



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO

ESTRATEGIAS INNOVADORAS PARA EL
DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE UN
MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR COMERCIAL. CASO
DE ESTUDIO: COMERCIAL GABY SOLISULLOA CÍA.
LTDA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIATURA EN COMERCIO**

AUTOR: KARINA ELIZABETH TIGRE TENESACA

DIRECTOR: MGS. ROLANDO ANDRADE AMOROSO, MBA

CUENCA - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE LICENCIATURA EN COMERCIO

ESTRATEGIA INNOVADORAS PARA EL DEPARTAMENTO DE
TALENTO HUMANO DENTRO DE UN MODELO DE NEGOCIO DEL
SECTOR COMERCIAL. CASO DE ESTUDIO: COMERCIAL GABY
SOLISULLOA CÍA. LTDA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADA EN COMERCIO**

AUTOR: KARINA ELIZABETH TIGRE TENESACA

DIRECTOR: MGS. ROLANDO ANDRADE AMOROSO, MBA

CUENCA - ECUADOR

2022

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

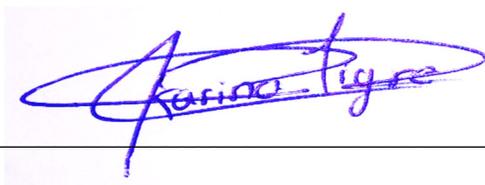
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Karina Elizabeth Tigre Tenesaca, declaro bajo juramento que el trabajo denominado “Estrategia Innovadoras para el área de Talento Humano dentro de un Modelo de Negocio del sector comercial. Caso de estudio: Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda.”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, este trabajo es de mi autoría

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Cuenca, marzo del 2022



KARINA ELIZABETH TIGRE TENESACA

CERTIFICACIÓN

Yo, Mgs. Rolando Patricio Andrade Amoroso, MBA, certifico que el trabajo titulado “Modelo de negocio” fue desarrollado por Tigre Tenesaca Karina Elizabeth, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADO(A) EN COMERCIO.

Cuenca, marzo del 2022



Mgs. Rolando Patricio Andrade Amoroso, MBA

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre ya que ella es el pilar principal de mi vida y de mi formación tanto personal como profesional, sin su apoyo no lo habría logrado, le agradezco por su protección, dedicación, paciencia, comprensión y por tanto amor que me ha brindado, por eso te entrego mi trabajo como ofrenda y agradecimiento por todo lo bueno que me has enseñado en este caminar de la vida.

Dedico mi tesis también a mi familia, por cada granito de arena que han aportado a mi vida por su apoyo incondicional y por siempre haber estado en las buenas y malas, pero siempre juntos, a mis tíos Miguel, Hugo, Mauricio, Elena, María, Nube, Víctor, y mi abuelita Carmen, también dedico mi tesis a mis primos, por último, pero no menos importante que ha aportado con su apoyo a mi novio.

AGRADECIMIENTO

Gracias a mi Dios por haberme guiado en este caminar, agradezco a mi madre Julia Tenesaca por haberme apoyado a cumplir esta meta sin ella no lo hubiese logrado.

Agradezco a mi tutor que estuvo siempre pendiente de este trabajo sin usted Mgs. Rolando Andrade no lo hubiese logrado es una excelente persona y un excelente profesor muy profesional en cada actividad desarrollada, agradezco de todo corazón por su paciencia y comprensión.

Agradezco a Comercial Gaby CIA, LTDA. Por darme a la apertura para llevar a cabo mi trabajo de investigación con resultados favorables, en la cual agradezco a la Sra. Eva Ulloa y al Ing. Milton Solís, por formar parte de mi preparación académica gracias por sus consejos por las enseñanzas que no solo me ayudo académicamente, si no ahora de manera profesional, solo me queda decir gracias nuevamente a Dios por haber puesto a personas extraordinarios en mi vida que me han enseñado a ver la vida de una manera positiva y haberme inculcado los valores que hoy en día ha formado mi carácter.

Resumen

El presente trabajo de investigación trata de las estrategias innovadoras para el departamento de talento humano en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. Esta organización se dedica al comercio local, cuenta con alrededor de 16 empleados, son importadores de productos de bazar donde ofrece productos como: cristalería, porcelana, juguetería, textil, etc. Actualmente Comercial Gaby no cuenta con el departamento de talento humano que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, siendo un punto esencial dentro de la organización. Realiza reclutamiento del personal de manera inadecuado, es decir no pasa por los procesos necesarios para saber si el trabajador es apto para ocupar el puesto de trabajo requerido, siendo esta una falencia muy notoria. Los procesos más importantes como el perfil adecuado, inducción, capacitación y seguimiento del personal al momento de la contratación no son tomados en cuenta.

Se pretende establecer estrategias que puedan organizar varios procesos, que son de importancia dentro del área de talento humano y poder solucionar conflictos o falencias que se encuentren. También se busca mejorar el funcionamiento de la organización en cuanto a la administración y tener en cuenta las normativas que ayuden a la demanda de las actividades de Comercial Gaby, buscando contribuir de tal forma el crecimiento de la organización como también en el crecimiento en la industria y el comercio en el país.

Palabras clave: Talento humano, estrategias de innovación, inducción, capacitaciones

Abstract

This research work deals with innovative strategies for the human talent area at Commercial Gaby Solis Ulloa Cía. Ltda. This organization is dedicated to local commerce, it has around 16 employees, this commercial is dedicated to the importation of bazaar products in which it offers us products such as: glassware, porcelain, toys, textiles, etc. Currently Gaby commercial does not have a human talent department that is in charge of administering the development and management of workers, being an essential point within the organization. Recruit staff improperly, that is, it does not go through the necessary processes to know if the worker is suitable to occupy the required job position, this being a very notable failure, the most important processes such as the appropriate profile, induction, training and monitoring of staff at the time of hiring are not taken into account.

What is intended to be established are strategies that can organize various processes that are of importance within the area of human talent and be able to solve conflicts or shortcomings that are found. In this way also improve the operation of the organization in terms of administration and take into account the regulations that help the demand for the activities of commercial Gaby, seeking to contribute in such a way the growth of the organization as well as the growth in the industry and commerce in the country.

Keywords: Human talent, innovation strategies, induction, training

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	III
CERTIFICACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
Resumen.....	VII
Abstract.....	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
Introducción	1
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO	2
Generalidades de la empresa.....	2
Reseña histórica	2
Misión y visión	3
Misión.....	3
Visión.....	3
Objetivos del negocio	3
Valores	4
Estructura Organizacional.....	5
Departamento de talento humano	6
Organización de un departamento de talento humano.....	6
Funciones del departamento de talento humano.....	7
Perfil de los trabajadores.....	8
Función de reclutamiento y selección.....	11
Reclutamiento De Personal.....	11
Interno.....	12
Externo.....	12
Técnicas de reclutamiento.....	12
Proceso de selección	13
Diseño, descripción y análisis de cargo	13
Técnicas de selección.....	14
Pasos para la selección.....	15
Función de inducción.....	15
Proceso de inducción	16
Función de capacitación de personal	16
Evaluación de desempeño de los empleados	17
Métodos de evaluación de desempeño (se tocará solo lo métodos que se asemeja a la empresa).....	17
Programa de bienestar social del personal	18
Tipos de riesgos laborales.....	19
CAPITULO II. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA EMPRESA	20
Análisis FODA.....	20
Matriz FODA	20
Matriz FODA cruzado	21

Estrategias de negocio.....	22
Situación actual de la empresa con sus ventajas y desventajas	22
Ventajas.....	22
Desventajas:	22
Propuesta de la creación del departamento de talento humano	23
Diseño de puestos de trabajo.....	23
Formulario de encuestas al personal	25
1. El clima de la organización es positivo.....	25
Interpretación	26
2. Mi ambiente de trabajo me estimula e inspira a dar lo mejor de mí.....	26
Interpretación	26
3. Siempre recibo comentarios sobre la calidad de mi trabajo	27
Interpretación	27
4. Me siento seguro dentro de la organización.	28
Interpretación	28
5. Estoy satisfecho con los canales de comunicación interno.....	29
Interpretación	29
6. ¿Te sientes motivado y respaldado por tu equipo?	30
Interpretación	30
7. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?.....	31
Interpretación	31
8. ¿Recibes retroalimentación de tus tareas?	32
Interpretación	32
9. En el trabajo, siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración.....	33
Interpretación	33
10. Soy bienvenido cuando expreso mis sentimientos u opiniones.....	34
Interpretación	34
11. Cuentan con los implementos necesarios para la seguridad de cada uno de los trabajadores.....	35
Interpretación	35
12. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?	36
Interpretación	36
13. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?.....	37
Interpretación	37
14. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?	38
Interpretación	38
15. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?	39
Interpretación	39
16. ¿Recibe capacitaciones sobre las labores que realiza?	40
Interpretación	40
17. Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.....	41
Interpretación	41
18. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.....	42
Interpretación	42
Organigrama funcional	43
Manual de funciones	44

Gerente General	44
Presidente.....	44
Departamento de operaciones.....	44
Departamento de comercial	45
Departamento de compras.....	45
Departamento de ventas.....	45
Bodega	45
Departamento de administración	46
CAPITULO III. PROPUESTA DE LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	47
Situación actual del proceso de gestión humano	47
Objetivo general.....	48
¿Por qué es importante el área de talento humano?	48
Personal capacitado.....	48
¿Qué se busca en la gestión de talento humano?	49
Costos de la implementación del Departamento De Talento Humano	50
Puesto de trabajo	52
Análisis del puesto de trabajo	52
Estructura del análisis de puesto	53
Procesos del departamento de talento humano	54
Estrategias innovadoras para el área de talento humano	55
Concepto de Estrategia	56
Descripción de la estrategia	56
Planeación de estrategias de la Gestión del Talento Humano	57
Estrategias para la retención del personal.....	57
Capacitación.....	58
Capacitación en manejo de riesgos.....	58
Capacitación atención al cliente.....	59
Charlas motivacionales	61
Plan de capacitación personal del trabajador	62
Actividad de la empresa.....	62
Justificación del plan.....	62
Fines del plan de capacitación	63
Objetivos del plan de capacitación	63
Metas del plan.....	64
Estrategias a emplear	64
Modalidades de capacitación	64
Niveles de capacitación.....	64
Temas de capacitación	65
Recursos de capacitación	65
Cronograma.....	66
Financiamiento.....	66
Presupuesto	66
Estrategias de recompensa e incentivos.....	69
Programas sociales.....	69

Plantear una guía de incentivos en función de las actividades realizadas y de las capacidades de la empresa	70
Integración de todo el personal	70
Incentivos motivacionales.....	70
Otra estrategia recomendada para la empresa.....	70
Ahorro de tiempo del trabajador	70
Ahorro de tiempo	71
Digitalización de actividades	71
Logística.....	71
Seguridad y salud ocupacional.....	72
Plan de seguridad y salud ocupacional en el marco de la pandemia por COVID-19	73
Objetivo del plan.....	73
Alcance del plan.....	73
Objetivos específicos del plan	73
Actividades de prevención a aplicar	74
Indicadores de evaluación de la gestión del departamento de talento humano	75
Análisis financiero de la propuesta	80
Estado de resultados.....	80
CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones	86
Recomendaciones	89
REFERENCIAS.....	90
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfil del gerente general.	8
Tabla 2. Perfil de Atención al cliente.	9
Tabla 3. Perfil de Ingeniero en sistemas.	10
Tabla 4. Perfil de Contador Público.	11
Tabla 5. Matriz FODA.	20
Tabla 6. Matriz de FODA Cruzada.	21
Tabla 7. Clima organizacional.	25
Tabla 8. Ambiente de trabajo.	26
Tabla 9. Calidad de trabajo.	27
Tabla 10. Seguro de la organización.	28
Tabla 11. Satisfacción con los canales de comunicación.	29
Tabla 12. Motivación y respaldo.	30
Tabla 13. Herramientas necesarias.	31
Tabla 14. Retroalimentación.	32
Tabla 15. Ayuda y colaboración.	33
Tabla 16. Sentimientos y opiniones.	34
Tabla 17. Implementos de seguridad.	35
Tabla 18. Trabajo y objetivos empresariales.	36
Tabla 19. Oportunidad de opinión.	37
Tabla 20. Percibe interés de altos mandos.	38
Tabla 21. Consideran sus opiniones.	39
Tabla 22. Capacitaciones laborales.	40
Tabla 23. Recompensa por cumplimiento de metas.	41
Tabla 24. Orgullo de pertenecer a la empresa.	42
Tabla 25. Perfil profesional de cargos clave.	49
Tabla 26. Costos equipos de computación en dólares USD.	50
Tabla 27. Costos muebles y encerados en dólares USD.	50
Tabla 28. Costos útiles de oficina en dólares USD.	51
Tabla 29. Costos totales implementación del Departamento De Talento Humano en dólares USD.	51
Tabla 30. Costos en salario en dólares USD.	52
Tabla 31. Plan de capacitaciones para manejo de riesgos.	59
Tabla 32. Plan de capacitaciones para atención al cliente.	60
Tabla 33. Plan de capacitaciones para charlas motivacionales.	61
Tabla 34. Presupuesto del plan de capacitación de atención al cliente en dólares USD.	67
Tabla 35. Presupuesto del plan de capacitación de atención al cliente en dólares USD.	67
Tabla 36. Presupuesto del plan de capacitación de manejo de riesgo en dólares USD. ..	68
Tabla 37. Presupuesto del plan de capacitación en ventas.	68

Tabla 38. <i>Presupuesto total del plan de capacitación en dólares USD.</i>	69
Tabla 39. Tabla de indicadores para el departamento.....	76
Tabla 40. Estado de situación financiera de Comercial Gaby en dólares USD.	78
Tabla 41. Estado de resultados Comercial Gaby 2020.	81
Tabla 42. Ingresos de la empresa para el ejercicio 2020.	82
Tabla 43. Proyección de ingresos antes de inversión sobre la propuesta.	83
Tabla 44. Proyección de impacto en ingresos a raíz de la aplicación del proyecto.	83
Tabla 45. Inversión total para la proyección a cinco años.	84
Tabla 46. Cálculo del TIR para los tres escenarios.....	84
Tabla 47. Cálculo del TIR para los tres escenarios en un caso de menor impacto en ingresos.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional.....	5
Figura 2. Proceso para la selección de personal.	15
Figura 3. Pasos del proceso de inducción.....	16
Figura 4. Clima organizacional.....	25
Figura 5. Ambiente de trabajo.	26
Figura 6. Calidad de trabajo.....	27
Figura 7. Seguro en la organización.	28
Figura 8. Satisfacción con los canales de comunicación.	29
Figura 9. Motivación y respaldo.....	30
Figura 10. Herramientas necesarias.	31
Figura 11. Retroalimentación.	32
Figura 12. Ayuda y colaboración.....	33
Figura 13. Sentimientos y opiniones.	34
Figura 14. Implementos de seguridad.....	35
Figura 15. Trabajo y objetivos empresariales.....	36
Figura 16. Oportunidad de opinión.....	37
Figura 17. Percibe interés de altos mandos.....	38
Figura 18. Consideran sus opiniones.	39
Figura 19. Capacitaciones laborales.	40
Figura 20. Recompensa por cumplimiento de metas.....	41
Figura 21. Orgullo de pertenecer a la empresa.....	42
Figura 22. Organigrama estructural.	43
Figura 23. Esquema para realizar el análisis del puesto de trabajo.	53
Figura 24. Modalidades de capacitación.....	64
Figura 25. Medidas sanitarias de prevención en el trabajo.....	75

Introducción

En la actualidad, la mayoría de las organizaciones toman en cuenta el área de talento humano, ya que se ha convertido en un valor agregado. Es importante mencionar que a lo largo de los años el recurso humano ha tomado un giro radical con excelentes beneficios para los trabajadores y las organizaciones. Previamente el área de recurso humanos se ha centrado únicamente en contratos, nómina y beneficios. Actualmente las organizaciones empiezan a ver el gran impacto que es tener un área de talento humano y este a su vez vaya de la mano con los objetivos de la empresa. Uno de los beneficios más notorios es contar con un equipo de trabajo certificado y calificado que cumpla con las actividades asignadas de forma eficiente, positiva y favorable para la organización.

El departamento de talento humano debe tener en cuenta los siguientes procesos: selección y reclutamiento, inducción, descripción y análisis del puesto, evaluación de desempeño, capacitaciones, etc. El objetivo de estos procesos es lograr el compromiso de sus colaboradores buscando el beneficio propio y para la organización. Por lo tanto, se realizó un estudio en donde se analizó las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas de Comercial Gaby. Por medio de esta investigación se puede ejecutar diversas estrategias para lograr un buen ambiente laboral y motivación laboral.

El presente trabajo de investigación como modelo de negocio, puede analizar procesos de recurso humanos e implementar estrategias innovadoras, las cuales se verán reflejadas una vez aplicadas dentro de la organización. El objetivo es desarrollar un excelente desempeño laboral, una mejor integración, elevar la motivación labor y liderazgo de esta manera aportando positivamente a los resultados que se requiere obtener.

Capítulo I. Marco Teórico

Generalidades de la Empresa

En este punto se realiza una reseña historia de Comercial Gaby desde su inicio, su visión, misión, objetivos, valores, tomando en cuenta los puntos más importantes.

Reseña histórica

Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. fue creada por la señora Eva lucia Ulloa Encalada y el Ing. Milton Ovidio Solís Flores, hace aproximadamente 30 años. Actualmente está ubicado en la calle Lamar 1-36 y Huayna Cápac. Se dedica a la importación directa de productos de bazar, las cuales son distribuidas al por mayor y menor a nivel nacional.

La actividad principal es importar productos de bazar como cristalería, textil, porcelana, juguetería, donde el ingreso fuerte son los clientes mayoristas. Por tal motivo ofrecen productos de buena calidad y a costos accesibles. De esta manera contribuyen al crecimiento del comercio dentro del país. Como un punto importante se puede decir que el incremento de ventas es en febrero, marzo, y mayo, son las fechas donde hay más consumo. Sin embargo, las ventas aumentan de manera exponencial en el mes de diciembre por motivos navideños con su producto estrella los juguetes, estos son distribuidos a los mayoristas a centro educativos, colegios y universidades.

Actualmente los productos son directamente exportados de la China y como ventaja es tener productos exclusivos dentro de la empresa, de esta manera ha ido creciendo de manera exponencial y se han convertido en importadores directos de artículos de bazar a nivel nacional.

Misión y visión

Misión

Asegurar un crecimiento, tanto para la empresa como para sus colaboradores y clientes, de esta manera convertirse en una empresa líder en importaciones y distribución de artículos de bazar en general, teniendo como pilar fundamental, el esfuerzo, trabajo, dedicación, compromiso con el mercado para proveer productos innovadores y de altos niveles de calidad y servicio; cumpliendo así con las expectativas de nuestros clientes y proveedores.

