



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA  
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la  
Calidad del Servicio de KIKA”*

Alumnas: Elías, María Florencia – Pérez, Saraí

Docente Tutor: Ing. Beltramone Claudia Ana

## **Índice**

Índice	2
Dedicatoria	5
Agradecimientos	6
Título	7
Informe de Aceptación del Proyecto de Grado (Formulario C)	8
Introducción	9
<i>Capítulo 1:</i>	
1. Justificación y finalidad	11
1.1. Justificación; los “ <i>por qué</i> ” de la propuesta de intervención	11
1.2. Finalidad los “ <i>para que</i> ” del proyecto.	11
<i>Capítulo 2:</i>	
2. Pre Diagnostico Organizacional	13
2.1. Evidencias Encontradas	13
2.2. Objetivos Generales y específicos	17
<i>Capítulo 3:</i>	
3. La Organización	19
3.1. Surgimiento de la empresa	19
3.2. Hitos de la organización	20
3.3. La empresa y el mercado Textil	21
3.4. La organización en la actualidad	22
3.5. Visión, Misión y Objetivos	24

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

3.6. La Gestión de Recursos Humanos 25

*Capítulo 4:*

4. Marco teórico 26

4.1. Calidad: conceptos y elementos fundamentales 26

4.2. Enfoque estratégico para la Gestión de Talentos 32

4.2.1. Recursos Humanos y comunicación 37

4.3. Análisis y Matriz FODA 38

*Capítulo 5:*

5. Diagnostico Organizacional – Recolección de información 39

5.1. Entrevistas 41

5.2. Observaciones 52

5.3. Encuestas 53

5.3.1. Análisis Encuestas 66

5.4. Análisis y Matriz FODA 68

*Capítulo 6:*

6. Plan de Intervención 73

6.1. Justificación de la intervención 73

6.2. Objetivos de la propuesta 73

6.3. Determinación del área de intervención y población afectada 74

6.4. Propuesta de mejora 75

*Capítulo 7:*

7. Conclusión 89



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

*Capítulo 8:*

8. Bibliografía	91
-----------------	----

*Capítulo 9:*

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Entrevistas	94
9.2. Anexo 2: Encuesta	101

## **Dedicatoria**

### **De Florencia Elías**

*Quiero dedicarle este Proyecto de grado e instancia que concluye a quienes me acompañaron en este camino apoyando en cada momento, sosteniendo e inspirando: mis Padres Claudia y Paquito; a quien me acompañó aportando creatividad: mi hermana Jimena; aportando conocimientos y consejos de hermana Mayor Romina; picardías de hermanos menores Camila y Joaquín; a toda la familia, abuelos, tíos, primos y amigos. Dedicado especialmente para la persona que elijo para compartir el camino que continua, Julián.*

*Este trabajo tiene una dedicatoria especial para una gran compañera, Saraí. Juntas transitamos esta etapa con esfuerzo, dedicación y empuje. Un gran equipo, feliz de culminarlo con ella.*

*Por último y principalmente a Dios, Jesús y la Virgen por enseñarme, levantarme y guiarme siempre.-*

### **De Saraí Pérez**

*Dedico este Proyecto de Grado a mi compañero de vida y esposo Maximiliano, a mi mamá Claudia, mi papá Oscar, a mi hermano Elías, que sin su apoyo y empuje no hubiera sido posible culminar esta etapa. A mi prima Sofía, por el apoyo e insistencia en terminar el Proyecto, y cada una de las personas que forman parte de mi día a día que me dieron fuerzas y ánimo para continuar, a mis cuñadas, sobrinos, a mis suegros, y compañeros de trabajo. Se lo dedico también a mi compañera de Proyecto Florencia Elías, que sin su perseverancia todo el trabajo no hubiese sido posible.*

*Y a Dios por darme tanto...*



## **Agradecimientos**

Queremos agradecer a todos los que hicieron posible la realización de este Proyecto.

Un inmenso GRACIAS a nuestra Profesora y Tutora Ing. Claudia Beltramone, por ser nuestro guía hacia la meta y sostén a lo largo del trabajo, por todo el tiempo que nos dedicó y la buena predisposición que siempre la caracteriza.

Gracias a la Universidad por formarnos y darnos las herramientas como profesionales para desempeñarnos en el mundo laboral y gracias al tribunal presente en la defensa de este trabajo final de Grado.

Agradecemos a la empresa Kika, quien nos abrió las puertas para realizar el Proyecto, brindándonos información para que trabajar tranquilas.

Gracias a todos los que aportaron para que podamos llegar a nuestro objetivo de poder ser Profesionales en la Gestión del Talento Humano.



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

***Título***

***“Propuesta de una Gestión de  
Talentos que promueva la Calidad  
del Servicio de KIKA”***



**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

**FORMULARIO C**

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha:

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del  
Servicio de KIKA”**

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

**ELIAS, María Florencia – Lic. en Recursos Humanos.**  
**PÉREZ, Saraí – Lic. en Recursos Humanos.**

Profesor Tutor del PG:

**Ing. BELTRAMONE, Claudia Ana**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **DOLGONOS, Adrián Marcelo.**  
1er Vocal: **GARCIA, Isabel Concepción.**

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

---

Elías, María Florencia / Pérez, Saraí



## Introducción

Con el fin de desarrollar un Trabajo de Propuesta de Intervención Organizacional referido a la Gestión de Recursos Humanos orientado a la calidad en servicios, se ha seleccionado la empresa Kika de la ciudad de Córdoba Capital, Argentina.

Empresa dedicada al comercio de indumentaria Femenina.

Este proyecto tiene como objeto una propuesta creativa capaz de dar respuesta y potenciar aquellos procesos que involucran a RRHH.

El problema que da origen al trabajo se relaciona con las deficiencias en la comunicación presentes en la organización, las cuales serán las bases para definir un plan de mejora desde la Gestión de Recursos Humanos, que garantice potenciar la calidad de servicios que ofrece el área, dando respuesta mejorando flujo de información y comunicación.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, la comunicación constituye una de las principales bases para el desarrollo efectivo y eficiente de toda organización.

El flujo de información y comunicación es fundamental para que cada miembro de la empresa sepa que hacer, como hacerlo y que se espera de sus resultados, teniendo una directa relación con los objetivos de la empresa a nivel Global y estratégico.

El objetivo que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

## Capítulo 1

### **1. Justificación y finalidad**

En el presente capítulo se presentará y desarrollarán los temas correspondientes a los cuestionamientos que darán apertura al trabajo final de Grado.

#### **1.1 Justificación: los “por qué” de la propuesta de intervención.**

El motivo de la propuesta de intervención, es el desarrollo de un proyecto vinculado al ámbito de los Recursos Humanos. Capaz de convertirse en utilidad, relevancia, factibilidad de acuerdo a los desafíos que presenta actualmente la organización.

Este proyecto está enfocado en dos aspectos fundamentales:

- 1) Generar el aporte requerido para asegurar el cumplimiento de las exigencias e implicancias de la especificación técnica relacionadas al ámbito de los Recursos Humanos.
- 2) Proponer mejoras para profesionalizar la Gestión de Recursos Humanos a los efectos de que la organización cuente con talentos adecuados acorde a sus necesidades.

#### **1.2 Finalidad: los “para que” del proyecto.**

La finalidad se fundamenta en la lógica de la calidad. La misma establece que existe una relación directa entre la calidad de un producto y/o servicio y la gestión que le dio origen. Dentro de este contexto, la gestión aparece como una herramienta válida que, diseñada y llevada a cabo de manera adecuada, permite la obtención de óptimos niveles de calidad. Es por ello que el proyecto estará fuertemente enfocado en trabajar



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

con la Gestión de Recursos Humanos como medio para la contribución a las necesidades de la organización y su adecuación a las exigencias. Es allí donde se encuentra el verdadero valor agregado. Buscando para ello que las actividades desarrolladas en los diferentes subsistemas sean efectivas y coherentes en sí mismas, entre sí y con el resto de la organización.

## Capítulo 2

### **2. Pre diagnóstico Organizacional**

El pre diagnóstico constituye el primer acercamiento a una organización cuya finalidad radica en obtener un conjunto de datos que permitan formular una serie de hipótesis respecto a las necesidades de la organización sobre la cual se aborda.

La información recolectada en esta etapa puede presentar ambigüedades, por lo que está sujeta a un análisis que tendrá su lugar cuando se lleve a cabo de manera efectiva el diagnóstico propiamente dicho.

Se evidencia cuáles son las demandas en primera instancia de la organización, y por lo tanto, los ámbitos donde se focalizará el diagnóstico. Posteriormente se presentaran las propuestas de mejora.

#### **2.1 Evidencias encontradas**

El principal punto de partida para el proyecto de tesis tiene su origen en el pre diagnóstico organizacional presentado en el anteproyecto. Este último permite conocer e identificar, en una primera aproximación, el estado actual de la empresa y sus principales demandas vinculadas al ámbito de Recursos Humanos.

Las herramientas de recolección de datos utilizadas en esta fase del trabajo fueron:

- 1)** El *contacto directo* con los directivos y otros miembros de la empresa, que permitió conocer a priori algunas características de la misma.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

2) Entrevistas abiertas a Jefe de Operaciones, Líderes de Área de RRHH, Administración, Marketing, Sistemas, Compras, Gestión y Centro de Distribución.

3) La observación fue el método que más predominó en todos los momentos de la intervención. Se observó a las personas en su contexto laboral cotidiano, abarcando todo el ambiente físico, social y cultural, a fin de comprender la dinámica de la empresa y sus características cualitativas.

La información recabada mediante las fuentes mencionadas permitió formular conclusiones preliminares con respecto a la situación y/o necesidades de la organización. A saber:

#### RECURSOS HUMANOS

1) El reclutamiento y selección de personal se realizan en conjunto con una consultora externa.

2) Todo lo relacionado con el alta de nuevos empleados, desvinculaciones y cuestiones legales en relación al Ministerio de Trabajo, AFIP y ANSES, así también como la liquidación de sueldos y jornales, está tercerizado y es realizado por un estudio jurídico/contable.

3) El área de RR.HH. realiza la previsión de personal, inducción u orientación al ingreso, seguimiento de ausentismo, provisión de uniformes, mobiliario e insumos para que el personal pueda desempeñar sus funciones, atiende las consultas y/o reclamos generales del personal y es quien las transmite a la Alta Dirección.

4) También coordina las capacitaciones y el plan de Desarrollo.

5) Área en formación y consolidación.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

### COMUNICACIÓN INTERNA

- 1) Las herramientas que se utilizan son el teléfono corporativo, el correo electrónico, reuniones semanales donde participan las áreas que se desarrollan en las oficinas administrativas y la comunicación interpersonal.
- 2) Comunicación informal y herramientas no estandarizadas/sistematizadas.
- 3) Prevalece la comunicación descendente y en menor medida, ascendente. Existe comunicación horizontal regular.
- 4) Se manifiesta una buena relación entre los miembros de la empresa.

### ASPECTOS ESTRATEGICOS:

- 1) Empresa Joven en formación.
- 2) Cada una de las áreas se encuentra en formación y consolidación.
- 3) Kika transita una etapa de aprendizaje y profesionalización.
- 4) Problemas de comunicación en su estructura.
- 5) Dificultad de adaptación a los cambios.

### ***DEFINICIÓN Y/O JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA***

Una empresa u organización es, básicamente, un sistema compuesto por subsistemas que se relacionan entre sí para cumplir objetivos y metas comunes en un entorno constantemente cambiante, donde la calidad de los servicios y productos ofrecidos constituye una ventaja competitiva. En este sentido, el área de administración de RR.HH. o gestión del talento humano desempeña un rol fundamental en la consecución de la estrategia organizacional ya que, además de cumplir con las funciones básicas de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, tiene la

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

responsabilidad de generar un ambiente propicio de trabajo para que los empleados se sientan acoplados, motivados y capaces de realizar sus actividades en forma eficiente y eficaz.

De ahí que la calidad de los servicios internos sea una necesidad imperante para evitar brechas de desempeño en la adaptación de la organización a las exigencias del entorno. Como señala M. Ritter: **“Si el personal de la empresa está motivado, ‘tiene la camiseta puesta’, tiene seguridad, un trabajo desafiante, el respeto de sus congéneres y el de la gerencia y se le otorga confianza, logrará sus propósitos, deseos, objetivos y por ende, los de la empresa se alcanzarán más fácilmente”** (2008: 78).

Al considerar entonces el capital humano como valor estratégico, la comunicación interna actúa como un facilitador de los procesos de mejora continua al posibilitar la retroalimentación y la cooperación entre los miembros, potenciando de este modo la **“reflexividad de la organización”** (G. Kreps, 1995) en múltiples niveles. De hecho, algunos autores coinciden en afirmar que es imposible llevar adelante acciones para mejorar la calidad del servicio sin contar con las herramientas de comunicación interna adecuadas, lo cual implica ante todo un esfuerzo de identificación de las necesidades y expectativas del personal como audiencia interna.

Estas falencias afectan, sin lugar a dudas, la calidad de los servicios del área de Administración de RR.HH. en tanto propician un entorno organizacional de escasa colaboración, si bien existe fluidez de información, cuando se saltean algunos canales formales, esta se ve modificada y plantea errores de interpretación.

Por lo tanto, de acuerdo con un enfoque de mejora continua, es necesario profundizar el análisis del estado situacional en lo que respecta a las herramientas de comunicación interna que utiliza la organización en general y el área de Administración de RR.HH. en particular y la percepción del personal acerca de la calidad de los servicios internos y las relaciones interpersonales. Esta aproximación diagnóstica constituirá el punto de partida para la implementación de nuevas herramientas de



*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

Gestión de talentos que, aplicadas a la gestión de los servicios internos, permitan encauzar la innovación en la organización hacia la Calidad Total desde el compromiso y participación de todos sus integrantes.

Se trata, en definitiva, de un proceso de toma de decisiones que obtiene su direccionalidad a partir del conocimiento de las necesidades y de la situación actual de la organización y cuyos lineamientos de acción se proyectan en el espacio de complementariedad que se establece en RR.HH.

## **2.2 Objetivo General y Objetivos Específicos**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de intervención que permita viabilizar acciones de mejora continua hacia la calidad de los servicios internos del área de RR.HH. de la empresa Kika, mediante la implementación de nuevas herramientas de Gestión de talentos, más participativas e innovadoras.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Analizar la red formal e informal del sistema de comunicación interna y los canales de comunicación utilizados.
- 2) Evaluar la incidencia que tienen las acciones de comunicación interna en la satisfacción laboral, en el desarrollo del trabajo en equipo y en el compromiso de los miembros respecto del desempeño organizacional.
- 3) Conocer la percepción del personal respecto de la calidad de los servicios internos del área de Administración de RR.HH. en tópicos como inducción/capacitación, evaluación de Desarrollo, relación con la gerencia y supervisores, interacciones con colegas y clientes, modalidades de participación, entre otros.



*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

- 4) Planificar acciones concretas de mejora continua de los servicios internos de RR.HH. a partir de las demandas, expectativas y necesidades detectadas en el proceso diagnóstico.
- 5) Seleccionar nuevas herramientas de Gestión de Talentos interna en razón de su potencialidad para generar entornos participativos e innovadores.
- 6) Incentivar el uso de las nuevas herramientas por parte de los niveles gerenciales para motivar a su vez la participación del personal y su compromiso con la mejora de los servicios internos y externos de la organización.

## Capítulo 3

### **3. La Organización**

La Organización sobre la que se basa este trabajo de investigación se denomina Kika. La misma pertenece al sector textil. La misma se encuentra en un proceso de posicionamiento dentro del mercado cordobés de la industria de indumentaria femenina.

Su actividad principal se basa en la comercialización de pendas y accesorios de vestir femeninas.

#### **3.1. Surgimiento de la empresa**

Kika tiene sus orígenes en el proyecto de un grupo de jóvenes hermanos, de la ciudad de Córdoba, que nace en el año 2010 como un local comercial minorista dedicado a la venta de accesorios de vestir femeninos ubicado en la calle San Lorenzo en el barrio de Nueva Córdoba, provincia de Córdoba.

Esta tienda, en sus primeros comienzos la atención al público y compra de su mercadería era llevada a cabo por los propios dueños en colaboración con su familia, resultado así un proyecto de características netamente familiar.

Luego, ante el aumento de la demanda de clientes, la curiosidad y experiencia obtenida hasta el momento les permitió tomar la decisión de realizar una nueva inversión estableciendo como objetivo la transformación y amplitud de su negocio, trayendo como resultado la apertura de un nuevo local ubicado de la calle Rondeau (Córdoba Capital), en el cual no solamente se contaba con la venta de accesorios, si no de Indumentaria y calzado. Esta vez, tuvieron que ampliar el desarrollo de sus actividades para desempeñar ellos mismos funciones y procesos como reclutamiento,

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

selección y capacitación del nuevo personal para poder cubrir las nuevas necesidades de requerimientos de personal como respuesta al crecimiento resultante y nuevos objetivos implantados.

Tras éxito y la rentabilidad ofrecida por el negocio, en el año 2012 le siguieron las ubicadas en la calle San Lorenzo, Obispo Trejo. Finalmente siguieron expandiéndose a mediados del 2015 con nuevas sucursales ubicadas en Estrada y Rivera Indarte, apostando a instalaciones cada vez con mayor amplitud.

### **3.2. Hitos de la organización**

En sus comienzos, año 2010, solo se trataba de una simple tienda comercial sin mayor trascendencia de la zona de Nueva Córdoba. Tras la rentabilidad del negocio familiar y su decisión de invertir, de repente, la se vieron en medio de un crecimiento y expansión desarrollada a pasos agigantados, lo cual demandaba una dinámica acelerada. Esto último llevo a la necesidad de reorganizarse estableciendo nuevos objetivos y estrategias. Era necesario pensar en una estructura y marco formal, ya no como una sencilla tienda, si no como una empresa, cadena comercial dedicada a la venta de indumentaria femenina. Este nuevo escenario se empieza a materializar finalizando el año 2012 de manera progresiva, estableciendo una estructuración de áreas formales con la finalidad de una división de procesos capaz de sostener el crecimiento y acompañarlo.

A mediados del año 2015 se lanza un nuevo proyecto, incursionar en la venta mayorista de indumentaria, planificando una nueva red de procesos capaz de permitirles concretar su nueva estrategia de negocio.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

En noviembre del año 2016 se lleva a cabo y materializa la nueva unidad de negocio dando origen a centro de atención al público ubicado en la calle Corrientes, barrio Centro de la Provincia de Córdoba.

