a la razón de ser de este departamento.

En un departamento creativo vamos a encontrar un equipo de personas que dan vida a campañas de publicidad con su creatividad, por lo tanto son el núcleo de la agencia donde se desarrollan y ponen en marcha grandes ideas.

El objetivo de este departamento es crear una idea con el mensaje principal de una campaña. Esta idea se debe expresar de la forma más clara posible y a su vez lograr persuadir a cada persona que lo reciba. Para lograr llegar a esta idea los creativos trabajan en conjunto con el *planner*, investigación y cuentas.

Una de las dificultades del Departamento Creativo es que el mensaje que vaya a trabajar debe tener la voluntad que el cliente desea comunicar en su marca o producto y a su vez calar en la expectativa del público meta.

A continuación se menciona cinco funciones básicas de un departamento creativo:

1) Acopio y análisis de:

- Datos de mercado
- Datos de la empresa productora
- Información sobre el producto
- Información sobre el consumidor
- Información sobre el mercado

2) Diseño de:

- Estrategia creativa
- Conceptos mercantiles (marcas, estrategias de venta)
- Estilos o personalidad (imagen)
- Herramientas o medios de comunicación

3) Definición de:

- Objetivos de mercadotecnia
- Objetivos de comunicación
- Imagen organizacional (productor-producto)

4) Produce textos para:

- Folletos
- Trípticos
- Catálogos
- Anuncios para prensa
- Anuncios para revistas
- Anuncios exteriores
- Guiones para radio
- Guiones para televisión
- Material de punto de venta

5) Arte y diseño:

- Dibujos e ilustraciones
- Fotografías
- Materiales promocionales
- Musicalización (fondos musicales y anuncios cantados)
- Materiales audiovisuales
- Producción de anuncios para cada medio

Al final se presentan varias opciones para la campaña creativa o pieza creativa y el cliente toma la definición de cuál es la mejor para su marca o producto.

2.2. Marco conceptual

En esta sección se contemplan las bases teóricas en las cuales se fundamenta el estudio para lo cual se revisa y acude a la bibliografía existente, ya sea por medio de libros, estudios y artículos que sirvan para validar y documentar el tema planteado, aspectos necesarios para apoyar las posteriores conclusiones y recomendaciones que brinda el estudio, así como la propuesta final.

Las organizaciones

Una organización es un producto que se compone por dos o más personas, las cuales tienen un objetivo y para cumplirlo deben realizar una cantidad de actividades y tareas. Es

importante comprender que la razón de ser de las organizaciones son las personas. En nuestros días la humanidad vive interactuando entre sí y a su vez con organizaciones, no está aislada. Pero cuenta con limitaciones por lo que para lograr sus objetivos se agrupa formando organizaciones.

El autor Idalberto Chiavenato, en su libro *Administración de Recursos Humanos* (2009, p. 6), define la organización de la siguiente manera:

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, a fin de alcanzar un objetivo común.

Cabe destacar que las organizaciones son de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Además en una organización se suministra a las personas los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos. También ayuda a evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Todo esto contribuye a reducir o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones o responsabilidades entre los participantes de las organizaciones.

Administración

El ser humano ha tenido que buscar la forma de organizar sus actividades y proyectos a través del tiempo, por lo que gestionar una estrategia y trazar un rumbo para llegar a una meta u objetivo es algo que todos hacemos en el día a día. La administración podría ser vista como una ciencia que estudia a las empresas y sus actividades para comprender su funcionamiento y llevar a cabo de forma eficiente sus objetivos. Al respecto los autores Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012: 15), plantean lo siguiente:

Administrar, como todas las demás prácticas -medicina composición de la música,

ingeniería, contabilidad o incluso el beisbol-, es un arte, es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación, sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor si utilizan el conocimiento organizado de la administración que constituye una ciencia. Entonces, si la práctica de la administración es un arte, el conocimiento organizado que subyace a esta práctica puede llamarse ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

Por eso administrar es parte de las ciencias sociales y persigue la realización de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo coordinado en conjunto con otros individuos. Asimismo, los autores Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice (2012: 4) definen la administración, como: “El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”.

Administración de recursos humanos

Dentro de toda organización las relaciones humanas facilitan el trabajo en grupo, logrando de esa forma resultados efectivos, se debe tener un control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y a la vez que la organización represente el medio que permite a las personas que colaboran alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Al respecto el autor Gary Dessler (2013:13), señala: “La administración de recursos humanos significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar las metas”.

Es importante resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas dado que son agentes activos y proactivos que cuentan con inteligencia, innovación, creatividad y otras habilidades. Así mismo el autor Gary Dessler (2013: 95), menciona:

Aunque las personas puedan tomarse como recursos, es decir como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivaciones para el trabajo, comunicabilidad, etc.; no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por lo tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las

personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

Adicionalmente, el autor Idalberto Chiavenato (2009: 45), en su libro Gestión del Talento Humano, cita la siguiente definición sobre la Administración de Recursos Humanos: “Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.”

Reclutamiento

El reclutamiento es el primer contacto que tienen los futuros colaboradores con la empresa, por lo tanto es visto como un sistema para presentar información y atraer a los postulantes. Reclutar surge de la necesidad de ocupar un lugar dentro de la empresa. El proceso de reclutamiento presenta un conjunto de procedimientos relacionados con la investigación y con la intervención de la población seleccionada. El autor Idalberto Chiavenato (2009:208), menciona que el proceso de reclutamiento es: “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos parcialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

Por su parte, el autor Gary Dessler (2013:172), señala lo siguiente:

Un buen reclutamiento requiere que, de preferencia, se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto. Es inútil perder tiempo en candidatos sin un interés real por el puesto.

Debido a ellos, si se realiza un buen reclutamiento se tendrá una buena base de prospectos por medio de la cual escoger a aquel que tenga las mayores habilidades para el puesto.

Selección de personal

Cuando se logra tener un grupo de personas interesadas en el puesto de trabajo por medio del reclutamiento, se inicia el proceso de selección, el cual tiene diversos pasos que

llevarán a decidir la contratación del candidato idóneo al puesto, esperando que pueda aumentar la eficiencia dentro de la organización. Al respecto, los autores Hernández Sánchez y Yenny Blanca (2012: 175) señalan lo siguiente: “La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea”.

Por otra parte, el autor Idalberto Chiavenato (2009:238) señala lo siguiente: “El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización”. Es por eso que contratar empleados nuevos no es tarea fácil y hay muchas personas que sobreestiman este proceso tan complejo.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. Tiene como fin estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y su contribución a la organización. De esta forma se logra determinar problemas de supervisión y gerencia, integración de personas a la organización, adecuación de la persona al cargo, posibles disonancias o falta de entrenamiento; esto con el fin de poder establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas, mejorando la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones. Al respecto, el autor Idalberto Chiavenato (2009:245), en su libro Gestión del Talento Humano, señala lo siguiente sobre evaluación del desempeño:

Consiste en identificar cómo medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño.

La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos.

Por ende, al realizar una evaluación esta debe revisar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Otro punto importante es que se debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos

personales observados en el trabajo. La evaluación no debe centrarse en una apreciación subjetiva. Además, debe haber mutuo acuerdo de las partes -evaluador y evaluado- en cuanto a que la evaluación traerá beneficios a la organización y al empleado.

Puesto de trabajo

Una parte integral de la estructura organizativa de la empresa es el puesto de trabajo. Los puestos se diseñan y organizan de acuerdo con los objetivos de la empresa, por lo tanto, estarán ligados a la finalidad y razón de ser de una organización. El puesto de trabajo define al empleado las actividades por cumplir.

Al respecto, los autores Mondy y Mondy (2010: 92) realizan una descripción de lo que es un puesto, mencionan: “Un puesto es un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas”.

La noción de puesto de trabajo comienza quizás en la historia moderna, con los resultados de la Revolución Industrial y la creación de fábricas o industrias que requieren mano de obra no familiar o conocida.

Análisis de puestos

Cuando se realizamos un análisis de puestos se está en un proceso que consiste en fijar las responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo. Y con este análisis es posible definir qué tipo de personas deben ser contratadas para ocupar los puestos de trabajo según sea su capacidad y experiencia en el área. Todo este proceso, no es más que la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo.

El autor Gary Dessler (2011: 126) define el análisis de puestos como: “... es el procedimiento para determinar las obligaciones de éstos y las características de la gente que se encontrará para cubrirlos. El análisis proporciona información que se utiliza para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas) y las especificaciones del puesto (una lista del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)”.

Generalmente una de las causas para llevar a cabo un análisis de puesto es porque surge la necesidad a partir de las manifestaciones de los propios trabajadores, cuando no tienen claro qué tareas específicas les corresponden o cuando surgen conflictos de competencias y autoridad entre los empleados.

Descripción de puestos

La descripción de puestos se usa para tener documentos que detallen las tareas y las responsabilidades de cada puesto de trabajo. Es una herramienta que se usa en el proceso de reclutamiento de empleados de manera eficaz, dado que brinda la información referente al puesto de trabajo por escrito y de esta forma los candidatos al puesto pueden conocer con más detalle la necesidad de la empresa y lo que le ofrece al trabajador. También se puede ver como un tipo de guía interna que permite dividir el trabajo de forma correcta, asignando responsabilidad y delimitando la función de los puestos.

Al respecto, el autor Idalberto Chiavenato (2009: 331), en su libro *Administración de Recursos Humanos*, expresa lo siguiente:

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Función del puesto de trabajo

Se le llama así a todas las tareas o actividades que realiza una persona en su trabajo, representa las funciones de la posición. Es fundamental enumerar cada una de ellas para conocer las tareas que lleva a cabo el puesto.

Al respecto, los autores Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue (2006:88), definen las funciones de un puesto como: “Agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo”.

Manual de puestos

Es uno de los elementos fundamentales en la organización ya que describe todas las actividades y responsabilidades que tendrá el puesto de trabajo. Se usa como una guía para el empleado, lo que garantiza un óptimo funcionamiento en las actividades que le corresponde desarrollar.

Un manual de puesto ordena y sistematiza cada uno de los procesos que existen en la empresa, ayudando a corregir problemas o malas costumbres. De acuerdo con los autores Brenes C. e Hidalgo, M. (2003:200), el manual de puestos se define como: “Una herramienta que brinda información de manera clara, ordenada y sencilla, sobre las responsabilidades y necesidades en las cuales se define el perfil de un puesto, al igual que sus requisitos para lograr el objetivo deseado”.

Por su parte los autores Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice (2012: 301), plantean lo siguiente: *“Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por lo tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él, esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones”.*

Por ende, un manual de puestos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa. No pretende suprimir las habilidades y sentido común de cada persona, ya que es vital en las organizaciones modernas contar con personal creativo y flexible; el manual es una guía de las funciones que le competen a cada puesto, pero el titular del puesto le puede dar un valor agregado y esto debe ser apreciado por las jefaturas en aras de estimular este tipo de comportamientos.

Objetivos del manual de puestos

El manual de puesto es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la comunicación entre puestos y estructura. Por lo tanto, podemos mencionar los siguientes objetivos:

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Para efectos de la presente investigación, los objetivos mencionados anteriormente son vitales, por tanto a través del manual de puestos, se genera claridad sobre los roles que competen al Departamento Creativo, integrando a la empresa candidatos apropiados. Por otro lado, se genera en la empresa un criterio definido para determinar cuáles puestos están siendo realmente productivos y cuáles no están aportando a sus necesidades. Asimismo, se contribuye a identificar los puestos de trabajo que no están aportando lo que deberían.

Competencias

Puede indicarse que el concepto competencias se refiere a la capacidad de reacción de una persona ante una tarea, actividad o situación compleja en su puesto de trabajo, tomando en cuenta su conocimiento, habilidades y actitudes para lograr el objetivo por alcanzar. Esto implica que el trabajador debe poner toda su capacidad para solucionar esas situaciones. El

autor Gary Dessler (2009: 155) define competencias como: “las características demostrables de una persona que permiten el desempeño de un trabajo”.

Entonces, podría señalarse que nace una preocupación en el departamento de Recursos Humanos porque los colaboradores deben distribuir la responsabilidad del todo el proceso en el equipo de trabajo. Y deben ejercer autocontrol, por lo que un puesto basado en obligaciones difiere de la realidad actual porque no fomenta el crecimiento. Al respecto, el autor Claude Lévy – Leboyer, (2003: 35) señala lo siguiente: “hablamos corrientemente de aptitudes, interés y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros”.

Es posible decir que un análisis de puesto basado en competencias significa describir el puesto en una forma conductual y observable. Se debe orientar al empleado en lo que es capaz de hacer, enfocarse en el “cómo” el trabajador cumple los objetivos del puesto. Por su parte, el autor Chiavenato (2009: 264-265) presenta nuevos conceptos relacionados con las competencias que el empleado tiene o desarrolla en su puesto de trabajo, como son:

Competencias personales: entiéndase como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.

Competencias tecnológicas: como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.

Competencias metodológicas: como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.

Competencias sociales: como la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Sin embargo, los autores Spencer y Spencer (1993) presentaron una analogía denominada el iceberg, donde indicaron que los conocimientos y habilidades se encuentran en la parte externa y el rol social, la imagen de sí mismo y los rasgos de motivación en la parte interna.



Fuente: Spencer and Spencer. (1993). *Competence at Work*. New York

Componentes de las competencias

Las competencias combinan la parte de conocimientos y habilidades (cognoscitivo), las motivaciones, actitudes y rasgos de personalidad (afectivo) y los hábitos y destrezas (conductual). Dichas cualidades son consideradas como parte de los individuos. Asimismo, para desarrollar una competencia, es necesario que se den los siguientes contenidos:

- Saber: datos, hechos, informaciones, conceptos y conocimientos.
- Saber hacer: habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los otros.
- Saber ser: normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y a asumir unas responsabilidades.

Modelos de competencias

Existen diferentes modelos de competencias laborales para identificar a los candidatos a un puesto. Leonard Mertens (1996) menciona una agrupación de las competencias en tres modelos fundamentales:

- **Modelo funcional:** este esquema permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios. Asimismo, contribuye a definir las brechas y es un referente para emprender procesos de certificación de competencias.
- **Modelo conductual:** este enfoque no busca capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar las causas que determinan, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Así, se identifican atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo. Este modelo tiene su propia metodología y suele aplicarse a cargos ejecutivos, aunque también es válido a nivel de mandos medios y cargos menores.
- **Modelo integrativo:** aquí las competencias se definen por las capacidades del profesional para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

III. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se muestra todo lo relacionado al proceso de levantamiento de información de los puestos de trabajo de la empresa y área en estudio, sus funciones y las características de cada uno de ellos, para lo cual se utilizan técnicas e instrumentos que permiten realizar el análisis y descripción de los puestos de trabajo del Departamento Creativo de la agencia Garnier BBDO, con miras a proponer un manual de puestos actualizado por competencias, que se ajuste a las necesidades de la empresa.

Asimismo, en este apartado se detalla la forma como realizó la investigación, utilizando el enfoque cuantitativo y el método descriptivo. Además, se determinan las técnicas empleadas para la recolección de la información y se definen las fuentes y sujetos de información, para finalmente presentar el apartado correspondiente a la operacionalización de variables.

Enfoque metodológico

En este estudio se utilizó el enfoque metodológico cuantitativo, ya que se procedió a la recolección de datos para dar respuesta al problema de investigación planteado. Al respecto Sampieri & Collado (2014: 4) definen el enfoque cuantitativo de la siguiente manera: “Es aquel enfoque que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

Por lo tanto, el método seleccionado permite al investigador realizar el análisis de las generalidades de los colaboradores dentro del Departamento de Creatividad, utilizando la técnica de cuestionario para determinar los factores por contemplar al elaborar un manual de puestos de trabajo por competencias que contribuya a lograr más efectividad en los procesos competencia del área de Recursos Humanos. Por lo tanto, la investigación de tipo cuantitativa se constituye en una modalidad útil para el logro de los objetivos propuestos en el presente estudio. Luego se procede al análisis de la información recopilada, lo cual se traduce en la fundamentación para las posteriores conclusiones, recomendaciones y propuesta final.

Método seleccionado

El método es el conjunto de procedimientos lógicos a través de los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis y los instrumentos de trabajo en una investigación. El método es un elemento necesario en la ciencia; ya que sin él no sería fácil demostrar si un argumento es válido.

Según señalan Sampieri & Collado (2014: 97-98) los tipos o métodos de investigación son los siguientes:

Exploratoria: Se realiza cuando su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes.