Visión

Convertirse en una empresa sólida de importación en Ecuador, logrando así posicionar las marcas con las que trabajamos sin dejar de buscar más aliados comerciales a nivel mundial. En cuanto a la Distribución convertirnos en la mejor empresa en distribución del Ecuador.

Objetivos del Negocio

- Conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los compradores mayoristas y minoristas.
- Ofrecer atención al cliente de buena calidad a través de servicios innovadores que maximicen la fidelidad hacia el negocio.
- Desarrollar y mantener la fidelidad de los clientes a través del trabajo de cada colaborador.
- Velar por el mantenimiento de un buen clima laboral dentro de la empresa.

Valores

Los valores son importantes para Comercial Gaby ya que son impartidos a los clientes, proveedores y el personal que está dentro de la empresa en el cual se destaca la honestidad y el mismo toca diferentes puntos:

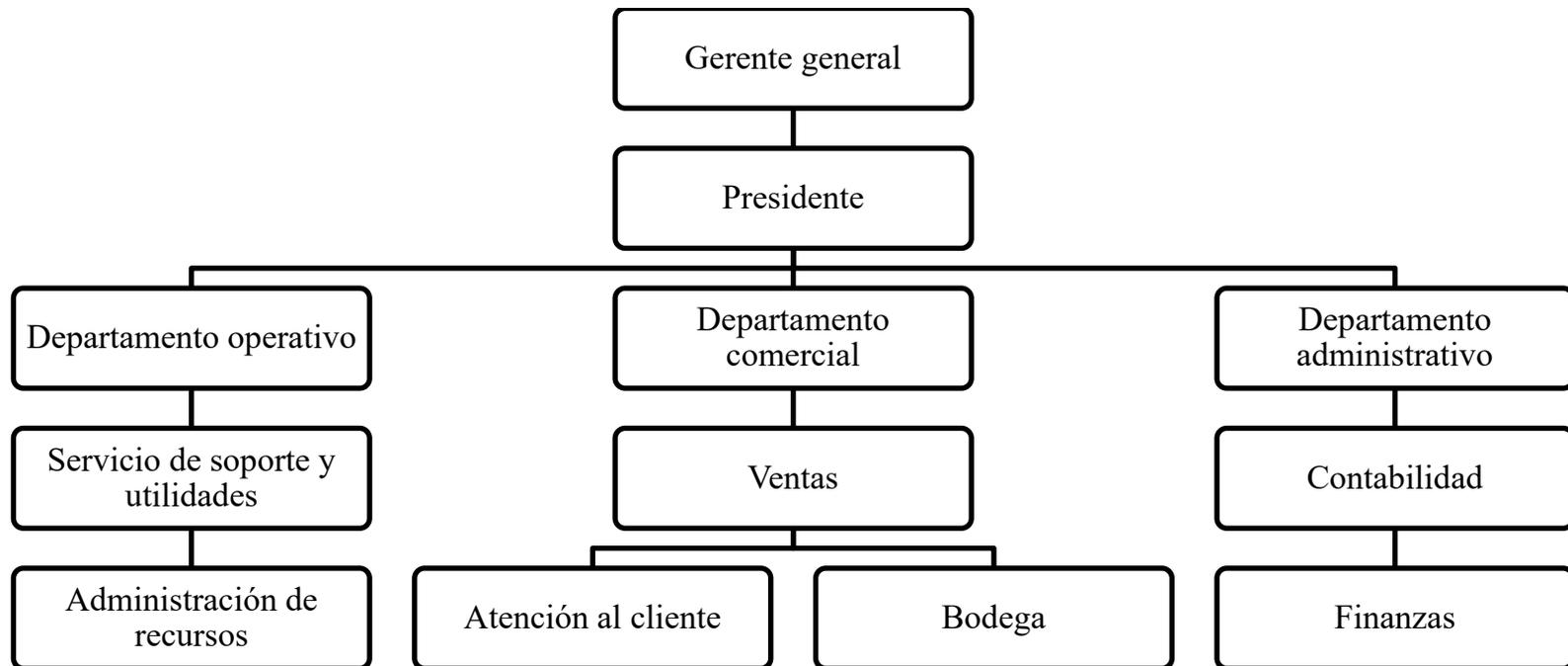
- Lealtad: Gente fiel a la a la empresa en todo momento.
- Eficiencia: Realizar bien las cosas dentro de la empresa y realizar las entregas de los productos en el tiempo requerido.
- Responsabilidad: Desempeñar las actividades asignadas a los trabajadores y que se realice de manera eficiente y eficaz.
- Solidaridad: Apoyarse mutuamente en los éxitos y logros tanto de compañeros de trabajo como a la empresa en general.

Estructura Organizacional

Actualmente comercial Gaby tiene un organigrama conformado por 16 trabajadores los cuales se encargan de diferentes áreas y actividades a realizar dentro de la empresa.

Figura 1.

Estructura Organizacional.



Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Departamento de Talento Humano

Milkovich & Boudrew (1994), afirman que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los colaboradores que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

Particularmente, talento humano es un recurso importante dentro de una organización ya que este ayuda a evaluar, gestionar y administrar el desempeño de los colaboradores dentro de la misma.

Organización de un departamento de talento humano

La organización del este departamento está compuesta por:

- Reclutamiento de personal.
- Selección.
- Diseño, descripción y análisis de cargo.
- Evaluación de desempeño.
- Compensación.
- Beneficios sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Entretenimiento y desarrollo del personal.
- Relaciones laborales.
- Base de datos y sistemas de información.
- Auditoria de talento humano.

Funciones del departamento de talento humano

Las funciones en el área de talento humano principalmente deben estar organizadas para que se puedan efectuar correctamente las necesidades que requiere la empresa. Así también tiene la responsabilidad de informar, decidir y verificar el desempeño del personal.

Se mencionará algunas funciones de gran importancia:

- Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de los programas y el desempeño de labores del personal de la organización.
- Verificar el cumplimiento de los procesos administrativos de recursos humanos (selección, reclutamiento, inducción, capacitación, gestión de carrera, etc.)
- Elaborar y actualizar los instrumentos administrativos de gestión de recursos humanos y las normas y políticas internas de la institución.
- Planificar y coordinar la evaluación del desempeño a nivel organizacional.
- Integrar personal altamente calificado para puestos vacantes.
- Capacitar y desarrollar al personal, para incrementar el desempeño laboral.
- Retener al personal calificado creando condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de la persona.
- Verificar resultados, controlar y dar seguimiento, con el fin de obtener mejorías en el rendimiento laboral (Alvarez, 2013).

Perfil de los trabajadores

Tabla 1.

Perfil del gerente general.

CARGO	
Gerente General	
DESCRIPCIÓN	
Responsable de dirigir, coordinar, controlar y ejecutar la dirección y representación tanto legal, judicial como también establecer las políticas generales que rigen la compañía.	
OBJETIVO	
Investigación, ejecución, planificación, organización y control.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar o desaprobado las actividades que se realicen para la empresa • Analizar, proyectar y perfeccionar las acciones que deben adaptarse a los objetivos y metas de la empresa. • Ejercer la representación legal de la empresa • Realizar la administración de las actividades en general de la compañía buscando siempre el beneficio de la misma. 	
REQUISITOS	
Educación mínima:	Título Universitarios (Carreras administrativas)
Años de experiencia	8 o 10 años mínimo
Edad:	Entre 35 años en adelante
Conocimiento:	Liderazgo, planificación estratégica, visión de negociaciones.
Sexo:	Indistinto
Jornada:	Tiempo completo

Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 2.*Perfil de Atención al Cliente.*

CARGO	
Atención al cliente	
DESCRIPCIÓN	
Ejecutar actividades de atención al cliente, brindar asistencia en cuanto a información y orientación sobre un producto o servicio que se brinda dentro de la organización.	
OBJETIVO	
Expresión oral, organización de información, pensamientos analíticos, empatía, trabajo en equipo, creatividad.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender, orientar y ayudar al cliente en función a los productos en venta. • Resolver dudas o las inquietudes que tiene el cliente. • Recibir sugerencias, felicitaciones o reclamos de los clientes. 	
REQUISITOS	
Educación mínima:	Bachillerato
Años de experiencia:	1 o 2 años
Edad:	23 a 43 años
Conocimiento:	Resolución de problemas, profesionalismo, habilidades de gestión del tiempo.
Sexo:	Indistinto
Jornada:	Tiempo completo

Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 3.*Perfil de Ingeniero en Sistemas.*

CARGO	
Ingeniero en sistemas	
DESCRIPCIÓN	
Profesional con alta capacidad de gestión de operaciones y tecnología.	
OBJETIVO	
Planificar, organizar, controlar, coordinar, analizar y deducir el trabajo en la empresa, así también ayudar a los colaboradores de la misma con diversas estrategias y mantenimiento de hardware, software de los equipos.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de los sistemas • Mantenimiento de aplicaciones software. • Velar por el funcionamiento correcto de los equipos de la empresa. • Resolución de problemas operativos. 	
REQUISITOS	
Educación mínima:	Título Universitarios (Carreras en Ingeniero en Sistemas)
Años de experiencia:	2 años mínimo
Edad:	Entre 24 y 40 años en adelante
Conocimiento:	Desarrollo de programas, operación y mantenimiento de computadoras.
Sexo:	Indistinto
Jornada:	Tiempo completo

Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 4.*Perfil de Contador Público.*

CARGO	
Contador Público	
DESCRIPCIÓN	
Profesional con alta capacidad de control interno y costos.	
OBJETIVO	
Llevar la contabilidad mediante el proceso de control interno, facturas, guías de remisión, traspasos, levantamiento de informes y estados financieros.	
FUNCIONES	
Mantenimiento de aplicaciones software. Velar por el funcionamiento correcto de los equipos de la empresa. Resolución de problemas operativos.	
REQUISITOS	
Educación mínima:	Título Universitarios (Carreras en Ingeniero en Sistemas)
Años de experiencia:	2 años mínimo
Edad:	Entre 24 y 40 años en adelante
Conocimiento:	Desarrollo de programas, operación y mantenimiento de computadoras.
Sexo:	Indistinto
Jornada:	Tiempo completo

Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Función de reclutamiento y selección

Reclutamiento de Personal. Este proceso se encarga de atraer candidatos aptos para el área que se requiere es decir se recopila datos suficientes y adecuados para pasar al proceso de selección. Es un proceso que ayuda a la organización a encontrar al personal idóneo, es el inicio para analizar el puesto que se requiere contratar ya sea una nueva área que se está implementado o como también para ocupar un área o un puesto ya existente dentro de la organización. Otro

punto importante de este proceso es que se recolectan los datos específicamente requeridos del puesto que esta ha ocupar, para posteriormente por diferentes medios anunciar la vacante.

Existe el reclutamiento interno y externo:

Interno. Este proceso hace referencia básicamente a una reubicación dentro de la misma empresa, es decir no hay la necesidad de publicar en algún medio de comunicación que se requiere personal, más bien dentro de la misma empresa se realiza un análisis con el propio personal existente. Así, se ven las aptitudes y como se está desarrollando dentro del ambiente laboral para ver si está apto para ocupar esa vacante.

Las ventajas de reclutamiento interno son:

- El personal se siente tomado en cuenta dentro de la empresa y así también motivados en seguir creciendo tanto laboral y personalmente en ella.
- Reducción de gastos. (No necesitan pagar las publicaciones para el puesto requerido, etc.).

Externo. En este proceso en cambio busca el perfil idóneo de una persona externa para que entre en un proceso de selección y así identificar si está apto o no para ocupar el puesto requerido.

Las ventajas de reclutamiento externo son:

- El personal nuevo siempre tiene mucha energía y entusiasmo para trabajar.
- Fuentes de trabajo.
- Nuevas ideas, experiencia y diferente forma de trabajar.

Técnicas de reclutamiento. En la actualidad se utilizan varias técnicas para reclutar personal:

- Sitios web de la propia empresa.
- Sitios web de búsqueda de trabajo. (Multi trabajos, CompuTrabajo, Socioempleo).
- Periódicos, revistas y carteles especializados.
- Presentación de candidatos por recomendaciones internas o externas.

Proceso de selección. En este proceso se toman las decisiones sobre los postulantes que serán rechazados por no reunir los requisitos, pero también se selecciona a los postulantes competentes y adecuados para la empresa, como un pequeño análisis se puede decir que implican decisiones de ambas partes; es decir la empresa toma la decisión de contratar al postulante como también el postulante es libre de aceptar o no la propuesta que se le ofrece dentro de la organización. Aquí es donde comienza el contacto directo con el postulante después de haber pasado por el proceso de reclutamiento; aquí deberá mostrar sus destrezas y cuál va a ser su aporte para la empresa. El proceso de selección de personal siempre cambia ya que toda empresa es diferente (los puestos a ocupar), lo único que no cambia, pero si varía solo las técnicas que se utiliza para seleccionar al postulante idóneo.

Diseño, Descripción y Análisis de Cargo. Ayuda a la empresa a llevar una ordenada organización y una buena administración de los recursos humanos. Este proceso se compone de los siguientes puntos:

- **Diseño de cargo:** Se establece condiciones y procedimientos que ayudan a llevar un ambiente laboral más ameno y cuenta con las herramientas necesarias para un mejor entorno con los colaboradores.
- **Descripción del cargo:** Este proceso ayuda a mostrar las responsabilidades, obligaciones y labores que debe cumplir el personal dentro de la empresa.

- **Análisis de cargo:** Este proceso hace referencia a las exigencias de la empresa hacia el postulante; es decir las habilidades, conocimientos y de qué manera va a ser su desempeño dentro de la empresa. También se requiere cumplir con requisitos para medir su competitividad; este puede ser: físicos, intelectuales, responsabilidad que adquiere y las condiciones de trabajo.

Técnicas de Selección. Existen diversas técnicas de selección las cuales nos ayuda a ver las actitudes y aptitudes que tiene el postulante.

- **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado, está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.
- **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- **Pruebas psicométricas:** Sirven para determina aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras
- **Pruebas de personalidad:** Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etcétera (Barco & Calderón, 2018).

Pasos para la selección

Figura 2.

Proceso para la selección de personal.

Paso 8	Decisión de contratar
Paso 7	Decisión de contratar
Paso 6	Entrevista con el supervisor
Paso 5	Examen médico
Paso 4	Verificación de datos y referencias
Paso 3	Entrevistas de selección
Paso 2	Pruebas de idoneidad
Paso 1	Recepción preliminar de solicitudes

Nota. (Wherter, 2001). *Fuente:* Elaborado por la autora.

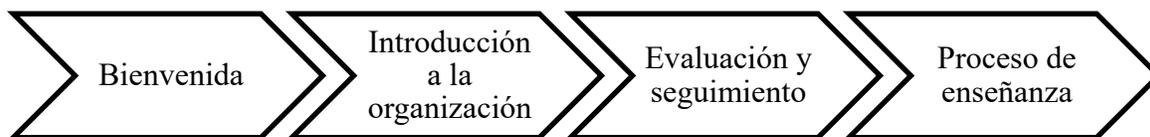
Función de Inducción. En este proceso se induce al nuevo colaborador a la empresa, y se le asigna las actividades que debe realizar en el nuevo puesto de trabajo. Debe conocer el panorama de la organización. Es importante que el nuevo colaborador se sienta bien desde el primer día de trabajo para que su desempeño se vaya desarrollando de la mejor manera. Posteriormente se le presentara a su equipo de trabajo; esto ayudara a que el ambiente laboral sea más pleno. El nuevo colaborador debe conocer ciertas actividades de conocimiento general tales como:

- Horarios de entrada y salida, días de pagos.
- Historia organizacional de la empresa.
- Visión, misión, objetivos, políticas, normas.
- Prestaciones y beneficios.

Proceso de inducción

Figura 3.

Pasos del proceso de inducción.



Nota. Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Función de Capacitación de Personal. La capacitación es toda aquella técnica que se logra brindar a los trabajadores para que el mismo se pueda desarrollar de una manera eficaz y eficiente dentro de su lugar de trabajo. Las capacitaciones dentro de una empresa se cuentan como una inversión ya que a un largo plazo nos va beneficiar con un trabajador calificado, tiene como objetivo mejorar el desempeño del personal para influir en sus habilidades, aptitudes y sus capacidades, ya que esto nos ayuda para mejor un buen clima de trabajo, su superación personal y laboral. “La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo”.

Para poder realizar dichas capacitaciones dentro de una organización, se debe realizar ante todo una evaluación de las necesidades de formación; es decir está orientada a la educación y se implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, para así determinar donde se encuentran las falencias. Es un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo cuál debe ser el contenido del programa y en qué lugar se tomará la capacitación (Barco & Calderón, 2018).

Evaluación de Desempeño de los Empleados. Es un proceso donde se mide el nivel de desempeño que tiene el colaborador con las actividades asignadas por la empresa, este proceso ayuda a su mejoramiento, ya que permite identificar las falencias de los colaboradores con la empresa, la evaluación está compuesta por cuestionarios referentes a las actividades que realizan todos los colaboradores, es decir se evalúa el desempeño si este es favorable para la empresa se alienta al colaborador, pero si al contrario no cumple con las expectativas requeridas, se puede solicitar capacitaciones para mejorar el rendimiento laboral.

Métodos de evaluación de desempeño (se tocará solo los métodos que se asemeja a la empresa). Algunos de los métodos de evaluación de desempeño son los que se mencionan a continuación:

- Escalas graficas: Basada en una tabla de doble entrada en la que las filas muestran los Factores de Evaluación, es decir los criterios pertinentes para evaluar el desempeño de los colaboradores: comportamientos y actitudes valorados por la empresa. Y los criterios que indican los Grados de evaluación del desempeño, generalmente se usan 3 o 5 grados de variación (óptima, buena, regular, entre otros).
- Selección forzada: Evalúa el desempeño mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento (producción elevada, trabajo en equipo, presentación personal, etc.).
- Investigación de campo: Se basa en el principio de la responsabilidad en línea y función de Staff. El proceso de evaluación del desempeño requiere una lista de evaluación y de los gerentes que evalúan en conjunto el desempeño de los respectivos empleados, este método se desarrolla en cuatro etapas: evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, plantación de medidas, y acompañamiento posterior de resultados.

- Incidentes críticos: El método se ocupa de los desempeños positivos o negativos excepcionales, con el fin de evaluar fortalezas y debilidades del colaborador.
- Auto evaluación: Cada colaborador evalúa su desempeño determinando fortalezas y debilidades propias con el fin de mejorar los resultados obtenidos.
- Evaluación participativa por objetivos (EPPO): Sistema participativo que proporciona beneficios a la organización y a las personas involucradas (Barco & Calderón, 2018).