El último paso abordado, también pensado como proyecto, fue comenzar con la fabricación de prendas de la propia firma. Pensando en un una fábrica para comenzar con prendas básicas y abastecer a cada uno de los locales comerciales de Kika.

### **3.3. La empresa y el mercado Textil**

El sistema de la moda como negocio rentable fue impulsado en la década de los 80.

**“El consumo máximo se convierte en el vector de la moda”.**

Kika tiene como propósito Crear la primera empresa Fast Fashion (moda dinámica) de la Argentina. El término deviene del proceso de renovación constante de productos como consecuencia de las nuevas tendencias que evolucionan minuto a minuto.

Para encaminarse hacia ese propósito definen a su visión como: “Ser la empresa líder en el comercio minorista de prendas de moda femenina”.

La imagen de la compañía busca definirse como una marca fresca, joven y dinámica. Por lo cual la selección del mercado al que se encuentra dirigida pertenece al público adolescente, considerándolos como aquellos que permanentemente se encuentran consumiendo las novedades que se imponen dentro de esta industria.

El abastecimiento de sus productos presenta dos vías, por un lado la reventa, es decir, se realiza una compra en tiendas mayoristas para luego ser vendidas en sus tiendas, y por el otro lado, la fabricación de diseños puntuales de prendas.

Dentro de su estrategia de ventas se definen dos puntos importantes, precios y diseño de locales comerciales.

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

El primero se centra en productos a bajo costo para el cliente, convirtiéndose en precios accesibles en el mercado.

El segundo, y acorde a la imagen de la empresa, cada tienda busca brindar a cada cliente la experiencia acceder a un lugar dinámico, de intensa energía y actividad, estético ambientado para la gente joven, considerando aspectos como: temperatura agradable, buena atención, música y aroma.

### ***3.4. La organización en la actualidad***

Actualmente la firma cuenta con un plantel total aproximado de 210 personas, entre personal productivo y no productivo, contratado y efectivo.

Estructuralmente la empresa está compuesta por un Directorio, ubicándose por debajo de él, área de Operaciones, y seguido de esta las distintas áreas como Recursos Humanos, Administración, Compras, Marketing, Sistemas, Gestión y Centro de distribución.

Dentro de este organigrama existen tres niveles jerárquicos: medio, intermedio y nivel de base.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

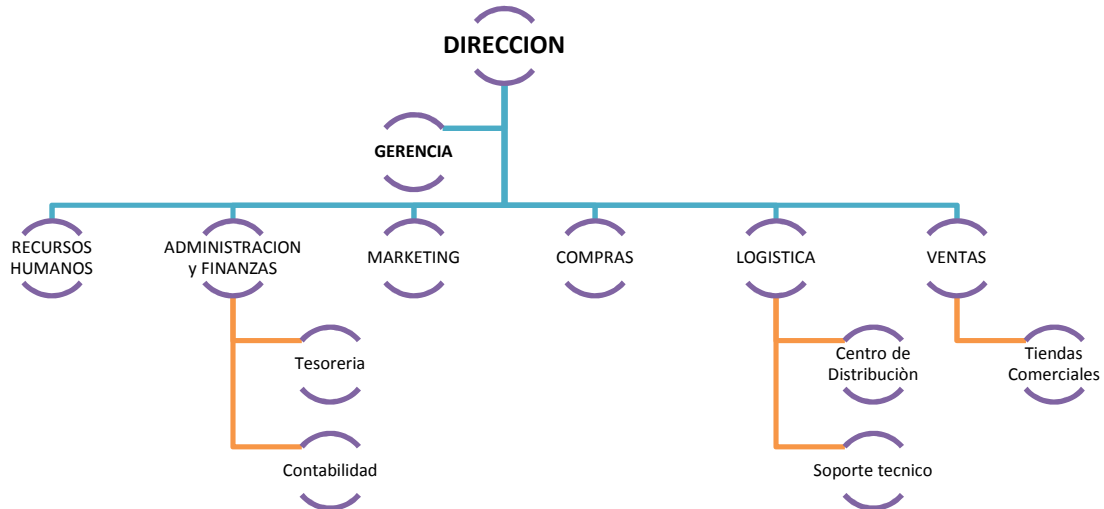
La empresa presenta su organigrama de la siguiente manera:



*Organigrama 1 entregado por empresa*

Cabe destacar que un organigrama es una representación gráfica de la estructura de una empresa, en la cual se visualizan las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**



*Organigrama 2 entregado por empresa*

### **3.5. Visión, Misión y Objetivos**

Tanto su Visión y Misión se sustentan en tres principios como pilares y política organizacional:

- 1) “Respeto al individuo: A su trabajo, a su integridad física, mental, emocional, y espiritual”.
- 2) “Búsqueda de la excelencia en lo que hacemos: Un trabajo bien hecho”.
- 3) “Servicio al cliente: Trabajar para superar las expectativas tanto de nuestros clientes internos como externos”.

La empresa reconoce la importancia de lo que significa trabajar todos los aspectos relacionados a la calidad del servicio al cliente. Es por ello que su filosofía de



Trabajo la definen en: “Convertirnos en un EQUIPO DE ALTO DESEMPEÑO, trabajando de manera ordenada y metódica”.

### **3.6. La Gestión de Recursos Humanos**

En lo que a la Gestión de Recursos Humanos respecta, en sus comienzos, las tareas vinculadas a la función de Recursos Humanos, al igual que el resto de las actividades administrativas, eran realizadas por el dueño de la empresa.

Su principal característica era ser informal, aspecto compartido por la mayoría de las pequeñas y medianas empresas en sus primeros pasos.

Las tareas administrativas adquirieron un enfoque más técnico en el año 2012 al recibir colaboración de un estudio contable externo en asuntos vinculados a sueldos, certificación de servicios, obras sociales, entre otros.

A principios del año 2015 ingresa a la organización un profesional licenciado en Recursos Humanos para hacerse cargo de las actividades relacionadas a la administración de personal. Desde allí se fue ampliando el área y dividiéndose en Gestión de Personal y Gestión de Bienestar. Esta división permitió mejorar los procesos del área con personal especializado, permitiendo su profesionalización.

## Capítulo 4

### **4. Marco Teórico**

El marco teórico de un proyecto de intervención es la base conceptual definida para comprender una problemática determinada y poder intervenir en la realidad. El marco referencial sitúa al problema dentro de un ámbito donde éste cobra sentido, actúa como guía y permanente referencia.

En esta sección se desarrolla cada documento, información, instrumentación conceptual que sustenta el trabajo y punto de referencia desde el cual se plasma el posicionamiento para realizar el diagnóstico, análisis e interpretación de los datos, como así también las propuestas de mejora.

Si bien este apartado tiene un significativo contenido teórico-conceptual, a medida que vayamos desarrollando el trabajo haremos permanentemente referencia a los conceptos aquí descriptos.

#### **4.1. Calidad: conceptos y elementos fundamentales**

Tom Peters: “Calidad requiere dos cosas: pasión y método. Ninguna de las dos partes puede sobrevivir sin la otra”.

##### Principios de la gestión de la calidad:

La norma ISO 9001: 2015 contiene siete principios de gestión de la calidad que apoyan los conceptos fundamentales que pueden ser utilizados por los directivos de una empresa con el objetivo de lograr un mejor desempeño de la misma.

Dichos principios son:

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

- 1) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes (internos y externos), por tal motivo debemos conocer y comprender sus necesidades, y satisfacerlas.
- 2) Liderazgo: Establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual las personas pueden llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3) Participación de las personas: Todos deben participar, ya que las personas son la esencia la cualquier organización, por ende todos y cada uno de los integrantes deben tener participación en la misma.
- 4) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza de mejor manera cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.
- 5) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 6) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.
- 7) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Mejoría Continua:

W. Edwards Deming (en M. Walton, 2004), sugiere una de las principales herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones que intentan y desean la excelencia en sistemas de calidad. Dicha herramienta es conocida como el Ciclo Deming (o PHVA, es decir planear, hacer, verificar y actuar):

- 1) Planear o Planificar: Definir los objetivos y los medios para conseguirlos.
- 2) Hacer: Acción de implementar la visión preestablecida.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

- 3) Verificar: Comprobar que se alcanzan los objetivos previstos con los recursos previstos.
- 4) Actuar: Analizar y corregir las posibles desviaciones detectadas, como así también proponer mejoras a los procesos ya empleados.

El concepto de reacción en cadena, cuyas dimensiones pueden apreciarse en el siguiente diagrama:



*Imagen n° 1*

Intentando aplicar este concepto de reacción en cadena y teniendo en cuenta los factores que influyen en la calidad en el servicio enfocado al cliente interno, se podría crear la siguiente secuencia:



*Imagen n° 2*

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

Servirá para trabajar los puntos de calidad en el área de la Gestión de Talentos los 14 principios claves para alcanzar la Calidad de Deming, los cuales son:

- 1) Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios. Más allá de ser rentable y generar ganancias, la empresa tiene como objetivo mantenerse en el tiempo y generar trabajo., para lograr esto se debe generar investigación, innovación y mejora continua.
- 2) Adoptar una nueva filosofía cooperativa. Crear una filosofía de mejorar continuamente, naciendo desde los directivos, haciéndolo llegar a toda la organización, a través de la formación y capacitación de todos.
- 3) Eliminar la inspección masiva como método de Control de Calidad, logrando que la calidad esté presente desde el principio.
- 4) Acabar con la práctica de adjudicar los contratos de compra al precio más bajo, ya que debemos buscar trabajar con insumos de buena calidad.
- 5) Mejora continua tanto de la producción como de los servicios.
- 6) Implementar la formación y la capacitación de los trabajadores.
- 7) Establecer el liderazgo en los diferentes niveles de la organización, tomando al liderazgo como una conducción de personas, y no como un castigo.
- 8) Sustituir el miedo por confianza y seguridad, para generar confianza y seguridad, logrando mejor respuesta de parte del personal.
- 9) Derribar las barreras existentes entre diferentes departamentos.
- 10) Eliminar eslóganes, lemas y frases exhortando a mejorar la productividad.
- 11) Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos
- 12) Derribar las barreras que impiden el orgullo del trabajo bien hecho. Hay que motivar al personal cuando es necesario, y no dejar de destacar el trabajo bien hecho.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

**13) Establecer sólidos programas de formación y desarrollo personal.**

Tomar las medidas necesarias para que se produzca la transformación, de manera que todos participen en dicho cambio.

Siguiendo con el pensamiento de Deming, se pueden utilizar las 7 enfermedades, que normalmente tiene las gerencias:

- 1) Falta de constancia en el propósito: Se refiere a cuando la gerencia empieza a transcurrir un camino y van cambiando el rumbo, sin objetivos claros, sin compromiso para con la empresa, ni con los empleados que ponen todo su esfuerzo en ciertas cosas, que no son claras y cambian constantemente.
- 2) Énfasis en las utilidades a corto plazo: Pensando siempre en el gasto del día a día, observando todo como un costo, sin visión a futuro.
- 3) Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito: Tomando dicha herramienta para encontrar culpables de ciertos acontecimientos o de ciertos números, en vez de utilizar la herramienta para lo que realmente sirve.
- 4) Movilidad de la Gerencia: Teniendo en cuenta el énfasis generar ganancias a corto plazo, piensan que el error radica en la persona de la gerencia, y comienzan a rotarla.
- 5) Manejar una compañía basándose únicamente en las cifras visibles.
- 6) Costos médicos excesivos: Teniendo que sufrir los empleados por procesos mal diseñados, ciertos accidentes, innecesarios.
- 7) Costos excesivos de garantía: No reconociendo quejas de clientes.

Por otro lado tenemos a M. Díaz (2012) quien identifica cinco factores que influyen en la calidad en el servicio enfocado al cliente interno:

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

1) El sentido de pertenencia que desarrolla el cliente interno es fundamental. Si desde la integración de un colaborador al equipo de trabajo éste comparte los valores de la empresa, se compromete con la visión y la misión, el cliente interno asimilará la importancia de su rol dentro de la empresa en el logro final de los objetivos.

2) El establecimiento de compromiso debe estar ligado a una formación adecuada, a políticas de empoderamiento, a la retroalimentación y a la revisión de los principios de la organización. El plan estratégico de la empresa siempre presente y visible para los colaboradores.

3) La recompensa instituida bajo la forma de planes de carrera para los colaboradores a fin de que ellos perciban la posibilidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Asimismo, los esquemas de recompensa - ascensos, empleado del mes, bonos de productividad, premio a la constancia o buen servicio- influyen de manera significativa en el comportamiento de los clientes internos. El talento humano es precisamente “humano” y necesita de estímulos que generen una motivación interna.

4) Una adecuada ergonomía y tecnología dentro de la organización son fundamentales para el cliente interno. Así como para un cliente externo lo son las instalaciones limpias, un ambiente agradable, equipos de vanguardia, etc., los son aún más para los colaboradores. El hecho de que puedan tener acceso a plataformas de información sobre su trabajo y políticas de la empresa, que su uniforme o vestimenta sea cómoda, que su lugar de trabajo esté en óptimas condiciones físicas, se visualiza por parte del cliente interno como un beneficio que la organización le está otorgando.

5) El reclutamiento es una pieza fundamental para sumar valor al trabajo ya que permite atraer a las personas más idóneas de acuerdo a un perfil concienzudamente elaborado, compatible con la cultura organizacional.

#### **4.2. Enfoque estratégico para la Gestión de Talentos.**

Kotler y Armstrong dijeron: “el marketing satisface las necesidades del cliente”. Pero existen dos tipos de clientes, los externos, son los que compran y consumen un bien o un servicio; y los clientes internos, son quienes trabajan en una empresa colaborando con la consecución del producto o servicio que ofrece la organización.

Ambos clientes son importantes, muchas veces los directivos o dueños de las empresas se centran en la satisfacción del cliente externo, olvidándose que no se puede brindar hacia afuera lo que no se encuentra dentro de la organización, es decir clientes internos satisfechos, realizados, motivados, etc.

Un empleado que realiza a medias su trabajo, que se saltea un paso dentro de un proceso, puede perjudicar directamente al producto final, o a la consecución del servicio, afectando así la calidad final.

Con clientes internos se presenta la posibilidad de diferenciarse de la competencia, logrando una ventaja competitiva. Solamente una buena gestión del personal, es decir la Gestión de los talentos servirá para lograr dicha diferenciación. Cuando más apoyados y queridos se sientan los colaboradores, más comprometidos se sentirán de mantener y captar clientes para la empresa. Lo mismo sucede en la vida diaria, mientras más queridos y útiles se siente una persona en un ámbito, querrá seguir siendo parte de él y buscará hacerlo más agradable también. Cada detalle cuenta, hasta el mínimo gesto como recibir un comentario positivo sobre su trabajo, una carta por su buen desempeño, escuchar una sugerencia, entre otras cosas, pueden hacer sentir especial a los colaboradores.

En efecto se logra obtener calidad en el producto y/o servicio para clientes externos, empezando por brindar calidad en servicios a clientes internos.



### Gestión de talentos

Las organizaciones pueden adquirir una ventaja competitiva a través de las personas que las conforman, sabiendo administrar y desarrollar el talento que las mismas poseen.

Idalberto Chiavenato, en su Libro “La Gestión del Talento Humano”, habla de en vez de invertir directamente en los productos y/o en los servicios como producto final de la empresa, invertir las personas que los conocen y saben cómo crear los productos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas, que son los socios más cercanos. Los empleados son quienes le dan vida y dinamismo a la empresa, por eso debemos gestionarlos, y tratarlos como talentos y no como recursos.

Existen aspectos fundamentales de la gestión de talentos humanos que plantea Chiavenato:

- 1)** Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
- 2)** Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3)** Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Esperando recibir a cambio por parte de la empresa salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

Cuando se habla de personas (empleados) como recursos se hace referencia a:

- 1) Empleados aislados en los cargos
- 2) Horario establecido con rigidez
- 3) Preocupación por las normas y reglas
- 4) Subordinación al jefe
- 5) Fidelidad a la organización
- 6) Dependencia de la jefatura
- 7) Alineación en relación con la organización
- 8) Énfasis en la especialización
- 9) Ejecutoras de tareas
- 10) Énfasis en las destrezas manuales
- 11) Mano de obra

En cambio cuando se ven a la personas (empleados) como socios,

- 1) Colaboradores agrupados en equipos
- 2) Metas negociadas y compartidas
- 3) Preocupación por los resultados
- 4) Atención y satisfacción del cliente
- 5) Vinculación a la misión y a la visión
- 6) Interdependencia entre colegas y equipo
- 7) Participación y compromiso
- 8) Énfasis en la ética y la responsabilidad
- 9) Proveedores de actividades
- 10) Énfasis en el conocimiento
- 11) Inteligencia y talento

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

Chiavenato describe los seis procesos necesarios para la Gestión del Talento:

**1)** Admisión de Personas, ¿Quién debe trabajar en la organización? (Selección, Reclutamiento, quien debe trabajar en la empresa, y medios de recopilación de información y candidatos).

**2)** Aplicación de personas, División de cargos y salarios. ¿Qué deberán hacer las personas?

**3)** Compensación de las personas, División de beneficios sociales (Procesos utilizados, incluyendo remuneración, y beneficios). ¿Cómo compensar a las personas?

**4)** Desarrollo de personas, División de capacitación. ¿Cómo desarrollar a las personas?

**5)** Mantenimiento de las personas, División de higiene y seguridad (Maneras de retener a los colaboradores en el trabajo, condiciones psicológicas y ambientales). Cómo retener a las personas en el trabajo?

**6)** Evaluación de personas. ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?

Estos procesos nos servirán como hilo conductor del trabajo, ya que como base para tener una buena gestión del talento humano deben darse dichos procesos.

A su vez el autor brinda información acerca de cómo implementar ciertas herramientas para lograr los objetivos del Trabajo Final, como por ejemplo:

- 1)** Empowerment: fortalecer a los colaboradores para que trabajen en equipos, teniendo la responsabilidad total en las metas y los resultados, y total libertad en la toma de decisiones, creando con ellos una relación de “socios”. Para esto se necesitan personas capacitadas, requiriendo involucrar a los colaboradores en la elección de sus responsabilidades y la definición de los métodos para ejecutar las tareas. Creando un clima de

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

cooperación, información compartida y análisis. Estimular a las personas a tomar iniciativas, tomar decisiones y usar sus conocimientos y habilidades. Lograr generar soluciones a sus problemas, no interfiriendo, para lograr que utilicen la creatividad y el trabajo en equipo. Y por último reconocer los éxitos, recompensar los resultados y de esta manera estimular el buen desempeño.