Descriptiva: Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Correlacional: Su finalidad es conocer su relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.

Explicativa: Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca a explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

Partiendo de las citas anteriores, se considera que la presente investigación es de tipo descriptiva, tomando en cuenta que busca realizar una descripción de las características de la población en estudio, señala formas de conducta y actitudes, así como establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre las variables de investigación, aspectos que ha sido necesarios visualizar para la elaboración de un manual de puestos.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, los autores Sampieri & Collado (2014: 181) brindan una definición que ilustra lo que se puede considerar como una investigación descriptiva: “Describe situaciones y eventos; es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, buscando especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”.

Significa entonces que tomando en consideración la naturaleza de la empresa y el tipo de estudio llevado a cabo, se define la investigación como cuantitativa y descriptiva, ya que se busca identificar los procesos de reclutamiento y selección de personal, evaluación del desempeño, establecimiento de escala salarial, identificación de puestos de trabajo existentes, sus funciones y responsabilidades, entre otros aspectos que doten a la investigadora de información necesaria para elaborar un manual de puestos de trabajo basado en competencias.

Los métodos para recolectar información utilizados en este trabajo investigativo son los que se detalla de seguido:

- El cuestionario
- La observación
- La revisión documental

Descripción del contexto

La publicidad es una forma de comunicación que busca que las personas consuman un producto o servicio, insertar una nueva marca o producto dentro del mercado de consumo, mejorar la imagen de una marca o reposicionar un producto o marca en la mente de un consumidor. Esto se lleva a cabo mediante campañas publicitarias que se difunden en los medios de comunicación siguiendo un plan de comunicación preestablecido, tanto a nivel local como mundial.

El presente estudio se realiza en la primera agencia de publicidad del país, que es Garnier BBDO, la cual se dedica a brindar servicios de publicidad, estrategia, *planning*, diseño, *branding*, BTL y medios, desde hace 95 años. La agencia atiende el mercado de servicios, siendo sus principales clientes, todas las organizaciones, independientemente de su actividad principal y la industria a la que pertenecen; como también a personas naturales que necesitan el servicio de la agencia.

La empresa objeto de estudio está clasificada según su número de empleados como microempresa; esta organización cuenta con el equipo idóneo para realizar las operaciones antes mencionadas.

Características de los participantes y fuentes de información

Los sujetos de investigación son todas aquella personas a las podemos contactar para obtener información necesaria para el desarrollo del estudios. Los autores Baptista, Hernández y Fernández (2002: 60) señalan que los sujetos de información son: “todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación”.

En la presente investigación las fuentes de información a las que se acudió, proporcionan datos e información relevante para el desarrollo del estudio. A continuación, se detallan diferentes aspectos en torno al proceso investigativo y los actores directos.

Población

De acuerdo con los autores Baptista, Hernández y Fernández (2014:174), la población es definida como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”.

Partiendo del planteamiento anterior, la población que se define para la presente investigación está compuesta por todos los colaboradores de la agencia Garnier BBDO, es decir, por un total de 17 personas.

Muestra

Una muestra es un conjunto de cosas, datos o personas que se eligen al azar, pero a su vez se consideran representativos del grupo al que pertenecen, para así estudiar o determinar las características del grupo. Los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014: 175) definen la muestra como: “un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

En la presente investigación no fue necesario aplicar una fórmula estadística para obtener una muestra, ya que la cantidad de colaboradores que conforman el área en estudio, corresponde a una cantidad manejable para la investigadora, por lo tanto se le aplica el cuestionario a todo el personal del Departamento Creativo de la agencia Garnier BBDO (17 personas).

Fuentes de información

Toda fuente de información responde a los diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer la necesidad de información o conocimiento requerido, tales como revistas especializadas, periódicos, trabajos de grado, enciclopedia, diccionarios, entre otras; que suministran información básica sobre el tema de investigación que se está desarrollando.

Fuentes primarias

Al respecto Sampieri & Collado (2014: 26), señalan lo siguiente: “Son aquellas que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión literaria y proporcionan datos de primera mano”.

Las fuentes primarias se definen como aquellas que proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación que se está abordando, es decir, que tiene relación estrecha con el fenómeno o problema que se está estudiando. Partiendo de este contexto, las fuentes primarias a las que se acudió fueron:

- Reportes de la planilla.
- Registros de las funciones que desempeñan los colaboradores (bitácoras).
- Manual de puestos desactualizado (1989).
- Expedientes de personal.
- Organigrama del área en estudio y de la compañía.
- Procedimientos y documentos donde se registraban las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo.

Fuentes secundarias

Los autores Baptista, Fernández y Hernández (2002: 67) definen las fuentes secundarias como: “Compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicados en un área de conocimiento en particular, es decir, reprocessan información de primera mano”. Partiendo del contexto anterior, se determina que una fuente de información secundaria está sujeta a revisión por pares, está bien documentada y normalmente es producida a través de instituciones donde la precisión metodológica es importante para el prestigio del autor. La fuente secundaria tiene relación con la investigación, pero no necesariamente corresponde a un estudio similar al llevado a cabo. En la presente investigación se utilizaron como fuentes de información secundarias:

- Libros de texto.
- Revistas.
- Tesis relacionadas con el tema de investigación.

Técnicas de investigación

Se requiere de técnicas e instrumentos que permitan la obtención de información confiable para los propósitos de la investigación. Al respecto el autor Méndez (1998: 152), señala lo siguiente: “... los medios empleados para recolectar la información. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas empleadas con frecuencia en las ciencias económicas”.

Las técnicas por utilizar en el presente estudio se detallan a continuación:

El cuestionario

El autor Hurtado (2010: 875) define el cuestionario como: “... el ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades o fuentes”.

Se seleccionó esta técnica debido a que el objetivo de la investigación depende en gran medida de la experiencia, funciones y responsabilidades de los colaboradores en el

Departamento Creativo de la agencia Garnier BBDO. Por lo tanto, es a través de los titulares de los puestos de trabajo que se logra obtener la información necesaria para la elaboración del manual de puestos.

El instrumento utilizado (cuestionario) es un documento compuesto por un grupo de preguntas, ya sean cerradas o abiertas, redactadas en forma coherente, organizada, con secuencia y estructura de acuerdo con una determinada planificación y está dirigido a todos los colaboradores del Departamento Creativo, esto con la finalidad de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa conocer y contribuya al cumplimiento del objetivo de esta investigación. De igual manera se elaboró un instrumento dirigido a los líderes de los equipos creativos, con la finalidad de validar y completar la información proporcionada por los colaboradores sobre las funciones y responsabilidades desempeñadas en su puesto de trabajo.

Según Hurtado (2010: 875), un cuestionario es: "... un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información".

Observación

La observación es una técnica para recoger información, consiste en observar e interpretar los comportamientos y hechos de las personas, para luego tomar decisiones que nos ayuden al cumplimiento de los objetivos de investigación.

Según el autor Carlos Méndez (1998: 154) se define observación como: "El uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación".

Se ha utilizado esta técnica en el estudio para identificar los lugares y condiciones de trabajo donde se desempeñan los creativos, pues en el manual de puestos se deben indicar varios elementos, entre ellos las condiciones del lugar en el cual se deben desempeñar los diferentes colaboradores de conformidad con el puesto en que se destaca.

Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

Con referencia a los términos validez y confiabilidad, los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014: 200) comentan lo siguiente: “la confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherente”, y la validez la definen como “el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”.

Es de gran importancia estimar la confiabilidad de los instrumentos utilizados en la investigación, pues garantiza que las herramientas aplicadas son confiables para obtener la información necesaria. Por lo tanto, se procedió a realizar una prueba piloto con los cuestionarios, los cuales se les aplicaron a otras personas de la empresa (se aplicaron cinco cuestionarios a personas de otras áreas), para determinar si los ítems eran apropiadamente interpretados o si había alguna discrepancia, dichosamente se pudo determinar que todos los ítems de los cuestionarios fueron apropiadamente interpretados y se obtenía la información requerida, por lo que el instrumento es válido y confiable.

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, se procedió a definir las variables de estudio, las cuales corresponden a la parte medular de cada objetivo específico y por ello contribuye a realizar una evaluación más puntual de cada uno de ellos.

Operacionalización de variables

El proceso de operacionalización de variables permite realizar una definición conceptual de la variable y así comprender mejor cada uno de los objetivos específicos, por lo tanto, este proceso consiste en realizar tres definiciones sobre cada una de las variables, las cuales son: definición conceptual, definición operativa y definición instrumental. Se procede a brindar la operacionalización de las variables:

- ✓ **Variable 1:** Funciones de un puesto de trabajo.
- ✓ **Variable 2:** Beneficios de un manual de puestos por competencias.
- ✓ **Variable 3:** Manual de puestos.

Variable 1: Funciones de un puesto de trabajo

Definición conceptual: Un puesto de trabajo es parte fundamental de una empresa, s creado según los objetivos y necesidades de la organización. Cada puesto de trabajo realiza una función específica, de manera tal que la suma de todos los esfuerzos y actividades de los puestos de trabajo resulten en el logro de los objetivos y metas propuestos. Los autores Lloyd Byars y Leslie W. Rue, (2006: 88) definen las funciones de un puesto como: “Agrupación de tareas realizadas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo”. Por lo tanto, al definir las funciones de un puesto de trabajo se debe disponer de indicadores para medir el nivel de aporte de cada función según sea la misión, visión y objetivos que tenga la empresa.

Definición operativa: La variable Funciones de un puesto de trabajo encierra todas las tareas asociadas al puesto de trabajo y que deben ser cumplidas de la mejor forma por los colaboradores que se desempeñan en cada puesto de trabajo. Esta variable se evalúa a través del siguiente indicador: Puesto de trabajo versus funciones, tareas y responsabilidades.

Definición instrumental: La evaluación de esta variable se realiza por medio del cuestionario aplicado a los empleados del Departamento Creativo, pues son quienes realizan las distintas actividades y tareas requeridas para actualizar el manual de puestos.

Variable 2: Beneficios de un manual de puestos por competencias

Definición conceptual: El manual de puestos por competencias es un instrumento que contribuye con la administración de recursos humanos, del cual se desprenden funciones vitales para este departamento, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, establecimiento de salarios, elaboración de planes y propuestas de incentivos, entre otras, aplicando los conocimientos, habilidades y destrezas con

que cuenta el personal para desarrollar de la mejor forma las tareas en sus puestos de trabajo. Además, promueve el grado de excelencia de cada empleado dentro de la empresa, sin dejar de lado que conozcan su rol dentro del área a la que pertenece, lo que se espera de ellos, a quienes deben reportar sus resultados, así como las relaciones existentes entre su puesto de trabajo y el de otras áreas afines.

Entre los beneficios que genera un manual de puestos se pueden indicar los siguientes:

- Mejora el desempeño de los trabajadores de la empresa: cada trabajador realiza las tareas que mejor sabe hacer, esto permite que tenga más productividad y a su vez se cumplen los objetivos del puesto, generando motivación y un mejor clima laboral.
- Facilita la evaluación del desempeño de la planilla: permite al departamento de recursos humanos conocer las habilidades y conocimientos de cada trabajador, así como las metas por desarrollar en los diferentes puestos de trabajo.
- Da un sistema de recompensa y remuneración más justo: porque obtiene resultados más precisos sobre el desempeño de cada trabajador, asimismo la empresa puede establecer parámetros objetivos y cuantificables para premiar a los trabajadores por medio de promociones, remuneraciones o gratificaciones.
- Retiene y atrae talento: porque cuando un trabajador se siente motivado por la organización, las tasa de retención de talento incrementa y a su vez se reduce la rotación de personal, esto genera una buena imagen de la empresa y se convierte en un atractivo potencial para los profesionales.
- Impulsa la capacidad de adaptación de la empresa: porque la empresa al crear su propio inventario de competencias impulsa la visión en conjunto de la compañía sobre sus recursos disponibles y mejoras, de modo que los equipos están preparados en todo momento para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

Definición operativa: La variable Beneficios de un manual de puestos por competencias indica que la investigadora se basó en el aprovechamiento de las cualidades de cada uno de los trabajadores, ya sean propias o aprendidas, para obtener un resultado de éxito para la organización, por medio de la gestión de recursos humanos basada en competencias.

Esta variable se evalúa a través del siguiente indicador: Manual de puestos versus beneficios asociados para el mejoramiento de otras funciones de recursos humanos.

Definición instrumental: La evaluación de esta variable se mide a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores, con la finalidad de obtener la información requerida para documentar, ordenar y detallar cada puesto de trabajo del Departamento Creativo.

Variable 3: Manual de puestos

Definición conceptual: El manual de puestos es un instrumento que genera el departamento de recursos humanos a nivel de empresa, el cual brinda una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades que tendrán los puestos de trabajo, señala los requisitos esenciales y establece las relaciones con el cargo. También define las competencias necesarias para cada puesto. Adicionalmente, es la base para poner en práctica otros procesos dentro de la gestión de recursos humanos. El manual de puestos también contribuye a identificar necesidades de contratación de personal, suministra información importante en caso de que se requiera realizar una reestructuración de departamentos, y determinar si las funciones están o no alineadas con la misión, visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Definición operativa: En el Departamento Creativo de la agencia Garnier BBDO, el manual de puestos es un documento que muestra los puestos de trabajo, es decir, se trata de una especie de guía en cuanto a las funciones de la empresa y de sus respectivos puestos de trabajo, en él se indican las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Además, indica si se ha transformado o modificado alguna función que debe ser actualizada o reemplazada por otras, en aras de disponer de los puestos y de las funciones realmente requeridas. Esta variable se evalúa a través del siguiente indicador: Puestos de trabajo versus funciones y responsabilidades que le competen a cada uno de ellos.

Definición instrumental: Esta variable se mide a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores, los cuales corresponden a los titulares de cada puesto. Se acude también a información documental en registros y expedientes de personal.

Cuadro resumen de variables

Con la finalidad de dar una perspectiva global sobre la relación entre los objetivos específicos, las variables establecidas y su operacionalización, se procede a brindar un cuadro que ofrece esta información de manera resumida:

Tabla No. 3
Cuadro Resumen de Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Realizar un levantamiento de información sobre los puestos de trabajo, funciones, actividades, responsabilidades y objetivos de los puestos del Departamento Creativo de la agencia de publicidad Garnier BBDO.	Funciones de un puesto de trabajo.	Un puesto de trabajo es parte fundamental de una empresa, son creados según los objetivos y necesidades de la organización. Cada puesto de trabajo realiza una función específica, de manera tal que la suma de todos los esfuerzos y actividades de los puestos de trabajo resulten en el logro de los objetivos y metas propuestos.	Esta variable se evaluará a través del indicador: Puesto de trabajo versus funciones, tareas y responsabilidades.	La evaluación de esta variable se realiza por medio del cuestionario aplicado a los empleados del Departamento de Creatividad, ya que son los que realizan las distintas actividades y tareas requeridas para actualizar el manual de puestos.
Determinar la brecha que existe entre los perfiles de los puestos actuales del Departamento de Creatividad, respecto a las funciones de los puestos bajo un enfoque por competencias.	Ventajas y beneficios del manual de puestos por competencias.	El manual de puestos por competencias es un instrumento que contribuye con la administración de recursos humanos, del cual se desprenden funciones vitales para este departamento, tales como: reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, establecimiento de salarios, elaboración de planes y propuestas de incentivos, entre otros.	Esta variable se evalúa a través del siguiente indicador: Manual de puestos versus beneficios asociados para el mejoramiento de otras funciones de recursos humanos.	La evaluación de esta variable se mide a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores, con la finalidad de obtener la información requerida para documentar, ordenar y detallar cada puesto de trabajo del Departamento Creativo.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
<p>Proponer un manual actualizado de puestos de trabajo por competencias, que contribuya con la orientación estratégica de la Agencia de Publicidad Garnier BBDO.</p>	<p>Manual de puestos por competencias.</p>	<p>El manual de puestos es un instrumento que genera el departamento de recursos humanos a nivel de empresa, el cual brinda una descripción de las funciones, tareas y responsabilidades que tendrán los puestos de trabajo, señala los requisitos esenciales y establece las relaciones con el cargo. También define las competencias necesarias para cada puesto. Adicionalmente, es la base para poner en práctica otros procesos dentro en la gestión de recursos humanos.</p>	<p>Esta variable se evalúa a través del indicador: Puestos de trabajo versus funciones que le competen a cada uno de ellos.</p>	<p>Esta variable se mide a partir del cuestionario aplicado a los colaboradores, se acude también a información documental que se encuentra en registros y expedientes de personal.</p>

Fuente: Elaboración propia de la investigadora, marzo 2018.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

En este capítulo se contempla la interpretación y el análisis de los datos obtenidos por medio del cuestionario aplicado a los colaboradores del Departamento de Creatividad de la agencia Garnier BBDO. De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, fue necesario recopilar información relacionada con las funciones que desempeña el personal creativo, conocer sus responsabilidades, las tareas y las actividades en que participan, las relaciones existentes entre los puestos de trabajo y los niveles de mando a los cuales deben reportar sus resultados, todo ello con la finalidad de contar con un insumo de información y datos que permita la elaboración de un manual de puestos actualizado para la agencia.