Programa de Bienestar Social del Personal. Este programa ayuda a desarrollar un mejor ambiente laboral, pero lo más importante de este programa es buscar un excelente nivel de vida para los colaboradores de la empresa. Indica cual son las condiciones como se sienten las personas con dichas condiciones de la sociedad en cuanto a la educación, salud, alimentación, seguridad social, vivienda, desarrollo humano y medio ambiente. Se puede decir que es una habilidad de interaccionar con las personas y el entorno que nos rodea, un trabajador que encuentre en su empleo la seguridad, calidad y bienestar que él y su familia necesitan es un trabajador que dará lo mejor para cumplir sus funciones ya que sentirá cómodo en su ambiente de trabajo. Por eso, por medio de actividades se busca crear, mantener y mejorar el nivel de vida atrás de actividad que puede ser:

- Celebraciones de fechas especiales.
- Fiestas festivas.
- Integración familias.
- Jornadas culturales.
- Dar oportunidades de ahorro en alguna entidad bancaria.
- Capacitaciones y formaciones
- Prevención y control de alcohol, drogas y tabaco.

Tiene como fin a un mejor ambiente laboral y un mejor desarrollo en las actividades que realizan los colaboradores en cada área asignada de la empresa.

Tipos de Riesgos Laborales

El riesgo laboral es el peligro existente en lugar de trabajo en donde se puede presentar un accidente que puede provocar heridas, traumatismo o daños psicológicos negativos para la salud.

- **Riesgo físico:** Está asociado al ruido, insuficiente iluminación, las vibraciones, radiaciones y temperaturas extremas.
- **Riesgos biológicos:** Está asociado con enfermedades producidas por virus, bacterias, paracitos para evitarlo se recomienda un control en sus vacunas y sobre todo la protección con el equipo adecuado, como mascarillas.
- **Riesgos ergonómicos:** Son las fisuras inadecuadas en el puesto de trabajo, por ejemplo, el levantamiento de peso, movimiento repetitivo, etc. Esto puede causar daños físicos.
- **Riesgos sicosociales:** Afecta la vida laboral. Por ejemplo, fatiga, estrés, monotonía, para sus prevenciones es respetar los horarios laborables sin exceder las horas y, sobre todo, tener un descanso.
- **Riesgos ambientales:** Estos factores son los únicos que no podemos controlar ya que se manifiesta en la naturaleza, puede ser la lluvia, tempestades, inundaciones, terremotos, pandemias, entre otros.

Capítulo II. Análisis y Resultados de la Empresa

Análisis FODA

FODA, significa fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas; son herramientas que se utilizan históricamente para el ámbito empresarial. A su vez, también se puede emplear de forma personal. El FODA permite identificar recursos internos y externos actuales los cuales permite alcanzar los objetivos planteados.

Matriz FODA

Tabla 5.

Matriz de FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia gerencial. • Excelente ubicación. • Variedad de productos. • Cartera de cliente. • Buen ambiente de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional • La facilidad de acceder a nuevas técnicas de administración • Actualizaciones de software y hardware • Centros de capacitación • Proveedores directos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado. • No cuentan con un plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constata apariciones de competidores de la misma rama • Competencia directa • Desastres naturales • Pandemias

Nota: Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Matriz FODA Cruzado

Tabla 6.

Matriz de FODA Cruzada.

Matriz FODA cruzado		
	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia gerencial. • Excelente ubicación. • Variedad de productos. • Cartera de cliente. • Proveedores directo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado. • No cuentan con un plan estratégico.
Oportunidades	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional • La facilidad de acceder a nuevas técnicas de administración • Centros de capacitación 	Las actualizaciones de nuevas herramientas técnicas ayudaran a comercial Gaby un mejor posicionamiento en el mercado ya que de esta forma permitirá asegurar a un gran porcentaje de clientes con la variedad de productos e innovadoras actualizaciones en sus sistemas.	La realización de un plan estratégico a corto y largo plazo permitirá a comercial Gaby asegurarse en brindar atención al cliente de calidad y personalizada, así también facilitando nuevas técnicas de compra y de pago.
Amenazas	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Constates apariciones de competidores de la misma rama • Desastres naturales • Pandemias 	La atención que brinda los trabajadores más los productos de buena calidad y bajo costo ayuda a atraer a más clientes nuevos y a su vez la fidelidad del cliente.	Por medio de un plan estratégico y el tener constantemente a sus trabajadores capacitados en todos los ámbitos ayudara a: <ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente será de calidad. • Estar listos a cualquier desastre natural o pandemia que se presente a futuro. • Tener la capacidad de sobrellevar cualquier dificultad que se presente con el cliente

Nota. Análisis de la empresa Comercial Gaby. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Estrategias de negocio

La estrategia de negocio es la parte más importante de una empresa. Es decir, es un plan a seguir ya que ayuda a ver el marco de competencia que existe entre una organización con otra.

Se caracteriza por:

- Ofrecer capacitaciones continuas al personal.
- Ejecutar un estudio de posicionamiento de comercio local y nacional.
- Establecer precios accesibles para los clientes mayoristas y unidad.
- Ofrecer productos de buena calidad e innovadores.

Situación actual de la Empresa con sus Ventajas y Desventajas

De acuerdo con el FODA realizado, las ventajas de la organización en la actualidad sería tener capacitados a sus trabajadores, tomando en cuenta el plan de contingencia y el periodo de cuarentena que se asignó al país entero.

Ventajas

- Comercial Gaby es una importadora que está posicionada en el mercado. Cuenta con una cartera de cliente amplia, una buena ubicación, fidelidad de los clientes, consumo masivo y una excelente calidad de productos.
- Debido a la pandemia actual, se realizaron varias restricciones de ventas directas al consumidor. Por lo tanto, Comercial Gaby debió adaptarse al cambio, para lo que decidió utilizar plataformas virtuales mediante la implementación de tiendas de venta online.

Desventajas:

- Comercial Gaby no cuenta con un plan de contingencia, lo que ocasiona que la empresa y el personal no estén altamente capacitados para cualquier calamidad dentro de la

misma y tampoco está prevenido para una pandemia o desastre natural, por citarse algunos ejemplos.

- Muchos de los clientes minoristas por la pandemia actual cerraron sus locales por no tener ventas y ocasionando la falta de liquidez para su negocio.

Propuesta de la Creación del Departamento de Talento Humano

La propuesta de la creación del área de departamento humano pretende establecer estrategias que puedan organizar varios procesos que son de importancia dentro del departamento de talento humano y poder solucionar conflictos o falencias que se encuentren. De esta manera, también mejorar el funcionamiento de la organización en cuanto a la administración y tener en cuenta las normativas que ayuden a la demanda de las actividades de Comercial Gaby, buscando contribuir de tal forma el crecimiento de la organización como también en el crecimiento en la industria y el comercio en el país.

Diseño de Puestos de Trabajo

El diseño de un puesto de trabajo debe entender los elementos que rigen en el sistema de trabajo de tal manera se necesita conocer sus cualidades, conocimientos y cuáles son los niveles de desempeño que tiene en el cargo. Su objetivo es mejorar en los aspectos técnicos y humanos para que se pueda lograr un desempeño eficiente del trabajador. Por este motivo, se realizó una formulación de encuestas el cual tocó los diferentes puntos:

- Desempeño laboral.
- Responsabilidades.
- Decisiones.
- Requisitos exigidos para el cargo.

- Condiciones de trabajo.
- Equipos (instrumentos).
- Supervisión ejercida.
- Supervisión recibida.

Formulario de Encuestas al Personal

Encuestas del Clima Laboral

Para el personal de Comercial Gaby SolisUlloa CÍA.LTDA.

Marque con una “X” donde solo puede elegir una sola respuesta de las opciones planteadas en las siguientes preguntas:

1. El clima de la Organización es Positivo.

Tabla 7.

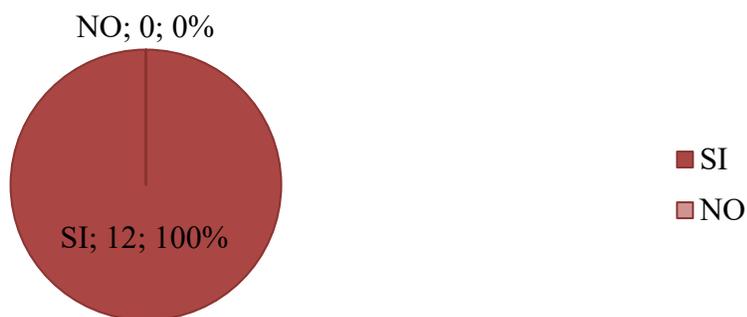
Clima Organizacional.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 4.

Clima Organizacional.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% de los colaboradores afirmaron que el clima de la organización es positivo y cuentan con el apoyo de los empleadores y supervisores en las actividades que realizan.

2. *Mi ambiente de trabajo me estimula e inspira a dar lo mejor de mí.*

Tabla 8.

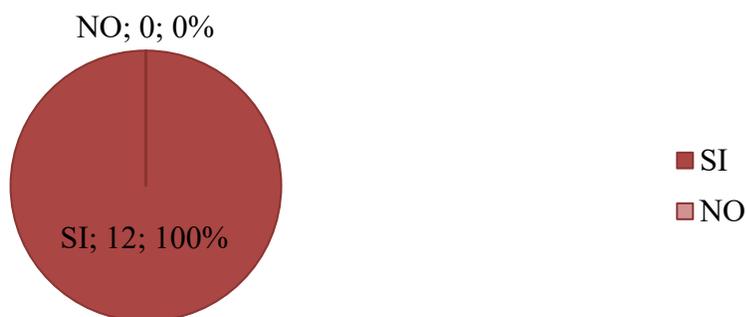
Ambiente de trabajo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 5.

Ambiente de trabajo.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% de los colaboradores indicaron que, si hay estimulación e inspiran a dar lo mejor de sí, ya que no solo tiene un ambiente netamente laboral si no también existe la seguridad para que el trabajador de siente apoyado por la empresa.

3. Siempre recibo comentarios sobre la calidad de mi trabajo

Tabla 9.

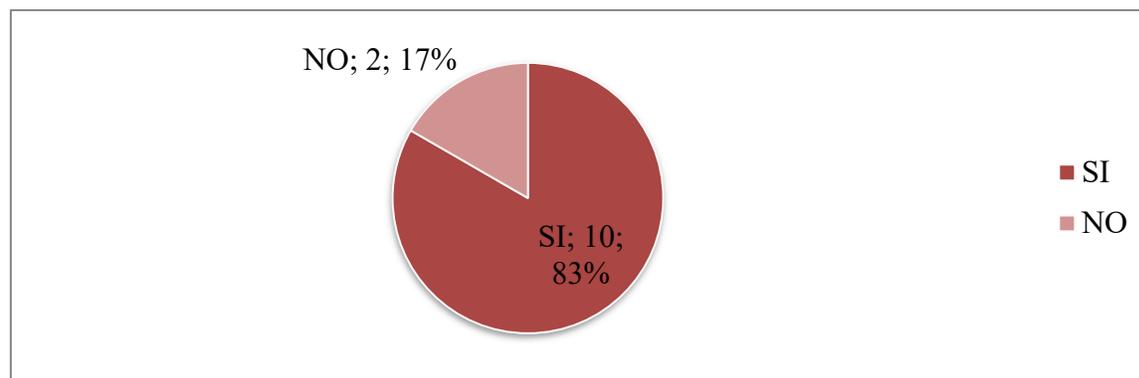
Calidad de Trabajo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 6.

Calidad de Trabajo.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 83% de los colaboradores respondieron sí, ya que existe el llamado de atención sobre su calidad de trabajo. Es decir, el desenvolvimiento de manera positiva o de manera negativa. En cuanto al 17% respondieron que no, ya que muchas de las veces no plantean diferentes estrategias para desenvolverse en cuanto a la calidad de su trabajo.

4. Me siento seguro dentro de la organización.

Tabla 10.

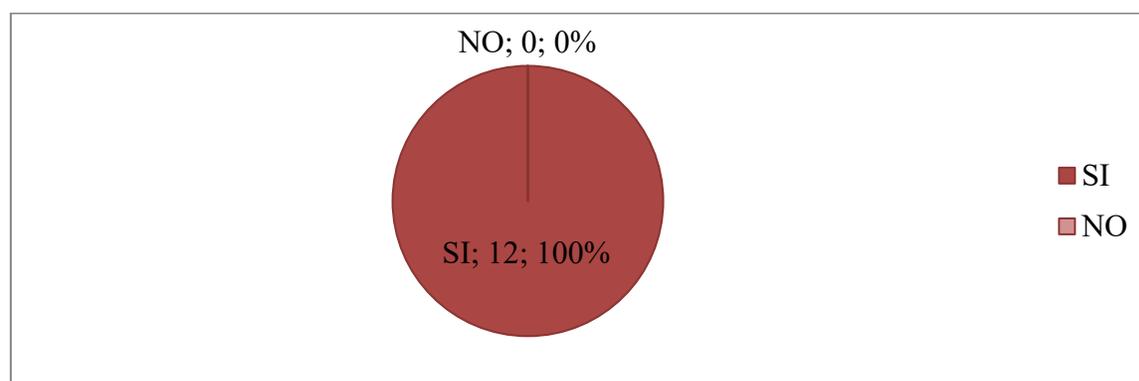
Seguro en la organización.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 7.

Seguro en la organización.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% de los colaboradores respondieron sí, ya que ellos cuentan con el respaldo de sus empleadores y supervisores en todo momento siempre y cuando los mismo correspondan a su desempeño laboral correctamente llevando de la mano sus valores y principios personales.

5. Estoy satisfecho con los canales de comunicación interno.

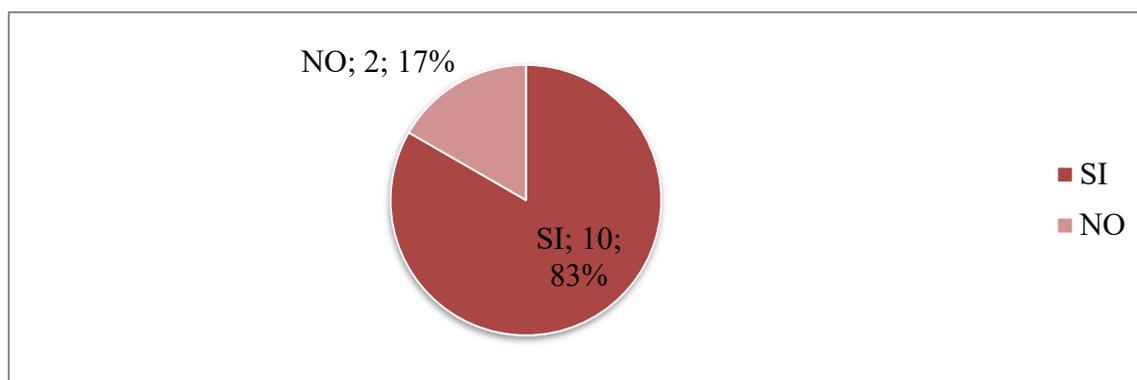
Tabla 11. Satisfacción con los Canales de Comunicación.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 8.

Satisfacción con los Canales de Comunicación.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. En esta pregunta tiene que ver mucho la confianza ya que por tal razón muchos de los trabajadores tienen un buen canal de comunicación interno y otros no tiene esa misma confianza. Así, el 83% respondieron que sí están satisfechos con los canales de comunicación, ya que por el tiempo trabajado los colaboradores tienen la confianza de opinar, hablar sobre cualquier tema laboral abiertamente. El 2% expuso que no, ya que por la misma razón no existe esa confianza para hablar abiertamente.

6. ¿Te sientes motivado y respaldado por tu equipo?

Tabla 12.

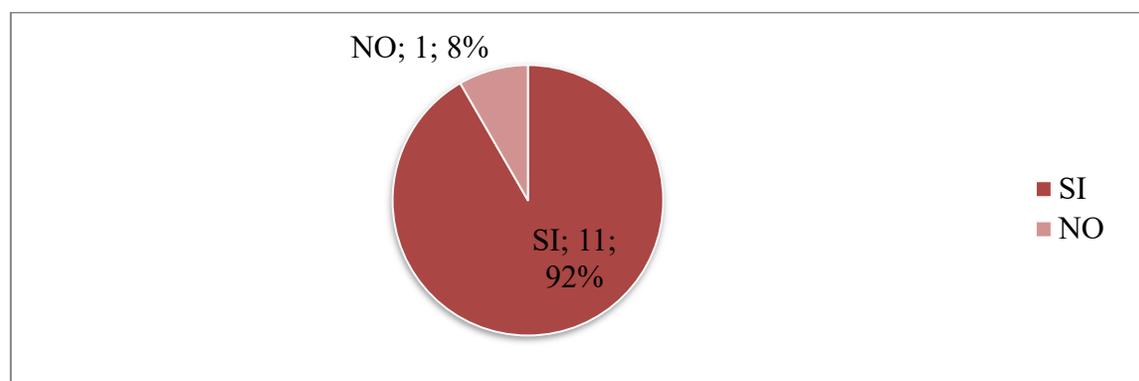
Motivación y Respaldo.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 9.

Motivación y Respaldo.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 92% de los colaboradores respondieron que sí se sienten respaldados por su equipo de trabajo, ya que llevan varios años compartiendo dentro de la empresa. Por tal motivo ellos se sienten seguros por cada uno de sus compañeros de trabajo y de la empresa. El 8% que equivale a una persona respondió que no se siente respaldado por su equipo de trabajo. Por tal motivo, se buscará una estrategia para que todos se sientan seguros, motivo y respaldado por sus compañeros.

7. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?

Tabla 13.

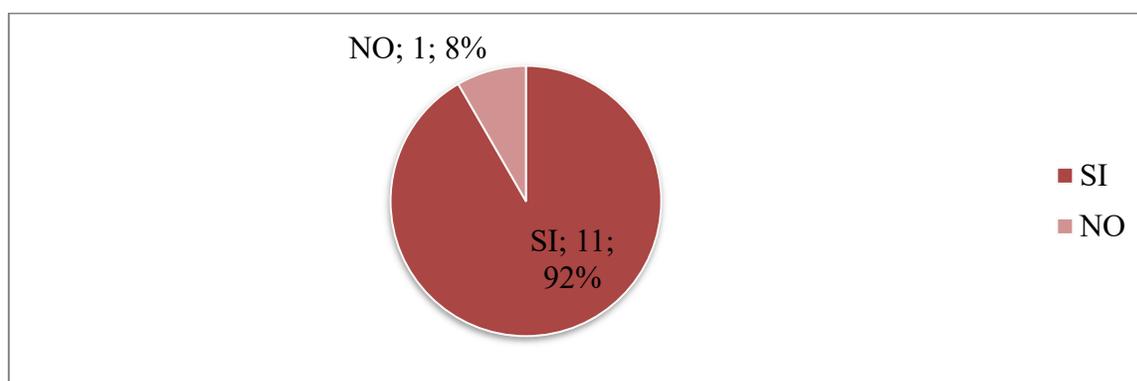
Herramientas Necesarias.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 10.

Herramientas Necesarias.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 92% respondió que sí, dado que cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo. El 8% respondió que no, por tal razón lo que se buscará con esta pregunta es que el colaborador tenga las herramientas necesarias con las que se sientan cómodos y a su vez buscando nuevas estrategias actualizadas para así dar un mejor servicio a sus clientes y sentirse satisfechos con su labor.