- 2) **Recompensas organizacionales**, cada colaborador invierte trabajo, esfuerzo, dedicación, esmero, conocimientos, tiempo entre otras cosas a cambio de una remuneración adecuada. Los componentes de la remuneración total: Remuneración básica: Sueldo mensual o por hora, Incentivos Salariales: Programas para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc. Beneficios: Remuneración indirecta por medio de distintos programas.
  
- 3) **Beneficios**, actualmente escuchamos hablar de remuneración flexible y variable, para motivar al personal, utilizando sistemas de recompensas y sanciones. Podemos nombrar recompensas o beneficios tales como seguridad en el empleo, ascensos de puesto o categoría teniendo mayor crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente. Los Sistemas de Sanciones son medidas disciplinarias que sirven para tendientes a orientar el comportamiento de los empleados evitando que se desvíen de los objetivos y por ende de los resultados. El sistema de recompensas y sanciones se debe fundar en la retroalimentación, y se debe relacionar las recompensas con el resultado al que se ha llegado.
  
- 4) **Proceso de Entrenamiento (Capacitación)**, para lograr alcanzar el desempeño esperado, implementando un desarrollo continuo de los

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

empleados, teniendo como proceso los siguientes puntos: Diagnóstico (inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer), Diseño (Programa de capacitación), Implementación, y la Evaluación.

#### **4.2.1. Recursos Humanos y comunicación.**

##### La comunicación interna

La comunicación constituye “un eslabón de enlace vital en la cadena de eventos que es el proceso de gestión” (M. Ritter, 2008: 9) a través de la coordinación y participación del capital humano como mayor activo de la organización. Los clientes internos, son la parte más importante de una empresa, y con una buena comunicación interna todo se realizará de manera más fluida y clara, por ende lograremos mejores resultados. La comunicación interna es una herramienta fundamental que requiere de conocimientos en su implementación y administración, requiriendo de la participación de todos y cada uno de los integrantes de la organización sobre la base de una visión e información compartidas, pues difícilmente se puedan alcanzar los objetivos propuestos en el plan de negocios si el personal desconoce adónde se quiere llegar. P. Capriotti, describe tres condiciones de la comunicación participativa:

- 1) Que los empleados confíen en los directivos, no sólo a nivel del vínculo laboral, sino como interlocutores válidos para intercambiar información relativa al desempeño de las tareas.
- 2) Que los empleados tengan libertad para tomar decisiones, sintiéndose útiles.
- 3) Que los empleados sientan que sus opiniones serán escuchadas.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

En relación a los canales formales de comunicación, podemos destacar:

- 1) **Descendente:** Información que va desde la cúspide hasta la base operacional, es unidireccional, cumple funciones directivas vinculadas con el envío de órdenes, instrucciones acerca del trabajo que se debe realizar y análisis del desempeño del mismo y la difusión de políticas, objetivos y planes de la organización.
- 2) **Ascendente:** Información que va desde los niveles operacionales hacia la cúspide o directivos.
- 3) **Horizontal:** Información que fluye entre personas del mismo nivel jerárquico.

Por otro lado los canales informales responden a la necesidad de los miembros de la organización de obtener información interesante de lo que suceda en la organización. Lo que puede producir radio pasillos, produciendo distorsión de la verdadera información, dando lugar a quejas, reclamos, inquietudes, etc.

### **4.3. Análisis y Matriz FODA**

El análisis FODA es una herramienta que se utiliza para detectar y visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Luego se realiza una matriz para generar estrategias dinámicas, y alternativas claras. La matriz FODA combina cada uno de los factores antes mencionados y analiza la situación competitiva de una empresa, brindando un panorama sistemático de la organización, facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Permite la elección de diferentes estrategias para permanecer en el entorno.

## Capítulo 5

### 5. *Diagnóstico Organizacional – Recolección de información*

#### *Metodología de trabajo*

En primera instancia, se ha decidido llevar adelante un Proyecto de Propuesta de Intervención Organizacional.

El Diseño a seguir será No Experimental de tipo Transversal, el estudio se realizará sin la manipulación intencional de variables; la observación de los fenómenos se da en su ambiente natural y la recolección de datos se produce en un único momento.

Para la etapa de Recolección de Datos, se ha definido aplicar un Enfoque Mixto, es decir la combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo en distintos momentos de la investigación. Esto es para obtener fundamentos teóricos-empíricos que serán demostrados con ponderaciones de tipo estadísticas. Dentro de este enfoque, se ha seleccionado un Diseño en Paralelo: se recolectarán al mismo tiempo y de manera independiente, datos cuantitativos y cualitativos; de los resultados de ambos se realizarán interpretaciones sobre el problema a investigar.

Los Instrumentos de recolección de Información, seleccionados en base a la naturaleza del problema, del tiempo y de los recursos disponibles, que se aplicarán son:

- 1) Revisión de fuentes documentales: antecedentes fundacionales, organigrama, estructura normativa, explicitación de la visión, misión, objetivos; procesos, entre otros aspectos.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

- 2) Información de conductas no verbalizadas, ni expresadas de manera escrita, logradas a través de la técnica de observación: ubicación, instalaciones, medio ambiente de trabajo, comunicaciones informales.
- 3) Aplicación de estímulos estructurados y semi- estructurados: cuestionarios de Auditoría y entrevistas.

Para llevar a cabo estos procedimientos instrumentales, se apeló a lo siguiente:

- 1) En un primer momento, se realizó una revisión de fuentes documentales para conocer en profundidad diversos aspectos formales de la empresa.
- 2) Luego, se obtuvo información de conductas no verbalizadas a través de la observación directa.
- 3) De manera paralela a la observación directa, se aplicó un Cuestionario orientado a aspectos formales de la empresa y a comunicación junto con capacitación, con el fin de obtener información primaria y definir la percepción de esta temática en los distintos niveles de la estructura (estratégico, mandos medios y operativos) y poder así detectar, gracias al contacto directo con el personal, problemáticas existentes a nivel interno. Al personal operativo se le entregaron cuestionarios en formato papel para que sean completados mientras que, al personal de nivel medio y a los altos ejecutivos de la empresa se aplicaron las mismas preguntas del cuestionario pero en un formato de entrevista semi- estructurada.
- 4) Esta primera etapa es la que se denomina recolección de datos (aplicación de instrumentos de recolección).
- 5) La segunda etapa es de organización y análisis de la información, seguida por la interpretación de datos obteniendo como resultado la explicitación del diagnóstico propiamente dicho, que comprende la descripción de la organización, las inferencias acerca de la información recogida y la expresión de los problemas.



## **5.1. Entrevistas**

### *Nivel Gerente*

Dentro de la estructura de la empresa se encuentra el Gerente de Operación, al cual se le realiza la entrevista, brindando un panorama sobre aspectos como Visión, Misión y Objetivos de la empresa, comunicación e interacción de cada uno de sus miembros.

### *Nivel jefatura*

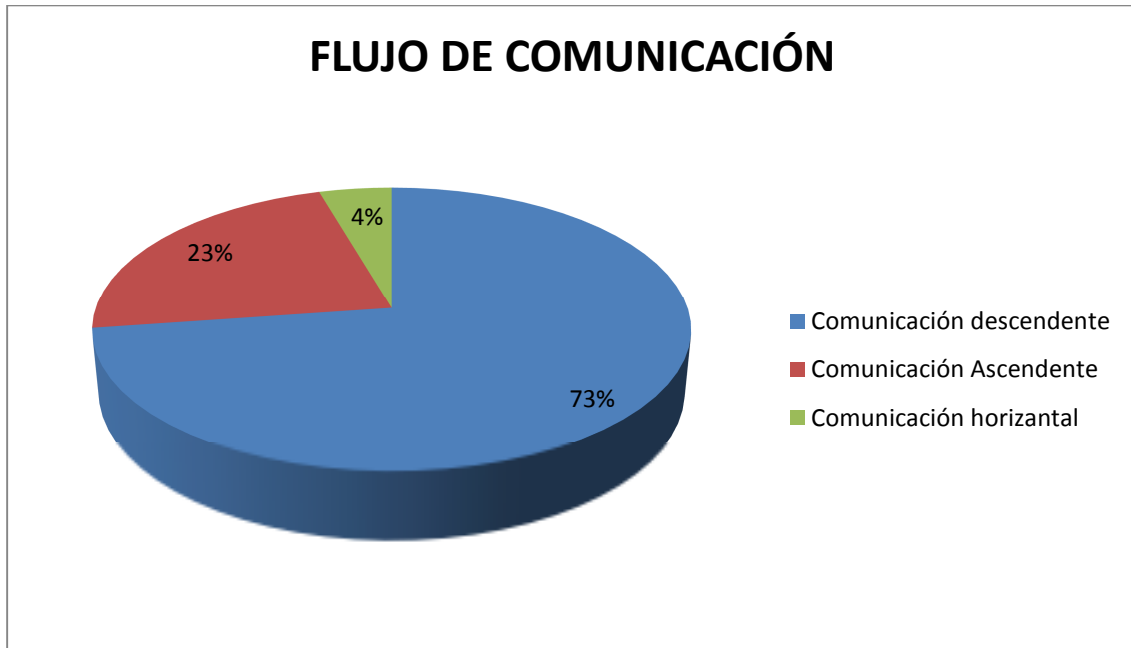
De las entrevistas se pudo extraer la siguiente información:

De las entrevistas realizadas al **nivel Jefe**, con una muestra de 5 personas, cada responsable del área, solo el 50% del total conoce completamente la Visión, Misión y Objetivos de la empresa de la cual forman parte, por otro lado, el 20% los conoce de manera parcial y un 30% los desconoce completamente.-



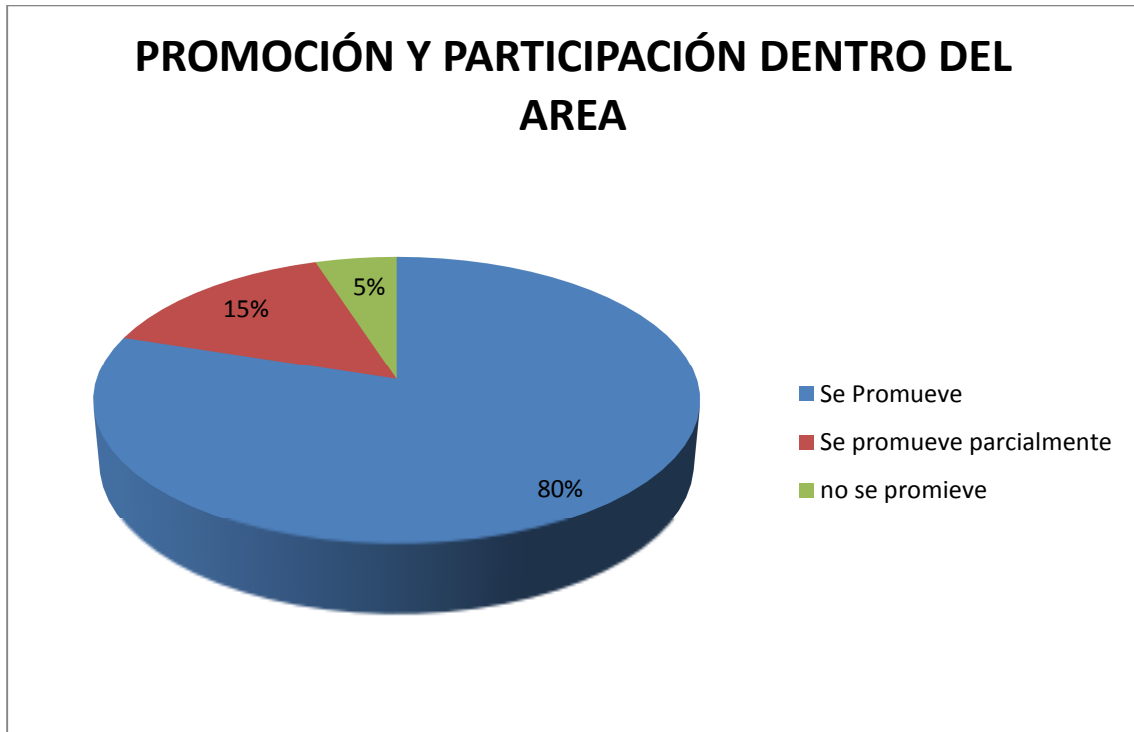
*Gráfico N° 1 – Elaboración propia*

En las entrevistas donde se busca obtener percepción del flujo de comunicación, el 73% de los entrevistados deja reflejado que consideran que prevalece la comunicación en sentido descendente, el 23% considera que existe la comunicación ascendente y solo un 4% hace mención a la comunicación horizontal.



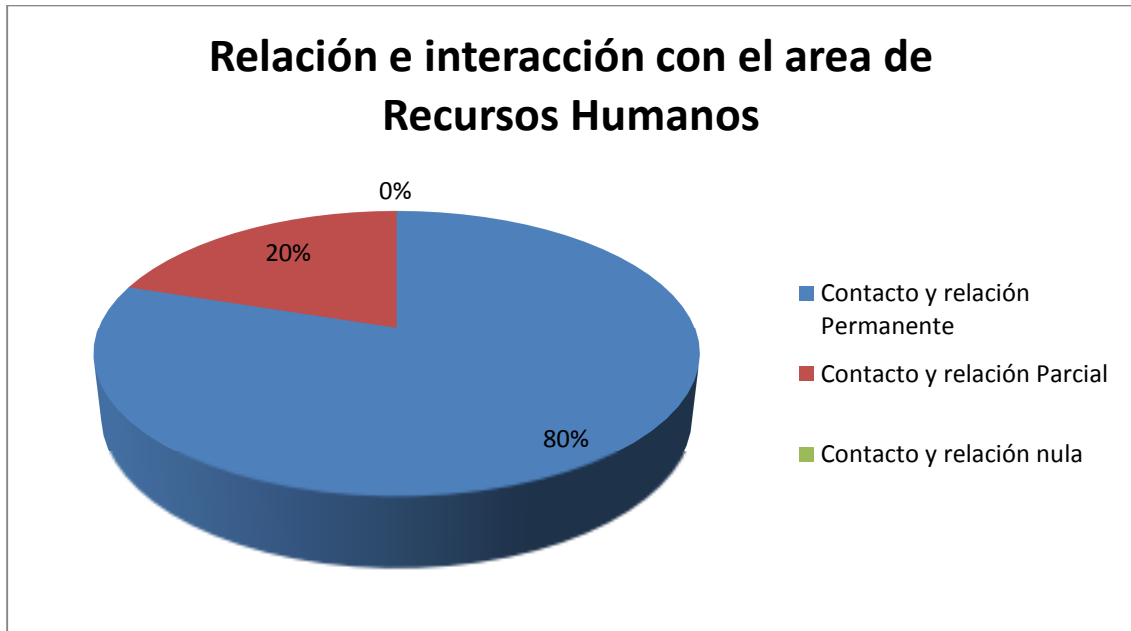
*Gráfico N° 2 – Elaboración propia*

En el apartado referido a la promoción y participación del equipo de trabajo dentro del área se puede observar que el 80% de los jefes entrevistados consideran que las acciones que realizar promueven la participación, el 23% especifica que se promueve de manera parcial y un 4% considera que no se promueve.-



*Gráfico N° 3 – Elaboración propia*

En cuanto al análisis de relación y contacto que tienen las demás áreas con específicamente la de recursos humanos se puede observar como el 80% de los jefes de área afirma tener una interacción constante, mientras que el 20% afirma tener una relación parcial.



*Gráfico N° 4 – Elaboración propia*

En cuanto al apartado haciendo referencia a desarrollo del personal dentro de la empresa se arrojaron los siguientes datos: el 55% de los jefes de área consideran que la empresa ofrece un entorno propicio para el desarrollo de todo su personal, mientras que un 45% considera que aún no se ha generado un entorno capaz de ello.



*Gráfico N° 5 – Elaboración propia*

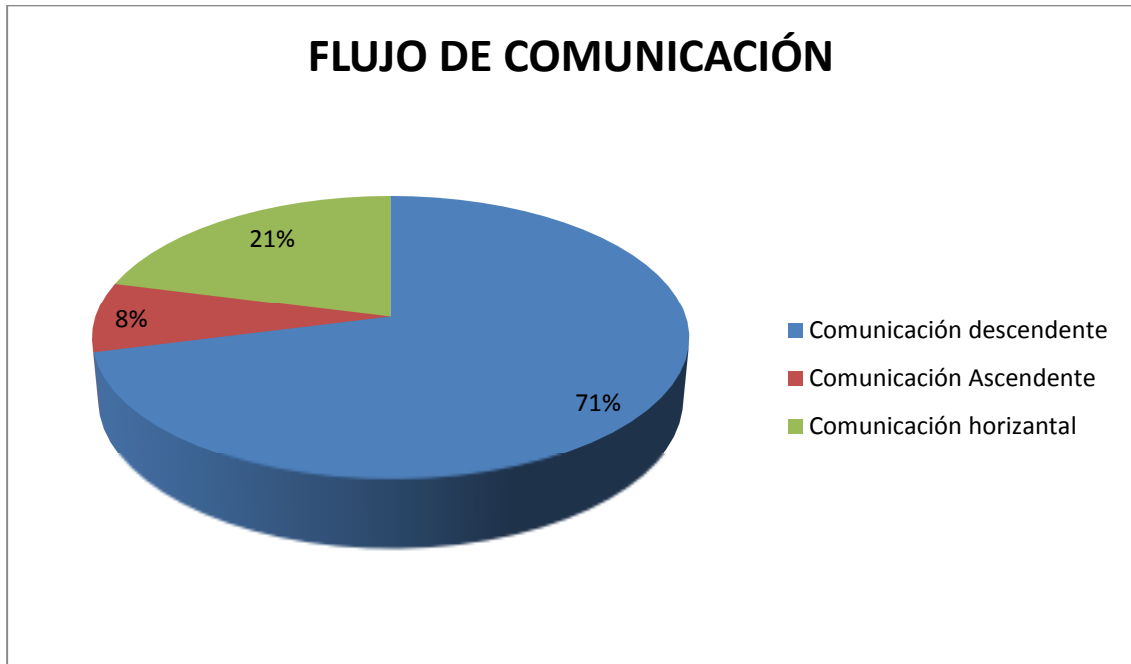
### *Nivel Analista*

De las entrevistas realizadas al **nivel Analista**, con una muestra de 6 personas, representantes de distintas áreas, el 60% del total conoce completamente la Visión, Misión y Objetivos de la empresa de la cual forman parte, por otro lado, el 17% los conoce de manera parcial y un 23% los desconoce completamente.-



*Gráfico N° 6 – Elaboración propia*

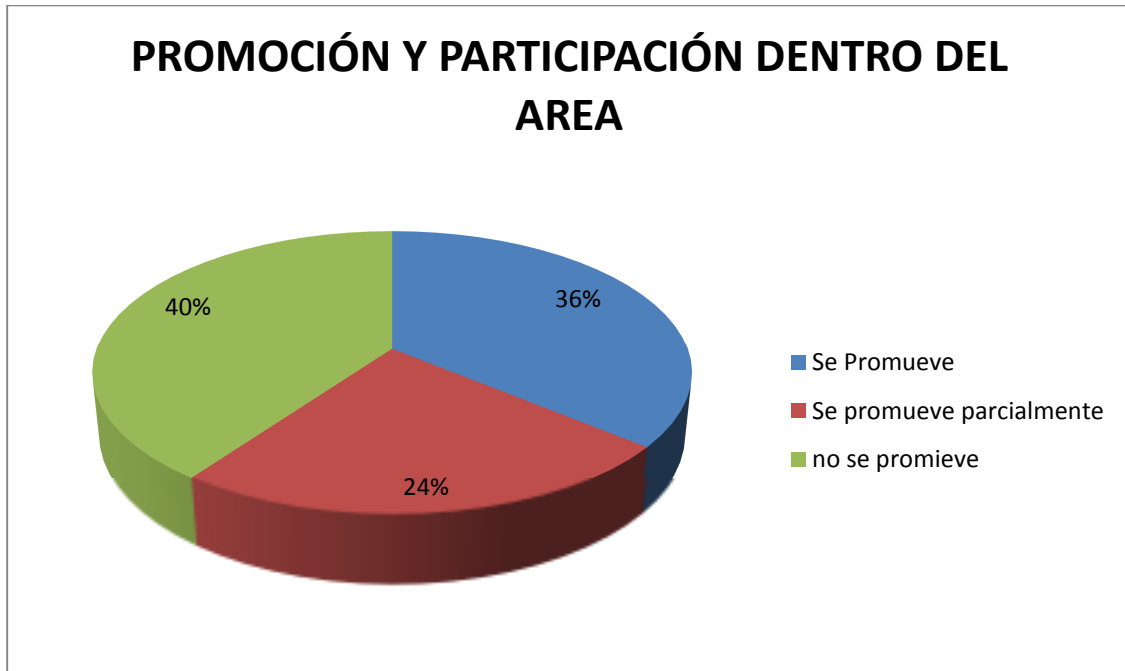
En las entrevistas donde se busca obtener percepción del flujo de comunicación el 71% de los entrevistados deja reflejado que consideran que prevalece la comunicación en sentido descendente, el 8% considera que existe la comunicación ascendente y solo un 21% hace mención a la comunicación horizontal.