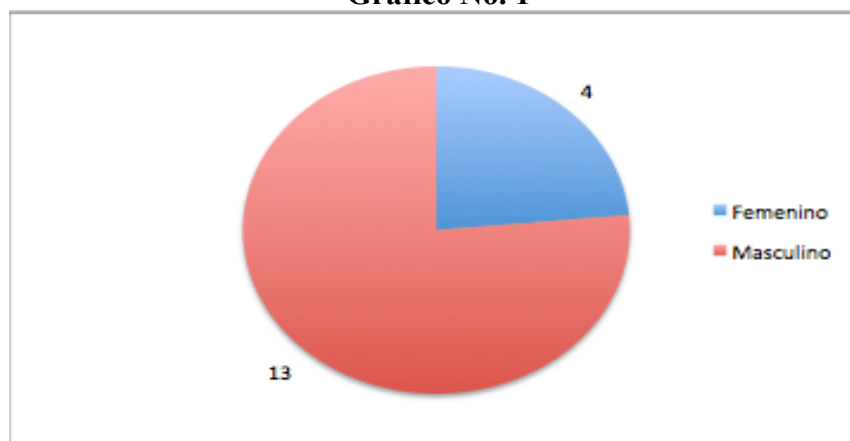
A continuación, se presentan los resultados obtenidos al aplicar el cuestionario. Esta información se muestra en las siguientes tablas y gráficos:

Tabla No. 1
Género de los colaboradores del Departamento Creativo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Femenino	4	23,53%
Masculino	13	76,47%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 1



Fuente: Tabla No. 1.

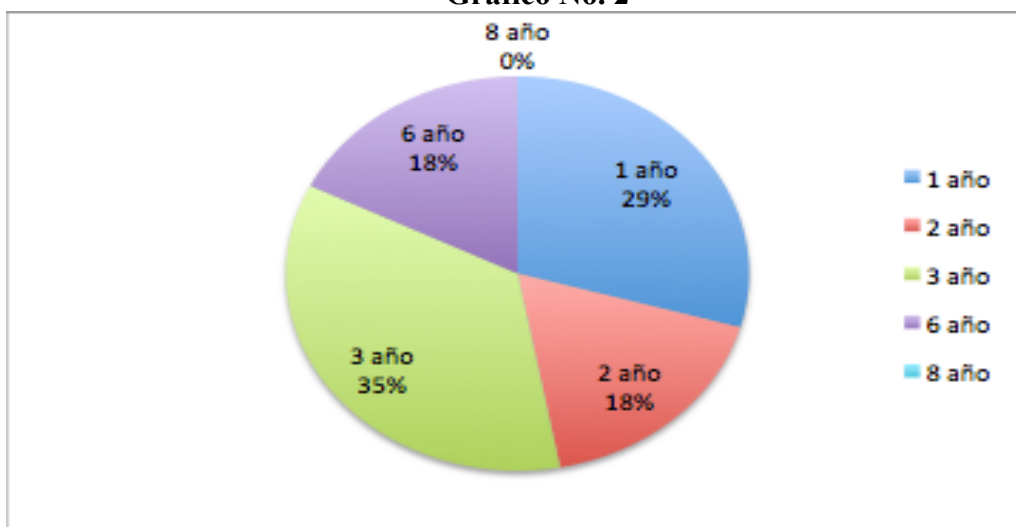
De acuerdo con la tabla y gráfico anteriores, existe una mayor cantidad de personal masculino en los puestos creativos de la agencia, sin embargo, el Departamento de Recursos Humanos trata de impulsar la contratación de mujeres en este tipo de puestos.

Tabla No. 2
Tiempo de laborar de los colaboradores en la empresa

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
1 año	5	29,40%
2 año	3	17,65%
3 año	6	35,30%
6 año	3	17,65%
8 año	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 2



Fuente: Tabla No. 2.

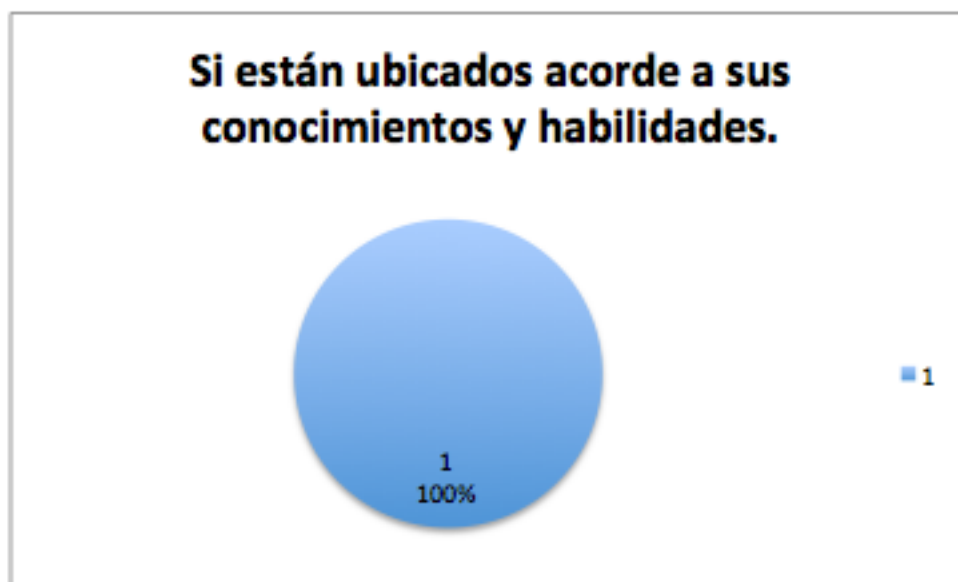
De acuerdo con los resultados observados en la tabla y gráfico anteriores, la mayoría del personal creativo cuenta con una antigüedad laboral de 3 años; no obstante, el segundo grupo con mayor cantidad de años laborados en la agencia son los trabajadores que tienen 1 año o menos, por lo que posteriormente el Departamento de Recursos Humanos debe determinar si es un problema de rotación de personal, entender las posibles causas y buscar una solución.

Tabla No. 3
Criterio de los colaboradores respecto a si están ubicados en puestos que son concordantes con sus conocimientos y habilidades

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí están ubicados acorde a sus conocimientos y habilidades.	17	100,00%
No están ubicados acorde a sus conocimientos y habilidades.	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 3



Fuente: Tabla No. 3.

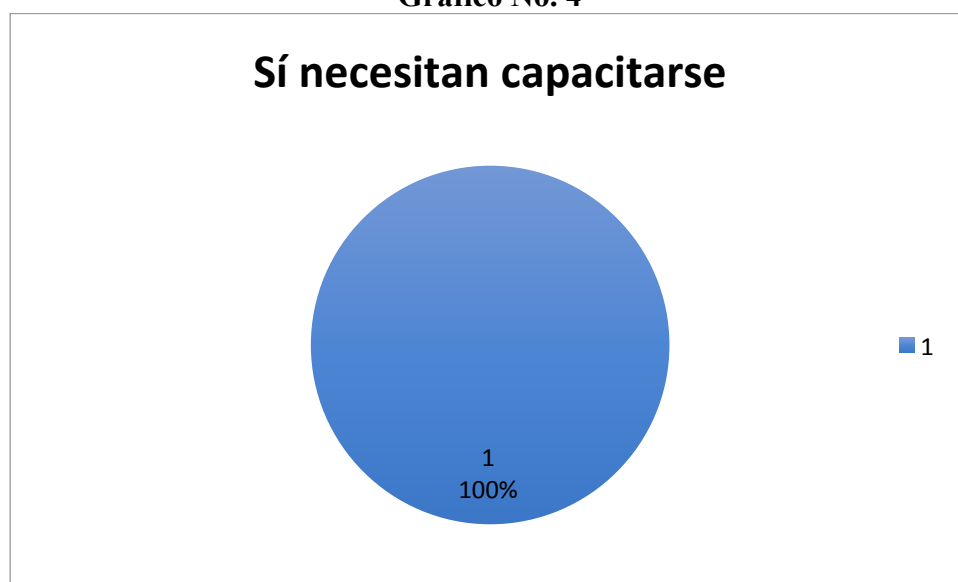
Analizando los datos de la tabla y gráfico anteriores, todo el personal creativo considera que el puesto que ocupa concuerda con la formación y habilidades que posee, pero se debe tomar en cuenta que este es un criterio subjetivo porque el departamento no cuenta con un manual de puestos actualizado que les permita conocer con claridad las funciones de su puesto de trabajo y si realmente disponen de los conocimientos y habilidades para desempeñar un puesto de trabajo en forma efectiva.

Tabla No. 4
Criterio de los colaboradores sobre la necesidad de capacitarse, para ejecutar de mejor manera las funciones que demanda su puesto de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí necesitan capacitarse	17	100,00%
No necesitan capacitarse	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018

Gráfico No. 4



Fuente: Tabla No. 4.

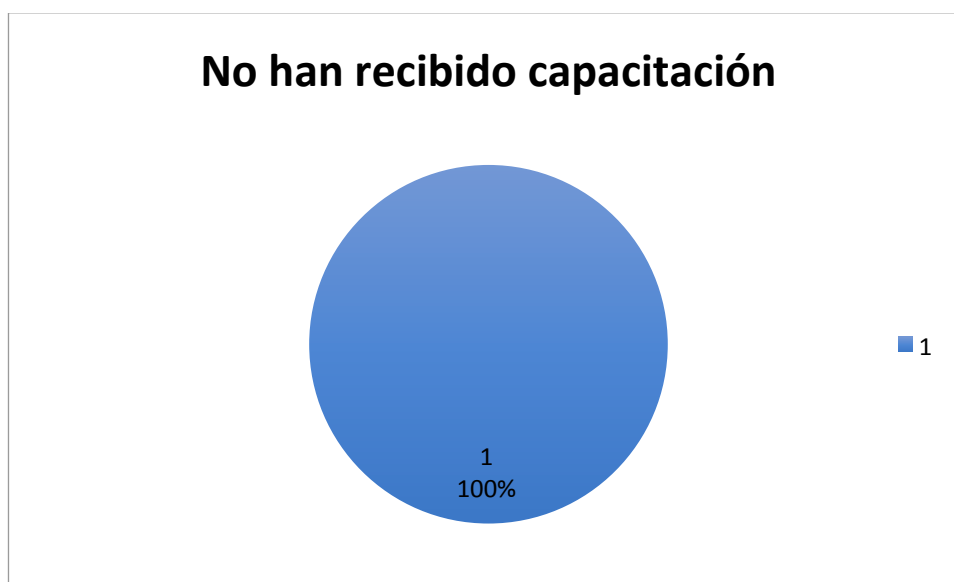
Tal y como se puede observar en la tabla y gráfico anteriores, toda la población creativa indica que es importante la capacitación para mantener un buen desempeño de sus funciones, por lo tanto se debe hacer un esfuerzo para crear un programa de capacitación para la población y así brindar los conocimientos adecuados para cumplir con las funciones que el puesto exige.

Tabla No. 5
Criterio de los colaboradores al consultarles si han recibido la capacitación necesaria para mejorar su desempeño en cada uno de los puestos

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí han recibido capacitación	0	0,00%
No han recibido capacitación	17	100,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 5



Fuente: Tabla No. 5

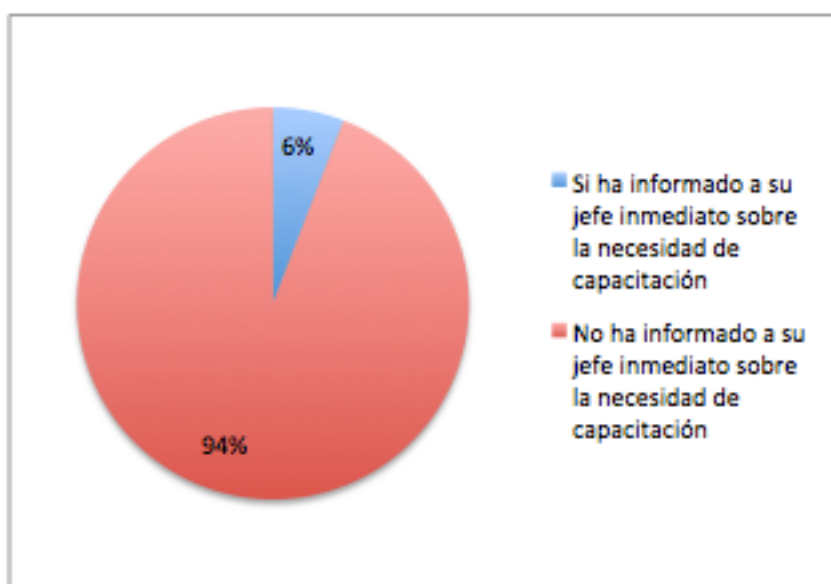
Partiendo de la información que brinda el gráfico anterior, toda la población creativa considera que no ha recibido la capacitación necesaria para mejorar el desempeño de sus funciones dentro de la agencia. Por consiguiente cabe mencionar que la agencia lo que hace es proporcionar retroalimentación cuando cometen algún error, situación que la organización debe considerar.

Tabla No. 6
Le ha informado a su jefatura inmediata sobre la necesidad de recibir algún curso o programa de capacitación

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí ha informado a su jefe inmediato sobre la necesidad de capacitación	1	6,00%
No ha informado a su jefe inmediato sobre la necesidad de capacitación	16	94,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 6



Fuente: Tabla No. 6.

En relación con la tabla y gráfico anteriores, la mayoría de los colaboradores manifestaron que no les han comunicado a sus jefes inmediatos sobre la necesidad de capacitación existentes dentro del departamento, en consecuencia prevalece una cultura organizacional donde perciben como suficiente solo la retroalimentación directa.

Tabla No. 7
Criterio de los colaboradores sobre los errores más comunes que se cometen en los puestos de trabajo

Propuestas de último momento por la urgencia
“Clientadas” -hacer lo que dice el cliente porque está pagando-
Presupuesto
Omisión de procesos por falta de tiempo

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Como se puede ver en la tabla anterior, el personal creativo señala cuatro errores comunes que cometen cuando están desarrollando una propuesta a un cliente. Es importante revisar en el nuevo manual de puestos los puntos indicados, y así verificar que desaparezcan y no tengan un alto impacto en la actividad laboral del departamento.

Tabla No. 8
Opinión de los colaboradores sobre el conocimiento que poseen
sobre las funciones y tareas que se deben realizar en sus áreas de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí tienen conocimiento	17	100,00%
No tienen conocimiento	0	0
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 7



Fuente: Tabla No. 8.

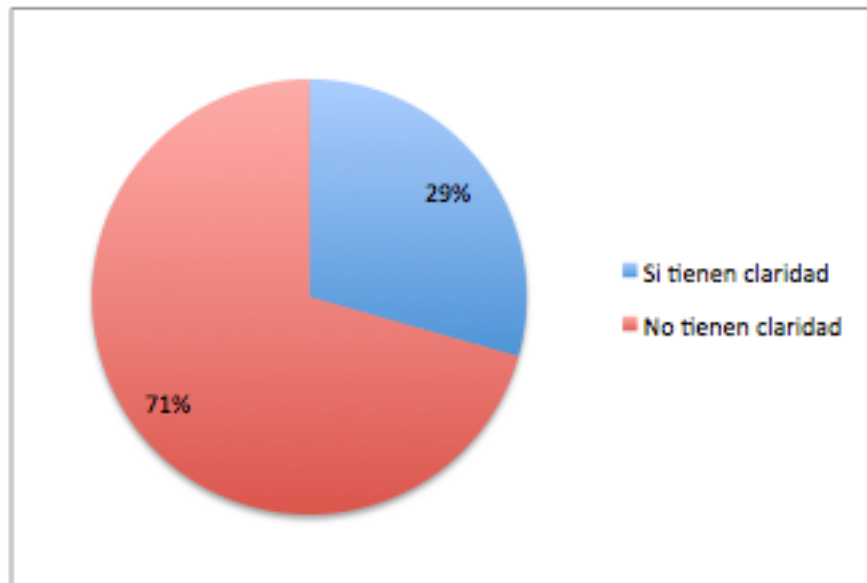
Como se muestra en el gráfico y tabla anteriores, la totalidad de la población del Departamento Creativo manifiesta tener conocimiento de las funciones que debe realizar, sin embargo, es un poco subjetiva su respuesta dado que el departamento carece de documentación para indicarles cuáles son sus funciones, tareas y responsabilidades; y la única manera de conocer estos puntos es por medio de otro trabajador con mayor experiencia o bien por el Director a cargo de la cuenta que estén trabajando en ese momento..