8. ¿Recibes retroalimentación de tus tareas?

Tabla 14.

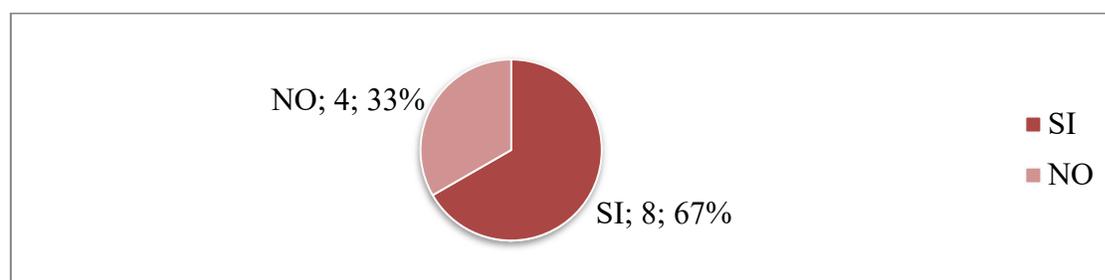
Retroalimentación.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	67%
NO	4	33%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 11.

Retroalimentación.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 67% de los colaboradores respondieron sí, ya que por la pandemia actual que se vive, la Superintendencia de Compañías como requisito para que la empresa funcionara normalmente fue tener capacitados a sus trabajadores en cuanto a la sanitización de la empresa y del personal. También se puede mencionar que la presidente de la empresa siempre está en constante comunicación. El 33% respondieron que no, por lo que con este punto se buscarían estrategias para que el trabajador pueda retroalimentarse de la mejor manera ya sea asignando un día de cada mes para comunicarse o buscando la mejor estrategia para la empresa y para los que lo conforman.

9. En el trabajo, siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración.

Tabla 15.

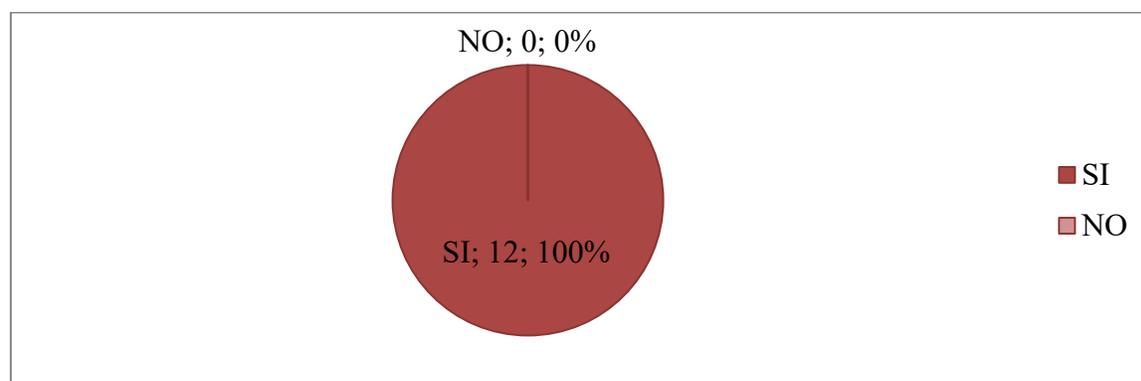
Ayuda y colaboración.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 12.

Ayuda y colaboración.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. En la empresa cuentan con un ambiente de trabajo excelente, existe compañerismo. Por tal motivo, el porcentaje es del 100%, es decir, que Comercial Gaby tiene presente que sus trabajadores deben contar con un ambiente laboral pleno y satisfactorio para que el rendimiento sea de buena calidad para que, de esta manera, puedan ayudar y colaborar con la empresa.

10. Soy bienvenido cuando expreso mis sentimientos u opiniones.

Tabla 16.

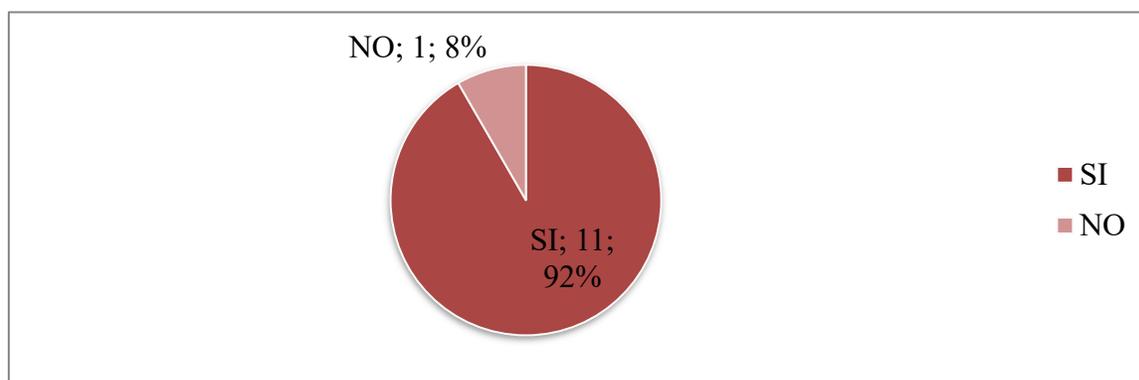
Sentimientos y Opiniones.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 13.

Sentimientos y Opiniones.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. En esta pregunta respondieron con un 92% sí, por lo que la empresa permite que sus trabajadores expresen sus opiniones con respecto a ciertos funcionamientos de la misma. El 8% respondió que no. Por tal motivo se debe buscar el desarrollo de la confianza de los trabajadores con la empresa por medio de estrategias de motivación, liderazgo, colaboración organizacional, etc.

11. Cuentan con los implementos necesarios para la seguridad de cada uno de los trabajadores.

Tabla 17.

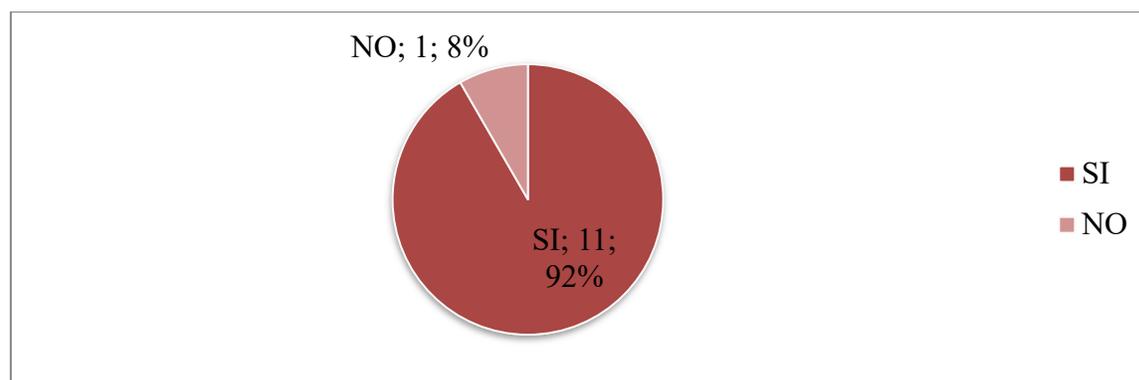
Implementos de seguridad.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 14.

Implementos de Seguridad.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. Los colaboradores en un 92% respondieron sí, por lo que cuentan con todas las normas de seguridad en cuanto a sus trabajadores. Como establecimiento, se realizó una capacitación de prevención de alcohol. Actualmente, por la pandemia, la Superintendencia de Compañías pidió como requisito para el funcionamiento de Comercial Gaby que sus trabajadores estuvieran capacitados para estar prevenidos contra el COVID-19. Por su parte, el

8% respondió que no a esta pregunta, por tal motivo se buscaría estrategias de capacitaciones de prevenciones sobre la salud e implementos de seguridad.

12. ¿Cree que su trabajo es compatible con los objetivos de la empresa?

Tabla 18.

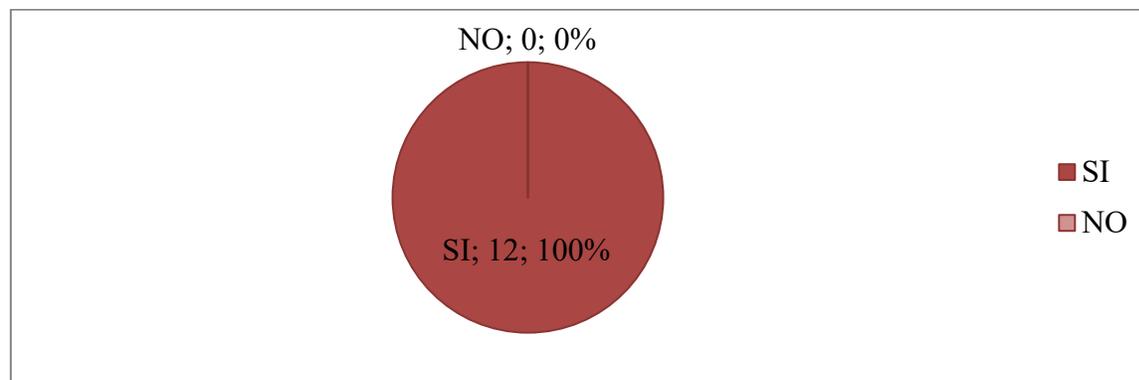
Trabajo y Objetivos Empresariales.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 15.

Trabajo y Objetivos Empresariales.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% de los colaboradores respondieron con un sí, ya que ellos creen que su trabajo va de la mano con las políticas, objetivos y metas de la empresa. No obstante, siempre se debe estar en constante actualización, ya que no se sabe qué se puede presentar a futuro. Como un ejemplo claro está la pandemia que en gran parte afecto a la economía en todo el mundo. Es decir, los trabajadores de comercial Gaby siempre deben estar en constante

aprendizaje con nuevas actualizaciones en cuanto a estrategias innovadoras en las diferentes áreas en las que se labora, como también tener un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo ya que, con respecto a pandemias, desastres naturales o conflictos políticos, no se puede predecir que pueda suceder, pero si se puede estar preparados.

13. ¿La empresa le da la oportunidad de sacar lo mejor de sí?

Tabla 19.

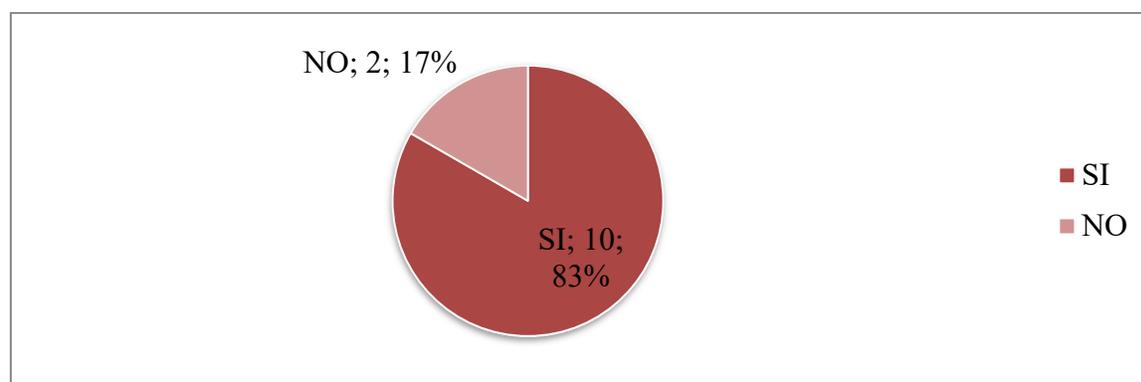
Oportunidad de Opinión.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 16.

Oportunidad de Opinión.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 83% respondieron que sí, ya que existe el apoyo de sus superiores para que se preparen profesionalmente, siendo esto para el colaborador es una oportunidad para seguir superándose tanto académicamente como profesional. En lo laboral se puede decir que

sus superiores les dan la oportunidad de realizar su trabajo de una manera profesional pero también demostrando sus habilidades para que se sienta cómodos. El 17% respondieron que no. En este caso se analizaría más a fondo para realizar observaciones y ver en donde se puede buscar estrategias para que los trabajadores se sientan cómodos y seguros de sus habilidades dentro de la empresa.

14. ¿Sus jefes o supervisores muestran interés en usted como trabajador?

Tabla 20.

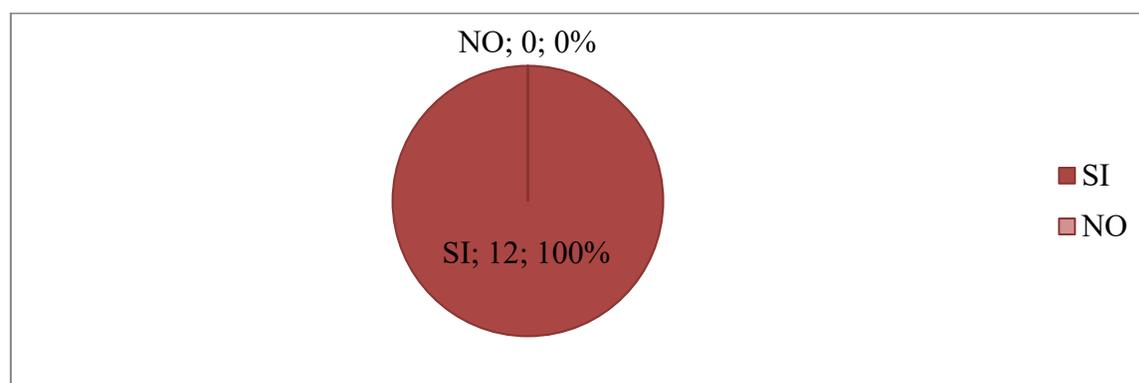
Percibe interés de altos mandos.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 17.

Percibe interés de altos mandos.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% de los colaboradores respondieron que sus supervisores siempre están al pendiente de las actividades que ellos realizan en la empresa. Este punto es importante

porque se puede observar que existe la colaboración entre todos los compañeros de trabajo y más aún la ayuda de sus supervisores en caso de que los necesiten.

15. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?

Tabla 21.

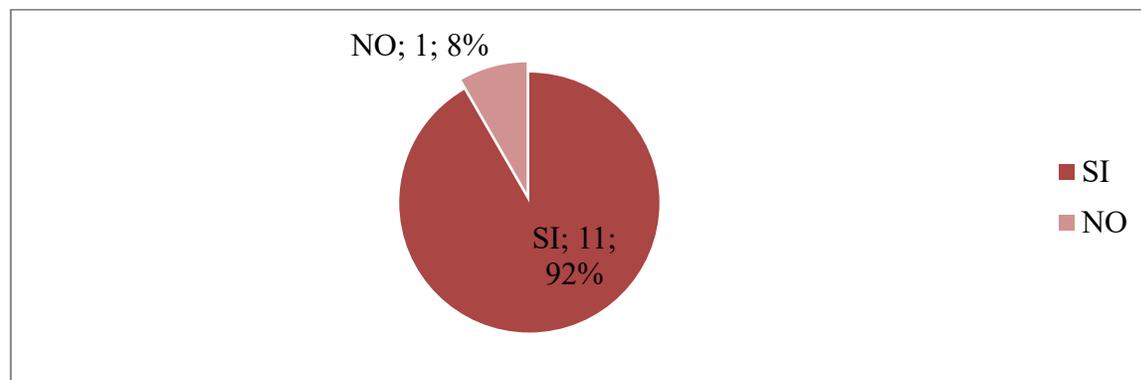
Consideran sus opiniones.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 18.

Consideran sus opiniones.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 92% correspondió a un sí de los colaboradores, por lo que están de acuerdo que se toman en cuenta sus opiniones o sugerencias con respecto a alguna decisión que sea requerida por el personal. El 8% respondieron no, por tal motivo se buscaría formas de comunicación para que los colaboradores puedan expresar sus opiniones o sugerencias respecto

a su puesto de trabajo o para la empresa en general, ya que muchas de las veces los trabajadores conocen como es su funcionamiento y las necesidades de los clientes.

16. ¿Recibe capacitaciones sobre las labores que realiza?

Tabla 22.

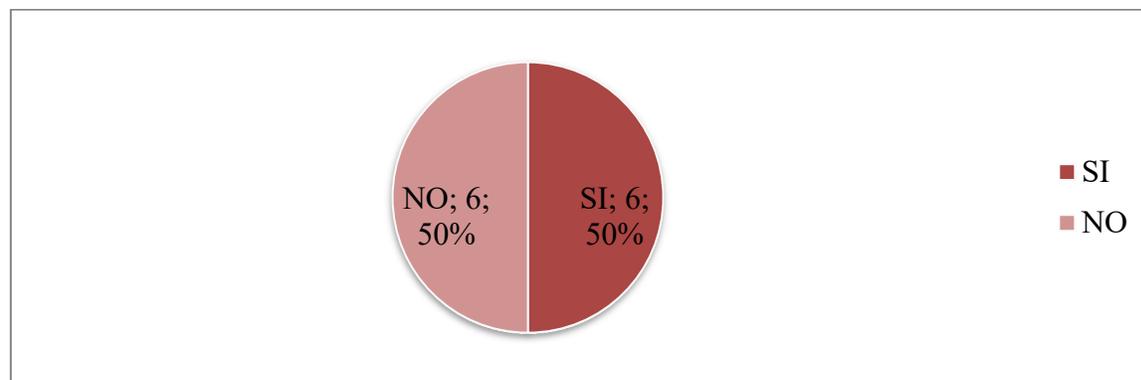
Capacitaciones laborales.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	6	50%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 19.

Capacitaciones laborales.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 50% de los trabajadores respondieron que sí, ya que efectivamente existe retroalimentación sobre sus actividades realizadas. Por otro lado, el 50% respondieron no, por lo que se requiere implementar estrategias para mejorar la calidad de trabajo. En este caso, se podría decir que se necesitan capacitación de acuerdo a cada área en la que se desenvuelven.

17. Recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

Tabla 23.

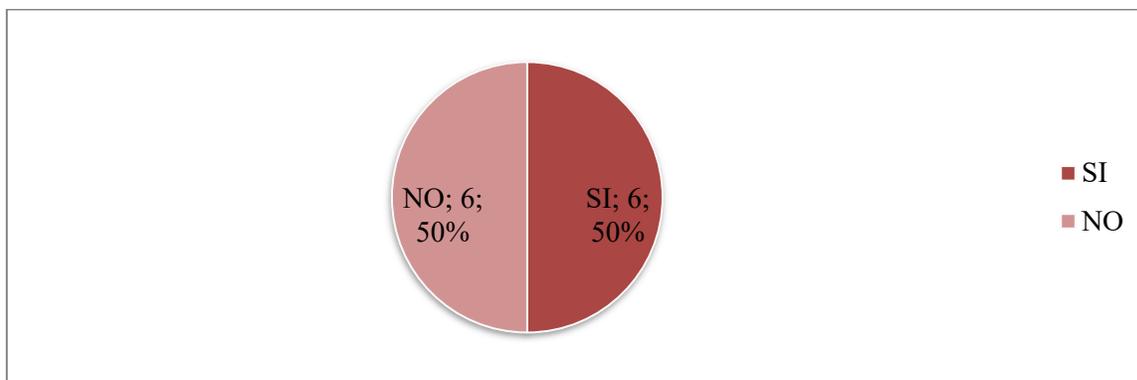
Recompensa por cumplimiento de metas.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	6	50%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 20.