*Gráfico N° 7 – Elaboración propia*

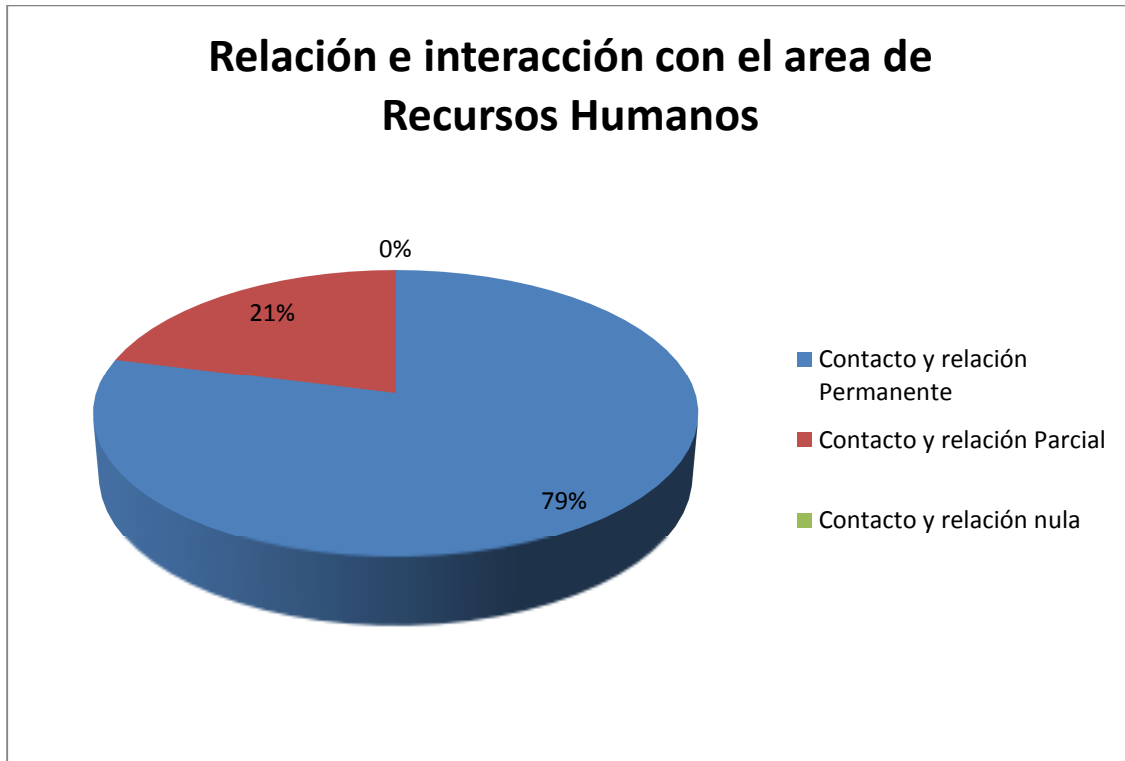
En el apartado referido a la promoción y participación del equipo de trabajo dentro del área se puede observar que el 36% de los Analistas entrevistados consideran que existe una promoción y participación, el 24% especifica que se promueve de manera parcial y un 40% considera que no se promueve.-





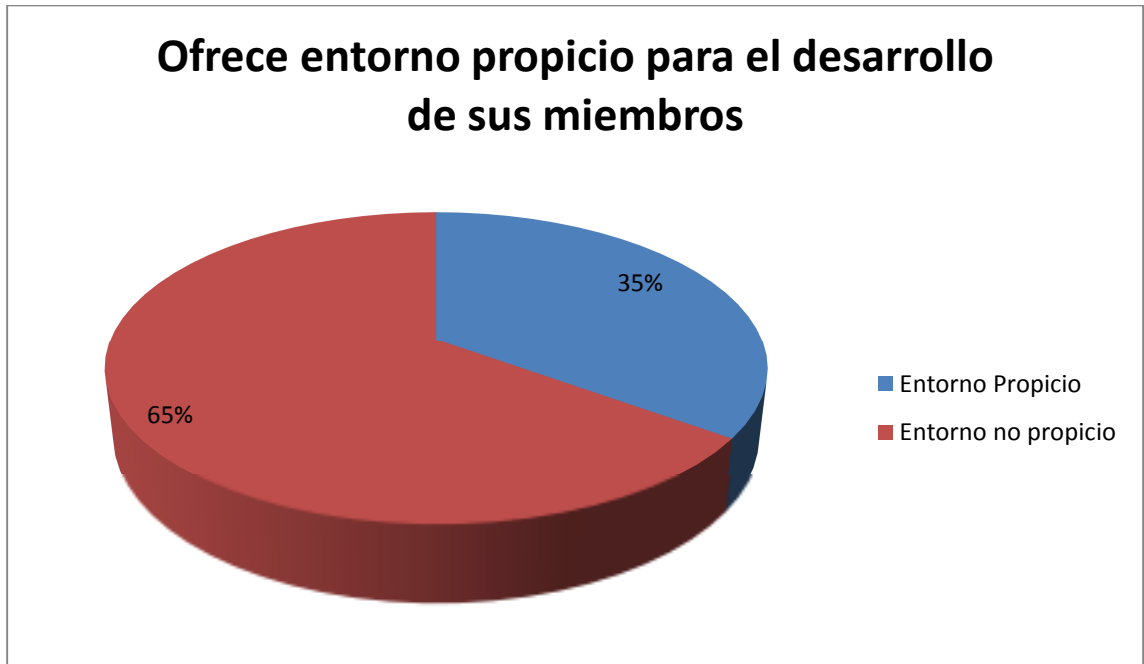
*Gráfico N° 8 – Elaboración propia*

En cuanto al análisis de relación y contacto que tienen las demás áreas con específicamente la de recursos humanos se puede observar como el 79% de los Analistas afirma tener una interacción constante, mientras que el 21% considera tener una relación parcial.



*Gráfico N° 9 – Elaboración propia*

En cuanto al apartado haciendo referencia a desarrollo del personal dentro de la empresa se arrojaron los Sigüientes datos: el 35% de los Analistas consideran que la empresa ofrece un entorno propicio para el desarrollo de todo su personal, mientras que un 65% considera que aún no se ha generado un entorno capaz de ello.



*Gráfico N° 10 – Elaboración propia*

Con las entrevistas realizadas a distintos niveles de la empresa permite visualizar las distintas ópticas que se tienen sobre las temáticas: Comunicación, Interacción y Calidad.

En una primera instancia se puede ver reflejado como varía y discrepa el nivel gerencial con mandos medios en lo que respecta a flujo de información y comunicación.

Se acentúa una problemática de comunicación descendente y ascendente impidiendo la correcta interacción entre áreas, generando una falta de información severa, que trae como consecuencia el desconocimiento de aspectos fundamentales como lo son la Visión, Misión y Objetivos.

Seguido de ello, el punto en común de las respuestas de todos los entrevistados tiene relación con la temática calidad. Todos comparten la respuesta en que en algún

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

momento se hizo mención sobre empezar con el proyecto, pero aún no se encuentra materializado.

Otro contrapunto que se puede observar dentro de estas entrevistas es la interacción entre áreas y puntualmente el área de recursos humanos. Las distintas percepciones denotan una necesidad de potenciar la interacción dentro de cada área y entre ellas.

Por último, la óptica de los distintos niveles es la potencialidad que tiene la empresa para la promoción y desarrollo del personal pero aún no es concreta, ya sea porque se la considera joven, por la necesidad de afianzarse y /o porque el entorno aun no es el propicio, trayendo como consecuencia rotación del personal.

## **5.2 Observaciones**

Los aspectos fundamentales a destacar de las entrevistas son los elementos que resultan de disparadores para determinar las problemáticas, como lo son:

**1)** Falta de comunicación, trayendo como consecuencia las distorsiones de la información, poca claridad de Visión, Misión y objetos del personal.

**2)** Participación e Interacción. Las distintas áreas no interactúan de manera regular, impidiendo el correcto funcionamiento de las mismas, producto de la falta de comunicación y de la no participación entre los miembros de cada área y entre áreas. La estructura de la empresa aún no se encuentra afianzada lo suficiente como para permitir y sostener el crecimiento de cada uno de sus integrantes. Consecuencia de ello es la rotación.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

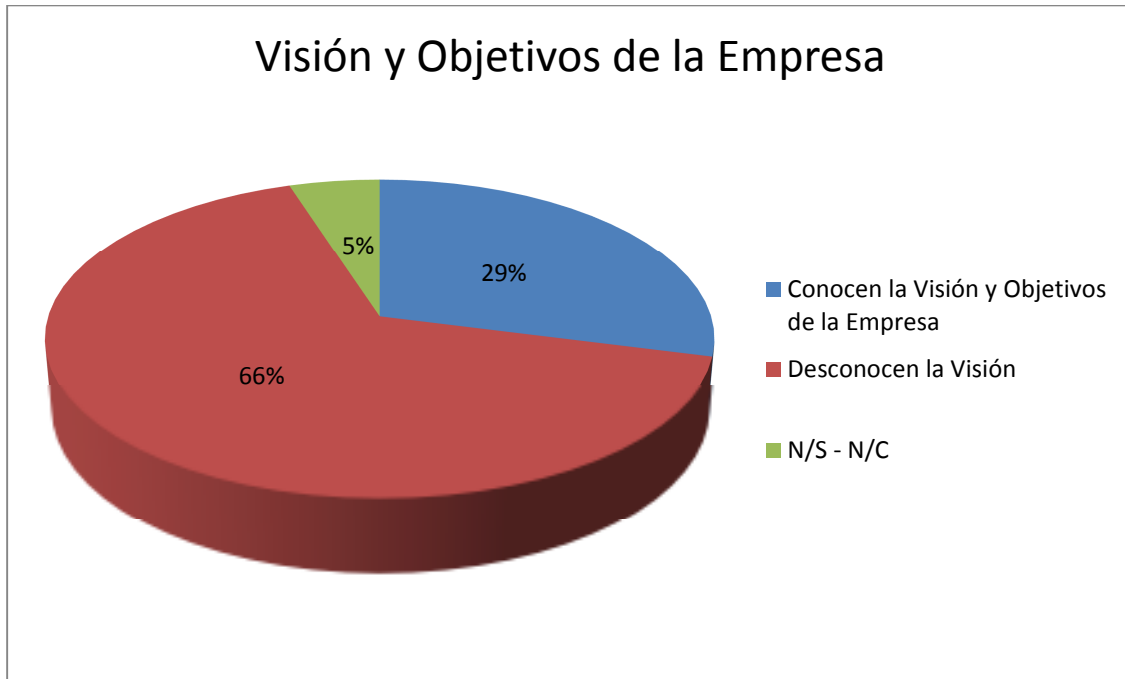
3) Calidad en procesos. La empresa se encuentra en la búsqueda de la Calidad proyectándolo a largo plazo bajo las normas ISO 9000, perdiendo de vista la posibilidad como ventaja de implementar y ordenar los procesos vigentes que pudieran aportar calidad y mejorar los procesos que hoy en día implementan.

### **5.3 Encuestas**

Se buscó conocer la percepción general del Nivel Operativo de la empresa en relación a distintos temas del área de Recursos Humanos como así también temas a nivel general y organizacional. Esta encuesta (Ver en Anexo) se realizó para que todos los empleados de tienda la contestaran, pero el número real de respuestas fue de 200 encuestas, ya que a 10 personas no se le pudo realizar por encontrarse de carpeta médica y otras licencias. Los cuestionarios fueron entregados para ser realizados en las primeras horas de actividad laboral, ya que es el momento en el cual hay menos actividad de clientes, se buscó realizar preguntas sencillas que no demandaran mucho tiempo en ser entendidas ni contestadas, para que no se vuelva tedioso ni generar un conflicto en insumir mucho tiempo. La encuesta fue total y completamente confidencial, lo cual fue aclarado en la misma para poder llevar tranquilidad a los trabajadores, y que ellos fueran lo más sinceros y desenvueltos posibles.

#### ***De las encuestas se logró extraer la siguiente información:***

Se detectó que el 66 % de los trabajadores que contestaron (es decir, 132 personas) desconocen la Visión y los Objetivos de la empresa, solo el 29 % conocen la Visión y objetivos organizacionales.



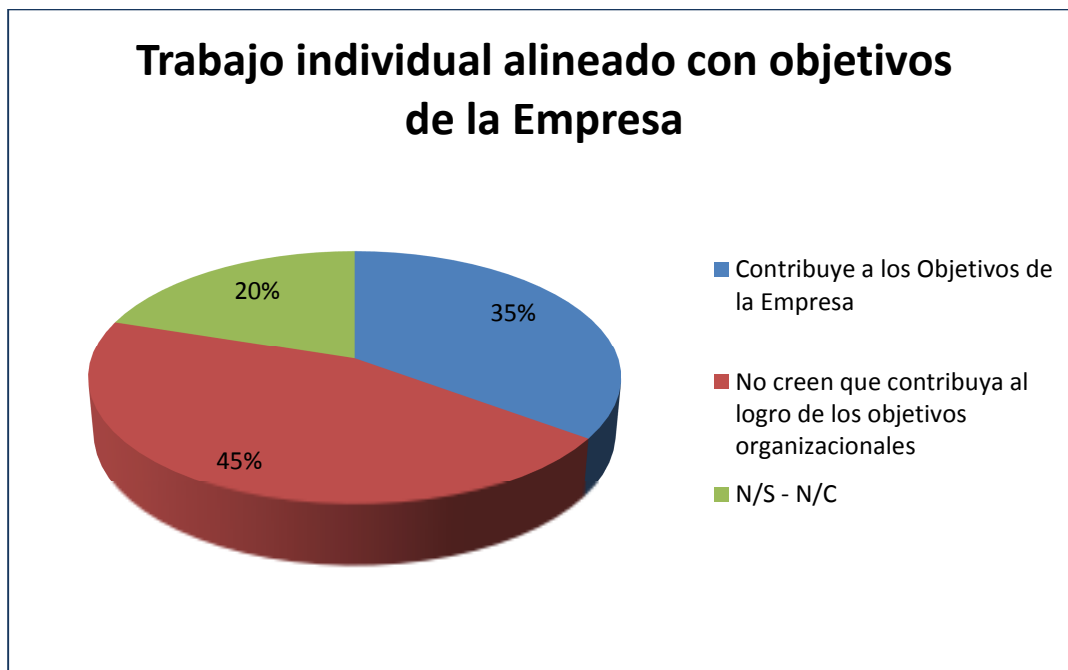
*Gráfico N° 11 – Elaboración propia*

Del total de los encuestados el 91 %, es decir 182 personas, saben quién es su superior directo, reconociendo a quien deben responder.



*Gráfico N° 12 – Elaboración propia*

El 45 % de los trabajadores encuestados (90 personas) creen que sus tareas diarias y habituales no favorecen o no acompañan al logro de los objetivos organizacionales, y el 20 % de ellos no saben si sus actividades acompañan al logro de los objetivos ya que desconocen cuáles son.



*Gráfico N° 13 – Elaboración propia*

El 50 % de los trabajadores cree que la comunicación que se da en la empresa es fluida, y de calidad. Y el mismo porcentaje, del 50 % de los encuestados dicen poder generar un feedback de la información, y comunicación que se da.