Tabla No. 9
Criterio de los colaboradores respecto a si tienen claridad sobre la jefatura a la cual deben reportar su trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí tienen claridad	5	29,00%
No tienen claridad	12	71,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del departamento creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 8



Fuente: Tabla No. 9.

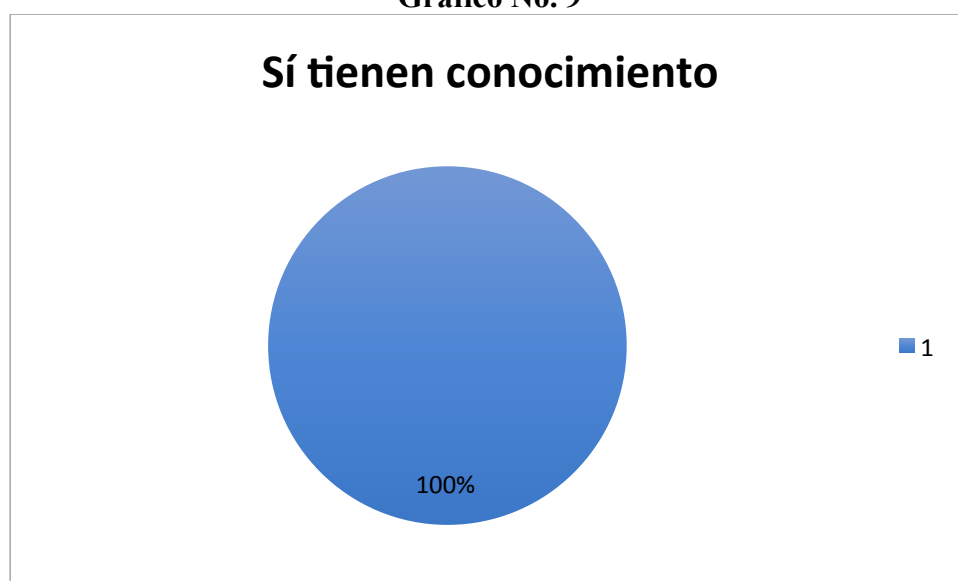
Tal y como se puede apreciar en la información que brindan la tabla y gráfico anteriores, un 71% de la población señala que no se sabe con claridad a cuál jefatura debe reportar sus resultados, por ende se podría pensar que están trabajando con varios líderes de cuentas a la vez, lo que refuerza la importancia de contar con un manual de puestos donde se indique a cuál jefatura deben reportar.

Tabla No. 10
Conocimiento de los colaboradores sobre la relación
existente entre los diferentes puestos de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí tienen conocimiento	17	100,00%
No tienen conocimiento	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 9



Fuente: Tabla No. 10.

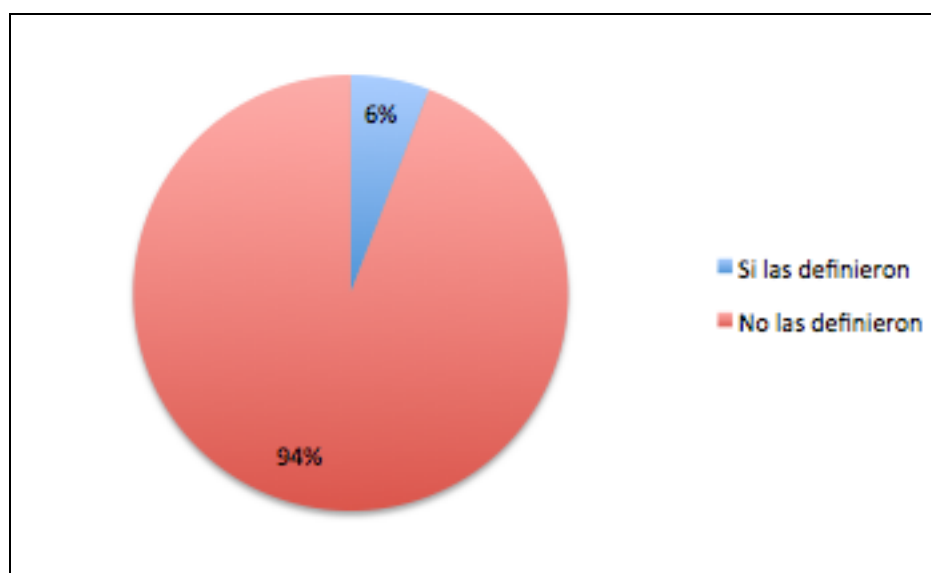
Como lo muestran la tabla y el gráfico anteriores, toda la población en estudio indica tener conocimiento de la relación existente entre su puesto de trabajo y otros puestos de la agencia, también se podría decir que es una percepción subjetiva, ya que la relación de los puestos de trabajo no está definida en un documento formal, como lo es el manual de puestos.

Tabla No. 11
Criterio de los colaboradores respecto a si les definieron las funciones y responsabilidades cuando ingresaron al puesto de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí las definieron	1	6,00%
No las definieron	16	94,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del departamento creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 10



Fuente: Tabla No. 11

Como se observa en el gráfico y tabla anteriores, solo un 6% de los creativos señala que sí les explicaron sus funciones y responsabilidades, pero el otro 94%, que representa la mayoría del departamento, expresa que no recibieron la misma indicación sobre los tareas que deben realizar, por lo que será importante trabajar con ellos en esclarecer sus funciones cuando se tenga el nuevo manual de puestos.

Tabla No. 12
Mecanismo que más utilizan los jefes para asignar funciones,
de acuerdo con el criterio de los colaboradores

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Verbalmente	17	100,00%
Por escrito	0	0,00%
Ambas opciones	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 11



Fuente: Tabla No. 12.

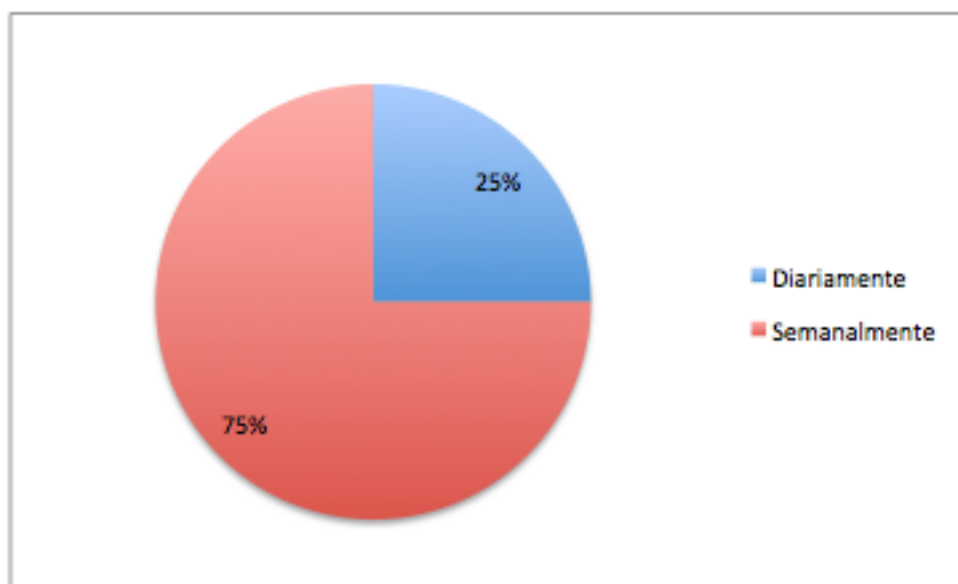
En concordancia con la información que ofrece el gráfico anterior, se puede indicar que las jefaturas asignan las funciones a los colaboradores de manera verbal, lo cual se puede atribuir a la disponibilidad de tiempo y el tipo de tarea por realizar y su urgencia.

Tabla No. 13
Criterio de los colaboradores respecto a la frecuencia con que se les asignan las tareas y funciones por realizar

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Diariamente	4	25,00%
Semanalmente	12	75,00%
Quincenalmente	0	0,00%
Mensualmente	0	0,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 12



Fuente: Tabla No. 13.

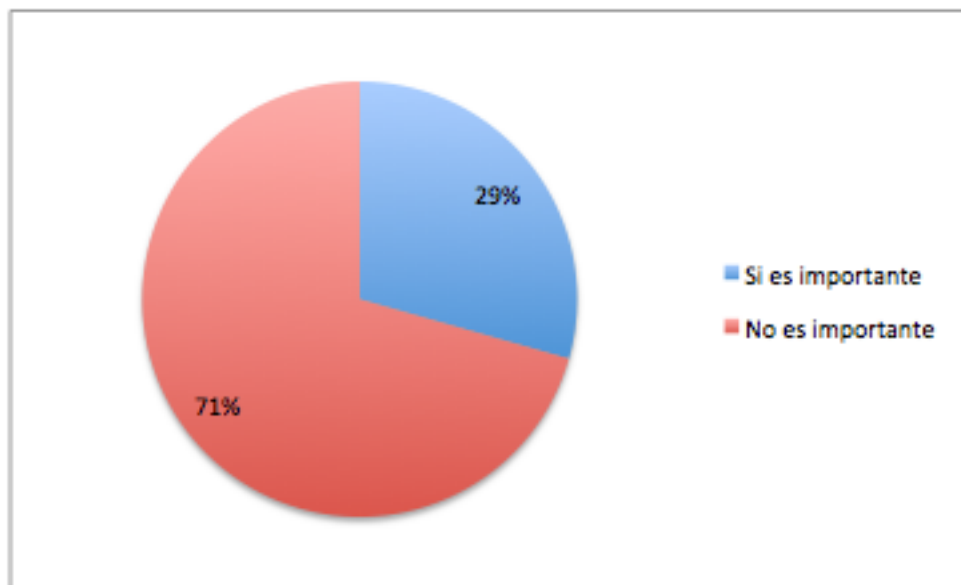
Como lo muestran la tabla y el gráfico anteriores, la jefatura utiliza dos frecuencias de tiempo para asignar las tareas y funciones por realizar en conjunto con la encargada de tráfico, esto obedece a que el desarrollo de los proyectos se lleva a cabo por semana y si surge algún cambio en el proceso de las tareas, se debe notificar de inmediato para replantear el plan de trabajo.

Tabla No. 14
Criterio de los colaboradores sobre la importancia de contar con un manual de puestos de trabajo actualizado

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí es importante	5	29,00%
No es importante	12	71,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 13



Fuente: Tabla No. 14.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, la mayoría de la población (71%) considera que no es importante la disponibilidad de un manual de puestos que indique las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Por ello se debe implementar un buen programa de comunicación con este grupo sobre las ventajas y beneficios de este recurso.

Tabla No. 15
Criterio de los colaboradores respecto a si conocen las normas y procedimientos que deben cumplir y realizar en su puesto de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí conocen	17	100,00%
No conocen	0	0,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 14



Fuente: Tabla No. 15.

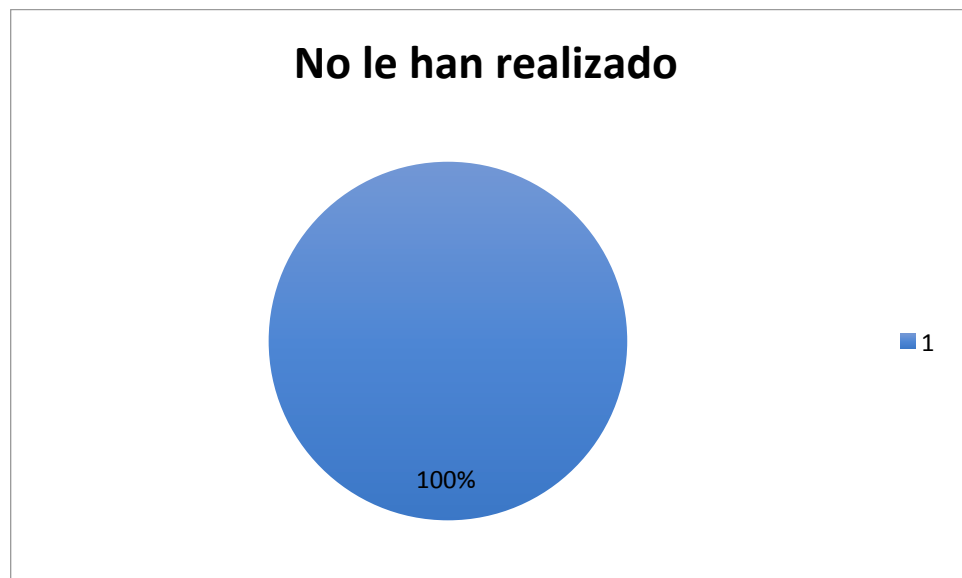
De conformidad con la información brindada, se puede apreciar en la tabla y gráfico anteriores que toda la población indica conocer las normas y procedimientos del puesto que desempeña; no obstante, es importante revisar con ellos estos puntos para evitar cualquier mala interpretación que se esté aplicando por la falta de un manual de puestos.

Tabla No. 16
Criterio de los colaboradores respecto a si en alguna ocasión les han realizado una evaluación del desempeño

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí les han realizado	0	0,00%
No les han realizado	17	100,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 15



Fuente: Tabla No 16.

Como muestra el gráfico anterior, la totalidad del departamento indica que no se les han realizado evaluaciones del desempeño, por cuanto la empresa no posee documentación para ejecutar esta tarea, la cual se vería favorecida con un manual de puestos, ya que es fundamental para realizar evaluaciones objetivas y pertinentes con lo que corresponde realizar en cada puesto de trabajo.

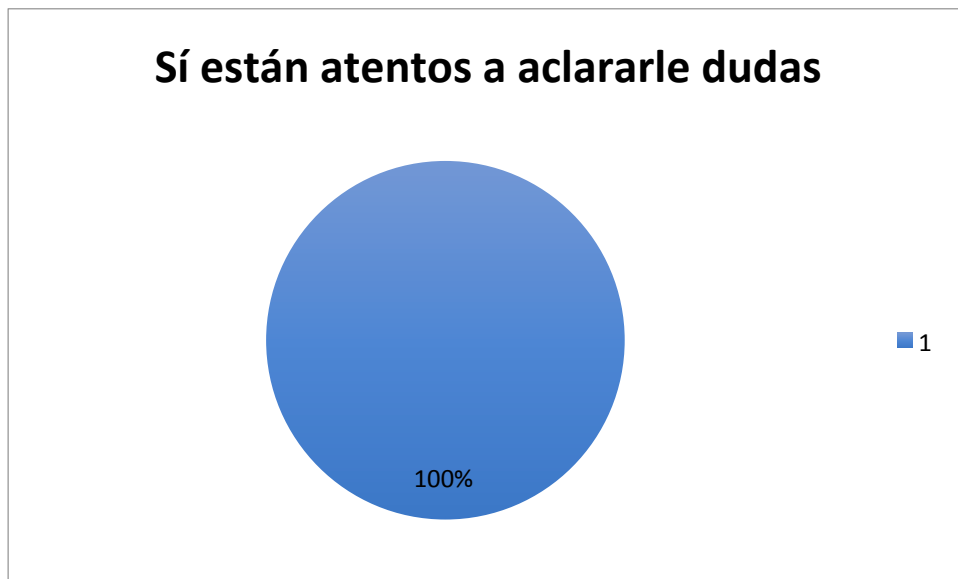
Tabla No. 17

Criterio de los colaboradores respecto a si la jefatura inmediata está atenta a aclararle cualquier duda que surja sobre lo que le corresponde realizar en su puesto de trabajo

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí están atentos a aclararle dudas	17	100,00%
No están atentos a aclararle dudas	0	0,00%
Parcialmente le aclaran dudas	0	0,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 16



Fuente: Tabla No. 17.