Recompensa por cumplimiento de metas.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 50% de los colaboradores respondieron que sí, y el otro 50% no, por lo que en esta pregunta planteada existe discrepancia ya que comercial Gaby no cuenta con incentivos para sus trabajadores, pero cuenta con una excelente comunicación. En este punto, se puede decir que se buscaría un plan para que el trabajador se sienta motivado a la hora de realizar sus actividades correctamente, buscando incentivos que se acomoden tanto los trabajadores como empleadores.

18. Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.

Tabla 24.

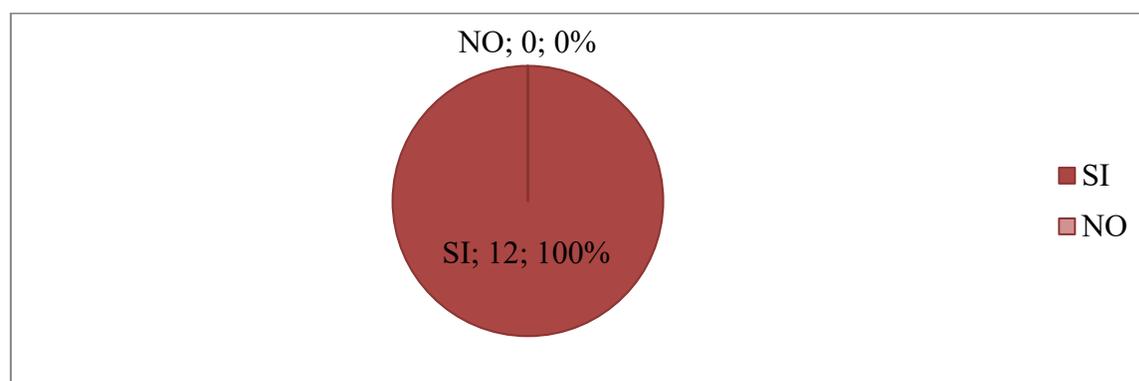
Orgullo de pertenecer a la empresa.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Figura 21.

Orgullo de pertenecer a la empresa.



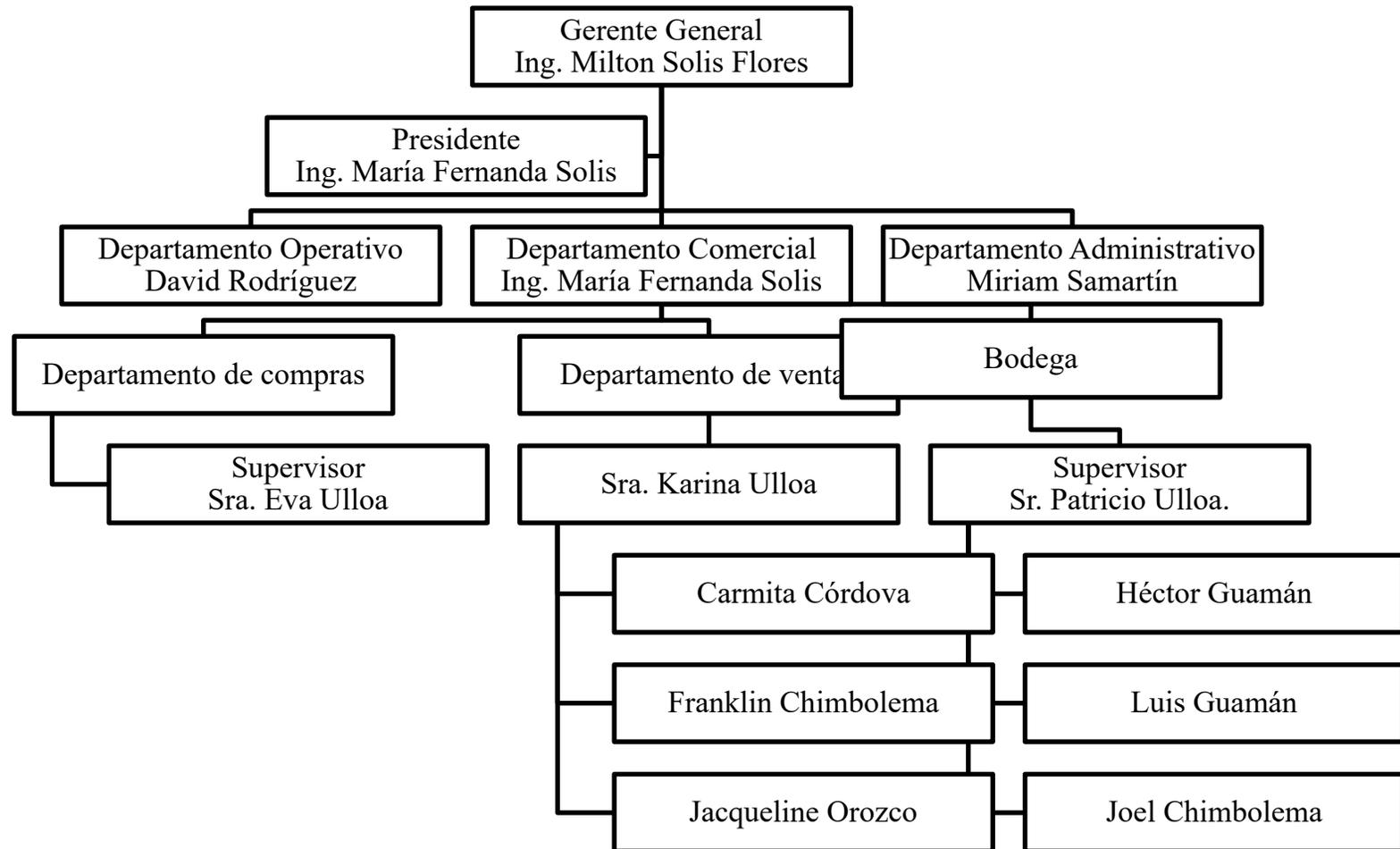
Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Interpretación. El 100% del personal se siente satisfecho en pertenecer al grupo de trabajo de comercial Gaby. Pese a sus altas y bajas, los trabajadores indican que es una excelente empresa donde se sienten motivados y apoyados.

Organigrama funcional

Figura 22.

Organigrama estructural.



Nota. cuestionario aplicado en Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Manual de funciones

Gerente General

Responsable de dirigir, coordinar, controlar y ejecutar la dirección y representación tanto legal, judicial como también establecer las políticas generales que rigen la compañía. Sus funciones son:

- Aprobar o desaprobar las actividades que se realicen para la empresa.
- Analizar, proyectar y perfeccionar las acciones que deben adaptarse a los objetivos y metas de la empresa.
- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Realizar la administración de las actividades en general de la compañía buscando siempre el beneficio de la misma.

Presidente

Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la organización, la función que cumple es de dirigir y controlar el buen funcionamiento de la empresa. También es el que se encarga de representar a la empresa en las negociaciones, contratos, convenios. Sus funciones son las siguientes:

- Crea estrategias innovadoras en torno a la organización sea a corto o largo plazo.
- Convoca a junta directiva para la toma de decisiones acorde a los requerimientos y necesidades de gerencia.

Departamento de operaciones

Tiene como objetivo el planificar, organizar, controlar, coordinar, analizar y deducir el trabajo en la empresa, así también ayudar a los colaboradores de la misma con diversas

estrategias y mantenimiento de hardware, software de los equipos. Las funciones básicas son las siguientes:

- Manejo de los sistemas.
- Mantenimiento de aplicaciones software.
- Velar por el funcionamiento correcto de los equipos de la empresa.
- Resolución de problemas operativos.

Departamento de comercial

Se encarga de ejecutar actividades de venta y atención al cliente, brindar asistencia en cuanto a información y orientación sobre un producto o servicio que se brinda dentro de la organización.

Departamento de compras

Se encarga del control de inventarios, evaluación de precios, la adquisición de los productos y el contacto directo con los proveedores.

Departamento de ventas

Su objetivo es atender, orientar y ayudar al cliente en función a los productos en venta. Resolver dudas o las inquietudes que tiene el cliente. También apoya en la recepción de sugerencias, felicitaciones o reclamos de los clientes.

Bodega

Se encarga de supervisar los productos que entran y salen. Se encarga de empacar y despachar el producto requerido por los clientes mayoristas y minoristas.

Departamento de administración

Su deber es llevar la contabilidad mediante el proceso de control interno, facturas, guías de remisión, trasposos, levantamiento de informes y estados financieros.

- Mantenimiento de aplicaciones software.
- Velar por el funcionamiento correcto de los equipos de la empresa.
- Resolución de problemas operativos.

Capítulo III. Propuesta de la Creación del Departamento de Talento Humano y Determinación de Estrategias

Situación Actual del Proceso de Gestión Humano

Actualmente el área de talento humano en Comercial Gaby no existe oficialmente. Sin embargo, de manera práctica, la encargada de los procesos básicos relacionados con esta área es la Ing. Fernanda Solís Ulloa, la cual funge, además, como presidente de la empresa y como encargada de todos los procesos de selección del personal, entre otros. Esta es una situación común en muchas empresas del Ecuador en el rango de micro y pequeñas empresas, las cuales dan poca importancia a la gestión de talento humano y se enfocan solo en procesos de contratación y administración de plantilla (Cadena-Santana, 2016).

Para lograr la eficiencia en los procesos relacionados en el área de talento humana, se propone su implantación donde se designe un responsable de liderar los procesos, el cual debe ser un nuevo empleado de la empresa, cuyo perfil se detallará más adelante. Este líder del área de gestión de talento humano debe estar empapado de las necesidades del departamento y de la importancia de este.

Se propone que esta área se establezca a modo de departamento y se recomienda que se denomine “Departamento de Talento Humano”, la cual se encargará de los procesos que se relacione con el personal donde se velará por el mismo. Las funciones principales de este departamento girarían en torno a garantizar un mejor clima organizacional y gestionar los procesos que debe manejar para lograr que el equipo de trabajo esté sintonizado con la estrategia general de la empresa. Para apoyar este departamento la persona idónea para este puesto debe tener conocimiento y experiencia, en los procesos de selección y formación, procesos de gestión personal, bienes y salud ocupacional.

En cuanto al aspecto físico, para la ubicación de esta persona, Comercial Gaby requiere realizar una inversión, aquí se toma en cuenta que la empresa sí dispone de espacio para su puesta en marcha, solamente debe adquirir los implementos necesarios para generar un ambiente de trabajo cómodo para este nuevo trabajador.

Objetivo General

- Conseguir la máxima satisfacción de las necesidades de los compradores mayoristas y minoristas.
- Ofrecer atención al cliente de buena calidad a través de servicios innovadores que maximicen la fidelidad hacia el negocio.
- Desarrollar y mantener la fidelidad de los clientes a través del trabajo de cada colaborador.
- Velar por el mantenimiento de un buen clima laboral dentro de la empresa.

¿Por qué es importante el área de talento humano?

En este departamento se hace un reconocimiento a las personas que forman parte de la organización. Es decir, se evalúa las competencias profesionales donde hace referencia al conocimiento, destrezas y habilidades enfocadas al cargo. Primordialmente “esta nueva concepción de gestionar personas radica principalmente en la importancia de vincular los intereses personales de los trabajadores con los intereses de las organizaciones” (Vallejo & Portalanza, 2017, pág. 146). Se proyecta que Comercial Gaby cuente con un formato de requisición de personal donde cuenten los siguientes parámetros.

Personal Capacitado

Se considera personal capacitado a todo aquel trabajador que cumple con los siguientes criterios:

- Capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Capacidad de trabajo.
- Capacidad de autogestión.
- Capacidad de relación y liderazgo.
- Importancia del área de talento humano.

Tabla 25.

Perfil profesional de Cargos Clave.

PERFIL PROFESIONAL	
Ingeniero comercial, psicólogo laboral, trabajador social.	
DESCRIPCIÓN	
Gestor eficiente de tiempo, líder que motiva, innovador, comunicativo, conocimiento en los procesos de selección y formación, procesos de gestión personal, bienes y salud ocupacional.	
OBJETIVO	
Lograr la mayor productividad de los trabajadores, velar por un buen clima organizacional, atraer, motivar, retener a los mejores talentos y alinear los objetivos de la empresa con el área del talento humano, mejorando las relación entre los responsables de la empresa y sus colaboradores en diverso ámbitos.	
ACTIVIDADES DEL CARGO	
Esencial:	
Análisis de puestos de trabajo.	
Selección del personal.	
capacitación y entrenamiento	
evaluación de desempeño	
Reportes a entes de control	
Vigilancia de salud y seguridad	
No esencial	
Manejo de nómina	
Planeación de mejora continua del clima laboral	
Planeación de capacitaciones	
Medidas de prevención laborales.	
REQUISITOS	
Educación mínima:	Título Universitarios (Carreras en Ingeniería comercial, Psicólogo laboral)
Años de experiencia:	2 años en cargos similares.
Edad:	Entre 28 y 35 años
Conocimiento	Desarrollo de planificación estratégica relacionado con el departamento de Talento Humano.
Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de SUT. • Plataforma del IEES • Páginas de empleo
Sexo:	Indistinto
Jornada:	Tiempo completo

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

¿Qué se busca en la gestión de talento humano?

Alinear los objetivos profesionales con los objetivos personales, para de esta manera lograr que el trabajador tenga competencias adecuadas a su puesto y que tenga altos niveles de desarrollo laboral agregando así valor a la empresa.

Costos de la implementación del Departamento de Talento Humano

Tabla 26.

Costos equipos de computación en dólares USD.

Equipos de computación			
Descripción	Cantidad	C. Unid.	Costo total
Computadora hp 20c416la Intel Pentium j5005 4gb 1tb 19.5"	1	529,00	529,00
impresora Epson ecotank l3110 – con sistema tinta	1	272,00	272,00
Teléfono para oficina kx-t7716	1	61,00	61,00
Total			862,00

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 27.

Costos muebles y encerres en dólares USD.

Muebles y encerres			
Descripción	Cantidad	C. Unid.	Costo
Escritorio para pc	1	125,00	125,00
Silla oficina escritorio giratoria	1	60,00	60,00
Archivador	2	100,00	200,00
Mesa pequeña	1	50,00	49,00
Total			434,00

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 28.*Costos útiles de oficina en dólares USD.*

Útiles de oficina			
Descripción	Cantidad	C. Unid	Costo
Archivadores	3	3,11	9,33
Perforadora	1	2,75	2,75
Grapadora, grapas, saca grapas	1	6,00	6,00
Resmas de hojas	2	4,25	8,50
Porta esferos	1	4,50	4,50
Esferos, marcadores, resaltadores	1	8,00	8,00
Separador de hojas	1	0,90	0,90
Carpetas manila	1	4,00	4,00
Clips	1	1,25	1,25
Total			45,23

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Tabla 29. *Costos totales implementación del Departamento De Talento Humano en dólares USD.*

Costo de los implementos de oficina	
Equipos de computación	862,00
Muebles y encerres	434,00
Útiles de oficina	45,23
Total	1.341,23

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Los costos de nómina puedan generar preocupaciones, pero los beneficios a mediano y largo plazo son el objetivo central. Estos estarán sustentados en la inversión en formación, capacitación, selección y gestión de desempeño, lo cual marcará un cambio significativo en la logística comercial, evidenciando el retornando la inversión del mismo. La asignación del sueldo que se requieren para la implementación del departamento de talento humano, se deberá cumplir con los beneficios.

Tabla 30.*Costos en salario en dólares USD.*

Rol de pagos del anual			
Descripción		Mensual	Anual
Salario		800,00	9.600,00
Aporte patronal	11,15%	89,20	1.070,40
Vacaciones		33,33	400,00
Décimo tercero		66,67	800,00
Décimo cuarto		33,33	400,00
Total para el empleador (costo por contratación de un nuevo colaborador)		1.022,53	12.270,40

Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Para adecuar el nuevo departamento a la estructura de la empresa (la cual no está asentada oficialmente), se propone comenzar dimensionando el aspecto de la definición de los puestos de trabajo.

Puesto de trabajo

Es importante que la empresa tenga conceptos como, responsabilidad, obligaciones y funciones de cada puesto de trabajo, ya que así se permite tener claro la importancia, rol y espacio de desenvolvimiento de cada puesto, así como el enfoque el rango asignado de cada colaborador.

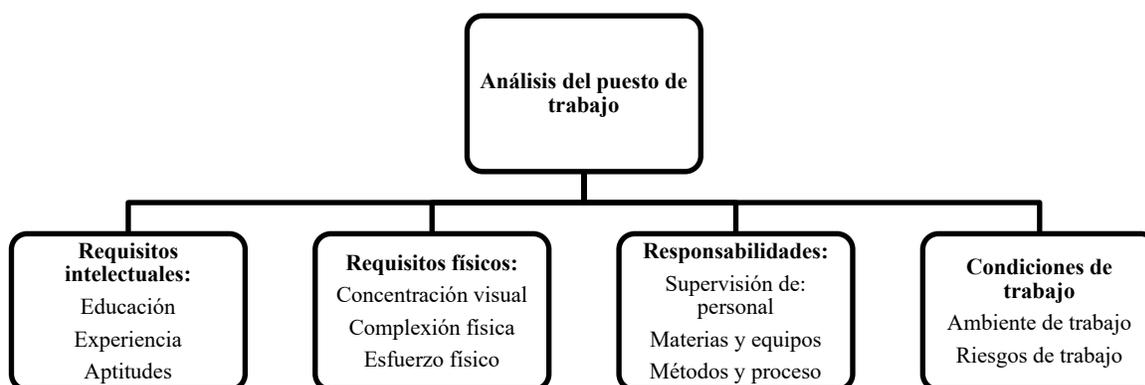
Análisis del puesto de trabajo

Es un proceso que se utiliza para seleccionar información adecuada para poder redactar la descripción de un puesto de trabajo sobre las funciones, responsabilidad y habilidades para su desempeño. De manera formal, “es un proceso de investigación que sigue un procedimiento clasificando actividades en grupos homogéneos, así como delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades y responsabilidades que son necesarias para alcanzar el objetivo” (De Nieves, García, & McDonnell, 2006).

Al referirse al análisis de puesto se va a controlar que se cumpla los requisitos es decir de cómo se desempeñe en el cargo asignado. Es muy importante que Comercial Gaby realice este análisis ya que es la base para que se pueda proceder a la valoración y la clasificación de los puestos a ocupar. El esquema a seguir para realizar el análisis del puesto de trabajo es el siguiente:

Figura 23.