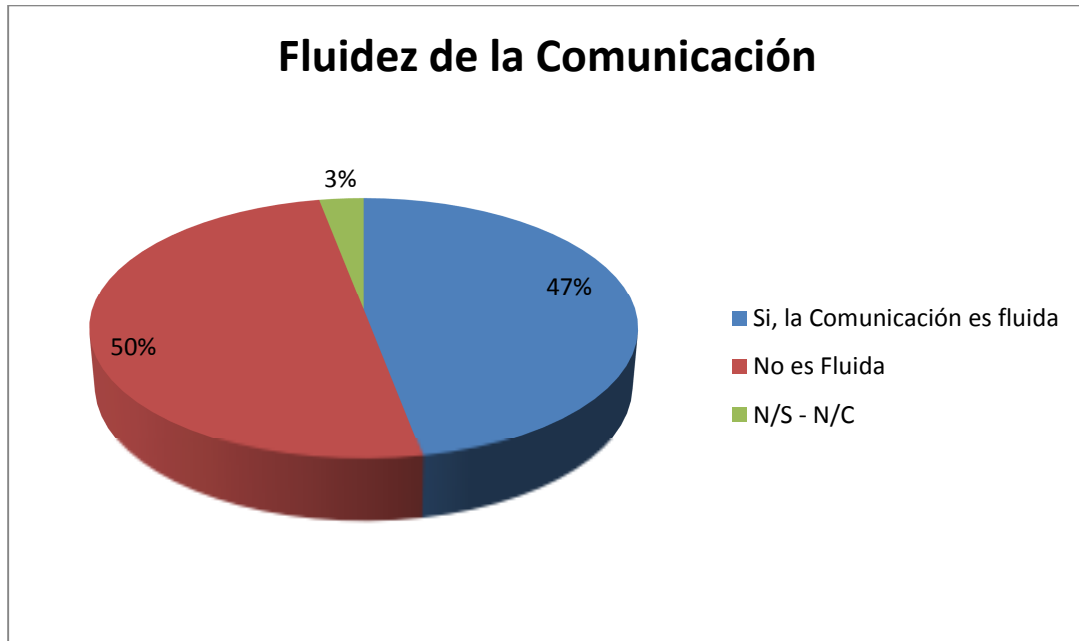


Gráfico N° 14 – Elaboración propia

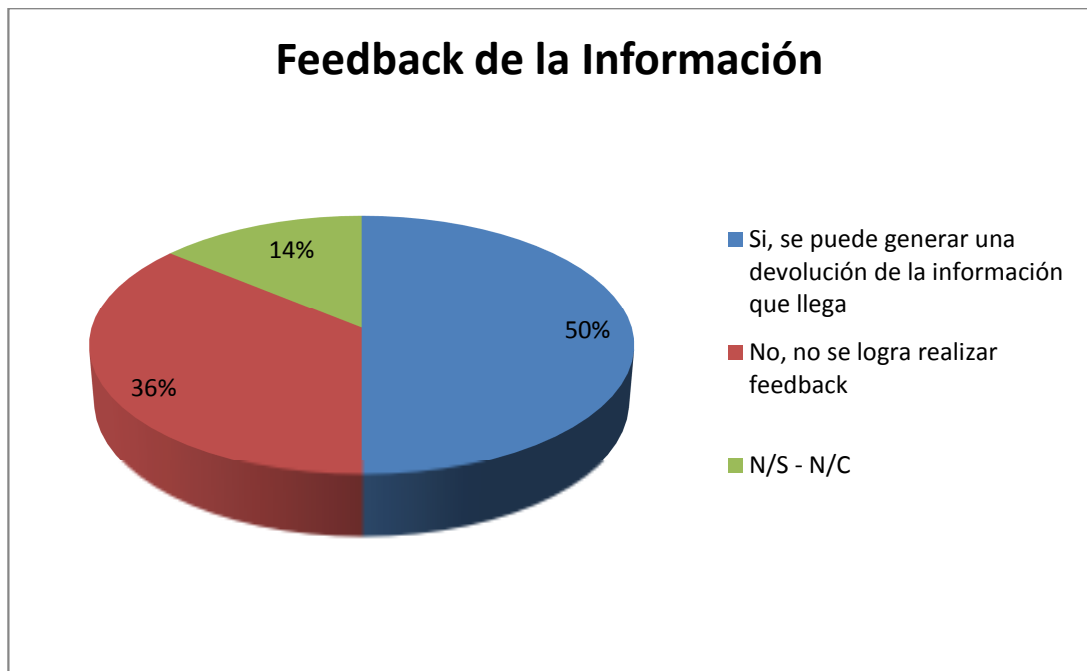


Gráfico N° 15 – Elaboración propia

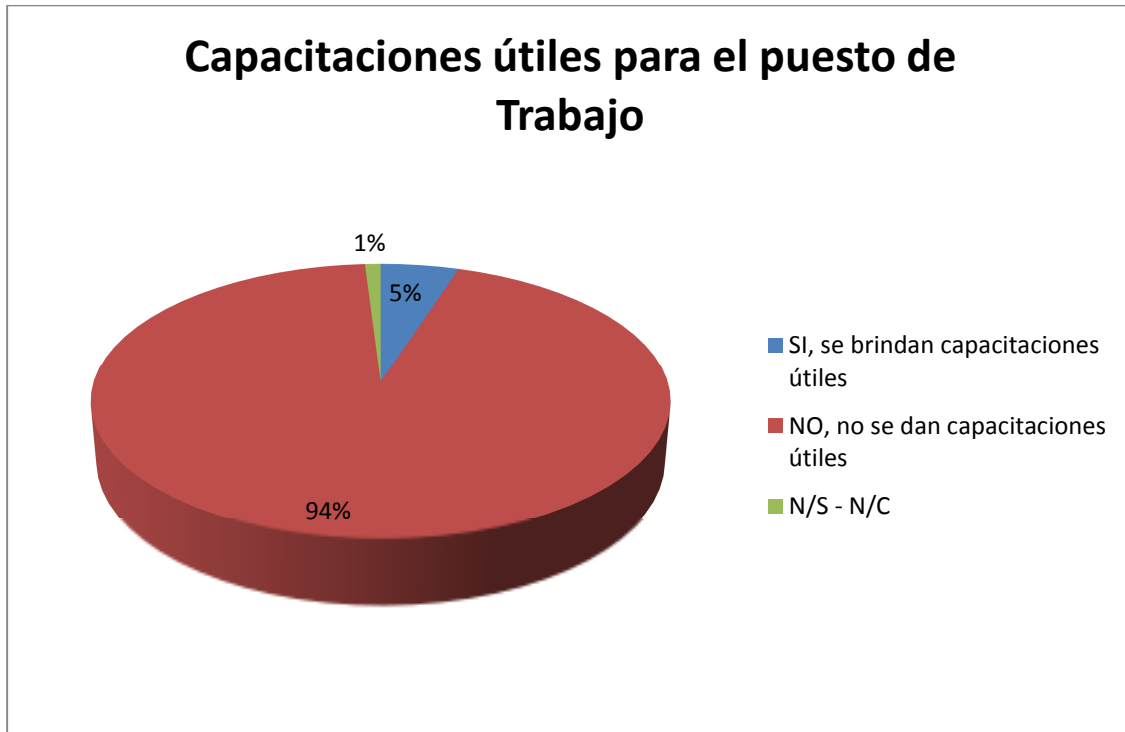
**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

Con respecto a poder generar opiniones y/o ideas y poder dar a conocerlas, el 32 % de las personas dicen que es posible dentro de la organización, y un 66 % que no es posible generar opiniones.



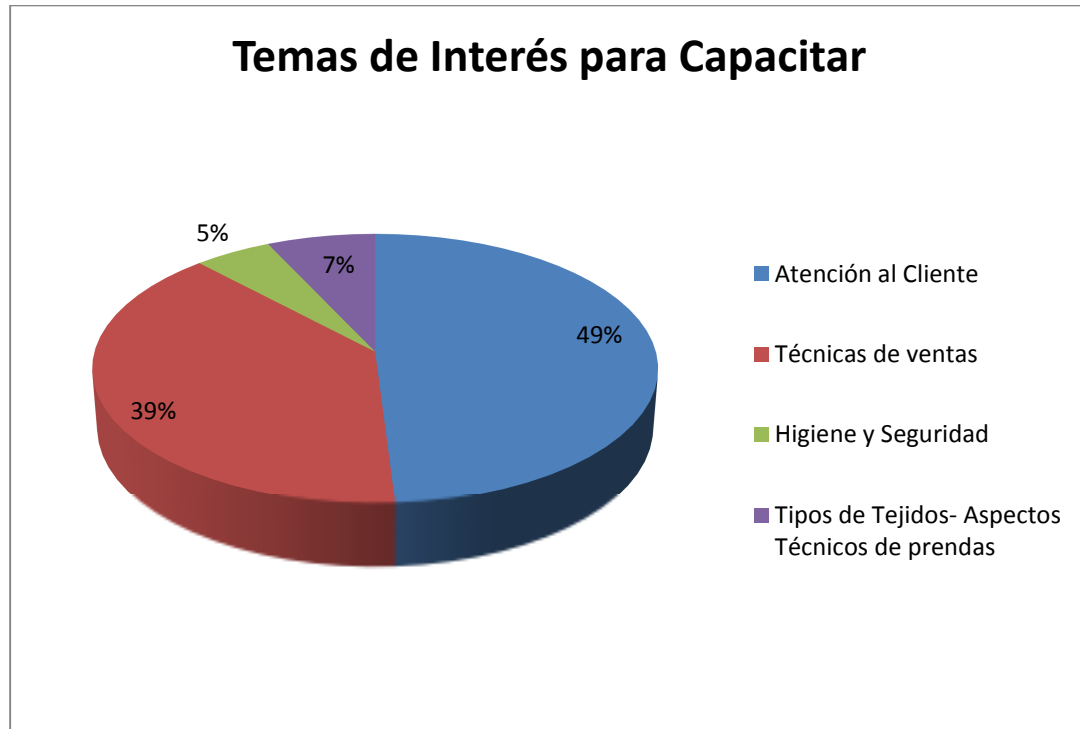
Gráfico N° 16 – Elaboración propia

Cuando se interrogó sobre el tema de Capacitaciones, se obtuvo que el 94 % de los trabajadores dicen no recibir capacitaciones útiles para sus puestos.



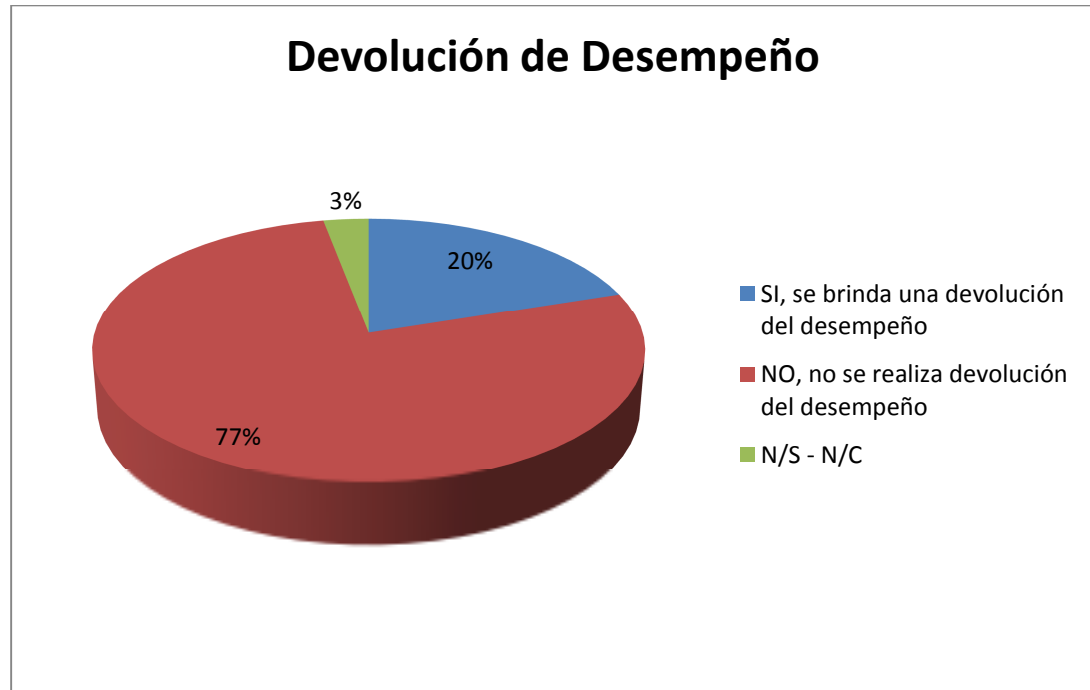
*Gráfico N° 17 – Elaboración propia*

Resulta importante saber cuáles son los temas que los mismos interesados quieren tratar en cuestión de capacitaciones, por ende se realizó una lista de distintos temas como posibles para tratar en un próximo programa de capacitación. En la encuesta se ve reflejado que un 49 % le interesa obtener taller o cursos sobre Atención al Cliente, lo cual deja un porcentaje alto poniéndolo como primer lugar, un 39 % tiene interés por capacitaciones de Técnicas de ventas, el 7 % sobre Tejidos y aspectos Técnicos sobre las prendas, y un 5 % sobre Higiene y Seguridad, lo cual estos últimos dos son porcentajes muy bajos.



*Gráfico N° 18 – Elaboración propia*

El 77 % (es decir 154 personas), dicen que no se generan devoluciones del desempeño en las tareas diarias, y un 20 % dice que si reciben una devolución.



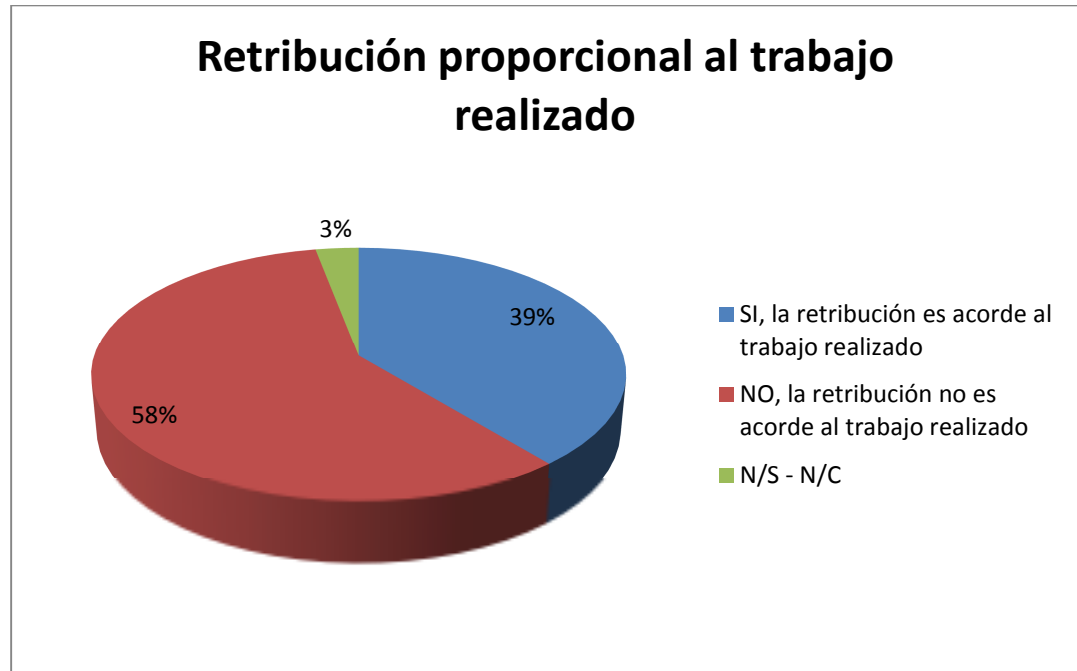
*Gráfico N° 19 – Elaboración propia*

Un 51 % de los trabajadores sienten que se promueve y alienta el trabajo en equipo.



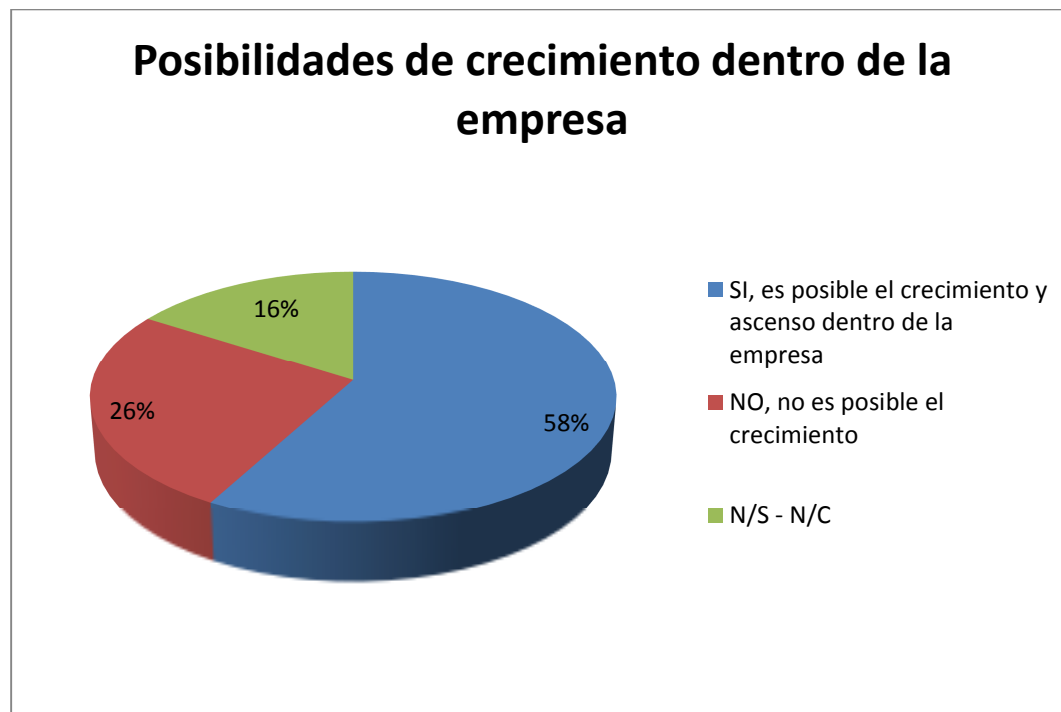
*Gráfico N° 20 – Elaboración propia*

Se preguntó si creían que el trabajo y esfuerzo realizado era proporcional a la retribución obtenida, intentando de ver el nivel de satisfacción con respecto a los ingresos de los trabajadores. En relación a dicho tema se puede observar que el 58 % no cree que la retribución sea proporcional al trabajo realizado, y un 39 % que cree que si es acorde.