Como se puede ver en la tabla y gráfico anteriores, todo el departamento creativo expresa que la persona a cargo del proyecto siempre se encuentra atenta para aclarar dudas que surjan en el desarrollo de las propuestas para el cliente. Cabe señalar que si contaran con un manual de puestos disminuiría este tipo de situaciones, porque los colaboradores se pueden remitir a este documento sobre las tareas que les compete realizar.

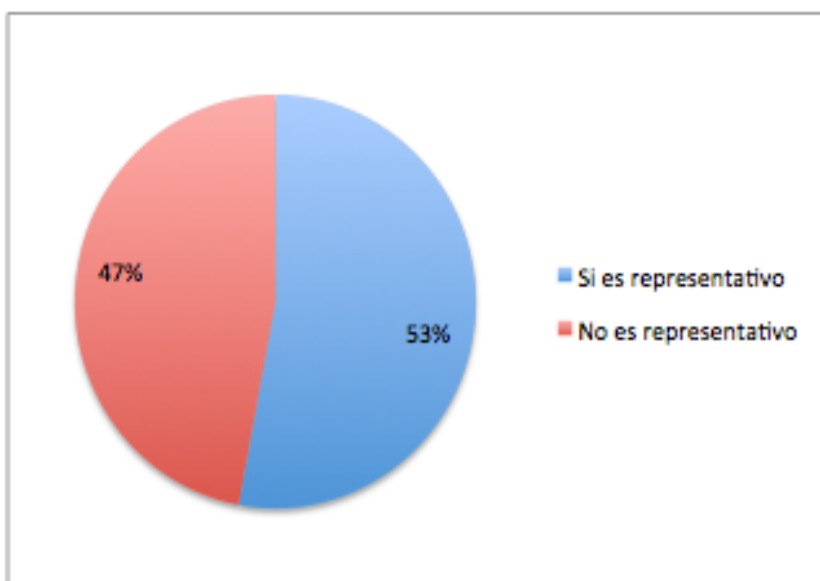
Tabla No. 18

Criterio de los colaboradores respecto a si el salario asignado al puesto de trabajo que desempeñan es representativo con las tareas y responsabilidades que realizan

Factor	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Sí es representativo	9	53,00%
No es representativo	8	47,00%
Total	17	100,00%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018.

Gráfico No. 17



Fuente: Tabla No. 18.

Cuando se cuenta con un manual de puestos, se pueden hacer revisiones en la parte salarial en conjunto con las funciones de cada puesto, esto evitará, tal y como se ve en la tabla y gráfico anteriores, que el personal esté dividido, indicando si tiene o no un pago salarial adecuado a sus funciones, además de ejecutar la revisión adecuada de tareas asignadas por persona.

Selección de competencias

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, se implementó un formato denominado “Análisis de competencias técnicas”, donde se describen una serie de competencias para el Departamento Creativo. Se entrevistó a cada Director Creativo de Equipo (4) y al Director General Creativo de la Agencia (1) para definir las competencias para el Departamento Creativo de la agencia, calificando la serie presentada de la siguiente manera: 1 es poco importante, dado que la competencia afecta el cumplimiento de la tarea y 10 muy importante, es decir que la competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de la tarea (ver Anexo#2).

Posterior al análisis y selección de las competencias, se evaluó cada una, dando como resultado las competencias para el departamento. Seguidamente se presenta una tabla donde se ilustra la selección y promedio de las competencias técnicas seleccionadas para el Departamento de Creatividad.

Tabla No. 19

Criterio de los Directores para definir las competencias para el Departamento Creativo de la agencia

	Competencias	Director Creativo 1	Director Creativo 2	Director Creativo 3	Director Creativo 4	Director General Creativo	Total	Promedio
1	Orientación de servicio al cliente	10	10	10	10	10	50	10
2	Motivación hacia el logro	9	8	8	9	9	43	8,6
3	Compromiso organizacional	10	10	10	10	10	50	10
4	Flexibilidad	9	9	9	9	9	45	9
5	Trabajo en equipo y cooperación	8	9	8	8	9	42	8,4
6	Iniciativa	8	8	8	8	8	40	8
7	Impacto e influencia	7	8	7	7	7	36	7,2
8	Innovación	9	9	9	9	9	45	9
9	Búsqueda de información	6	7	7	6	6	32	6,4
10	Facultad para escuchar y responder	7	7	7	7	7	35	7
11	Desarrollo de relaciones	9	9	9	9	9	45	9
12	Desarrollo de otras personas	9	9	9	9	9	45	9
13	Liderazgo de equipo	6	6	6	7	8	33	6,6
14	Pensamiento analítico	7	8	7	7	7	36	7,2
15	Pensamiento estratégico	9	8	7	9	8	41	8,2
16	Conocimientos especializados	9	9	9	9	9	45	9
17	Aprendizaje continuo	8	8	8	8	8	40	8
18	Confianza en sí mismo	10	10	10	10	10	50	10
19	Orden y calidad	10	10	10	10	10	50	10

Fuente: Cuestionario aplicado a directores del Departamento Creativo de la agencia de Garnier BBDO, febrero 2018

Tabla No. 20

Competencias definidas para el Departamento Creativo de la agencia

Motivación hacia el logro
Trabajo en equipo y cooperación
Flexibilidad
Innovación
Desarrollo de relaciones
Desarrollo de otras personas
Conocimientos especializados
Orientación de servicio al cliente
Compromiso organizacional
Confianza en sí mismo
Orden y calidad

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones a partir del análisis de la información recopilada y considerando los hallazgos de la investigadora durante el desarrollo del estudio.

5.1 Conclusiones

Es importante señalar que para el desarrollo de este apartado se analizó la información aportada por los sujetos de información descritos en el apartado metodológico. Los resultados se presentan de conformidad con los objetivos específicos definidos, con la finalidad de lograr una mayor coherencia entre los objetivos planteados y los resultados de la investigación, a fin de que la agencia en estudio disponga de información valiosa para potenciar su gestión empresarial, pues un manual de puestos no solamente tiene implicaciones en lo que corresponde a las funciones del área de recursos humanos, sino que también se constituye en una importante herramienta y recurso para desarrollar una gestión empresarial más ordenada y planificada.

Objetivo N° 1

Realizar un levantamiento de información sobre los puestos de trabajo, funciones, actividades, responsabilidades y objetivos de los puestos del Departamento de Creatividad de la agencia de publicidad Garnier BBDO.

- Se determinó que los colaboradores desconocen la existencia de un documento donde se indiquen las funciones, responsabilidades y tareas de sus puestos de trabajo, esto ocasiona que surjan muchas dudas e incertidumbre en el personal y provoca visitas constantes al área de Recursos Humanos y al Director General Creativo para aclarar situaciones, sobre todo cuando se dan problemas en los resultados o en alguna situación producto de que se desconoce quién era el responsable de ejecutar una tarea.
- A pesar de que no se cuenta con un manual de puestos, los colaboradores poseen un conocimiento de sus funciones y responsabilidades, producto de la comunicación entre

subalternos y por el tiempo que tienen de laborar, pero en una empresa exitosa no se puede trabajar con base en la experiencia, porque en situaciones donde surgen problemas, queda de manifiesto que los colaboradores se eximen de sus responsabilidades.

- Se determinó que existe un nivel de conocimiento sobre las actividades que desempeña el Departamento Creativo y su relevancia para la empresa, pero es importante que exista un documento que indique las responsabilidades y funciones de los colaboradores de manera formal y validado por la organización.
- Un 47% de los colaboradores no se siente a gusto con el salario que reciben, pues señalan que hacen más actividades y funciones de las que les corresponde y sin embargo no son bien remunerados, esto demuestra la importancia de un manual de puestos, pues con la información que ofrece se está en capacidad de comparar las funciones de cada puesto con lo que indica la industria y se pueden hacer valoraciones para determinar salarios equitativos.

Objetivo N° 2

Determinar la brecha que existe entre los perfiles de los puestos actuales del Departamento de Creatividad versus las funciones de los puestos, bajo un enfoque por competencias.

- Se determinó que los procesos de reclutamiento y selección de personal se realizan conforme a criterios subjetivos de la gerencia y del director general creativo o un tercero, pero con un manual de puestos actualizado esta función sería respaldada con información que contenga las competencias, habilidades y características que permitan valorar a los candidatos por competencias asociadas a los diferentes puestos de trabajo, de manera que en cada puesto se cuente con personal que realmente tiene las competencias requeridas.
- Todos los colaboradores del Departamento Creativo tienen conocimiento de las relaciones existentes entre los puestos de trabajo; sin embargo, esto puede ser una percepción muy subjetiva de los empleados. Por medio de un manual de puestos actualizado se mantendría

una buena información y comunicación con los colaboradores y los puestos con los que interactúan, de manera que cada puesto conozca con claridad la relación entre unos y otros, asimismo, podrían mejorar la cadena de valor, es decir, cada puesto se preocuparía más por entregar el insumo o la información requerida por otro puesto para culminar procesos relacionados o vinculados.

- Los colaboradores señalan que no han recibido capacitación al ingresar al puesto de trabajo, por lo que aumenta la probabilidad de errores en su desempeño, sobre todo cuando se trata de colaboradores nuevos. Esto genera retrocesos y atrasos dentro de la agencia y con los tiempos de respuesta para los clientes, por lo cual es importante que se disponga de un programa de inducción de conformidad con lo que se indica en el manual de puestos.

Objetivo N° 3

- ✓ **Proponer un manual de puestos de trabajo por competencias, que aporte al enfoque estratégico y desarrollo de la agencia de publicidad Garnier BBDO.**
- Se identificó que la mayoría de los colaboradores, 71%, indican que no es importante un manual de puestos, por lo cual el Departamento de Recursos Humanos debe trabajar en una campaña de comunicación para mostrar las necesidades y beneficios que brinda un instrumento de esta naturaleza, ya que posiblemente los empleados del Departamento Creativo se han acostumbrado a trabajar “a la libre”, es decir, sin una orientación determinada y quizás muchas de sus tareas pueden no estar asociadas a la orientación que requiere el área, o bien podrían estar dispersándose esfuerzos en actividades y tareas que no agregan valor a la empresa. Asimismo, al no contar con un manual de puestos, no se cuenta con un instrumento formal para determinar si el personal está brindando los resultados deseados.
- Se determina que al no disponer de un manual de puestos, la agencia no puede realizar funciones fundamentales como: evaluaciones de puestos, incentivos salariales, capacitaciones, entre otras, que le permitan al trabajador gozar de un ambiente adecuado en cuanto a sus funciones y responsabilidades.

5.2 Recomendación

- A partir de las conclusiones planteadas y considerando los hallazgos de la investigadora, se recomienda a la Gerencia General y al Coordinador de Recursos Humanos, adoptar el manual de puestos que ofrece esta investigación, el cual ha sido elaborado mediante información pertinente y confiable por cada uno de los colaboradores que se desempeñan en los puestos de la empresa. Asimismo, se contó con la validación y participación del área de Recursos Humanos, esto con la finalidad de evitar sesgos o manipulación de la información suministrada por los colaboradores, por lo tanto se trata de un manual de puestos que contiene las funciones, tareas, responsabilidades y actividades de cada puesto, tal y como lo requiere la organización Garnier.
- A partir del manual de puestos propuesto en este estudio, se recomienda elaborar una campaña de comunicación y sensibilización, para todo el Departamento Creativo de la agencia, con la finalidad de que todo el personal pueda conocer los beneficios ofrecidos por un instrumento de esta naturaleza. En este proceso de sensibilización deben participar la Gerencia General, el área de Recursos Humanos y las Jefaturas, con la finalidad de que todos estén implicados y se logre aclarar cualquier duda.
- Se recomienda, además, elaborar un manual de puestos tipo “libro de bolsillo”, es decir, se debe contar con un folleto pequeño, que pueda facilitárseles a todos los colaboradores, para que se constituya en un instructivo al cual puedan recurrir cada vez que tengan alguna duda, y de esta manera disminuir las visitas a la Gerencia y al área de Recursos Humanos, tal y como sucede hasta el momento.
- Se recomienda crear el Curso de Inducción para los empleados de nuevo ingreso, y analizar el manual de puestos, así como también hacerles entrega del “manual de bolsillo”, para que desde el ingreso a la empresa conozcan bien sus responsabilidades y tareas que les compete realizar.

- Se recomienda al área de Recursos Humanos, actualizar los sistemas de Evaluación del Desempeño, Programas de Incentivos por Productividad, Diagnósticos de Necesidades de Capacitación, Procesos de Reclutamiento y Selección, Sistema de Compensación, Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional, Programas de Promoción Interna, para que sean congruentes y estén debidamente articulados con lo que se indica en el manual de puestos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PUESTOS ACTUALIZADO PARA EL DEPARTAMENTO CREATIVO DE LA AGENCIA GARNIER BBDO



MANUAL DE PUESTOS VERSIÓN 1.0

ELABORADO POR:		
CARGO	NOMBRE	FIRMA
REVISADO POR:		
CARGO	NOMBRE	FIRMA
APROBADO POR:		
CARGO	NOMBRE	FIRMA

COPIA No.	<input type="text"/>	No. DE FOLIOS:	<input type="text"/>
-----------	----------------------	----------------	----------------------

Abril - 2018

Tabla de contenido

Descripción	Página
Introducción	69
Estructura del Manual de Puestos	70
Misión y Visión de la Agencia Garnier BBDO	72
Descripción de Puestos de Trabajo	
Diseñador 1	73
Creativo 1	78
Director de Arte 1	83
Director Creativo 1	88
Director General Creativo	93

Introducción

El manual de puestos es un instrumento técnico de trabajo, toda empresa debe tener uno, ya que permite y facilita realizar un mejor control y evaluación de las funciones que le corresponde ejecutar a los diferentes colaboradores de una empresa. También ayuda a mejorar la gestión de la administración de recursos humanos, pues se constituye en la piedra angular de esta gestión, de hecho todas las funciones de recursos humanos requieren de la información que brinda el manual de puestos para su apropiada ejecución; funciones tales como: reclutamiento y selección de personal, establecimiento de salarios, programas de incentivos, la evaluación del desempeño, identificación de necesidades de capacitación, programas de salud y seguridad ocupacional y planes de sucesión y promoción interna, todas requieren de la información que ofrece un manual de puestos.

Asimismo permitirá al Departamento Creativo de la empresa objeto de estudio, trabajar procesos efectivos dentro de la agencia, ya que es un instrumento con implicaciones directas en cada uno de los puestos de trabajo, logrando de esta manera alinear los objetivos y planes de la empresa con el enfoque y razón de ser de este departamento.

A continuación, se presenta el Manual de Puestos por Competencias de la agencia Garnier BBDO, debidamente actualizado y articulado con las nuevas exigencias de esta entidad y contemplando las tareas y funciones que realmente deben contener los puestos de trabajo del Departamento Creativo, aspectos que contribuirán a mejorar los procesos administrativos y de gestión de recursos humanos.

Estructura del manual de puestos

El manual de puestos de trabajo detallado a continuación posee una estructura dividida en dos partes bajo el formato utilizado en la norma ISO 9001, donde se identifican las tareas, funciones y demás detalles de cada puesto de trabajo.

I parte

En esta parte se puede apreciar el nombre del puesto, los datos generales, las funciones, responsabilidades y las competencias que posee un determinado puesto de trabajo.