Esquema para realizar el análisis del puesto de trabajo.



Nota. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Estructura del análisis de puesto

En el análisis de puesto se encuentra varios tipos de requisitos:

- **Requisito intelectual:** Hace referencia a ciertos requisitos personales que el postulante debe poseer, como iniciativa, experiencia, adaptabilidad, aptitudes requeridas, etc. La selección de estos requisitos estará acorde a las funciones del puesto de trabajo y las necesidades de la empresa.
- **Requisitos físicos:** Entiende la energía, fuerza física y mental necesaria donde incluyen factores analíticos, concentración visual, esfuerzo físico, entre otros.

- Responsabilidades adquiridas: Se considera como la responsabilidad que tiene sobre documentos, equipos, cargos que se incluye como herramientas de trabajo, conjuntamente con el desempeño de sus funciones.
- Test psicométrico: Actualmente es considerado una herramienta para el área de recursos humanos a través del cual se evalúa la capacidad intelectual, aspectos de personalidad y los conocimientos que pueda poseer el candidato. Generalmente estas pruebas son cuestionarios con varias respuestas posibles, donde puede se pueden extraer conclusiones sobre aspectos principales de un candidato, como la atención, percepción y habilidades de razonamiento. El test se debe realizar dentro de un tiempo límite, lo que también se cuenta para su calificación final.

Procesos del departamento de talento humano

- Comienza como una necesidad del área: Es importante tomar en cuenta los procesos fundamentales que se debe llevar el área de recursos humanos, ya que es la clave dentro de la organización. En este particular, el líder del departamento de talento humano es el responsable de atraer a los mejores talentos, además debe velar que los mismos se desarrollen y crezcan dentro de la empresa. Cuando se habla de gestión de los recursos humanos no solamente hace referencia a administración de las nóminas y contratación de personal, sino que existen otros procesos o actividades que se deben hacer en esta área.
- Inducción y entrenamiento: Es necesario que el personal de nuevo ingreso se familiarice con los aspectos relacionados al cargo a desempeñar, así como directrices técnicas del área; para esto se requiere el apoyo del personal con mayor experiencia o jefe inmediato.

- Fomento de cultura organizacional: Es clave para la organización ya que involucra los principios, valores institucionales que permitan fomentar un buen ambiente laboral y sinergia en el equipo de trabajo. Su objetivo es mejorar las habilidades, conocimiento y la eficiencia del personal de la empresa alineándose con las metas y objetivos organizacionales.
- Ambiente de trabajo: Tiene relación con el reconocimiento, compensaciones, seguridad, salud laboral y con las relaciones socio laboral.
- Capacitación: Es el método por el cual se fomenta las habilidades y destrezas tanto humanas como técnicas del personal dependiendo de las necesidades de la empresa. De igual manera la capacitación promueve el desarrollo profesional, y aporta la empresa en consecución de objetivos y mayor eficiencia en los procesos internos.
- Procesos estratégicos: Se alinean con todo lo relacionado al talento humano y la estrategia organizacional, es importante evaluar la satisfacción y el compromiso del personal que tiene con las metas y objetivos de la empresa. Desde aquí se parte para mejorar y buscar nuevas estrategias, buscando también que el personal se sienta tranquilo dentro de la organización, sabiendo que puede desarrollar sus habilidades en su puesto, de esta manera motivando a que el desempeño del colaborador se desarrolle de la mejor manera para la empresa.

Estrategias innovadoras para el área de talento humano

El talento humano dentro de una organización o también llamado el activo más valioso, es el potencial de los trabajadores en cuanto se refiere a sus conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que serán aplicados dentro del ambiente laboral ya que este juega uno de los papeles más importantes en torno a una organización. De tal manera como va progresando el enfoque

de la gestión de talento humano en cuanto a sus estrategias y métodos, también va evolucionando sus técnicas y herramientas.

Con el análisis realizado en la matriz FODA se puede observar las fortalezas del comercial Gaby, así como también sus debilidades donde se le dará la máxima importancia dentro de este trabajo de investigación, pues otro punto a considerar son las encuestas realizadas a los trabajadores de la organización, con sus respectivo análisis donde detalladamente se buscará la forma para ayudar a modificar las falencias cuando están presentes continuamente; por tal motivo, se va a realizar un modelo de negocios de tal forma, que la principal función será modificar, pulir o moldear estrategias que puedan innovar e ir acorde a las metas y objetivos de la organización.

Concepto de Estrategia

Es importante conocer y analizar las herramientas que se utiliza dentro de una organización para que esta vaya de la mano con los objetivos, políticas y normativas dentro de la misma. Para lo cual, Contreras (2013), menciona que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (pág. 161). La estrategia, de manera general, es la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, en un sentido amplio, solamente determinando la senda general a tomar, sin entrar en detalles.

Descripción de la estrategia

De acuerdo con su respectivo análisis en este trabajo de investigación se propone la implementación del área de talento humano con estrategias innovadoras para trabajar de la mano con los objetivos y metas de la empresa.

Tomando en cuenta principalmente los elementos más importantes de comercial Gaby, es decir dentro de la investigación, se puede observar varios factores en los cuales se puede aplicar estrategias para su mejor funcionamiento.

Con esta base se pasa a mencionar los puntos a considerar para encontrar las estrategias principales para este trabajo:

Planeación de estrategias de la Gestión del Talento Humano

La planeación estratégica tiene procesos que ayuda a una organización para establecerse dentro del mercado siendo el mejor, sin embargo, va encaminado con el departamento de talento humano como el eje principal, ya que este departamento ayuda a cumplir las funciones, metas, objetivos asignados a cada uno de los trabajadores basados en la formación empresarial que mantiene dentro de la empresa.

Por tal motivo se va a señalar algunos puntos importantes que ayude a la implementación del departamento de talento humano tomando en cuenta estrategias innovadoras para la organización siguiendo sus políticas y normativas.

Estrategias para la retención del personal

Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional (Prieto, 2013).

Es importante tomar en cuenta varios puntos con respeto a la retención del personal, es decir, si una empresa no toma en cuenta que uno de sus trabajadores decide irse de la misma, este se lleva consigo conocimiento y años de experiencia. Por tal motivo resulta más costoso

seleccionar nuevo personal, y entrenarlo, que retener a los trabajadores actuales. Otro punto importante es que la organización no toma en cuenta a los clientes de la empresa, esto quiere decir que muchas de las veces los clientes se mantienen fieles al empleado y no tendrían inconveniencia de seguir al empleado si este se va a otra organización, esta situación sería perjudicial ya que no es fácil sustituir su puesto y mucho menos a los clientes fijos, esto conlleva a que la ausencia dificulte los objetivos y metas de la empresa.

Por todo ello, las estrategias para la retención de talentos se posicionan como un proceso clave para la organización ya que el ser capaces de motivar a un número de trabajadores; entonces se tiene una estrategia positiva y de gran importancia, el retener el talento en una organización es una forma eficiente de trabajar e ir cumpliendo las metas y objetivos que tiene la empresa.

Capacitación. La capacitación es un aporte específico e invaluable para las organizaciones actuales, las actividades de capacitación poseen una ubicación importante dentro de las diferentes actividades profesionales ejecutadas dentro de la organización, ya que una empresa que capacita a sus colaboradoras se encuentra en un camino correcto de profesionalización (Rojas, 2018). A continuación, se detalla el siguiente plan de capacitación necesario a ser aplicado en el Comercial Gaby.

Capacitación en manejo de riesgos. En toda organización es necesario que sus trabajadores se encuentren preparados ante cualquier posible tipo de desastres naturales que se lleguen a presentar, para de esa manera poder actuar con la debida prudencia en frente a alguna eventualidad que se llegue a acontecer, no únicamente dentro de la empresa sino también en los hogares y en conjunto con los familiares para que conozcan la manera adecuada en la que deben actuar.

Por esta situación se recomienda llevar a cabo una capacitación llevada una persona que posea conocimientos sobre la gestión de riesgos, tanto naturales como antrópicos, en la que se presenten todos aquellos riesgos que pueden ocurrir y se proporcione el debido conocimiento mediante la creación de una debida cultura de prevención, evacuación y acción en cualquier tipo de desastre que se presente a nivel familiar, empresarial o social, llevándose a cabo de manera semestral.

Tabla 31.

Plan de capacitaciones para manejo de riesgos.

Curso	Contenido
Curso básico de primeros auxilios	<ul style="list-style-type: none"> • Principios en la atención de Primeros Auxilios. Generalidades sobre las heridas, hemorragias y quemaduras. • Primeros Auxilios en víctimas de heridas, hemorragias y quemaduras. Generalidades y Primeros Auxilios en intoxicaciones. • Primeros Auxilios por Atragantamiento por objeto extraño. • Maniobra de Heimlich. Reanimación cardiopulmonar básica en adultos, niños y lactantes.
Capacitación en prevención de riesgos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo. • Equipo personal de trabajo y seguridad ocupacional. • Prevención de riesgos. • Tipos de riesgos. • Conocer las políticas de la empresa. • Planificación del trabajo preventivo.
Plan de Emergencia y Evacuación n Desastres Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción Desastres naturales. • Modelos Plan de Emergencia y Contingencia. • Cómo actuar ante cualquier emergencia. • Errores en una evacuación.
Prevención y detección del mobbing laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos del mobbing laboral y sus consecuencias. • Elementos que intervienen en el riesgo de acoso laboral. • Identificación del mobbing laboral. • La prevención del acoso y la manera de actuar.

Nota: Las capacitaciones deberán ser dictadas en las instalaciones de la organización, para comodidad de los trabajadores y empleador. Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. Fuente: Elaborado por la autora.

Capacitación atención al cliente. En toda organización es necesario que sus trabajadores se encuentren preparados en cuanto al tema de atención al cliente, ya que constituye una de las

herramientas más importantes para poder lograr que el cliente adquiriera un determinado producto o servicio y que a nivel técnico se lo llega a determinar como un conjunto de diferentes prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio que el cliente espera poder obtener.

Tabla 32.

Plan de capacitaciones para atención al cliente.

Curso	Contenido
El servicio al cliente como esencia en las actividades comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades comerciales. • Servicio de calidad. • Conservación y fidelización de clientes. • Calidad y excelencia en la atención y el servicio al cliente. • Empresas de éxito basadas en el servicio. • Características del trato en diversos encuentros, personal, teléfono, en línea, escrito. • Técnicas para mejorar el trato al cliente.
Capacitación en servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Factores clave del servicio. • Inherencia sobre la rentabilidad del negocio. • Encuentro cliente- vendedor. • Valor agregado del servicio. • La forma adecuada de ofertar los productos al cliente.
Objetivos del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las necesidades del cliente. • Manejo adecuado de los clientes. • Manejo de conflictos y resolución de clientes. • Generación de propuestas para generar la satisfacción del cliente. • Capacidad de la empresa para reconocer a sus clientes potenciales. • Características del producto.
Manejo	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de emociones. • Protocolo de atención de quejas. • Protocolo de cierre de atención.

-
- Seguimiento al cliente.
 - Evaluación del desempeño.
 - Acciones para mejorar la atención y el servicio.

Nota: Las capacitaciones deberán ser dictadas en las instalaciones de la organización, para comodidad de los trabajadores y empleador.

Fuente: Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda.

Elaborado por: la autora.

Charlas motivacionales. Las charlas motivacionales serán dictadas por una persona con el debido conocimiento en cuanto al tema de motivación, así mismo apoyada por los directivos de la organización, ya que su interacción posibilitará al personal de la empresa sentirse entusiasmados sobre los diferentes temas a tratar para su desarrollo personal, provocando que su nivel de productividad sea eficiente y adecuado en base a los objetivos que la empresa ha planteado para su crecimiento futuro.

Tabla 33.

Plan de capacitaciones para charlas motivacionales.

Charla motivacional	Contenido
Seminario de Liderazgo y Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de motivación y liderazgo. • Trabajo en equipo, importancia. • Motivación en el trabajo. • Casos de motivación y liderazgo. • Implementación del liderazgo. • Motivación y liderazgo en un equipo de trabajo.
Seminario de manejo de conflictos y relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas en el entorno de trabajo. • Factores para mejorar las relaciones dentro del entorno laboral y personal. • La comunicación y sus principios de desarrollo en el entorno de trabajo. • El conflicto y su debido manejo en el entorno laboral.

	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo para solucionar conflictos.
Actitud positiva y motivación a logro	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de una actitud positiva en el ámbito laboral. • Componentes de la actitud positiva y su relación en la motivación laboral. • Actitud y productividad laboral.
Motivación, autoestima y superación personal	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud y autoestima personal. • Comunicación asertiva. • Superación personal y laboral. • Manejo del estrés laboral. • Manejo de Conflictos.

Nota: Las capacitaciones deberán ser dictadas en las instalaciones de la organización, para comodidad de los trabajadores y empleador - Comercial Gaby SolisUlloa Cía. Ltda. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Plan de capacitación personal del trabajador

Actividad de la empresa

La empresa “Comercial Gaby” se dedica a la comercialización de productos de bazar, como cristalería, productos textiles, porcelana y juguetes.

Justificación del plan

En las empresas se tiene como recurso principal al personal, pues este es el motor de todos los procesos, y posiblemente en las organizaciones donde más se nota este aspecto es el área de las ventas, pues son los vendedores y otros colaboradores quienes cuidan de los clientes. En pocos pasos, el equipo humano es quien organiza el trabajo, genera los ingresos y da sentido a la actividad que se conecta, a su vez, con la sociedad a través del bien o servicio provisto.

¿Cómo se cuida al equipo humano? Dentro de las empresas las pautas o formas para lograr que el equipo humano se asientan en estrategias variadas que atienden a varias dimensiones importantes para las personas: lazos afectivos, remuneración económica, sentido de crecimiento y progreso, sentido de comunidad y de superación profesional. Como bien se sabe, el trabajo se

constituye como uno de los elementos principales en la vida de una persona, por lo que se tiene como un valor, una necesidad y una de las partes más amplias de la estructura social.

El problema radica en que pocas empresas notan este aspecto y mucho menos hacen el esfuerzo de crear estrategias en el área de gestión de talento humano, dando por hecho aspectos como motivación, compromiso, evolución y aprendizaje de los miembros del equipo. Existen algunas barreras que llevan a que las estrategias de manejo de los trabajadores sean más básicas, y la utilización de la capacitación es uno de los elementos que más se deja de lado. Por tales razones, se plantea un plan de capacitación anual con el objetivo de mejorar el desarrollo de los trabajadores del Comercial Gaby.

Fines del plan de capacitación

- Incrementar la motivación de los trabajadores a partir de la capacitación en varios temas.
- Influenciar positivamente en los trabajadores a nivel laboral para aumentar el compromiso y crecimiento de estos en la organización.
- Mejorar los elementos del clima laboral en la empresa a través de variables cualitativas de la calidad laboral.

Objetivos del plan de capacitación

- Mejorar los conocimientos de los trabajadores a través de capacitación activa en varias áreas.
- Mejorar las variables de rendimiento, productividad y calidad de servicio de la empresa de cara al cliente.
- Aumentar la participación activa de los trabajadores en el desarrollo de la estrategia general de la empresa.

- Disminuir la deserción laboral, abandono del puesto de trabajo y la movilidad laboral trabajando la motivación y cooperación en el equipo de trabajo.

Metas del plan

La principal meta del plan es capacitar en varias áreas al 100% del personal existente en el “Comercial Gaby”.

Estrategias a emplear

Las estrategias que se emplearán para la capacitación son las siguientes:

- Desarrollo de talleres prácticos relacionados con el trabajo en el comercial.
- Presentación de casos relacionados a las áreas del comercial.
- Metodología de exposición – diálogo.

Modalidades de capacitación

Figura 24.

Modalidades de capacitación.



Formación: A través de impartir conocimientos



Actualización de conocimientos: Los cuales no deben quedarse estático



Especialización: Con el aumento de conocimientos profundos



Perfeccionamiento: De los conocimientos antiguos y los nuevos

Nota. Google Imágenes. **Fuente:** Elaborado por la autora.

Niveles de capacitación

La capacitación dentro del comercial se regirá con base en estos niveles:

- Nivel básico: Está orientado al personal que se inicia dentro del desempeño laboral de la empresa. Esta capacitación tiene como objetivo principal proporcionar información,

conocimientos y habilidades esenciales que son requeridas para el desarrollo del trabajo.

El plan de capacitación presentado se asienta en este nivel.

- Nivel intermedio: Este nivel se enfoca en el personal que necesita profundizar conocimientos y experiencias dentro de un puesto determinado. El objetivo principal de este nivel es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias del puesto en donde se encuentra. El plan de capacitación abre las puertas de este nivel, pero se requiere de más tiempo e inversión para avanzar en conocimiento.
- Nivel avanzado: Va dirigido a todo personal que necesita obtener una visión integral y profunda en una actividad en específico. Se enfoca principalmente en preparar cuadros ocupacionales dentro del desarrollo de tareas de mayor complejidad. El plan presente aun no plantea este nivel, se requiere un plan más largo y amplio.

Temas de Capacitación

Cada capacitación tendrá un eje temático paralelo al tema central de cada capacitación, es decir, la capacitación no se atenderá solo a los conceptos centrales, sino que todos estos irán enlazados con los siguientes temas, que se detallan a continuación:

- Sistema institucional: Planeamiento estratégico, administración y organización, cultura organizacional. Gestión del cambio.
- Imagen institucional: Relaciones humanas, relaciones públicas, administración por valores, mejoramiento del clima laboral.

Recursos de capacitación

El plan de capacitación contará con los siguientes recursos:

- Recursos humanos: Este recurso lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en el tema. De preferencia se contará con personas expertas

en el área de gestión de riesgos, atención al cliente y administración de empresas para que puedan brindar sus conocimientos a los trabajadores.

- Recursos materiales: Los recursos materiales con los que se cuenta para la capacitación son los siguientes:
- Infraestructura: Para reducir costos y tiempo en movilización, se sugiere que la infraestructura usada sean las instalaciones de la empresa.
- Mobiliario, equipo y otros: Este recurso consiste en material de oficina, mesas de trabajo, equipos de computación, ventilación e iluminación adecuada.
- Documentos técnicos y educativos: Se cuenta con certificados, encuestas de evaluación, etc. para facilitar el proceso de capacitación.

Cronograma

Este cronograma muestra los puntos clave del plan de capacitación para que Comercial Gaby comience con la capacitación, donde se verán los temas más importantes que se relaciona directamente con la empresa. Una vez propuesta y aplicado este plan de capacitación por medio de un plan de inversión se podrá saber si el área implementada con las estrategias propuestas enfocadas en diversas áreas, pero aún más centradas en la capacitación.

Financiamiento

Todo el monto de inversión de este plan será financiado por la empresa en su totalidad, el presupuesto para una capacitación vario de acuerdo a las necesidades de la empresa en este caso vamos a aplicar ciertos puntos.