*Gráfico N° 21 – Elaboración propia*

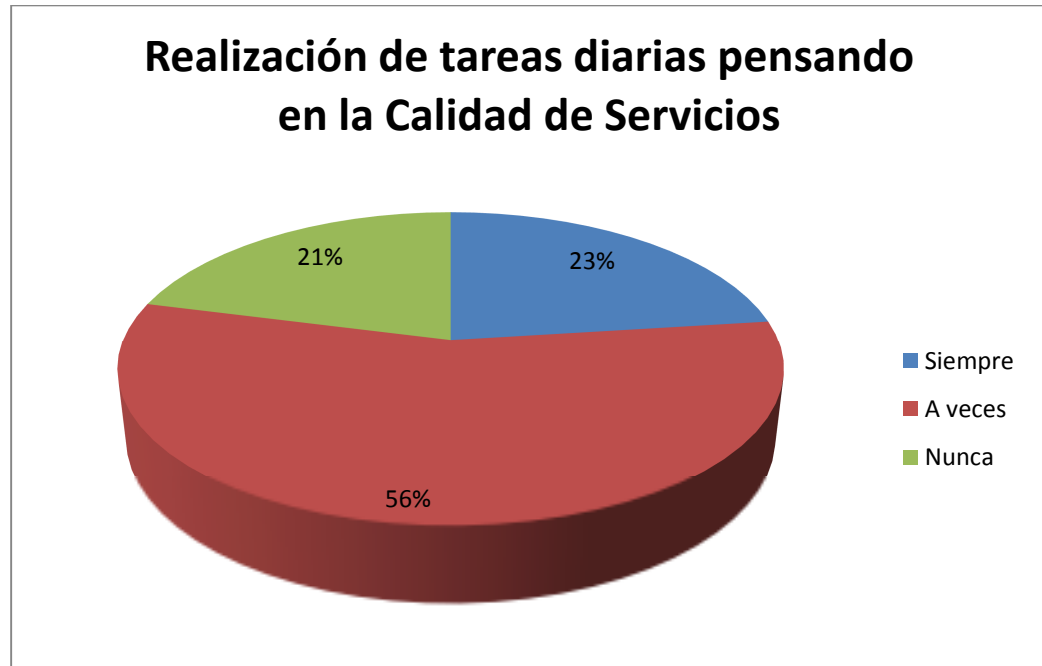
Se detectó que el 58 % de los encuestados creen que pueden desarrollarse y tener un crecimiento dentro de la empresa, y un 26 % no lo cree así.



*Gráfico N° 22 – Elaboración propia*

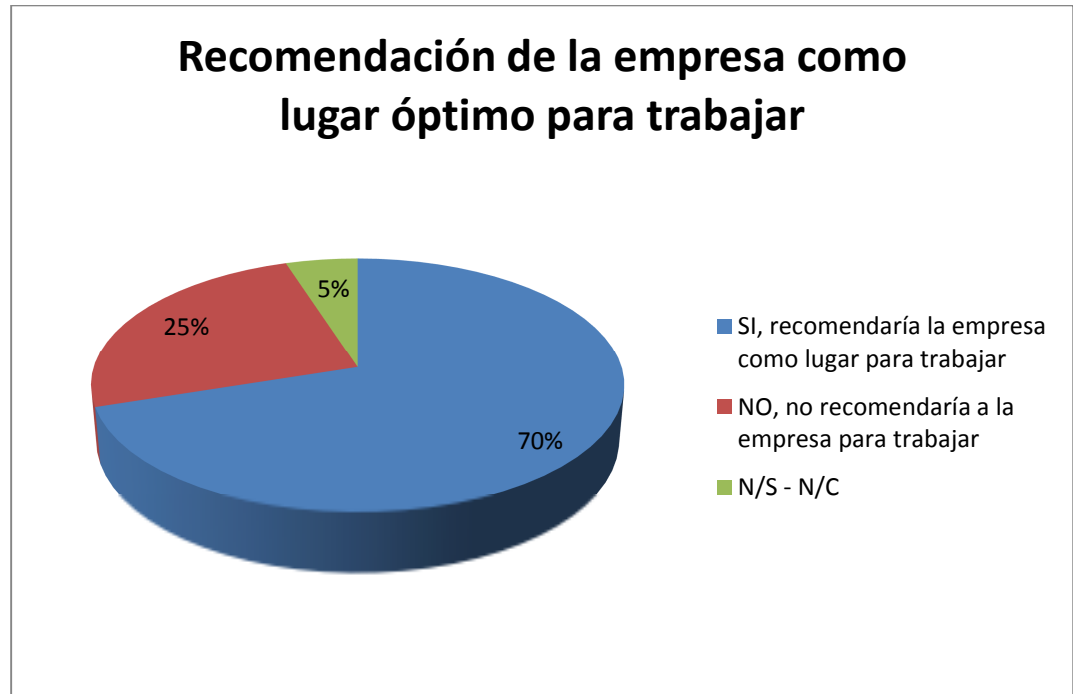
El 56 % dice que “a veces” trabaja pensando en la Calidad de Servicios, el 23 % que “siempre” actúa de manera consiente a la Calidad de Servicios, y el 21 % que “nunca” lo hace.





*Gráfico N° 23 – Elaboración propia*

Como última pregunta se realizó qué porcentaje de personas recomendaría a la empresa como lugar para trabajar. El 70 % de los encuestados recomienda a Kika como un lugar óptimo para trabajar y desarrollarse.



*Gráfico N° 24 – Elaboración propia*

### **5.3.1 Análisis Encuestas**

Con los resultados ya tabulados y procesados de las encuestas se logra observar ciertas tendencias. En primer lugar, se ve que existe una gran incongruencia entre el Nivel Gerencial y sus expectativas o creencias, pensando en que todos dentro de la empresa conocen la Visión y los objetivos, esto no se da a nivel Operativo ya que un 66 % no lo conoce, esto seguramente se genera por la simple razón que la visión se muestra en un video que forma parte de la inducción del personal, y luego nunca se vuelve a refrescar, o a internalizarla; no hay que olvidar que en el momento de la inducción la persona se encuentra abrumada de información y es un momento de adaptación en el cual seguramente le será complicado llegar a entender los objetivos o la visión. Es un tema muy importante a trabajar, porque seguramente genera consecuencias en muchos otros temas que no se podrán desarrollar de manera correcta o simplemente desviar las actividades diarias del eje principal de la empresa.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

Es por este resultado que el 45 % de los trabajadores, no saben si sus actividades diarias apoyan, y acompañan al crecimiento de la empresa, ya que no ubican el norte de la misma.

Más allá de los resultados anteriormente descriptos, se puede afirmar que el 91 % de los trabajadores conocen a quien es su superior directo, esto resulta importante por más que no tengan en claro los objetivos de la empresa, ya que es posible que los supervisores puedan guiar a los trabajadores, y así encaminar el curso de los mismos.

Con respecto a la comunicación se ve que un 50 % de los trabajadores cree que es fluida, y el 50 % dice que se logra generar un feedback de la información. Estos índices sobre la comunicación no son tan altos, seguramente hay que trabajar en los canales de comunicación, para generar mayor flujo y calidad de la misma. Desde ya se puede ver las diferencias de creencias de los niveles gerenciales a los operativos, y esto radica en su mayoría por falta y la calidad de la comunicación, es un tema a tratar y trabajar.

Relacionado con el punto anterior deriva el alto porcentaje de personas que no pueden dar a conocer sus opiniones o ideas, un 66 % dice que esto no es posible, mientras que un porcentaje del 32 % dice que si se logra, hay que ver en detalle los canales para llevar a cabo este tipo de comunicación; mediante ella se pueden generar muchas cosas productivas, ya que ayudarán al sentido de pertenencia, motivación, entre otras cosas.

Otro tema que llamó la atención es acerca de las Capacitaciones, ya que las que se realizan no son útiles para el puesto de trabajo. Y fue llamativo el alto porcentaje de trabajadores que les interesa recibir capacitaciones de Atención al Cliente (49%), y de Técnicas de Ventas (39%), se pueden generar talleres muy interesantes y cortos, que no insuman mucho tiempo, y sirve también saber que esto se alinea con los objetivos organizacionales.

Referido a la falta de comunicación o la desorganización de la misma, se ve que los encuestados no reciben devolución de su desempeño, ni de lo cotidiano, esto

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

influye que al no conocer los objetivos, no saben si van direccionados, si están trabajando bien, o si deben cambiar. Un 77 % no recibe una de devolución de su desempeño.

Casi con igualdad de porcentaje se obtuvo información acerca que el 49 % dice que se fomenta el trabajo en equipo contra un 51 % que observa que no se trabaja en equipo.

En relación a la Calidad de Servicios, obtuvimos una respuesta que el 56 % a veces trabaja pensando en ella, un 29 % siempre actúa pensando el Calidad de Servicios, y un 21 % no tiene en cuenta la calidad de servicios.

El 58 % de los trabajadores cree que el trabajo que realizan no es proporcional a la retribución que obtienen, contra un 39 % que considera que si es proporcional. Aunque es alto el porcentaje que no está conforme con la retribución, a nivel general los trabajadores apuestas por la empresa, y un 58 % considera que pueden crecer dentro de Kika, obtener ascensos, y un 70 % recomendaría a la empresa a otras personas como lugar para trabajar.

En síntesis se observa un alto porcentaje que desconoce la Visión, y los objetivos de la empresa, y que existe una comunicación precaria y de mala calidad, esto desencadena muchos otros conflictos, lo bueno es que a nivel general la empresa está bien catalogada como lugar de trabajo, esto genera un clima laboral de buena calidad, y un sentido de pertenencia más arraigado.

#### **5.4.1. Análisis y Matriz FODA**

Para poder englobar y tener una mirada general del diagnóstico organizacional se realizó un Análisis FODA y así tener más claro a donde se deben dirigir las propuestas de intervención, analizando factores internos y externos de la empresa que tendrán consecuencias en el actuar de la misma.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<p><b>1)</b> Un alto porcentaje de los trabajadores cuentan un sentido de pertenencia muy arraigado.</p> <p><b>2)</b> El nivel operativo se encuentra interesado en capacitarse.</p> <p><b>3)</b> Los trabajadores apuestan por el trabajo en equipo</p> <p><b>4)</b> Los locales son modernos y llamativos.</p> <p><b>5)</b> La ubicación de los locales son estratégicos y muy transitados.</p> <p><b>6)</b> Permanente renovación de las prendas, siempre están reponiendo stock y sumando nuevos artículos.</p> <p><b>7)</b> Cuentan con la posibilidad de realizar ofertas semanales, o algo extraordinario como un “hot sale”.</p> <p><b>8)</b> Los trabajadores se encuentran comprometidos con la empresa.</p>	<p><b>1)</b> Es preocupante que un alto porcentaje no conozca la visión y objetivos de la empresa.</p> <p><b>2)</b> Comunicación precaria e informal en todos los niveles.</p> <p><b>3)</b> No hay objetivos bien definidos y los mismos no son comunicados.</p> <p><b>4)</b> No se tiene en claro que es y cómo se trabaja en relación a la Calidad de Servicios.</p> <p><b>5)</b> Inducción es precaria e informal.</p> <p><b>6)</b> Costos de mantenimiento de los locales son altos.</p> <p><b>7)</b> No todos los trabajadores se encuentran conformes con los sueldos.</p> <p><b>8)</b> Los empleados no reciben capacitaciones sobre temas de interés para los puestos.</p> <p><b>9)</b> Las habilidades gerenciales no son optimizadas.</p>

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<p><b>1)</b> Auge de la moda del sector al cual está dirigido la empresa.</p> <p><b>2)</b> Capacitaciones que se puedan dar gratuitas en el Gobierno o en Fundaciones.</p> <p><b>3)</b> Promociones de descuentos de diferentes bancos.</p> <p><b>4)</b> Planes del Gobierno para generar empleo (por ejemplo el Plan Aprendiz o PPP)</p> <p><b>5)</b> Créditos del Gobierno para ampliación o mantenimiento.</p>	<p><b>1)</b> Malos comentarios de los clientes.</p> <p><b>2)</b> La gran competencia de negocios de la zona.</p> <p><b>3)</b> Situación económica local, y del país.</p> <p><b>4)</b> Inspecciones inesperadas de organismos públicos.</p> <p><b>5)</b> Aumento de los costos de los productos o de materias primas.</p> <p><b>6)</b> Cierre o complicaciones con las importaciones.</p>

*Imagen n° 3 – Elaboración propia*

Luego del Análisis FODA, se realiza la Matriz FODA que consiste en el cruce de los elementos internos y externos con la finalidad de descubrir posibles estrategias para poder tomar decisiones para mejoras.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

<b>Matriz FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<p><b>Estrategias Ofensivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) El sentido de pertenencia y motivación de los empleados ayudan a la captación de mayor cantidad de clientes, que ya genera un buen trato y cordialidad con el cliente externo.</li> <li>2) Se puede coordinar promociones de descuentos que realizan los bancos con combos de ofertas que tenga la tienda.</li> <li>3) Hay que aprovechar el interés de capacitarse de los empleados con charlas o programas de capacitación del Gobierno.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Defensivas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear un plan haciendo participes a todos los empleados, aprovechando el compromiso de los mismos, para lograr una ventaja competitiva de la competencia, comunicando el plan a toda la empresa, utilizando como ventaja competitiva la renovación permanente de stock y de modelos, las promociones, y la atención al cliente.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<p><b>Estrategias de Reorientación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Se deben aprovechar los créditos otorgados por el Gobierno para ampliación y mantenimiento de los locales, sin cambiar la zona de los mismos ya que están en puntos estratégicos.</li> </ol>	<p><b>Estrategias de Supervivencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Utilizar los comentarios de los clientes para hallar errores a corregir escuchando al cliente externo.</li> </ol>

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

	<p><b>2)</b> Aprovechar capacitaciones para gerentes y todo el personal sobre comunicación, técnicas de ventas, y atención al cliente.</p>	
--	--	--

*Imagen nª 4 – Elaboración propia*



## Capítulo 6

### 6. Plan de intervención

#### 6.1 Justificación de la intervención

Si se logran revertir las deficiencias en aspectos relacionados a la comunicación y capacitaciones, presentes en la organización, las cuales generan una alta incertidumbre impidiendo la correcta interacción, desmotivación y estancamiento profesional entre los miembros de la empresa, se agregará valor a esta organización desde la gestión de recursos humanos, trayendo como resultado mejorar la calidad de vida laboral.

Ayudar a mejorar a la empresa en relación a las problemáticas detectadas es importante debido a la trascendencia de los temas que ellas implican. Se detalla a continuación su importancia lo cual justifica la intervención organizacional.

#### 6.2 Objetivos de la propuesta

Objetivo General:

Como se mencionó en el inicio de este proyecto, se tiene por objeto con el mismo el diseño de una propuesta de intervención capaz de generar las condiciones necesarias para la búsqueda de la mejora continua hacia la calidad de los servicios internos del área de RR.HH. brindando un escenario innovador dentro de la empresa.

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

Objetivos Específicos:

- 1) Diagnosticar la realidad empresarial.
- 2) Definir una propuesta de mejora en base al diagnóstico organizacional.
- 3) Brindar recomendaciones para una correcta implementación de la propuesta de mejora.
- 4) Establecer criterios para evaluar, una vez implementada la propuesta.
- 5) Disponer de planes de acción desde la gestión de Recursos Humanos, orientados a la mejora de la realidad empresarial en aspectos relacionados a la comunicación.
- 6) Eliminar ambigüedades en la comunicación y generar participación.
- 7) Promover la comunicación, interacción y participación de capacitaciones a través de nuevas herramientas informáticas.
- 8) Evaluar las acciones de comunicación y capacitaciones impartidas dentro de las nuevas herramientas informáticas de comunicación.
- 9) Incentivar y premiar al personal para el uso diario de la herramienta.

***6.3 Determinación del área de intervención y población afectada***

El área de intervención, es la empresa Kika, cadena de tiendas de indumentaria femenina, de la ciudad de Córdoba Capital, Argentina.

La población afectada es todo el personal de la organización, mano de obra Directa (MOD) y mano de obra Indirecta (MOI).

#### **6.4 Propuesta de mejora**

Como se plasma en el diagnóstico, existe una necesidad imperiosa de dar respuesta y solución a la falta de comunicación y de capacitación, de estos dos factores importantes se desprende un alto porcentaje de desinformación en cuanto a lo que es la identidad de la empresa, por lo que se propone una mejora planteada de manera integral e innovadora utilizando las nuevas tecnologías y dispositivos que hoy se encuentran al alcance de todos, combinando la tecnología de los teléfonos celulares y redes sociales:

##### **“COMUNIDAD KIKA”**

Consta de una Plataforma web, en formato de una Aplicación para el celular, exclusiva para empresa comercial Kika.

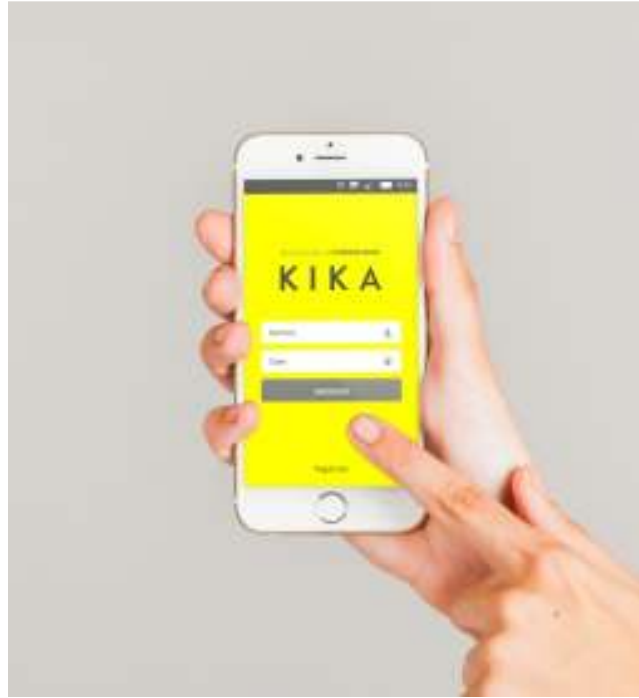
El objetivo de la aplicación es permitir conectar a todos los usuarios de la firma de manera efectiva e inmediata para promover la comunicación directa entre asesores, administrativos con recursos humanos, y contar un único e innovador medio de participación de toda la empresa.

La plataforma pone a los Asesores en un lugar de importancia para el negocio. Lo hace partícipe de la visión y le otorga la posibilidad de ingresar a un entorno amigable y propio.

La comunidad es un espacio para entrenar, incentivar e informar. Una herramienta enfocada en reconocer el compromiso, lograr un espíritu de competencia y potenciar el crecimiento continuo de cada miembro.

Se necesita lograr construir una herramienta realmente innovadora, con la cual los empleados queden atrapados e interesados, por esto es importante que el material a mostrar sea muy didáctico y entretenido.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*



*Imagen nª 5 – Elaboración propia*

*La propuesta de intervención se planifica en las siguientes fases:*

**Fase 1:** *Definición de contenido e imagen de plataforma.*

**Objetivo:** Generar comunicación fluida hacia toda la empresa, Promover la formación y capacitación constante y generar incentivos.