1. Se trata de un distintivo compuesto por letras e imágenes, peculiar de una empresa, una marca o un producto.	2. Título del documento.	3. Combinación de letras o números crados por la organización.	4. Hace referencia al número de reproducciones del documento.	5. Hace referencia al día, mes y año que fue publicada la edición del documento.	6. Identifica el nombre del puesto de trabajo.	7. Indica al área o departamento al que pertenece el puesto de trabajo.	8. Identifica la persona a quién debe de reportarle los resultados de las actividades que el puesto de trabajo demana.	Código:	3	9. Detalla los puestos de trabajo que le reportan (cuando el puesto titular lo demande) al puesto titular.
								Edición:	4	
								Fecha:	5	
6. DENOMINACIÓN DEL PUESTO:										
DATOS GENERALES DEL PUESTO										
AREA A LA QUE PERTENECE:	7	JEFE DIRECTO:	8	CARGOS QUE LE REPORTAN:	9					
FUNCIONES:						10				
<input type="checkbox"/>	Atención al Cliente	<input type="checkbox"/>	Administración							
<input type="checkbox"/>	Contabilidad	<input type="checkbox"/>	Recursos Humanos							
<input type="checkbox"/>	Impuestos	<input type="checkbox"/>	Planilla							
<input type="checkbox"/>	Declaraciones	<input type="checkbox"/>	Procesamiento de Información							
<input type="checkbox"/>	Auditoría	<input type="checkbox"/>	Digitación de Información							
<input type="checkbox"/>	Compras	<input type="checkbox"/>	Elaboración de Informes Contables							
RESPONSABILIDADES:						11				
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO										
FORMACIÓN										
						12				
EXPERIENCIA										
						13				
HABILIDADES Y APTITUDES										
						14				
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:			15				

II parte

En este apartado se puede observar las áreas de ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional, las capacitaciones requeridas, los tipos de relaciones con otros puestos u departamentos, los recursos y equipos utilizados en el puesto, así como las generalidades del puesto de trabajo.

16. Se trata de un distintivo compuesto por letras e imágenes, peculiar de una empresa, una marca o un producto.	16 LOGO	17 MANUAL DE PUESTOS	Código:	18
			Edición:	19
			Fecha:	20
17. Título del documento.	21 CAPACITACION REQUERIDA:			
	22 UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:			
18. Combinación de letras o números crados por la organización.	23 RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO			
	INTERNAS			
19. Hace referencia al número de reproducciones del documento.	24			
	EXTERNAS			
20. Hace referencia al día, mes y año que fue publicada la edición del documento.	25 MANEJO DE RECURSOS:			
	Autorización y/o Administración de Fondos	<input type="checkbox"/>	Monto \$	<input type="text"/>
21. Identifica las capacitaciones que debe de obtener el puesto de trabajo.	Resguardo de equipo de cómputo y/o Oficina	<input type="checkbox"/>	Monto \$	<input type="text"/>
	Tiene Personal a su cargo	<input type="checkbox"/>	Cuántas Plazas	<input type="text"/>
22. Detalla la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama empresarial.	El puesto de trabajo maneja información clasificada	<input type="checkbox"/>		
	26 EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO:			
	<input type="checkbox"/> Computadora Fija	<input type="checkbox"/>	Otros	
	<input type="checkbox"/> Computadora Portátil	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/> Impresora	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/> Teléfono Celular	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/> Vehículo	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/> Sumadora	<input type="checkbox"/>		
27 GENERALIDADES DEL PUESTO:				
EDAD:		SEXO:		ESTADO CIVIL:
28 DISPONIBILIDAD DE:				
CAMBIO		HORARIO:		VIAJAR:
DOMICILIO:				
Revisó:	Autorizó:	Aprobó:		28

23. Indica las relaciones del puesto de trabajo con otros puestos dentro de la organización.

24. Describe las relaciones externas que posee el puesto de trabajo.

25. Identifica los diferentes recursos que debe de administrar el puesto de trabajo

26. Identifica las diferentes herramientas y equipos que se utiliza en el puesto de trabajo.

27. Se refiere a la edad, sexo, estado civil que al aspirante debe de cumplir para ocupar el determinado puesto de trabajo; como tambien se identifica si el puesto requiere de cambio de domicilio, se detalla el horario de trabajo y si demanda trasladarse de un lugar a otro para desempeñarlo.

28. Identifica la persona quién revisó, autorizó y aprobó el determinado manual de puesto.

Para la agencia Garnier BBDO, en su Departamento Creativo, es de suma importancia que los colaboradores estén claramente identificados con el rol que les compete, para contribuir a la consecución de las metas y objetivos trazados, para ello es necesario que posean un apropiado conocimiento de sus funciones, tareas y responsabilidades, las cuales a su vez deben estar debidamente alineadas con la misión y visión de la agencia:

Misión: Todo aquello que, innovando, haga que una marca sea relevante. Perseguimos apasionadamente la innovación y la calidad, y la ejecutamos a través de *Total Work*.

Visión: Para que una marca sea relevante, necesita mucho más que solo publicidad.

Se procede a mostrar el manual de puestos elaborado a partir del proceso investigativo llevado a cabo:

**PUESTO
DISEÑADOR 1**

GARNIERBBDO	MANUAL DE PUESTOS				Código:	GC- 001
					Edición:	Pág. 1 de 4
					Fecha:	Abril – 2018
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:						
Diseñador 1						
DATOS GENERALES DEL PUESTO						
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	CREATIVIDAD	JEFE DIRECTO:	Director General Creativo	CARGOS QUE LE REPORTAN:	Director Creativo Tráfico	
OBJETIVO DEL PUESTO:						
Diseñar las ideas creativas que logren satisfacer las necesidades de cada cliente.						
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:						
<p>Recibir el estatus de funciones por parte de Tráfico.</p> <p>Recibir, por medio de la Ejecutiva de Cuenta asignada, la solicitud del cliente para conocer las necesidades del proyecto o campaña asignada.</p> <p>Revisar, en conjunto con el Director de Arte, la complejidad de cada solicitud para definir el orden de trabajo por seguir.</p> <p>Investigar y analizar las referencias acerca del tema por trabajar para poder cumplir con el objetivo de diseño.</p> <p>Recibir, por parte del creativo, el boceto o guía para definir qué estilo gráfico y creativo darle a la campaña.</p> <p>Realizar las propuestas gráficas de diseño y presentarlas al Director de Arte.</p> <p>Realizar cambios solicitados en las propuestas gráficas en caso de ser necesario.</p> <p>Presentar las propuestas de diseño al equipo de trabajo para definir presentación final.</p> <p>Presentar al cliente, en conjunto con la ejecutiva de cuenta asignada o Director correspondiente, la propuesta de la campaña para su aprobación o solicitud de cambios.</p> <p>Realizar los materiales finales de la campaña o proyecto.</p> <p>Aprobar el arte final de la campaña para su lanzamiento.</p> <p>Realizar visitas de acuerdo con las necesidades de los clientes.</p> <p>Realizar los respaldos de los trabajos realizados.</p> <p>Participar en las reuniones internas para ideas de proyectos de la empresa.</p> <p>Realizar el registro de horas en el sistema Silent Partner.</p>						
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO						
FORMACIÓN						

- Técnico o Diplomado en Diseño Publicitario o Diseño Gráfico

EXPERIENCIA

- Práctica universitaria

HABILIDADES Y APTITUDES

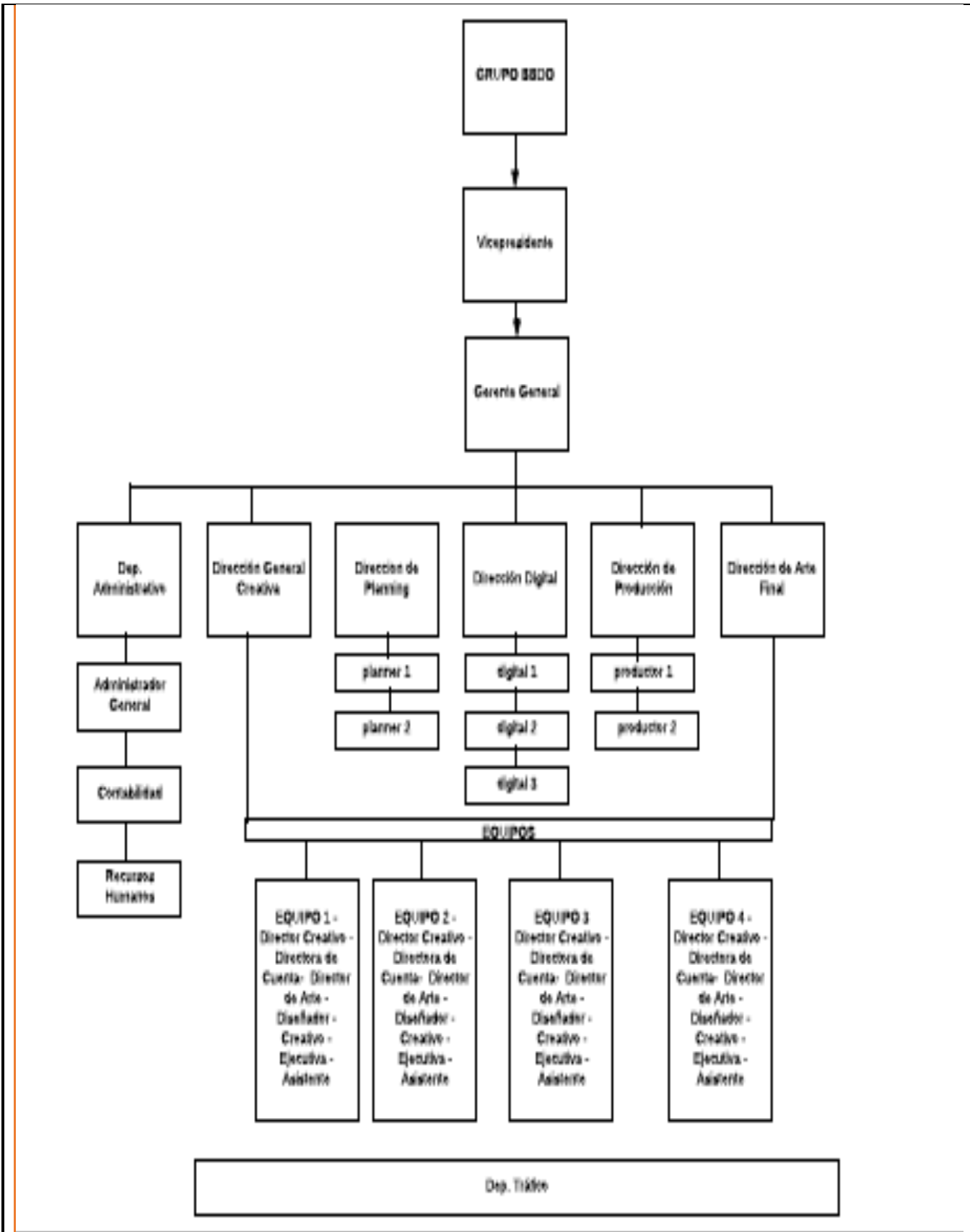
Orientación de servicio al cliente
Motivación hacia el logro
Compromiso organizacional
Flexibilidad
Trabajo en equipo y cooperación
Innovación
Desarrollo de relaciones
Conocimientos especializados
Confianza en sí mismo
Orden y Calidad

CAPACITACION REQUERIDA:

Cursos técnicos
Herramientas ofimáticas

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

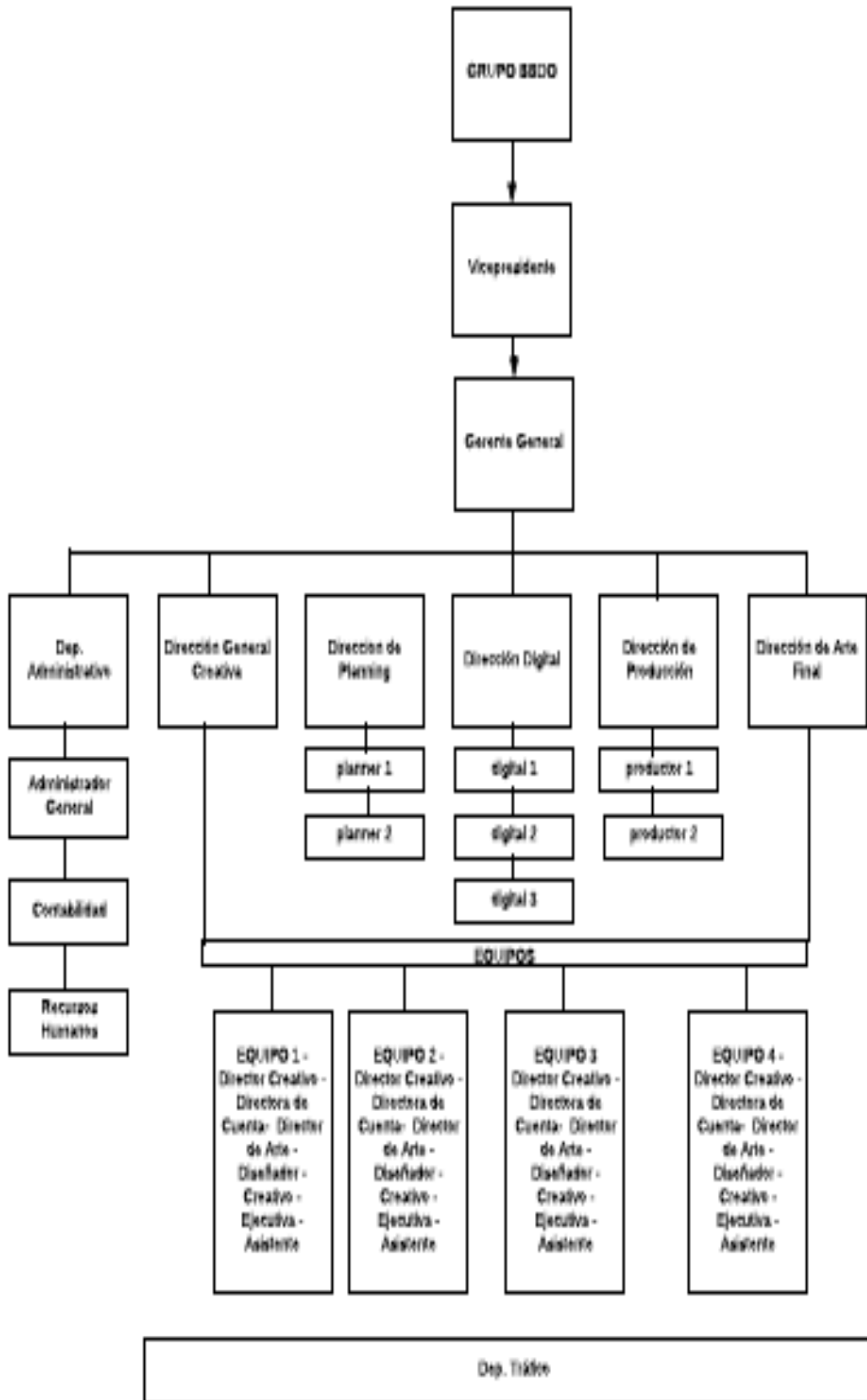
(ver la siguiente hoja)



RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO					
INTERNAS					
• Relación de coordinación con todo el personal					
EXTERNAS					
• Relación con clientes para presentar campañas					
MANEJO DE RECURSOS: N/A					
EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO: Computadora portátil					
DISPONIBILIDAD DE:					
CAMBIO DOMICILIO:	No	HORARIO:	Sí	VIAJAR:	Sí
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:		

**PUESTO
CREATIVO 1**

GARNIERBBDO	MANUAL DE PUESTOS			Código:	GC- 002
				Edición:	Pág. 1 de 4
				Fecha:	Abril – 2018
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
Creativo 1					
DATOS GENERALES DEL PUESTO					
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	CREATIVIDAD	JEFE DIRECTO:	Director General Creativo	CARGOS QUE LE REPORTAN:	Director General Creativo Tráfico
OBJETIVO DEL PUESTO:					
<p>Proponer y generar ideas creativas que logren satisfacer las necesidades de los clientes y sus marcas.</p>					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:					
<p>Recibir el estatus de funciones por parte de Tráfico.</p> <p>Recibir, por medio de la Ejecutiva de Cuenta asignada, la solicitud del cliente para conocer las necesidades del proyecto o campaña asignada.</p> <p>Revisar, en conjunto con el Director Creativo, la complejidad de cada solicitud para definir el orden de trabajo por seguir.</p> <p>Investigar y analizar las referencias acerca del tema por trabajar para poder transmitir al diseñador lo que se quiere realizar.</p> <p>Realizar un boceto o guía sobre las ideas de la campaña.</p> <p>Entregar al diseñador asignado el boceto o guía para definir qué estilo gráfico y creativo darle a la campaña.</p> <p>Dar seguimiento a la orden asignada.</p> <p>Revisar las propuestas de diseño que serán presentadas al equipo de trabajo asignado.</p> <p>Realizar una presentación del diseño aprobado, justificando los conceptos que definen la campaña.</p> <p>Realizar el registro de horas en el sistema Silent Partner.</p>					
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO					



RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO					
INTERNAS					
• Relación de coordinación con todo el personal					
EXTERNAS					
• Relación con clientes para presentar campañas					
MANEJO DE RECURSOS:					
N/A _____					
EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO:					
Computadora portátil					
DISPONIBILIDAD DE:					
CAMBIO DOMICILIO:	No	HORARIO:	Sí	VIAJAR:	Sí
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:		

PUESTO
DIRECTOR DE ARTE 1

GARNIERBBDO	MANUAL DE PUESTOS	Código:	GC- 003
		Edición:	Pág. 1 de 4
		Fecha:	Abril – 2018

DENOMINACIÓN DEL PUESTO:

Director de arte 1

DATOS GENERALES DEL PUESTO

ÁREA A LA QUE PERTENECE:	CREATIVIDAD	JEFE DIRECTO:	Director General Creativo	CARGOS QUE LE REPORTAN:	Director General Creativo Tráfico
---------------------------------	-------------	----------------------	---------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

OBJETIVO DEL PUESTO:

Dirigir, supervisar y controlar los procesos de comunicación, buscando el cumplimiento de los objetivos de la agencia y los clientes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

Realizar análisis de un producto gráfico para entender la necesidad de comunicación y el tiempo aproximado de duración para realizar un determinado proyecto.