Presupuesto

El presupuesto con el que se contará para la capacitación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 34.

Presupuesto del plan de capacitación de atención al cliente en dólares USD.

Plan de capacitación 2022												
Actividades a desarrollar	Meses											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Capacitación de manejo de riesgos	■											
Capacitación de atención al cliente							■					
Curso: charlas motivacionales											■	

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 35.

Presupuesto del plan de capacitación de atención al cliente en dólares USD.

Presupuesto				
Descripción	Implementos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorario expositor	del	1	300,00	300,00
Viáticos Útiles		16	10,00	160,00
	Hojas de papel bon	16	0,90	14,40
	Marcadores			
	Plumones			
	Cartulinas			
	Lápiz			
Refrigerio		16	3,50	56,00
Certificado		17	2,00	34,00
Imprevistos			10,00	10,00
Total				574,40

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 36.

Presupuesto del plan de capacitación de manejo de riesgo en dólares USD.

Presupuesto				
Descripción	Implementos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorario del expositor		1	200	200
Viáticos		16	10	160
Útiles	Hojas de papel bon	16	0,9	14,4
	Marcadores			
	Plumones			
	Cartulinas			
	Lápiz			
Refrigerio		16	3,5	56
Certificado		17	2	34
Imprevistos		0	10	10
Total				474,4

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 37.

Presupuesto del plan de capacitación en ventas.

Presupuesto				
Descripción	Implementos	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Honorario del expositor		1	400	400
Viáticos		16	10	160
Útiles	Hojas de papel bon	16	0,9	14,4
	Marcadores			
	Plumones			
	Cartulinas			
	Lápiz			
Refrigerio		16	3,5	56
Certificado		17	2	34
Imprevistos		0	10	10
Total				674,4

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 38.

Presupuesto total del plan de capacitación en dólares USD.

Costo Total	
Capacitación de atención al cliente	574,40
Capacitación en ventas	674,40
Capacitación de manejo de riesgos	474,40
Total	1.723,20

Fuente: Elaborado por la autora.

Estrategias de recompensa e incentivos

Programas sociales. Existen varios métodos para motivar al personal, y no todos tienen que ver con el tema económico. En este particular, los reconocimientos afectivos y sociales constituyen un factor importante en la motivación del personal, un método de financiamiento de este tipo de actividades es el reciclaje, en Comercial Gaby se aplica este método de tal forma no implica un gasto o asignación de presupuesto. Entre las actividades sociales se encuentran.

- Celebración día de la madre.
- Celebración día del padre.
- Festejo navideño.
- Celebración día del trabajador.

Con estos festejos brindados, proporcionarán a los trabajadores el sentimiento de formar parte de una organización en la que toman como base fundamental al bienestar del empleado y de su familia, logrando que se sientan felices y orgullosos de poder desempeñarse laboralmente en el Comercia Gaby, ya que los hace sentir parte de esta.

Plantear una guía de incentivos en función de las actividades realizadas y de las capacidades de la empresa. Para esta estrategia, se debe considerar la integración del personal y los incentivos motivacionales como elementos esenciales.

Integración de todo el personal. Se procederá a realizar una mañana deportiva una vez al año, celebrando la fundación de la compañía, con el fin de que puedan compartir directivos con los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, mediante la creación de equipos de fútbol, básquet, el cual se pretende sea realizado en una Hostería o Campos Abiertos para incluso brindarles un almuerzo en el que se pueda compartir pensamientos, ideas y/o vivencias.

Incentivos motivacionales. El incentivo motivacional constituye aquellas acciones que se proponen lograr el estímulo en los trabajadores y que se encuentran relacionados tanto directa como indirectamente con los objetivos de la organización. El principal objetivo de los incentivos motivacionales consiste en que el trabajador se sienta alentado para que su desempeño sea el adecuado en cuanto a sus actividades encomendadas, ya que no únicamente es conveniente brindar incentivos económicos.

Comercial Gaby, brindará incentivos de alimentos como un sándwich, pizza o hot dog, por llegar a pequeñas metas de ventas establecido en la empresa, siendo la principal idea de esta actividad proporcionar al trabajador el sentirse valorado por su trabajo, logrando que se incentive el trabajo en equipo para alcanzar las metas establecidas. La empresa puede estipular un plan de incentivos cada vez más grandes acordes a metas de ventas diarias, semanales, mensuales, según sea conveniente y que sean adecuadas al nivel de ventas de la empresa.

Otra estrategia recomendada para la empresa

Ahorro de tiempo del trabajador. Para realizar el ahorro de tiempo del trabajador, es necesario analizar todas las actividades que el trabajador realiza y la duración de las mismas.

Un trabajador debe administrar de manera correcta su carga laboral, es decir, las 8 horas con la que esta cuenta dentro de la organización. Dentro de las principales estrategias de ahorro de tiempo se pueden mencionar las siguientes:

Ahorro de tiempo. Dentro de una empresa, el ahorro de tiempo es una parte fundamental al momento de realizar los diagramas de proceso. Un correcto ahorro del tiempo permite lograr altos niveles de optimización dentro de la productividad de la empresa. De acuerdo a lo mencionado por ProQuatro (2019), los trabajadores invierten un 20% del total de su jornada laboral en actividades de ocio o pérdida de tiempo, llegando en ocasiones a ser el 30%. Si este tiempo puede ser reducido, la productividad de los trabajadores puede mejorar exponencialmente.

Digitalización de actividades. Otra de las actividades que conlleva tiempo dentro de una empresa es la documentación. Este proceso es uno de los más tediosos dentro de una empresa, ya que este conlleva analizar todos los documentos referentes al giro de negocio de la empresa, tales como los ingresos y egresos mensuales.

Este proceso se puede agilizar por medio de la digitalización de documentos. La digitalización consiste en crear respaldos electrónicos de los documentos existentes en físico en la empresa. La digitalización “trae consigo ahorros en espacio, costes de mantenimiento y mayor control de la información, evitando de esta forma los robos de información por parte de los empleados, lo cual puede considerarse un plus muy valioso” (ProQuatro, 2019).

Logística. La logística es uno de los puntos más importantes dentro de las actividades de gestión de una empresa, puesto que es la encargada de controlar todo el movimiento dentro de la misma. La logística interna abarca desde el transporte empleado por los trabajadores hasta el control de los gastos que la empresa realiza en los empleados de la empresa.

Dentro de este aspecto, las mejoras en la estrategia de gestión del transporte genera ahorros económicos importantes “siempre y cuando se establezcan métodos para mejorar la conducción, disminuir los gastos de gasolina, reducir el número de viajes para la entrega de productos, o la optimización de rutas” (ProQuatro, 2019). Para verificar que este ahorro sea efectivo, es necesario desarrollar un estudio de tiempos que permita identificar las ventajas y desventajas del uso de una ruta en específico.

Otro de las actividades que ayudan a la logística de una empresa es la racionalización de gastos. “Esto trae como consecuencia la generación de ahorros que pueden invertirse en fondos para nuevos proyectos o para afrontar de forma positiva situaciones que puedan poner en juego la estabilidad de la empresa y la seguridad laboral de su personal” (ProQuatro, 2019).

Los ahorros producidos por la eficiencia en logística incentiva a invertir en mejoras tecnológicas en el área de logística, como es la adquisición de equipos y softwares que ayuden a manejar mejor la información y datos que ayuden a tomar mejores decisiones.

Seguridad y salud ocupacional

La pandemia en curso está teniendo un gran impacto tanto económico como social para los trabajadores de todo tipo de empresas, siendo una de las características principales la reducción sin precedentes de la actividad económica y el tiempo de trabajo. Por tal motivo los empleadores tienen la responsabilidad general de garantizar que se implementen todas las medidas prácticas de prevención y protección posible para poder minimizar los riesgos ocupacionales, así como también convertirse en focos de contaminación para los clientes.

Caso contrario, puede existir sanciones de parte del Estado a través de sus instituciones por descuidar el cumplimiento de la legislación nacional; además si el lugar se encuentra contaminado con el virus, puede llegar a ser transmitido a las personas que interactúan con los

trabajadores, esto incluye a las familias de los trabajadores, proveedores, compradores y clientela en general.

Plan de seguridad y salud ocupacional en el marco de la pandemia por COVID-19. Será el plan principal que la empresa manejará como parte de su programa de seguridad y salud ocupacional.

Objetivo del plan. El presente tiene como objetivo establecer una normativa para la seguridad laboral y salud ocupacional en el marco de la pandemia por COVID-19 dentro del Comercial Gaby, estableciendo las bases preventivas de higiene y de bienestar para los trabajadores.

Alcance del plan. El alcance del plan es la empresa Comercial Gaby, sus instalaciones actuales y sus empleados.

Objetivos específicos del plan. El plan de salud contará con los siguientes objetivos específicos:

- Proveer al comercial de medios necesarios para la instalación de un sistema básico de seguridad laboral que permita que los trabajadores disponer de medidas de prevención de riesgos relacionados con el COVID-19, lo que ayudará a la reducción de contagios.
- Establecer medios de seguridad necesarios con el fin de proteger la vida del trabajador del comercial, esto por medio de la guía de profesionales con experiencia en prevención de riesgos relacionaos con el COVID-19.
- Definir y poner en práctica un sistema de capacitación continua para todos los trabajadores de la empresa
- Establecer una cultura de prevención de riesgos dentro de la empresa.
- Conservar los niveles de prestigio y calidad del comercial, esto por medio de la garantía de cumplimiento de las normas de seguridad.

Actividades de prevención a aplicar. A continuación, se detallan las siguientes medidas de prevención más efectivas en el lugar de trabajo:

- Realizar el lavado de manos con agua y jabón por al menos 10 segundos, de manera frecuente, especialmente si tocan superficies y a otras personas.
- Ampliar la rutina de la limpieza en las instalaciones, tanto en superficies, pisos y objetos, especialmente en las áreas de más tránsito humano.
- Evitar tocarse los ojos, nariz y boca antes de lavarse las manos.
- Evitar toser libremente, sino posicionando la boca y nariz en la parte interna del codo.
- Utilizar mascarilla todo el tiempo y cambiarla constantemente.
- Mantener una distancia física de los demás.
- Medir la temperatura de los trabajadores en la entrada a las instalaciones de Comercial Gaby.
- Disponer de gel antibacterial y alcohol en cada una de las oficinas del Comercial y a la entrada.
- Colocar bandejas de desinfección para los zapatos a la entrada del Comercial Gaby.
- Evitar el contacto físico al saludarse con otras personas, especialmente con los clientes.
- Contar con equipo de protección personal contra la propagación del COVID-19.
- Mejorar la ventilación de escape y proporcionar más aire de reposición limpio en los espacios y operaciones con alto riesgo de exposición al virus.
- En cada baño colocar las siguientes instrucciones para el lavado de manos:

Figura 25.

Medidas sanitarias de prevención en el trabajo.



Nota. Organización Panamericana de Salud. Fuente: Elaborado por Organización Panamericana de Salud.

Indicadores de evaluación de la gestión del departamento de talento humano

Una propuesta de mejora no estaría completa sin un sistema de evaluación de la implementación y seguimiento, para solucionar esto se propone un sistema de indicadores clave de rendimiento, KPI en inglés. La utilización de indicadores es una de las mejores formas para medir y evaluar el rendimiento de un proceso, de cualquier tamaño e importancia. Son especialmente útiles en la implementación de proyectos nuevos, el cual sería el caso presente. Uno de los objetivos del cuadro de indicadores de gestión es ofrecer “información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluar su gestión y tomar correctivos del caso” (Beltrán, 2005, pág. 33).

De acuerdo a la propuesta se presenta el siguiente cuadro de indicadores para medir la gestión del departamento, tanto de la implementación del plan, como del desarrollo de las actividades básicas del departamento.

Tabla 39.*Tabla de indicadores para el departamento.*

Indicador	¿Qué mide?	Fórmula	Periodicidad	Meta mínima
Porcentaje de cumplimiento de objetivos del área de talento humano.	El avance del cumplimiento de los objetivos propuestos para cada ciclo estratégico del departamento.	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{objetivos totales}) * 100$	Semestral	70%
Porcentaje de cumplimiento de análisis de los puestos de trabajo.	El cumplimiento del debido análisis de los puestos de trabajo como una de las tareas primordiales del departamento.	$(\text{Puesto de trabajo analizados} / \text{puestos de trabajo totales}) * 100$	Mensual	90%
Porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación.	El cumplimiento del plan de capacitación según lo planeado.	$(\text{Horas efectuadas} / \text{horas planeadas}) * 100$	Mensual	90%
Porcentaje de planificación de programas sociales.	El cumplimiento de las estrategias de recompensa e incentivos.	$(\text{Programas sociales planificados} / \text{programas sociales recomendados}) * 100$	Trimestral	50%
Incentivos motivacionales.	El cumplimiento de integración de incentivos motivacionales para los trabajadores.	Cantidad de incentivos motivacionales posibles en el mes.	Mensual	3
Porcentaje de reducción de tiempo muerto.	El ahorro de tiempo en resolución de problemas de manera ineficiente.	$(\text{Horas en tiempo muerto} / \text{horas laborales}) * 100$	Diario	0.5 horas
Porcentaje de cumplimiento de plan de seguridad y salud ocupacional.	El cumplimiento del plan de seguridad y salud según lo planeado.	$(\text{Cantidad de actividades efectuadas} / \text{cantidad de actividades propuestas}) * 100$	Diario	70%
Cantidad de quejas de clientes en tienda.	La incidencia de las quejas de clientes en la tienda por estar mal atendidos.	Cantidad de quejas de clientes.	Semanal	5 quejas
Cantidad de faltas de trabajadores.	Las faltas, inasistencias o ausentismo laboral injustificado.	Cantidad de faltas por trabajador	Mensual	1 falta
Porcentaje de rotación del empleado	El índice de rotación del trabajador a diferentes áreas de la empresa.	$(\text{Tiempo en un puesto de trabajo} / \text{tiempo total en la empresa}) * 100$	Semestral	5%

Tiempo de permanencia de los trabajadores.	El tiempo que cada trabajador ha estado laborando (retención).	Tiempo total en la empresa.	Anual	>3 años
Cantidad de accidentes laborales.	La frecuencia con la que ocurren accidentes a los trabajadores en sus actividades.	Cantidad de accidentes laborales totales.	Semestral	<10 accidentes
Tiempo que dura una vacante vacía.	El tiempo que tarda el departamento el lograr una nueva contratación.	Tiempo promedio que el departamento tarda en lograr una contratación.	Anual	<1 mes
Cantidad de quejas al departamento.	La frecuencia con que se presentan quejas al departamento por fallas en la gestión de parte de los trabajadores o de la gerencia.	Cantidad de quejas recibidas.	Anual	<10 quejas
Eficiencia comercial de los trabajadores.	La productividad en ventas de los trabajadores.	Ventas totales / cantidad de empleados	Anual	>400 USD

Fuente: Elaborado por la autora.

Tabla 40.*Estado de situación financiera de Comercial Gaby en dólares USD.*

Estado de situación financiera Comercial Gaby Solis Ulloa CIA. LTDA.			
Al 1 de enero del 2020			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Pasivo corriente	
Efectivo y equivalente de efectivo	\$82.805,54	cuentas y documentos por pagar corriente	133307,26
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAS COMERCIALES CORRIENTES		obligaciones con institutos financieros	61022,13
no relacionadas	\$356.796,10	pasivos corriente por beneficios a los empleados	57639
		pasivos por ingresos diferidos	14586,2
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		otros pasivos corriente	41642,27
Otras No Relacionadas		Total Pasivo Corriente	308196,86
locales	\$3.916,27		
INVENTARIOS			
mercadería en tránsito	\$2.953,12		
Inventario de prod. term. y merd. En almacén (excluyendo obras/muebles terminados para la ventas)	\$126.836,32		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			
arrendamiento operativos	\$1.576,64		
primas de seguro	\$37.017,73		
TOTAL CORRIENTE	\$611.901,72		
ACTIVOS NO CORRIENTES		Pasivos no corrientes	
PLANTAS PRODUCTORAS		cuentas y documentos por pagar no corriente	328097,55

muebles y enseres	\$4.000,00	obligaciones con instituciones financieras no corrientes	226208,6
equipo de computación	\$6.321,58	pasivos no corrientes para beneficio a los empleados	44997,24
vehículos, equipos de transporte	\$59.812,51	Total Pasivos No Corriente	599303,39
(-)DEPRECIACION ACULADA DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		Total Pasivos	907500,25
del costo histórico antes de re expresiones o revaluaciones	\$28.364,45		
Activos Intangibles		Patrimonio	
marcas, patentes, licencias y otras similares	4000,00	patrimonio suscrito y/o asignado	400
(-) amortización acumulada de activos intangibles	2970,00	Reserva legal	4379,94
PROPIEDADES INVERSION		resultados acumulados	266763,69
edificio		utilidad del ejercicio	2997,42
a costo	525000,00	TOTAL DEL PATRIMONIO	274541,05
ACTICO POR IMPUESTOS DIFERIDOS		Total Pasivo + Patrimonio	1182041,30
por diferencias temporales	2339,94		
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$570.139,58		
TOTAL DEL ACTIVO	1182041,30		

Nota. Estado financiero Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

Análisis financiero de la propuesta

Si bien anteriormente se indicó el presupuesto de las actividades de la propuesta, es necesario hacer un análisis básico de la conveniencia financiera de la propuesta para la empresa, pues si bien el plan y los elementos indicados para la empresa son muy positivos y beneficiosos en términos de gestión, la inversión que implica no necesariamente sería aceptable sin un análisis. La forma de adaptación, avance y progreso necesarios para una empresa ameritan de una inversión que no siempre conviene o es posible hacerla, pues las empresas, en muchas ocasiones, no poseen suficiente respaldo para estas inversiones.

Estado de resultados

La empresa, según su informe financiero más recientemente disponible en el portal de la Superintendencia de Compañías, posee un ingreso mayor al millón de dólares, el cual se expone en la tabla contigua a este párrafo. Junto a este ingreso, se consultó a la gerencia general de la empresa para conocer los escenarios más probables de la organización en base a sus históricos, los cuales, por temas de confidencialidad, prefirieron mantener en reserva. Así, se conoció que la empresa maneja tres escenarios posibles: optimista, pesimista y realista.