**Plazo:** 8 semanas

**Responsable:** Gerencia de Recursos Humanos, área de Recursos Humanos

**Colaboración:** área de Sistemas (programación), Dirección.

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

El área de Recursos Humanos es quien deberá diseñar y ordenar la información de la plataforma. Empezando por la recopilación de visión, misión, y objetivos de la empresa que quiere que comparta todo el personal sin ambigüedades.

Video interactivo **Visión, Misión y objetivos** (duración 01:51 minutos)

Contenido:

*“Hola!!¿Cómo y estás?. En este video queremos mostrarte y refrescar que significa KIKA...la identidad de nuestra empresa, de la cual todos formamos parte...”*

*Es muy importante saber a dónde queremos llegar para saber por dónde caminar...*

*Kika fue creada en 2010. Comenzó como una tienda de venta de accesorios femeninos...Actualmente revoluciona el mercado de moda local!!.*

*MISION: Promover moda fresca, joven y dinámica a un buen precio, con una buena y cálida atención al cliente.*

*VISION: Ser la empresa Líder de moda femenina en el mercado minorista y mayorista de la Ciudad de Córdoba*

VALORES:

- 1) *Servicio al Cliente*
- 2) *Calidad*
- 3) *Responsabilidad Social*
- 4) *Compromiso.*
- 5) *Trabajo en equipo*
- 6) *Respeto al Individuo.*

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

*Todo lo que vimos en este mensaje permite identificar a la empresa de forma integral... Trabajemos juntos para seguir creciendo...”*

También es quien va a diseñar de manera mensual distintas capacitaciones didácticas para el personal. Las mismas se van a determinar mediante encuestas previas dirigidas a cada miembro de la empresa donde deberán responder que temáticas son de interés, para luego trabajar sobre ellos generando los distintos videos interactivos. En este caso se comenzaría con una capacitación de Atención al cliente, que es uno de los resultados arrojados en las encuestas realizadas.

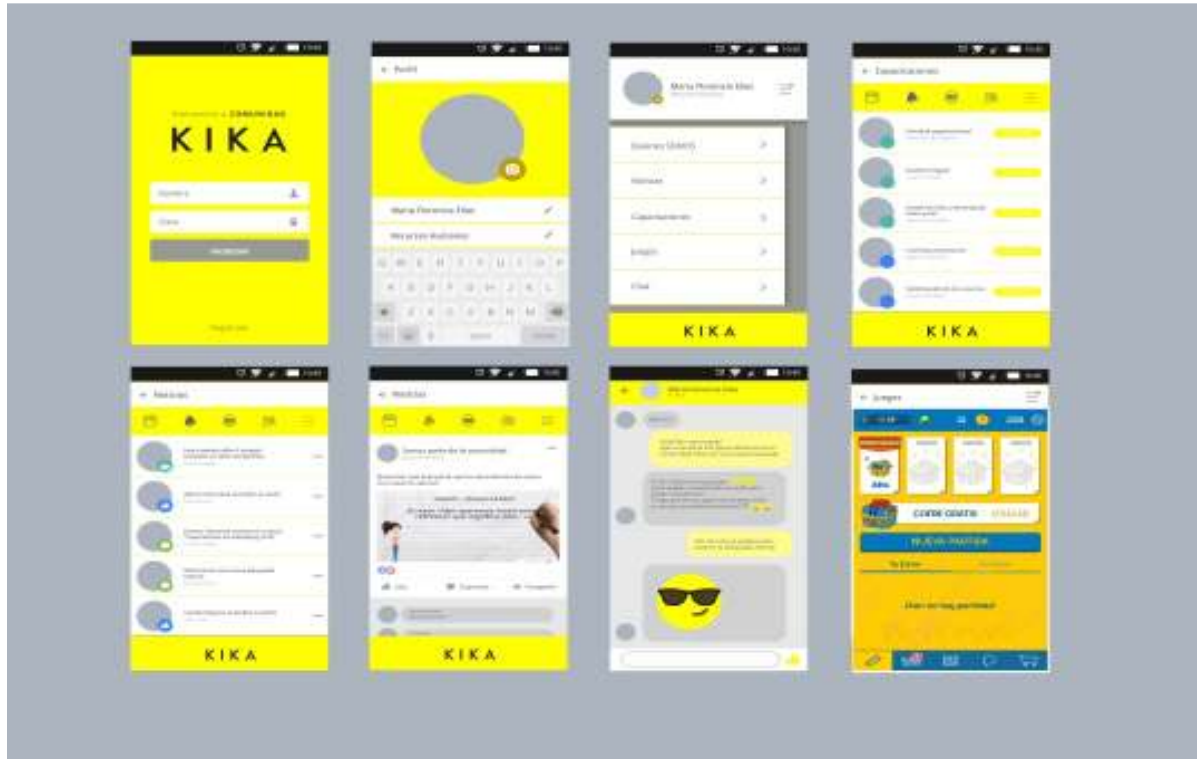
### Video interactivo **Atención al Público**

#### Contenido

Dentro del diseño de la plataforma se encuentra la distribución y segmentos de la app con los distintos sitios que va a contener:

- 1) Inicio con usuario y contraseña.
- 2) Bandeja de entrada (personal)
- 3) Noticias
- 4) Capacitaciones
- 5) Juegos
- 6) Chat y correo con todos los usuarios, incluido Recursos Humanos.

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

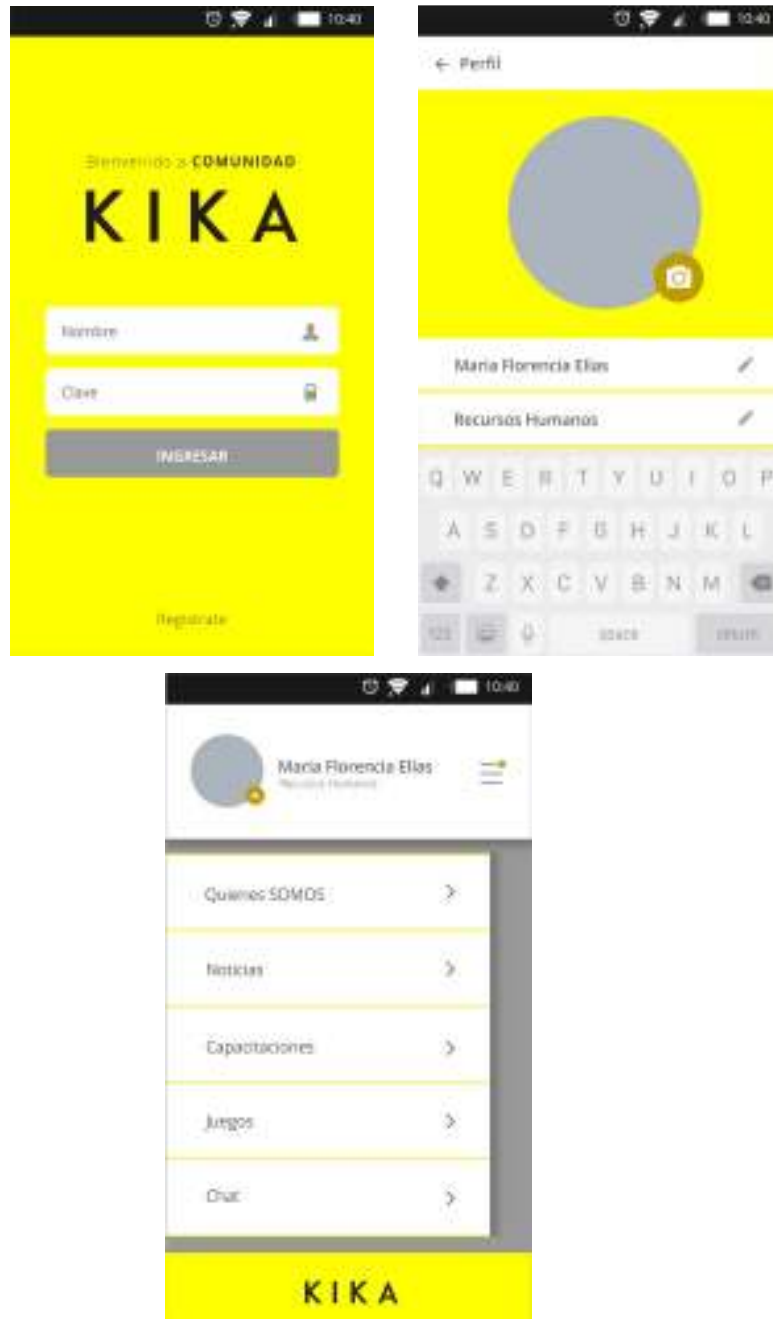


*Imagen n° 6 – Elaboración propia*

**Inicio (personal):**

El inicio de la aplicación permite contar con usuario y contraseña para otorgar privacidad y personalización de cada usuario. De esta manera identificar a que puesto pertenece el miembro de la empresa. Luego de su ingreso, la pantalla de inicio tiene el detalle de los distintos accesos y secciones que ofrece la comunidad.

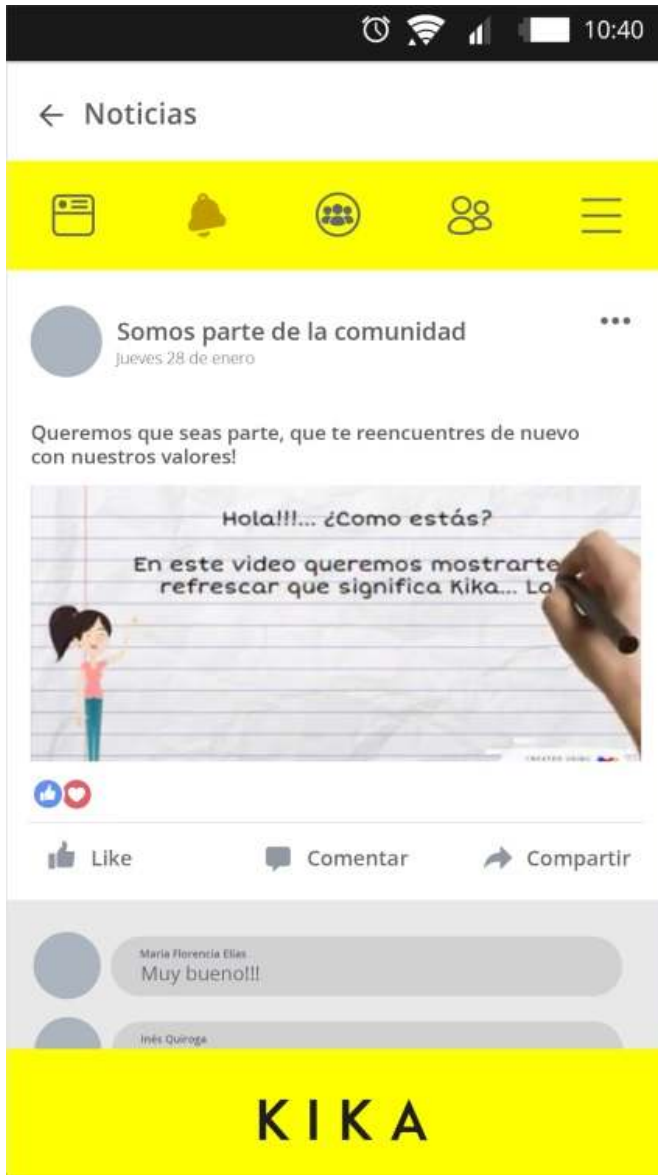
**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**



*Imagen nª 7 – Elaboración propia*



**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**



*Imagen nª 8 – Elaboración propia*

Dentro de la sección denominada quienes SOMOS se va a encontrar incluido el video ilustrativo con el nombre **Visión, Misión y objetivos**, (duración 01:51 minutos).

La principal característica de este video es que se muestre amigable para despertar el interés de cada miembro y acceder a verlo. Su duración es acotada pero concentra los aspectos más importantes y característicos de lo que se quiere transmitir de manera unificada.

Es importante reformar el video semestralmente para ir actualizando su imagen, sin modificar la esencia de su contenido, de esta manera se aseguraría que sigan accediendo a este video de manera continua, sensibilizando e internalizando Misión, Visión, Valores y Objetivos que quiere transmitir de manera Global.

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

### Sección Noticias

El objetivo es Promover toda información que contribuya a la calidad de vida laboral, concientización, actualización y relación entre cada miembro de la comunidad, reforzando el sentido de pertenencia.

Esta sección es destinada a compartir la información que requiere el alcance de cada miembro de la comunidad Kika, partiendo desde noticias como festividades, cumpleaños, hasta la posibilidad de postulación a búsquedas internas, permitiéndole la posibilidad de crecimiento dentro de la misma empresa.



*Imagen n° 9 – Elaboración propia*

### Sección Capacitaciones

Un denominador común que tienen la mayoría de los asesores de la empresa es su interés por perfeccionarse y entrenarse en la atención al público, es por

*“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”*

ello que en esta plataforma virtual tiene destinada una sección para capacitaciones de interés. Dichas capacitaciones están diseñadas para que sean progresivas, permitiendo adquirir conocimientos constantemente e ir escalando hacia los distintos niveles.

Constantemente se van a ir actualizando, al menos una vez por mes, y se irán marcando como leídas una vez que los usuarios vayan viendo los videos, optando por dejar el historial y almacenamiento para que lo tengan disponible en su usuario para reproducir cuantas veces lo deseen.



### Sección Juegos

Seguido de las capacitaciones, y con relación a ellas, se van a desarrollar juegos que tiene por objeto la aplicación del contenido teórico de aquellas capacitaciones de manera interactiva. Permitiendo al área de Recursos Humanos poder evaluar tanto el funcionamiento de la aplicación como de los resultados y eficiencia de las capacitaciones.

Cada juego acumula una serie de puntos que pueden ser canjeados por Bouchers (convenios con empresas gastronómicas, agencias de viajes, comercios) y premios mayores que sirvan como incentivo para la participación de cada nuevo desafío que se propone dentro de la plataforma.

*Imagen nª 10 – Elaboración propia*

## Sección Chat con el Área de Recursos Humanos

Dentro de esta plataforma va a existir el canal directo para comunicarse con el área de Recursos Humanos, permitiendo que se puedan realizar consultas, sugerencias, solicitudes, entre otros.

Esta herramienta va a fortalecer la comunicación con el área y eliminar la incertidumbre que se genera cuando la misma se encuentra interrumpida. En esta oportunidad de ubica al área de manera accesible y presente.



*Imagen nª 11 – Elaboración propia*

## Informes de plataforma

Esta aplicación va a contar con un usuario administrador, que será del Área de Recursos Humanos, donde va a contar con un panel de control donde pueda dar de alta y baja a cada usuario que necesite.

Se encontraran disponibles informes de ingreso individual del personal a la plataforma según cada usuario, realización de actividades, y participación en juegos como método de medición y evaluación tanto de su contenido como de la interacción de los miembros de la comunidad.

**Fase 2** : Programación de la App.

**Objetivo:** Materializar la aplicación.

**Plazo:** 3 semanas

**Responsable:** Área de Sistemas.

En esta etapa el área de Sistemas debe realizar la programación necesaria para materializar la aplicación según el diseño dispuesto por el área de Recursos Humanos.

Se aprovechará la presencia de Pasantes de Universidades locales para el trabajo de programación y puesta en funcionamiento de la App.

El procedimiento deberá seguir el orden:

- 1) Cargar el contenido de capacitaciones y juegos interactivos previamente diseñados.
- 2) Actualizar noticias de manera periódica.
- 3) Dar de alta nuevos usuarios según nómina.
- 4) Armado de manual de uso de la App.
- 5) Lanzamiento de prueba piloto siendo utilizado por personas del Área de Recursos Humanos.

**Fase 3:** Implementación de app

**Objetivo:** Poner en marcha la App.

**Plazo:** 6 semanas

**Responsable:** Gerencia de Recursos Humanos, área de Recursos Humanos

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

El área de Recursos Humanos debe dar a conocer el manual de uso para ser distribuido a cada empleado, este manual a su vez se va a encontrar dentro de la aplicación.

Además se ayudará a dar a conocer la aplicación con Cartelería dentro de la empresa.

- 1) Informar sobre la nueva aplicación disponible para que cada empleado la descargue en sus teléfonos
- 2) Manual de uso
- 3) Seguimiento periódico de resultados e informes.

**Fase 4: Cliente Incógnito (Misterioso)**

**Objetivo:** Controlar si las capacitaciones ofrecidas dan resultado.

**Plazo:** 4 semanas en una primera instancia. Luego se realizará un seguimiento periódico con el objeto de buscar la mejora continua.

**Responsable:** Área de Recursos Humanos, con apoyo de Dirección.

Para tener un control más exhaustivo de la atención al cliente y de cómo resultaron las primeras capacitaciones planteadas en la App se realizará la experiencia del Cliente Oculto o Misterioso, para analizar la calidad de la atención.

Consiste en evaluaciones cada 2 meses desarrolladas por una consultora externa que llevan a cabo un situación de compra normal, donde ingresan a los locales como cualquier otro cliente, en esta visita se observaran parámetros de la atención al cliente, como el trato, la rapidez en la atención, capacidad de resolución de problemas, aspectos estéticos del local.

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

Una vez realizada la visita se recibirá un informe detallado de lo ocurrido en la visita.

A modo de visualizar de mejor manera los tiempos de ejecución planteados para la propuesta de mejora se plantea un Diagrama de Gantt, a su vez se logra observar de una manera más dinámica los recursos a utilizar y tiempos a cumplir.