Conceptuar, en conjunto con el Creativo, ideas o conceptos para presentar al cliente soluciones para su análisis y aprobación posterior.

Velar por que los resultados del área de creatividad sean lo más innovadores posible y estén de acuerdo con las necesidades de cada cliente.

Realizar el *brainstorming* para conceptualización gráfica.

Revisar el material de salida mediante los análisis o procesos respectivos, con el fin de evitar errores.

Supervisar y dar seguimiento a la curva de crecimiento de los diseñadores del grupo, tangibles en *skills* (habilidades) tales como diagramación, ilustración, manejo de software, etc.

Crear, desarrollar y mantener identidades institucionales y corporativas, brindando el perfil adecuado al producto, para lograr que sea reconocido con facilidad y se mantenga en la mente de los consumidores.

Supervisar o desarrollar material para medios digitales y redes sociales.

Realizar presentaciones ante clientes para recomendar y argumentar las propuestas gráficas.

Realizar el registro de horas en el sistema de Silent Partner.

Participar en producciones para televisión (abierta y digital) y fotográficas.

Realizar revisiones de puntas (*drafts* creativos) y conceptos creativos.

Realizar revisiones de contenido creativo para implementaciones pequeñas.

Elaboración de conceptos creativos.

Realizar redacciones de guiones cuando así se requiera.
Realizar redacciones y grabaciones de cuñas y menciones para radio.

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- Licenciado en Diseño Publicitario, Publicitario o Diseño Gráfico

EXPERIENCIA

- Más de 3 años como creativo o director de arte en agencias de menor tamaño

HABILIDADES Y APTITUDES

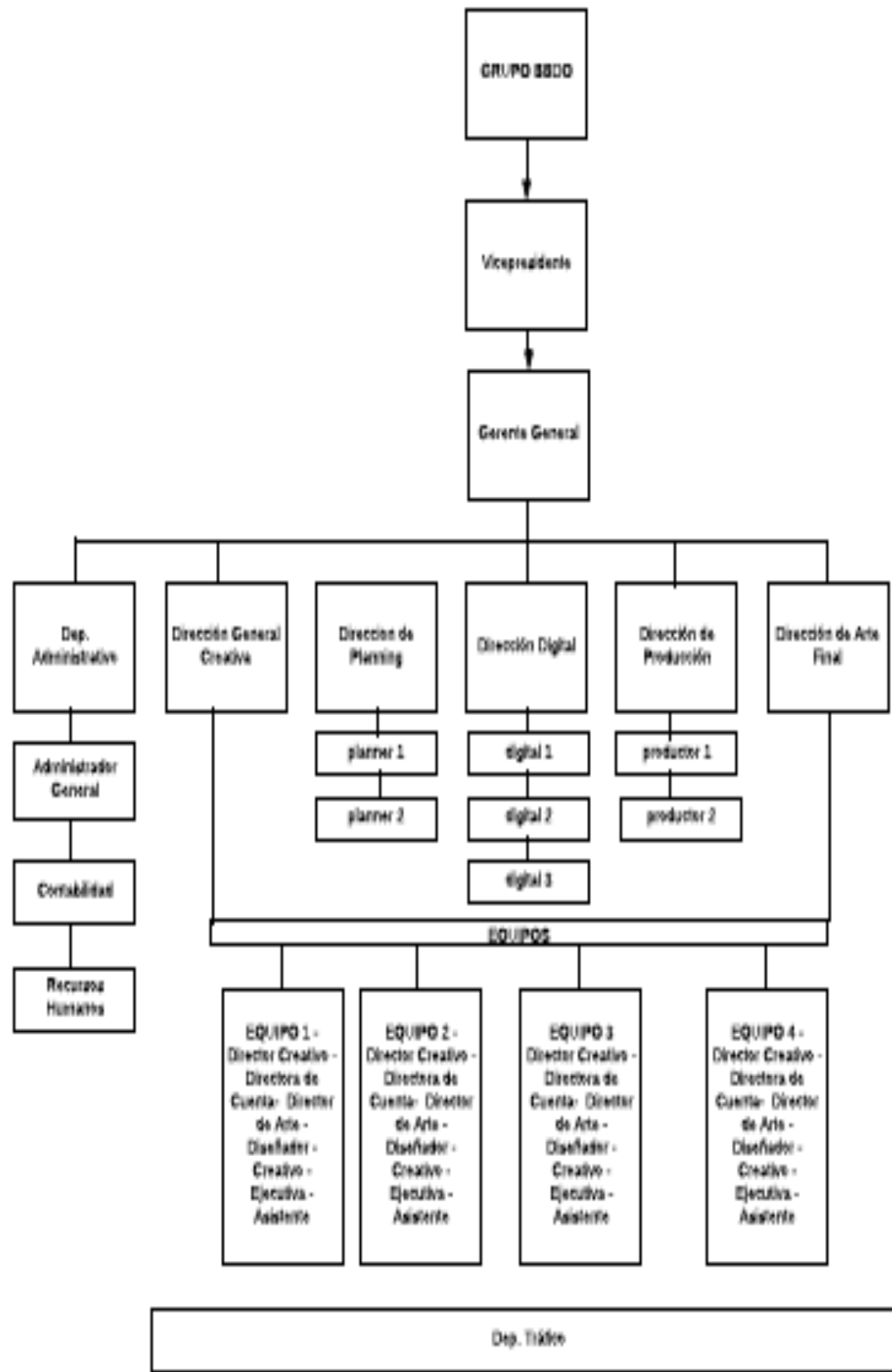
Orientación de servicio al cliente
Motivación hacia el logro
Compromiso organizacional
Flexibilidad
Trabajo en equipo y cooperación
Innovación
Desarrollo de relaciones
Conocimientos especializados
Confianza en sí mismo
orden y calidad

CAPACITACION REQUERIDA:

Cursos técnicos
Herramientas ofimáticas

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

(ver la siguiente hoja)



RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO					
INTERNAS					
• Relación de coordinación con todo el personal					
EXTERNAS					
• Relación con clientes para ofrecer asesorías y presentar campañas					
MANEJO DE RECURSOS: N/A					
EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO: Computadora portátil					
DISPONIBILIDAD DE:					
CAMBIO DOMICILIO:	No	HORARIO:	Sí	VIAJAR:	Sí
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:		

PUESTO
DIRECTOR CREATIVO 1

GARNIERBBDO	MANUAL DE PUESTOS				Código:	GC- 004
					Edición:	Pág. 1 de 4
					Fecha:	Abril – 2018
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:						
Director Creativo 1						
DATOS GENERALES DEL PUESTO						
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	CREATIVIDAD	JEFE DIRECTO:	Director General Creativo	CARGOS QUE LE REPORTAN:	Director General Creativo Tráfico	
OBJETIVOS DEL PUESTO:						
<p>Planear, organizar y supervisar soluciones a problemas de comunicación de los clientes o cuentas, por medio de ideas innovadoras que capturen la atención de público meta.</p>						
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:						
<p>Revisar la presentación de creatividad 1 con Directores y Ejecutiva de cuenta para su aprobación.</p> <p>Realizar las presentaciones de propuestas que serán expuestas al cliente.</p> <p>Presentar al cliente, en conjunto con la ejecutiva de cuenta asignada o Director correspondiente, la propuesta de la campaña para su aprobación o solicitud de cambios.</p> <p>Recibir y realizar los cambios creativos por parte de la ejecutiva de cuenta de acuerdo con la solicitud del cliente.</p> <p>Dar seguimiento a la realización de los materiales para la campaña asignada.</p> <p>Aprobar el arte final de la campaña para su lanzamiento.</p> <p>Realizar visitas de acuerdo con las necesidades de los clientes.</p> <p>Realizar los respaldos de los trabajos realizados.</p> <p>Participar en las reuniones internas para ideas de proyectos de la empresa.</p> <p>Realizar el registro de horas en el sistema Silent Partner.</p> <p>Realizar la revisión de textos de las diferentes campañas.</p> <p>Coordinar, asistir y supervisar las ejecuciones de producción audiovisual (tv, cuña de radio, <i>casting</i>)</p>						
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO						

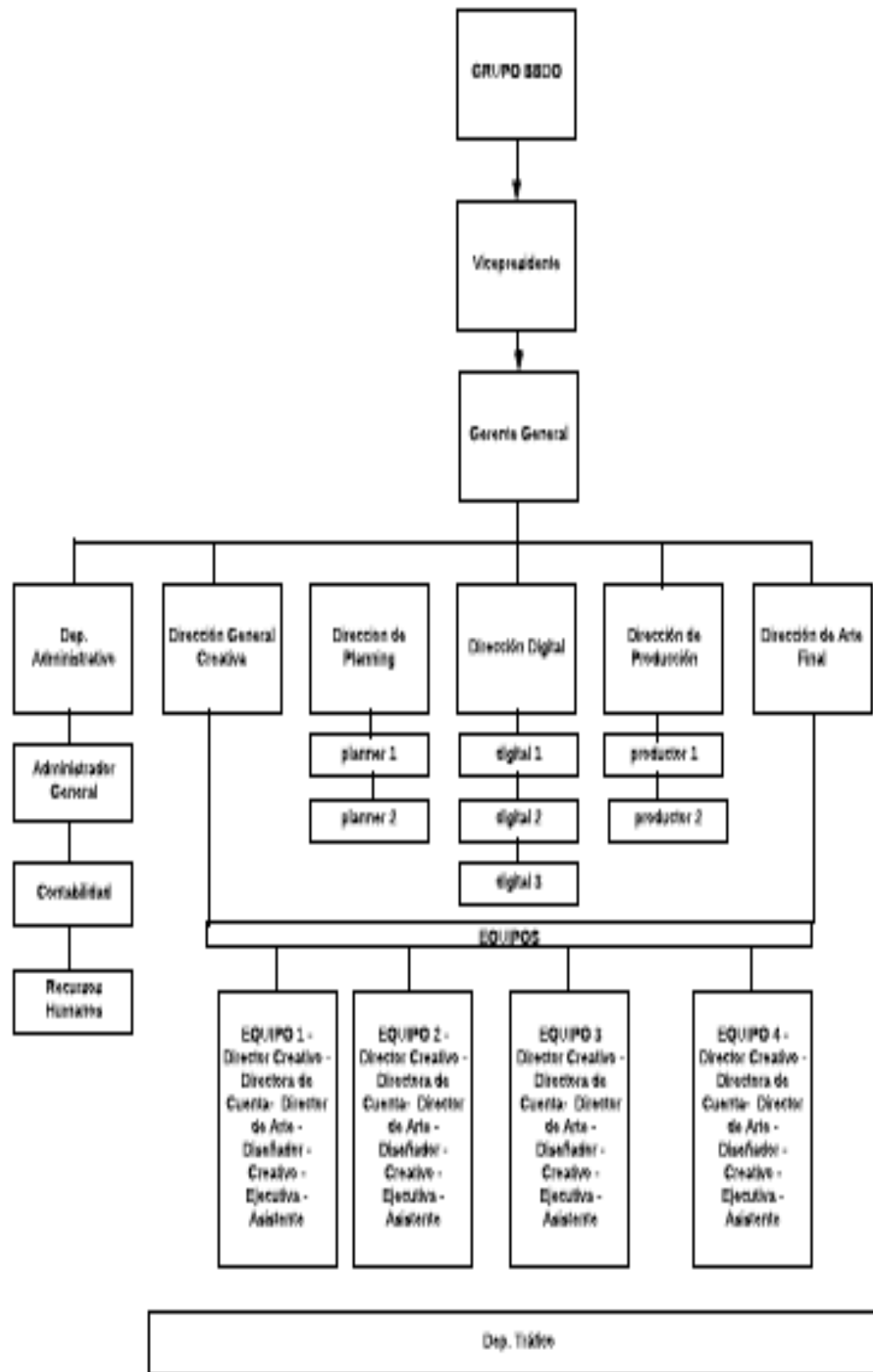
FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Publicidad, Diseño Publicitario, Diseño Gráfico
EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Más de 3 años como creativo o director en agencias de menor tamaño
HABILIDADES Y APTITUDES
<p>Orientación de servicio al cliente</p> <p>Motivación hacia el logro</p> <p>Compromiso organizacional</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Trabajo en equipo y cooperación</p> <p>Innovación</p> <p>Desarrollo de relaciones</p> <p>Desarrollo de otras personas</p> <p>Conocimientos especializados</p> <p>Confianza en sí mismo</p> <p>orden y calidad</p>

CAPACITACION REQUERIDA:

Cursos técnicos
Herramientas ofimáticas

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

(ver la siguiente hoja)



RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO					
INTERNAS					
• Relación de coordinación y supervisión con todo el personal					
EXTERNAS					
• Relación con clientes para ofrecer asesorías y presentar campañas					
MANEJO DE RECURSOS: N/A					
EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO: Computadora portátil					
DISPONIBILIDAD DE:					
CAMBIO DOMICILIO:	No	HORARIO:	Sí	VIAJAR:	Sí
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:		

PUESTO
DIRECTOR GENERAL CREATIVO

GARNIER BBDO	MANUAL DE PUESTOS			Código:	GC- 005
				Edición:	Pág. 1 de 4
				Fecha:	Abril – 2018
DENOMINACIÓN DEL PUESTO:					
Director General Creativo					
DATOS GENERALES DEL PUESTO					
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	CREATIVIDAD	JEFE DIRECTO:	Gerencia General	CARGOS QUE LE REPORTAN:	Gerente General
OBJETIVOS DEL PUESTO:					
<p>Planear, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades del Departamento Creativo, velando por la calidad del trabajo para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos y la satisfacción del cliente.</p>					
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:					
<p>Supervisar la elaboración de bocetos o guías por parte de los creativos.</p> <p>Ejecutar labores administrativas del área.</p> <p>Participar de las reuniones de Directores Creativos de Grupo Garnier.</p> <p>Supervisar los procesos de acuerdo con los tiempos estipulados para su ejecución.</p> <p>Realizar el registro de horas en el sistema de Silent Partner.</p> <p>Realizar el desarrollo creativo de ideas como estrategia de venta (lluvia de ideas).</p> <p>Coordinar reuniones de seguimiento con el equipo de trabajo (<i>planning</i>, digital, producción y cuentas).</p> <p>Realizar visitas a los clientes para conocer el proyecto, en conjunto con la dirección de cuentas y <i>planning</i>.</p> <p>Elaborar y presentar informes a la Gerencia General del estatus de los proyectos.</p>					

Administrar, canalizar y producir proyectos para la participación en premios.

COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO

FORMACIÓN

- Licenciado en Publicidad, Diseño Publicitario, Diseño Gráfico

EXPERIENCIA

- Más de 5 años como creativo o director en agencias de menor tamaño

HABILIDADES Y APTITUDES

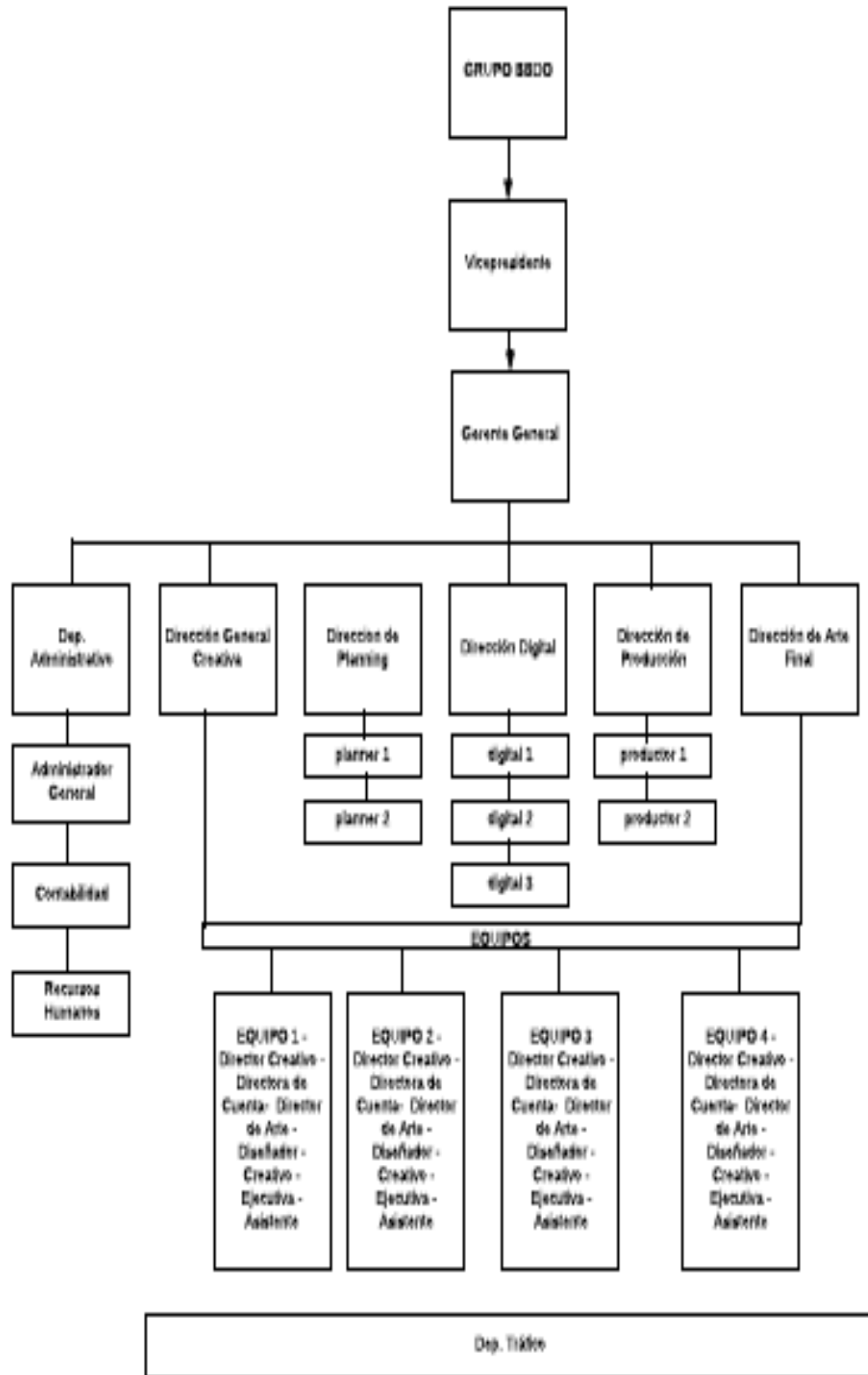
Orientación de servicio al cliente
Motivación hacia el logro
Compromiso organizacional
Flexibilidad
Trabajo en equipo y cooperación
Innovación
Desarrollo de relaciones
Desarrollo de otras personas
Conocimientos especializados
Confianza en sí mismo
Orden y calidad

CAPACITACION REQUERIDA:

Cursos técnicos
Herramientas ofimáticas

UBICACIÓN DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

(ver la siguiente hoja)



RELACIONES INTERPERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO					
INTERNAS					
• Relación de coordinación y supervisión con todo el personal					
EXTERNAS					
• Relación con clientes para ofrecer asesorías y presentar campañas					
MANEJO DE RECURSOS: N/A					
EQUIPO ASIGNADO AL PUESTO DE TRABAJO: Computadora portátil					
DISPONIBILIDAD DE:					
CAMBIO DOMICILIO:	No	HORARIO:	Sí	VIAJAR:	Sí
Revisó:	Autorizó:		Aprobó:		

ANEXOS

Anexo No. 1.

Cuestionario No. 1



ESTIMADO COLABORADOR DEL DEPARTAMENTO CREATIVO DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD GARNIER BBDO

Soy estudiante de la **Universidad Latina de Costa Rica** y me encuentro realizando el **trabajo final de investigación** en la carrera de **Licenciatura de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**. El estudio versa sobre la *“Elaboración de un manual de puestos que contribuya a mejorar el nivel de comprensión sobre las funciones, deberes, objetivos y responsabilidades del Departamento Creativo”*, para lo cual es de vital importancia disponer de su colaboración, suministrando la información que se le solicita en el siguiente cuestionario. Es importante señalar que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial, razón por la cual no es necesario que escriba su nombre. Le agradecemos su sinceridad al contestar este cuestionario. Tenga presente que debe responder de acuerdo con la **realidad** y no pensando en **cómo debería ser**.

Indicaciones:

Seleccione sus respuestas con una “X” y brinde mayores detalles cuando sea necesario.

1. Sexo:

Femenino Masculino

2. Tiempo de laborar en la organización

1 año o menos 3 años 6 años
 2 años + de 8 años

3. ¿Qué puesto ocupa dentro de la empresa?

Puesto: _____

4. ¿Considera usted que está ubicado en un puesto que concuerda con sus conocimientos y habilidades?

Sí
 No
 Parcialmente

Comentarios _____

5. ¿Considera usted que para ejecutar de manera óptima las funciones de su puesto de trabajo, se requiere de capacitación?

Sí
 No

6. ¿Considera usted que ha recibido la capacitación necesaria para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo?

Sí
 No

Comentarios _____

7. ¿En algún momento le ha comunicado usted a su jefe que requiere capacitación?

Sí

No

Comentarios _____

8. ¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen en su puesto de trabajo?

¿Sabe usted a qué área pertenece el puesto de trabajo que usted ocupa?

Sí

No

Comentarios _____

9. ¿Sabe usted cuál es su supervisor o jefe inmediato?

Sí

No

Comentarios _____

10. ¿Conoce claramente la relación que existe entre su puesto de trabajo con otros puestos de su área?

Sí

No

Parcialmente

Comentarios _____

11. ¿Sabe usted cuáles áreas se pueden ver afectadas si no se hacen bien las cosas en su puesto de trabajo?

Sí

No

¿Cuáles? _____

12. ¿Tiene usted conocimiento de las características o competencias (*Conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia*) que requiere una persona para ocupar su puesto de trabajo?

No

Parcialmente

Sí, Especifique: _____

13. Indique las funciones y responsabilidades que tiene su puesto de trabajo. Es importante que las indica en orden de conformidad con su grado de importancia, es decir, debe indicar las Funciones y Responsabilidades, de la más importante a la menos trascendental:

N°	FUNCIONES	N°	RESPONSABILIDADES
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
11		11	

14. ¿Al ingresar a su puesto de trabajo, se le indicó detalladamente sobre las funciones y responsabilidades que le corresponde cumplir?

Sí

No

Comentarios _____

15. Su supervisor o jefe inmediato le asigna el detalle de las funciones por realizar, en forma:

Verbal

Por escrito

Ambas

Comentarios _____

16. Normalmente a su puesto de trabajo se le asignan las funciones:

Diariamente

Quincenalmente

Trimestralmente

Semanalmente

Mensualmente

Semestralmente

Por año

De acuerdo con las necesidades diarias

Comentarios _____

17. ¿Considera importante disponer de un Manual de Puestos en el que se detallen las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

Sí

No

Comentarios _____

18. ¿Conoce usted claramente las normas y procedimientos de su puesto de trabajo?

Sí

No

Parcialmente

Comentarios _____

19. ¿Se le ha realizado alguna Evaluación del Desempeño o de rendimiento en el puesto de trabajo?

Sí

No

Comentarios _____

20. ¿Su supervisor o Jefatura inmediata está siempre atento a aclararle alguna duda con respecto a las tareas que le corresponde realizar en su puesto de trabajo?

Si

No

Parcialmente

Comentarios _____

21. ¿Considera usted que el salario asignado al puesto de trabajo que desempeña es concordante con el nivel de tareas y responsabilidades?

Sí

No

Comentarios _____

22. ¿Indique qué aspectos considera usted que se deben contemplar en un Manual de Puestos, para que le ayude a disponer de una mayor claridad sobre lo que le corresponde realizar?

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración!

Cuestionario No. 2 Análisis de Competencias



ESTIMADO DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO CREATIVO
DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD GARNIER BBDO.

Somos estudiantes de la **Universidad Latina de Costa Rica** y nos encontramos realizando el **trabajo final de investigación** en la carrera de **Licenciatura de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos**. El estudio versa sobre el **Análisis de los puestos de trabajo del Departamento de Creatividad de la agencia de publicidad Garnier BBDO, con la finalidad de elaborar un Manual de Puestos por Competencias**, para lo cual es de vital importancia disponer de su colaboración, a fin de que suministre la información que se le solicita en el siguiente análisis de competencias.

A continuación se definen diecinueve competencias que se ha considerado pueden formar parte del Departamento Creativo para desarrollar sus funciones y actividades:

1. **Orientación de servicio al cliente:** deseo de ayudar o de servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos clientes incluyen a colegas internos y a cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.
2. **Motivación hacia el logro:** es la preocupación de trabajar bien y de competir contra un estándar de excelencia. Este estándar puede ser el desempeño pasado (esforzándose a mejorar), una medida objetiva (orientación de resultados), el desempeño de los demás

(competitividad), metas que implican un desafío que el individuo se ha propuesto, o inclusive, aquello que nadie haya hecho con anterioridad (innovación).

3. **Compromiso organizacional:** es la habilidad y disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo con formas que promocionen las metas del departamento. Va más allá de trabajar horas extras y fines de semana.
4. **Flexibilidad:** habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.
5. **Trabajo en equipo y cooperación:** implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. El trabajo en equipo es orientado a un logro común.
6. **Iniciativa:** inclinación a realizar acciones y hacer cosas en forma proactiva, en vez de simplemente pensar sobre acciones futuras. Esta competencia se manifiesta en conductas observables. En esta competencia se incluye el realizar esfuerzos en el trabajo buscando un mejor desempeño.
7. **Impacto e influencia:** implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando la persona tiene planificado su programa de acciones. Va a generar un tipo de impresión específica y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.
8. **Innovación:** es el esfuerzo para mejorar el rendimiento mediante la realización de cosas nuevas, generando ideas y buscando maneras para desarrollarlas.
9. **Búsqueda de información:** está motivada por la curiosidad y el deseo subyacente de saber más sobre las cosas, las personas o los problemas. Implica ir más allá de las cuestiones rutinarias y de los requisitos de un trabajo. Puede incluir la acción de escudriñar o presionar para conseguir la información exacta; la solución de

discrepancias mediante la interrogación de una serie de preguntas y la explotación más generalizada del ambiente para buscar oportunidades potenciales o informaciones diversas que pueden ser útiles en el futuro.

10. **Facultad para escuchar y responder:** se refiere a la forma en que las personas adquieren y utilizan el entendimiento interpersonal. Es la habilidad para desarrollar relaciones basadas en el respeto y el entendimiento interpersonal.
11. **Desarrollo de relaciones:** es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyan a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.
12. **Desarrollo de otras personas:** implica un intento genuino por fomentar el aprendizaje y el desarrollo de otros, mediante un nivel apropiado de análisis de necesidades. Su enfoque radica en el intento de desarrollo y su efecto, más que en el rol de entrenamiento formal. Requiere que el intento genuino por desarrollar a otros se lleve a cabo en forma pensada y con cierto esfuerzo y no se limita al hecho de enviar rutinariamente al personal a programas de entrenamiento formal.
13. **Liderazgo de equipo:** es la intención de asumir el papel de líder de un equipo o grupo. Implica el deseo de conducir a los demás. El liderazgo en equipo está presente, generalmente, aunque no siempre, en una posición de autoridad formal.
14. **Pensamiento analítico:** es la capacidad de comprender una situación descomponiéndola en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones. Incluyendo la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.
15. **Pensamiento estratégico:** representa la habilidad de pensar de forma integral y de valorar realmente las implicaciones de las decisiones en una escala global. Incluye la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvia y analizar los aspectos claves y subyacentes en situaciones complejas, utiliza el razonamiento creativo, conceptual o inductivo.

16. **Conocimientos especializados:** incluyen la motivación para expandir y utilizar el conocimiento técnico y distribuir a los demás el conocimiento relacionado con el trabajo. Implica no solo la posesión del conocimiento, sino su utilización efectiva en la organización.
17. **Aprendizaje continuo:** es el interés por asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.
18. **Confianza en sí mismo:** es el autoconcepto que tiene el individuo de su propia capacidad de cumplir una tarea dada y de seleccionar una estrategia efectiva para enfrentar una tarea o problema. Incluye la confianza en su propia habilidad que se expresa en el enfrentamiento a circunstancias con retos progresivamente mayores y la confianza en sus propias decisiones y opiniones.
19. **Orden y calidad:** orden es la preocupación por dejar el puesto de trabajo organizado, teniendo cuidado de dejar cada cosa en el sitio que le corresponde. Calidad es el interés por entregar productos o servicios que cumplan con las expectativas y necesidades tanto del cliente interno como externo.

Seguidamente, califique en una escala de 1 a 10 qué tan importante es para el Departamento Creativo la aplicación de cada una de las competencias definidas anteriormente.

Poco importante: la competencia afecta muy poco el cumplimiento de las actividades y funciones en el departamento.

Algo importante: la competencia afecta en algo de manera positiva el cumplimiento de las actividades y funciones en el departamento.

Importante: la competencia ayuda considerablemente a la empresa en el cumplimiento de las actividades y funciones en el departamento.

Muy importante: la competencia afecta de manera contundente y positiva el cumplimiento de las actividades y funciones en el departamento. Afecta la imagen de la agencia ante el cliente.

	COMPETENCIA	POCO IMPORTANTE		ALGO IMPORTANTE			IMPORTANTE			MUY IMPORTANTE	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientación de servicio al cliente										
2	Motivación hacia el logro										
3	Compromiso organizacional										
4	Flexibilidad										
5	Trabajo en equipo y cooperación										
6	Iniciativa										
7	Impacto e influencia										
8	Innovación										
9	Búsqueda de información										
10	Facultad para escuchar y responder										
11	Desarrollo de relaciones										
12	Desarrollo de otras personas										
13	Liderazgo de equipo										
14	Pensamiento analítico										
15	Pensamiento estratégico										
16	Conocimientos especializados										
17	Aprendizaje continuo										
18	Confianza en sí mismo										
19	Orden y calidad										

Bibliografía

- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Álvarez, C. E. (1998). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Barrera, J. H. (2010). *Metodología de la investigación holística*. (3 ed.). Venezuela, Caracas: Fundación Servicio y Proyecciones para América Latina (Sypal).
- Chavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano en las Organizaciones*. (9na ed.). Mexico, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. (3 ed.). México: Mc Graw Hill interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. (14 ed.). México, D.F.: Pearson Educacion de México S.A. de C.V. doi:ISBN: 9786073233118
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. (5 ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones Humanas*. (9na ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gurdián-Fernández, A. (2007). *El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio-Educativa*. Costa Rica: PrintCenter, San José, Costa Rica.

- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elemento de Administración: Un Enfoque Internacional y de Innovación*. (8a ed.). México: McGraw Hill Internacional Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (14a ed.). México: McGraw Hill Internacional Editores S.A. de C.V.
- Levy - Leboyer, C. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano*. (1 ed.). Lima, Perú: Cengage Learning Inc.
- Mondy, R. W. & Mondy, J. B. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11 ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Reichardt, T. C. (2005). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*. España, Madrid: CLOSAS-ORCOYEN, S. L. Paracuellos de Jarama.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15 ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2014). *Administración*. (12 ed.). México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Moon, H. (2009). *Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones*. (6 ed.). México, D.F: Pearson Educación.
- Rodríguez, S. H. & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial: Enfoque Basado en Competencia*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Sánchez, H. & Blanca, Y. (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. Medellín, Colombia. Universidad de Medellín, revista vol 15, núm 31.

Sampieri, R. H.; Fernandez Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de Investigación* (6ta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Wiley and Son Inc.

Wayne, M. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (9 ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

Werther, William B. & Keith, Davis, P. D. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.