Tabla 41.*Estado de resultados Comercial Gaby 2020.*

ESTADO DE RESULTADOS COMERCIAL GABY SOLIS ULLOA CIA. LTDA.		
01 ENERO 2020		
Ingresos		\$1.310.205,08
INGRESOS CON ACTIVIDADES ORDINARIAS		\$1.296.931,31
grabadas con tarifa 0% del IVA	\$1.211.114,49	
grabadas con tarifa 0% de IVA o exentas del IVA	\$85.816,82	
Otros Ingresos		\$13.273,77
por reembolso de seguro	\$13.273,77	
Costos de Ventas		\$795.108,85
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$216.495,14	
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$250.450,60	
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$454.999,43	
(-) Inventario final de materia prima	-126836,32	
Utilidad Bruta		\$515.096,23
Gastos Operativos		\$197.666,53
<i>GASTOS POR BENEFICIO A LOS EMPLEADOS Y HONORARIOS</i>		<i>\$124.884,81</i>
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	\$89.164,18	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$17.276,27	
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$18.144,36	
otros	\$300,00	
<i>GASTOS POR DEPRECIACIONES</i>		<i>\$11.456,76</i>
DEL COSTO HISTÓRICO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		
No acelerada	\$11.456,76	
<i>GASTOS POR AMORTIZACIONES</i>		<i>\$1.320,00</i>
Del costo histórico de Activos Intangibles	\$1.320,00	
<i>GASTOS DE VIAJE</i>		<i>\$2.338,24</i>
<i>GASTOS DE GESTIÓN</i>		<i>\$714,32</i>
<i>OTROS GASTOS</i>		<i>\$50.585,00</i>
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$419,07	
Mantenimiento y reparaciones	\$6.380,86	
Impuestos, contribuciones y otros	\$9.631,29	

GASTOS POR OPERACIONES DE REGALÍAS, SERVICIOS TÉCNICOS, ADMINISTRATIVOS, DE CONSULTARÍA Y SIMILARES		
IVA que se carga al costo o gasto	\$6.673,70	
Servicios públicos	\$1.439,44	
Otros	\$26.040,64	
<i>GASTOS FINANCIEROS</i>		\$6.367,40
Costos de transacciones bancarias	\$6.367,40	
Utilidad Operacional		\$317.429,70
Utilidad Antes de Impuestos y Deducciones		\$317.429,70
Participación de Trabajadores (15%)	\$47.614,46	
Utilidad Antes de Impuestos		\$2.592,94
Impuesto a la renta	\$2.592,94	
Utilidad del Ejercicio		\$314.836,76

Fuente: Estado financiero Comercial Gaby (2020).

Elaborado por: la autora.

Tabla 42.

Utilidad de la empresa para el ejercicio 2020.

Cuenta	Monto en USD
Ingresos del ejercicio	\$314.836,76

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

Según las proyecciones de la empresa, el escenario optimista se contrajo, para los años venideros, hasta el 2% de crecimiento para la empresa. Esto en base a considerar que el negocio deberá atravesar la recuperación económica del Ecuador por efectos de la deuda externo y de la propia pandemia. Sobre el escenario pesimista, la empresa considera una contracción de las ventas de hasta un 3%, esto en el caso que la recuperación económica se retrase por un tiempo mayor al que se sopesa. Finalmente, el escenario realista que la empresa maneja corresponde a un crecimiento del 0,5% anual. Así, la siguiente tabla proyecta, a cinco años, estos tres escenarios en base a los ingresos del anterior ejercicio.

Tabla 43.

Proyección de ingresos antes de inversión sobre la propuesta.

Escenario	Ingresos (en USD)					
	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista (+2%)	314836,76	321133,50	327556,17	334107,29	340789,43	347605,22
Realista (+0,5%)	314836,76	316410,94	317993,00	319582,96	321180,88	322786,78
Pesimista (-3%)	314836,76	305391,66	296229,91	287343,01	278722,72	270361,04

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

El proyecto planteado, al estar enfocado para el talento humano, no impactará directamente en los ingresos de la empresa por cuanto no representa un elemento dentro de los costos relacionados a la producción, sino al gasto fijo. Sin embargo, la gerencia de Comercial Gaby considera que, mediante la eficiencia que se puede alcanzar mediante la propuesta, se puede obtener una reducción de gastos administrativos, pérdidas por negligencias, entre otros, de entre un 1% al 2% sobre los ingresos brutos. Se promedia, por ende, al 1,5% de impacto en los ingresos. Con ello en mente, se plasma la siguiente tabla en la que se proyecta anualmente el impacto en los ingresos gracias a la potencial aplicación del plan desarrollado en este proyecto, es decir año 1 (tabla 42) multiplicado por el 1.5% y de esta manera para los 5 años que se desea proyectar,

Tabla 44. *Proyección de impacto en ingresos a raíz de la aplicación del proyecto.*

Escenario	Impacto en ingresos a raíz del proyecto implementado (en USD)					
	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Optimista (1,5%)	314836,76	4817,0	4913,3	5011,6	5111,8	5214,1
Realista (1,5%)	314836,76	4746,2	4769,9	4793,7	4817,7	4841,8
Pesimista (1,5%)	314836,76	4580,9	4443,4	4310,1	4180,8	4055,4

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

Todo ello permite realizar el cálculo de la Tasa Interna de Retorno o TIR de la inversión. La inversión total, considerándose el plan de capacitación, la ambientación de la oficina y los salarios del departamento, se plantea para un monto de USD 15.334,83. No obstante, para los cinco años

que se desea proyectar, el gasto de salario, que corresponde a USD 12.270,40 anuales, asumiéndose un estancamiento de salarios e impuestos relacionados al trabajo. El valor final de la inversión, por ende, sería el que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla **45.**

Inversión total para la proyección a cinco años.

Descripción	Monto en USD
Plan de capacitación	1.723,20
Ambientación oficina	1.341,23
Salario	12270,40
Total	15334,83

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

Con todo ello, es posible calcular el TIR empleando la herramienta TIR de Microsoft Excel, aprovechándose la utilidad de las TIC para el desarrollo de proyectos de administración modernos.

Así, en la tabla siguiente se expone el TIR para los tres escenarios planteados.

Tabla 46. *Cálculo del TIR para los tres escenarios. Ref. (Tabla 43)*

	Optimista	Realista	Pesimista
Inversión inicial	-15334,45	-15334,45	-15334,45
Año 1	4817,0	4746,2	4580,9
Año 2	4913,3	4769,9	4443,4
Año 3	5011,6	4793,7	4310,1
Año 4	5111,8	4817,7	4180,8
Año 5	5214,1	4841,8	4055,4
Tasa Interna de Retorno (TIR)	19%	17%	13%

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

La tabla anterior demuestra que, en los tres escenarios posibles, el TIR es positivo, garantizándose un retorno del 12% al 18% de la inversión de cada dólar por parte de la empresa. Esto tiene sentido considerándose que el proyecto requiere una inversión pequeña y que la empresa, en sí, posee un nivel de ingresos bastante alto, por lo que el impacto de la apertura de un

departamento como el de talento humano puede ser rentable. Por supuesto, esto asumiéndose que las proyecciones de impactos que la empresa estima sobre este proyecto tengan el resultado esperado.

Para culminar, se decidió hacer un cálculo adicional para un impacto del 1% anual sobre los ingresos en vez del 1,5% estimado. La tabla siguiente muestra que la inversión sigue teniendo un retorno positivo, pero sustancialmente menor en los casos de los escenarios optimista y realista. En el escenario pesimista, ya no existe retorno sino pérdidas.

Tabla 47.

Cálculo del TIR para los tres escenarios en un caso de menor impacto en ingresos. Ref. (Tabla 42)

	Optimista	Realista	Pesimista
Inversión inicial	-15334,83	-15334,83	-15334,83
Año 1	3211,34	3164,1094	3053,9166
Año 2	3275,5617	3179,93	2962,2991
Año 3	3341,0729	3195,8296	2873,4301
Año 4	3407,8943	3211,8088	2787,2272
Año 5	3476,0522	3227,8678	2703,6104
Tasa Interna de Retorno (TIR)	3%	1%	-2%

Nota. Comercial Gaby (2020). **Fuente:** Elaborado por la autora.

Capítulo IV. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Existen diferentes estrategias que se pueden adoptar por parte de Comercial Gaby acogiéndose de acuerdo a los objetivos, metas y siguiendo los procesos de selección, reclutamiento, inducción y capacitaciones, con el fin de desarrollar un proceso único, mas no estándar. De esta manera, se podría cubrir las necesidades propias del Comercial Gaby Solis Ulloa Cía. Ltda.

La propuesta establecida para este estudio tuvo la finalidad de establecer un plan de integración de un departamento de gestión del talento humano que se encargase de manejar el personal en lo que respecta a mejorar la calidad del equipo humano, generar estrategias de motivación, evaluación, contratación y por supuesto, apoyo con tareas de administración de plantilla. Con este departamento nuevo se espera, en el largo plazo, lograr un compromiso adecuado por parte de los colaboradores con la empresa y por ende obtener mejor desempeño laboral. Para lo anterior, es indispensable el desarrollo de actividades estratégicas que permitan lograr este fin, las mismas que se proponen en este estudio.

La gestión de talento humano deberá ser tomada en cuenta como una labor esencial dentro de la empresa, ya que solo siendo de esta manera se puede garantizar el existo de la misma. Invertir en los colaboradores, a largo plazo, genera rentabilidad tanto de forma interna y externa de la empresa.

La propuesta se complementó con la aplicación de indicadores de evaluación de la gestión que permitirían visualizar fácilmente el avance en las metas, tanto en la implementación de la propuesta como en la gestión general del departamento. Es sumamente importante que la empresa genere los

mecanismos exactos para el seguimiento de los KPI, tales como fichas de conteo de casos y similares.

Además, la propuesta resultó ser rentable gracias a un TIR positivo. Este retorno de la inversión comprendió un impacto en la eficiencia productiva, a raíz del proyecto, de al menos 1,5% anuales, según las estimaciones de la empresa. Con un impacto en los ingresos del 1%, en el caso de un escenario pesimista, la inversión dejaría de tener un retorno positivo.

Ya para culminar, y en base a los objetivos planteados en la propuesta que fueron inicialmente expuestos, se concluye que:

- La propuesta del departamento de Talento Humano ayudaría a mejorar el desempeño de los trabajadores, lo que a su vez se relacionaría con una mejora directa de la satisfacción de los clientes.
- La implementación de servicios innovadores resultará más fácil para Comercial Gaby gracias a la implementación de un departamento de Talento Humano que mejore el trato hacia los colaboradores, el cual se exteriorizará a los propios consumidores, mejorándose así la fidelidad del consumidor por la propia imagen que proyectaría la empresa.
- La fidelidad de los clientes, como se entendió a lo largo de todo el trabajo, depende no solo de los productos/servicios, sino también de los colaboradores y su eficiencia. Por ello, si Comercial Gaby desea a futuro fidelizar más apropiadamente a su clientela, el departamento de Talento Humano, con estrategias pertinentes e innovadoras, puede ser la clave para ello.
- La implementación de un departamento de Talento Humano con estrategias innovadoras ayudaría a la empresa a mantener un buen clima laboral, dado que, gracias a esta área, se

pueden mejorar elementos como la comunicación vertical y horizontal, las capacitaciones, los programas de motivación, entre otros.

Recomendaciones

Es indispensable para este tipo de estudios, obtener información de la fuente, pues únicamente teniendo conocimiento de la situación actual del caso de estudio. Con esta base se pueden establecer estrategias que les permita guiar y mejorar es sus deficiencias, siempre con el objetivo de una mejora continua para una permanencia en el sector comercial.

Para poner en practica la propuesta del presente estudio, es necesario tomar en cuenta que la mejora de condiciones y capacidades de los colaboradores, les permite ser más competentes en sus labores y por ende obtener un compromiso leal entre colaborador empresa, lo que a su vez permitirá desarrollar mayores ventajas y formalezas empresariales.

El desarrollo del presente estudio, permite abrir nuevas brechas de estudio, pues en este mismo contexto se puede verificar a posterioridad el grado de efectividad que se pudo lograr con la implantación de esta propuesta, además que sirve como fuente académica para posteriores estudios con casos de estudio de igual sector productivo comercial.

Respecto al cálculo del retorno de la inversión, es recomendable ampliar el análisis financiero, haciendo una proyección de al menos cinco años de ejercicio, con herramientas financieras específicas, a partir de aquí calcular el ROI en cada uno de esos cinco años para verificar en qué año se hace efectivo el retorno de la inversión. Así mismo, se requiere de asesoría para mejorar el análisis de las variables que intervienen en la ganancia en la aplicación de esta propuesta.

Referencias

- Alcántara, A. (2018). Tus profesionales dan lo mejor si les otorgas la confianza y el espacio que merecen. *Cuzco*, 7. Recuperado el 2021, de https://edificio cuzco4.com/actualidad/tus-profesionales-dan-lo-mejor-si-les-otorgas-la-confianza-y-el-espacio-que-merecen?fbclid=IwAR3_fdeKmt6PfodRhS31gnIUnvOFP4K4pSbTHn4ZbPiaIS-Mwiv250gVebY
- Alles, M. (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado el 2021, de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=tesis%20de%20implementacion%20%20de%20recursos%20humanos&ots=z-NXwl_9q_&sig=NLdraBS7xSW_2P0u2z5H9WFBE4o&fbclid=IwAR2BTrhL2pKts_50_d0suVxin__q0fMG9WdOLQROR7U-zv_vnet_ZNJufYI#v=onepag
- Almeida, C. (2017). Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos. *TalentClue*, 10. Recuperado el 2021, de http://blog.talentclue.com/employerbranding?fbclid=IwAR0ip2j4H3i8KBTj7dQkCkn0_cfusOtoCe8DWdxa0eAO-RH2EXJnScp3iPc
- Alvarez, D. M. (06 de 2013). "PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO". Recuperado el 2015, de "PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO: http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Poc-Delmy.pdf?fbclid=IwAR3P3fML_p-Cy6dM5j6VMeeXv1yrilJB9Wv-3sf1TjOEGHMKenetONOGg2Q

- Barco, Y., & Calderón, E. (2018). PROPUESTA PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “METALES Y AFINES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL". *Universidad de Guayaquil*, 138. Recuperado el 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11287/1/TESIS%20YE NIFFER%20CALDERON%20-%20EDWIN%20CALDERON.pdf>
- BEJARANO, P. G. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*. Obtenido de GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad* (2da ed.). 3 Reditores. Obtenido de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- Bizneo. (2020). Cómo crear un buen plan de capacitación laboral. *Bizneo*, 6. Recuperado el 2021, de https://www.bizneo.com/blog/capacitacionlaboral/?fbclid=IwAR2Cz8PQ0Z4nGXX_VM7MFLb1vmjG6WE9NDnzgSA28h_gxDHy9iIX-s6PDp0
- Cadena-Santana, J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 448-460. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/download/268/319>

Carchi, K., González, S., & Romero, E. (2020). Índices financieros, la clave de la finanza administrativa aplicada a una empresa manufacturera. *INNOVA*, 5(2), 26-50. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/1193/1682/>

Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Barranquilla : Universidad del Norte.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*(35),152-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>

De Nieves, C., García, M., & McDonnell, L. (2006). Análisis de puestos de trabajo: aplicación a una empresa del sector de la automoción. *Capital Humano*(201), 40-47. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/3/1/1/9/pd0000013119.pdf>

Gómora, Y. (2019). ANTOLOGÍA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. 55. Recuperado el 2021, de http://148.215.1.182/bitstream/handle/20.500.11799/107903/secme-35731_1.pdf?sequence=1&fbclid=IwAR2weP7187K35ibrkCmcQWVNogtrmFoSPq4zVqw_SzdbNkcEFd99xnRDTG8

Hoz, D. L., Betty, Ferrer, M. A., & De La Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88-109. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008

Milkovich, G., & Boudrew, J. (1994). https://books.google.com.ec/books/about/Direccion_y_Administracion_de_Recursos_H.html?id=gzDdkQEACAAJ&redir_esc=y. Obtenido de https://books.google.com.ec/books/about/Direccion_y_Administracion_de_Recursos_H.html?id=gzDdkQEACAAJ&redir_esc=y

MOLINA, S. G. (2016/2017). <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Palos, P. (2016). Aproximación a los factores clave del retorno de la inversión en formación e-learning. *3C Empresa*, 5(4), 12-31. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2016.050428.12-31>

Pérez, S. M. (2017). *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Recuperado el 2021, de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2250/1/TGT-792.pdf>

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

ProQuatro. (2019). *Beneficios de generar un plan de ahorro empresarial*. Obtenido de <https://proquatro.com/beneficios-de-generar-un-plan-de-ahorro-empresarial/>

- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Scielo*, 8. Recuperado el 2021, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071807642019000600167&script=sci_arttext&tlng=n
- Rojas, F. (enero de 2018). *Capacitación y Desempeño Laboral*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Rojas-Francisco.pdf>
- Salazar, E., & Giraldo, D. (2019). “PLAN ESTRATÉGICO AMAZON.COM 2014-2018”. *Universidad del Pacífico*, 102. Recuperado el 2021, de https://core.ac.uk/download/pdf/288158044.pdf?fbclid=IwAR2N4oquEynsC0FwaKSE_CAxWCfSKOpzYUBOWEk1PNn1UBYqhRrkmyJzV4
- Universidad de Costa Rica, S.J. (enero de 2015). Obtenido de https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci_arttext
- Vallejo, V., & Portalanza, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM* (Edición Especial), 145-168. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/76/74>
- W., M. G. (1994). Wherter, W. J. (2001). *Administración de personal y Recursos Humanos*. México.
- YENIFFER BARCO AVILÉS, E. C. (2015). *PROPUESTA PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “METALES Y AFINES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Obtenido de

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA “METALES Y AFINES S.A.” DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL:file:///D:/TESIS%20CATO%202020/TESIS%20YENIFFER%20CALDERON%20-%20EDWIN%20CALDERON.pdf

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Encuesta

Encuestas del clima laboral para el personal de Comercial Gaby Solis Ulloa CÍA.LTDA.	
Marque con una "X" donde solo puede elegir una sola respuesta de las opciones para las siguientes preguntas:	
1. El clima de la organización es positivo.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
2. Mi ambiente de trabajo me estimula e inspira a dar lo mejor de mí.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
3. Siempre recibo comentarios sobre la calidad de mi trabajo	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
4. Me siento seguro dentro de la organización.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
5. Estoy satisfecho con los canales de comunicación interno.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
6. ¿Te sientes motivado y respaldado por tu equipo?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuentas con las herramientas necesarias para realizar tu trabajo?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
8. ¿Recibes retroalimentación de tus tareas?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
9. En el trabajo, siempre hay un espíritu de ayuda y colaboración.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
10. Soy bienvenido cuando expreso mis sentimientos u opiniones.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

Anexo 2 Autorización de Publicación en el Repositorio Institucional

Karina Elizabeth Tigre Tenesaca portador(a) de la cédula de ciudadanía N° **0107114050**. En calidad de autor/a y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación **ESTRATEGIA INNOVADORAS PARA EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DENTRO DE UN MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR COMERCIAL. CASO DE ESTUDIO: COMERCIAL GABY SOLISULLOA CÍA. LTDA.**, de conformidad a lo establecido en el artículo 114 Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos y no comerciales. Autorizo además a la Universidad Católica de Cuenca, para que realice la publicación de éste trabajo de titulación en el Repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, marzo del 2022



Karina Elizabeth Tigre Tenesaca

C.I. 0107114050