	Actividades	Inicio	Fin	Duración	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
					Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4
1ª Etapa	Análisis de resultados encuestas	01/10/2018	07/10/2018	1 semana	■																			
	Recopilación de información	08/10/2018	14/10/2018	1 semana		■																		
	Visión, Misión, Valores	08/10/2018	14/10/2018	1 semana		■																		
	Armado de capacitación	15/10/2018	28/10/2018	2 semanas			■	■																
	Diseño de juegos de capacitaciones	15/10/2018	28/10/2018	2 semanas			■	■																
	Diseño formato de plataforma	22/10/2018	04/11/2018	2 semanas				■	■															
	Contenido de secciones app	05/11/2018	18/11/2018	2 semanas					■	■														
	Armado de datos de usuarios	19/11/2018	02/12/2018	2 semanas						■	■													
2ª Etapa	Comunicación Formato y contenido a Sistemas	03/12/2018	03/12/2018	1 semana							■													
	Programación de App	10/12/2018	16/12/2018	1 semana							■													
	Carga de Contenido	10/12/2018	16/12/2018	1 semana							■													
	Dar formato a Videos	10/12/2018	16/12/2018	1 semana							■													
	Armado de Manual de uso	10/12/2018	16/12/2018	1 semana							■													
	Lanzar prueba piloto	17/12/2018	23/12/2018	1 semana								■												
3ª Etapa	Armado de cartelera para locales	24/12/2018	30/12/2018	1 semana									■											
	Dar a conocer aplicación	02/01/2019	15/01/2019	2 semanas										■	■									
	Distribución de Manuales de uso	07/01/2019	20/01/2019	2 semanas											■	■								
	Descarga de plataforma en celulares	21/01/2019	27/01/2019	1 semana													■							
	Primeros login de App	28/01/2019	03.02.2019	1 semana														■	■					
	Seguimiento desde Panel de Control	28/01/2019	10/02/2019	2 semanas															■	■				
4ª Etapa	Cliente Misterioso	11/02/2019	24.02.2019	2 semanas																	■	■		

Imagen n° 12 – Elaboración propia

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

	Tareas	Recursos			
		Materiales	Humanos	Tecnológicos	Económicos
1ª Etapa	Análisis de resultados encuestas	Encuestas, Oficina, Documentación de la empresa, Legajos de personal	Recursos Humanos, Dirección, colaboración de Área de Sistemas	Computadoras Cañón proyector	
	Recopilación de información				
	Visión, Misión, Valores				
	Armado de capacitación				
	Diseño de juegos de capacitaciones				
	Diseño formato de plataforma				
	Contenido de secciones app				
2ª Etapa	Armado de datos de usuarios				
	Comunicación Formato y contenido a Sistemas	Bocetos de App, Sala de reuniones, Sala programación	Recursos Humanos, Área de Sistemas	Computadoras Programas de diseño	Entre \$ 45.000 y \$ 60.000
	Programación de App				
	Carga de Contenido	Oficina		Programa para realizar videos	
	Dar formato a Videos	Documentación, Bocetos del proyecto		Computadoras y Teléfonos celulares	
Armado de Manual de uso	Manual de uso, sala reuniones				
3ª Etapa	Lanzar prueba piloto				
	Armado de cartelería para locales	Documentación impresa	Recursos Humanos, y Marketing	Computadoras y Teléfonos celulares	A presupuestar
	Dar a conocer aplicación	Cartelería, Sala reuniones	Todo el personal		
	Distribución de Manuales de uso	Manuales impresos			
	Descarga de plataforma en celulares				
	Primeros login de App				
Seguimiento desde Panel de Control	Oficina para Control	Recursos Humanos, Dirección			
4ª	Cliente Incógnito (Misterioso)		Todo el personal		A presupuestar

Imagen nº 13 – Elaboración propia



## Capítulo 7

### **Conclusión**

El presente Proyecto de Grado tuvo como objetivo principal lograr aprovechar al máximo el recurso más valioso con el que cuenta una organización, el TALENTO HUMANO, porque como dice Chiavenato, se puede lograr generar una ventaja competitiva a través de una buena gestión del personal, es decir del talento de cada uno de ellos. Para que esto suceda se deben dar una serie de factores que ayuden a la buena gestión. Para lograr acercarse a la realidad que vive la empresa Kika se realizó un diagnóstico.

De este diagnóstico se pudo observar ciertas acciones que podían mejorarse con el fin de seguir creciendo, siempre planteando ideas desde la innovación por la misma cultura de moda, y tendencia que tiene la empresa. En el diagnóstico se pudo establecer que se debía trabajar en la comunicación, canales y medios, en falta de conocimiento de los valores, visión y misión de la empresa, y capacitación.

Por todo esto se planteó una propuesta de mejora innovadora e integradora, es decir que en una sola propuesta se plantearon todos los temas a mejorar. Dicha propuesta es una “App” que se descarga en los teléfonos celulares, en donde se tendrán canales más claros y directos de comunicación, donde se brindará capacitaciones, juegos, noticias, además se podrá controlar el acceso y la participación de los empleados, en oportunidades será obligatoria la participación, pero siempre con la premisa de una aplicación amigable y entretenida que invite a todos a utilizarla.

A través de la propuesta planteada se lograría la formalización de los canales y sistemas de comunicación dentro de la empresa, además de generar la participación activa del personal creando mayor sentido de pertenencia de los mismos, logrando mayor compromiso. En base a la ejecución de la Propuesta de Mejora se obtendrá mayor información de la percepción que tiene el personal con respecto al Área de



***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

Recursos Humanos y las tareas que desarrolla el área, y de otras Áreas de la empresa, que servirán de fuente de información para la mejora continua, además utiliza la tecnología de manera innovadora, fomentando y utilizando la participación de todos los niveles de la empresa en distintas funciones.

Como se decía con anterioridad la competencia en el mundo laboral se da a nivel de talento humano, esto hace que cada organización sea única, logrando generar competencias competitivas únicas, e irrepetibles. Con este planteo la Gestión del Talento Humano, se convierte en un aspecto decisivo con respecto al éxito.

## Capítulo 8:

### **Bibliografía:**

- 1) HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006). “Metodología de la investigación” Cuarta Edición. Mc Graw-Hill. México.
- 2) BELTRAMONE, Claudia. Vanucci, Orlando. (2015). Guía de estudio “Calidad en servicios”.
- 3) CHIAVENATO IDALVERTO (2002), Gestión del Talento Humano, Ed. McGraw – Hill.
- 4) CHIAVENATO, I. (2007). “Administración de Recursos Humanos”. México DF: McGraw Hill.
- 5) BARTOLI, Annie (1992). *Comunicación y Organización*. Paidós, Buenos Aires.
- 6) BRONSTEIN, Víctor y Juan Carlos GAILLARD (1995). *La comunicación en las organizaciones*. INAP, Buenos Aires.
- 7) CAPRIOTTI, Paul (1998). La comunicación interna. [en línea] En *Reporte C&D - Capacitación y Desarrollo*. Número 13 (Diciembre). Argentina. Pp. 5-7. URL: [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf) Consultado el día 10 de marzo de 2014.
- 8) DIAZ, Martha (2012). *El Cliente Interno eslabón importante en la cadena de Calidad y Servicio*. [en línea] URL: <http://www.capacitacion-ccem.com/2012/08/el-cliente-interno-eslabon-importante-en-la-cadena-de-calidad-y-servicio/> Consultado el día 18 de marzo de 2014.
- 9) FERNANDEZ BELTRAN, Francisco (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la*

**“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”**

Comunidad Valenciana. [en línea] Tesis Doctoral. URL:  
<http://tdx.cat/handle/10803/10464> Consultado el día 10 de marzo de 2014.

**10)** FLORES, Fernando (1996). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Dolmen Ediciones, Santiago de Chile.

**11)** FUENTES, Gaby (2011). La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. [en línea] En *Revista Imagen y Comunicación*. Edición N° 21 (Septiembre). Pp. 18-24. URL:  
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf> Consultado el día 21 de marzo de 2014.

**12)** GOLDHABER, Gerald M. (1986). *Comunicación organizacional*. Editorial Diana, México.

**13)** HAMMERSLEY, Martyn y Paul ATKINSON (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Paidós, Barcelona.

**14)** KREPS, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington. 2° edición.

**15)** KROHLING KUNSCH, Margarida M. (1995). La comunicación integrada en las organizaciones modernas: avances y perspectivas en el Brasil. En Correa, T.G. (org.). *Comunicación para el mercado*. Edición, Sao Paulo.

**16)** RICHARD WHITELEY (ALGABA 2003). *El Chamán de la empresa*. Una fábula empresarial.

**17)** RITTER, Michael (2008). *Cultura organizacional*. La Crujía, Buenos Aires.

**18)** SENGE, Peter (2012). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, Buenos Aires. 2° edición. 15° reimpresión.

**19)** VALLES, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Síntesis, Madrid.

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

**20)** VARONA MADRID, Federico (1992). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense. En *Revista Chasqui*. Número 41. CIESPAL, Ecuador.

**21)** WALTON, M. (2004). El Método Deming en la Práctica. Editorial Norma, Bogotá.

## **Capítulo 9**

### **Anexos**

#### **Anexo 1: Entrevistas**

##### **Entrevista Nivel Gerencial:**

##### **1) ¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa?**

Nuestra Visión apunta al Respeto al individuo: A su trabajo, a su integridad física, mental, emocional, y espiritual, Búsqueda de la excelencia en lo que hacemos: Un trabajo bien hecho, y el último principio que se prioriza es el Servicio al cliente: Trabajar para superar las expectativas tanto de nuestros clientes internos como externos

##### **2) De qué manera se dan a conocer los mismos a todos los integrantes de empresa?**

Se dan a conocer en la inducción, mediante un Power Point donde se detalle la historia de la empresa, políticas, metodologías de trabajo y que aspectos se tendrán en cuenta para evaluarlos.

##### **3) ¿Como es el flujo de información dentro de la empresa y que canales utilizan?**

Por lo general, la comunicación se da desde el Directorio hacia gerencia para transmitir a cada jefe de área, y así descender hacia todos los niveles de la empresa.

Puede darse también que desde las tiendas tengan consultas y estas las recepta la supervisora de tiendas para luego derivar al área correspondiente.

Utilizamos la web institucional para para mantenernos en contacto con cuestiones formales y teléfonos corporativos para comunicarnos diariamente de manera operativa.

**4) ¿Realiza reuniones con los jefes de áreas evaluando el desempeño de cada una de ellas?**

Si, realizamos de manera semanal, junto con el Directorio, para evaluar los avances de ciertas cuestiones que se pudieran dar y de la planificación anual que se realiza de cada área, con el objeto de determinar el logro de objetivos.

**5) El área de Recursos se encuentra consolidada?**

Somos una empresa joven, que vamos creciendo de manera acelerada, por lo que se busca trabajar en la consolidación y crecimiento de cada área. Es parte de uno de los principales objetivos que están planteados para este año.

**6) ¿Podría nombrar que actividades desarrollan dentro del área de Recursos Humanos?**

El área de recursos Humanos como de Administración, hay algunas actividades que se terciarían, como lo es por ejemplo la liquidación de sueldos, que una parte se realiza en estudio contable externo junto con altas y bajas afip, liquidación de sindicatos y formulario 931, y desde administración las cuestiones impositivas.

El área de Recursos Humanos realiza el perfil de requerimientos para solicitar a consultora externa

Inducción al ingreso, coordinación de capacitación.

Control de ausentismo

Provisión de uniformes

Insumos, recursos materiales

Cuestiones que tiene lugar a la disciplina, como sanciones, suspensiones y demás.

**7) Se encuentran certificados bajo las normas ISO 9000?**

No aun, estamos centrándonos en armar las bases y pilares de la estructura de la empresa, y una vez que estemos firmes avanzar en una política de calidad.

**8) Cuentan con un enfoque orientado hacia el cliente?**

Si por supuesto, es uno de nuestros principios como empresa, el servicio al cliente. Trabajamos en ello constantemente para mejorar diariamente en la atención y en detectar las necesidades de cada cliente que ingresa a las sucursales.

A cada asesora se le realiza una capacitación y seguimiento de cada estrategia de venta y atención al público, buscamos destacarnos en nuestra atención.

**9) Considera que la empresa promueve un entorno capaz de permitir el crecimiento y desarrollo de su personal?**

Como les mencione anteriormente, somos una empresa joven que tenemos un camino por recorrer. Parte de nuestra política es establecer un clima laboral que contribuya al bienestar e influya en el ánimo de cada uno para trabajar y que pueda crecer. El Área de recursos Humanos en este momento se encuentra trabajando en una planificación de carrera, ya que hay innumerables puestos por crear y que mejor que permitir que el candidato sea interno.



***Entrevista nivel Jefatura:***

**1) ¿Conoce la Visión, misión y objetivos de la empresa?**

Si, ya que constantemente lo trabajamos con gerencia para poder planificar el área

**2) ¿Conoce si la empresa Kika cuenta con una política de calidad en servicios?**

Actualmente no, pero a largo plazo se quiere empezar a trabajar en ello.

**3) Considera usted que la comunicación dentro de la empresa es ascendente, descendente o ambas? ¿Cuáles son los canales más utilizados para dicha comunicación?**

Recibimos Directivas que luego debemos trabajar sobre ellas y para transmitir a el nivel operativo, como asi también tenemos canal de comunicación con el Directorio y gerencia para poder evacuar consultas o temáticas que son planteadas dentro de las tiendas, como también con las demás áreas.

**4) Realizan reuniones internas de área y con las demás?**

Si, tratamos que sean de manera periódica, pero actualmente lo hacemos una vez a la semana o cada 15 días. Tratamos todos los temas que tienen que ver con las actividades cotidianas y de necesidad.

**5) Se promueve dentro del área la participación de cada integrante?**

Si, es parte del trabajo en equipo. Existen áreas en las que hay solo un integrante, áreas que aún se encuentran en formación.

**6) Se promueve la interacción e integración entre áreas contribuyendo a la cooperación entre ellas?**

Si, es fundamental, ya que áreas dependen de otras. Trabajamos con la información que procesa una, y así sucesivamente.

**7) ¿Cómo es la relación con el área de recursos humanos?**

Interactuamos con el área la mayor parte del tiempo ya que al estar estructurándose la empresa, se generan nuevos puestos por cubrir, por lo que se necesita colaborar para detallar las especificaciones del puesto.

**8) Existe algún programa de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total).**

No aun. Debemos afianzaron como áreas para luego pasar al siguiente paso.

**9) Considera que la empresa promueve un entorno capaz de permitir el crecimiento y desarrollo de su personal?**

Considero que si, porque al ser una empresa en crecimiento cada uno de nosotros puede aportar al enriquecimiento de la misma y de esa manera desarrollarse dentro de la empresa. No obstante, existe un índice de rotación elevado, pero es propio de la estructuración de las distintas áreas y la búsqueda del personal idóneo.

**Entrevista nivel Analista:**

**1) ¿Conoce la Visión, misión y objetivos de la empresa?**

Si, en la inducción al ingreso de la empresa se realiza una mención de la visión y misión.

**2) ¿Conoce si la empresa Kika cuenta con una política de calidad en servicios?**

Desconozco, a mi parecer no cuentan con una, o al menos no por ahora.

**3) Considera usted que la comunicación dentro de la empresa es ascendente, descendente o ambas? ¿Cuáles son los canales más utilizados para dicha comunicación?**

Creo que es más bien descendente, pero en ocasiones la comunicación se encuentra interrumpida, o más bien, como un filtro en donde no se transmite con claridad. En mi opinión hace falta más comunicación fluida y donde exista un feedback.

**4) Realizan reuniones internas de área y con las demás?**

Si, se realizan reuniones breves una vez a la semana donde nos reunimos todos los integrantes de las oficinas administrativas y compartimos unos minutos para debatir temas de limpieza e higiene.

**5) ¿Se promueve dentro del área la participación de cada integrante?**

Considero que se promueve en algunas áreas, en otras solo algunos integrantes.

**6) Se promueve la interacción e integración entre áreas contribuyendo a la cooperación entre ellas?.**

Como crítica constructiva podría decir que se debería promover más. Las áreas trabajan en su mayor parte del tiempo de manera independiente. Relacionándose poco entre ellas, lo que perjudica el trabajo en equipo y la cooperación.

**7) ¿Como es la relación con el área de recursos humanos?**

Con el área de Recursos humanos nos relacionamos por cuestiones de sueldos, dudas generales sobre fechas importantes, permisos especiales, etc.

**8) ¿Existe algún programa de mejora de la productividad (círculos de calidad, enriquecimiento del puesto de trabajo, gestión de la calidad total)**

No por el momento, por lo menos en los años en los que estoy en la empresa se habla de calidad como parte de un proyecto que aún no se ha cerrado.

**9) Considera que la empresa promueve un entorno capaz de permitir el crecimiento y desarrollo de su personal?**

Creo que tiene mucho potencial, pero necesita afianzarse y armar sus pilares para poder permitir el desarrollo de todos los empleados. Actualmente existen muchos puestos donde permanentemente va rotando el personal.

## **Anexo 2: Encuesta**

**Tema: Comunicación, Clima laboral, Metodología de Trabajo en sucursales KIKA.**

Hola, como estas??,

Necesitamos de tu ayuda para responder esta encuesta que servirá que sigamos creciendo y mejorando!

*Instrucciones:* Emplea un lápiz o bolígrafo de tinta negra para llenar el cuestionario. Marca con un círculo la opción correcta según su criterio respondiendo a las preguntas. Al hacerlo, piensa en lo que sucede habitualmente en tu trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas. Éstas simplemente reflejan la opinión personal. Si no puedes responder una pregunta solicita ayuda a quien le entregó el cuestionario.

Esta encuesta es sumamente CONFIDENCIAL, sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

**Muchas gracias!**

1) ¿Conoce la Visión, Objetivos y valores de la empresa?

SI	NO	N/S
----	----	-----

2) ¿Conoce quién es su superior?

SI	NO	N/S
----	----	-----

3) ¿Cree que su trabajo individual contribuye al logro de los objetivos de la empresa?

SI	NO	N/S
----	----	-----

4) ¿Cree que existe una comunicación fluida?

SI	NO	N/S
----	----	-----

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

5) ¿Hay posibilidades de realizar feedback de la información?

SI	NO	N/S
----	----	-----

6) ¿Existen oportunidades para dar a conocer ideas o reclamar algo?

SI	NO	N/S
----	----	-----

7) ¿Se realizan capacitaciones que le sean de utilidad para su puesto?

SI	NO	N/S
----	----	-----

8) ¿Qué temas de capacitación cree que sería de mayor utilidad? (Puntúa de 1 como el mayor interés al 4 como el de menor interés)

Atención al cliente	Técnicas de ventas	Higiene y Seguridad	Tipos de Tejidos- Aspectos Técnicos de prendas

9) Desde que Ud. Está en la empresa, ¿Le han realizado devoluciones sobre su desempeño?

SI	NO	N/S
----	----	-----

***“Propuesta de una Gestión de Talentos que promueva la Calidad del Servicio de KIKA”***

**10) ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo?**

SI	NO	N/S
----	----	-----

**11) ¿Cree que su retribución es proporcional al esfuerzo realizado en la empresa?**

SI	NO	N/S
----	----	-----

**12) ¿Cree Ud. Que tiene posibilidades de crecimiento dentro de la empresa?**

SI	NO	N/S
----	----	-----

**13) En la realización de tareas diarias, las hace pensando en la Calidad de Servicios?**  
(Marca con una cruz la opción correcta)

Siempre	A veces	Nunca

**14) ¿Recomendaría la empresa como lugar para trabajar?**

SI	NO	N/S
----	----	-----