



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**

AUTORES:

**FALCONES PRADO WENDY
VARELA TIGRERO GUISELLA**

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

ING. MSC. LEONARDO ESPINOZA ROCA .

ECUADOR-GUAYAQUIL

2016-2017



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO “ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”

TUTOR: Ing. MSc. Leonardo Espinoza Roca	REVISORES: Ing.MSc. Delia Cevallos Castro Ing.MGs Betzabeth Solis Marin	
INSTITUCIÓN: <i>Universidad de Guayaquil</i>	FACULTAD: <i>Ciencias Administrativas</i>	
CARRERA: <i>Ingeniería en Gestión Empresarial</i>		
FECHA DE PUBLICACIÓN: 17 de Febrero del 2017	N° DE PÁGS.: 125	
ÁREA TEMÁTICA: Desarrollo empresarial		
PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, motivación del personal, estructura organizacional, procesos de gestión del personal		
<p>RESUMEN: El presente trabajo titulado “Análisis de la eficiencia operativa del personal de la empresa SURTITODO S.A. de la ciudad de Guayaquil en el primer semestre del año 2016” se elaboró con el fin de determinar mediante diversas herramientas de investigación las necesidades de la empresa en mención. En el primer capítulo se establecen las bases teóricas con las cuales se formulará las necesidades de la entidad y como resolverlas. Es necesario conocer la importancia del desarrollo del talento humano, pues este es el motor de productividad de las empresas y, dependiendo de su nivel de desarrollo, estas surgen dentro de su industria. Mediante el estudio de campo, realizado a través de la herramienta conocida como encuesta, se logró obtener los datos necesarios para el análisis de las variables presentadas por el personal de SURTITODO S.A. y sus clientes. Los resultados obtenidos permitieron conocer la necesidad de la creación de un departamento de Recursos Humanos, el cual permita gestionar a los trabajadores de una manera eficiente. Es por esto que, la propuesta establece la creación del departamento, además de sus funciones, nuevos procesos para las funciones claves para contratar y capacitar al personal y el costo-beneficio que esto implicaría para la empresa, convirtiendo al proyecto en una idea rentable.</p>		
N° DE REGISTRO (en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN:	N°
DIRECCIÓN URL (proyecto de investigación en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: Guisella Varela Tigrero Wendy Falcones Prado	Teléfono: 0985732019 0939595802	E-mail: luiguisella-28@hotmail.com vanechifalcones_4@hotmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN	Nombre: Secretaria de la facultad	
	Teléfono: 284847 Ext: 123	
	Email: fca@ufa.edu.ec	

Certificado Sistema Antiplagio.

HABIENDO SIDO NOMBRADO COMO TUTOR EL **ING.MSc.LEONARDO ESPINOZA ROCA** , COMO REQUISITO PARA OPTAR POR TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL, PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

FALCONES PRADO WENDY

CON C.I # 0923940670

VARELA TIGRERO GUISELLA

CON C.I # 0926109240

TEMA:

“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”

ASEGURO HABER REVISADO EL INFORME GENERADO POR EL SOFTWARE ANTIPLAGIO “URKUND” Y QUE LAS FUENTES DETECTADAS POR EL MISMO EN EL TRABAJO EN MENCIÓN SE ENCUENTRAN DEBIDAMENTE CITADAS DE ACUERDO A LAS NORMAS APA VIGENTES

Guayaquil, 21 Noviembre 2016

ING. MSc. LEONARDO ESPINOZA ROCA

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Captura Antiplagio.

Documento: [PROYECTO TITO 3.docx](#) (023168079)

Presentado: 2016-11-09 10:56 (-05:00)

Presentado por: anavapila_06@hotmail.com

Recibido: marco.navarretep.ug@analisis.orkund.com

Mensaje: URKUND TITO 3 [Mostrar el mensaje completo](#)

7% de esta aprox. 59 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	"GESTIÓN EN TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA ELECTROCIABLES S.A. LOCALIZADA EN LA CIUDAD DE
	C Ureta-evaluación del control interno de propiedad, planta y equipo para kmotor.s.a. 2015.docx
	http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/Glosario/glosario.htm
	TESIS FINAL_Gutierrez-Diaz.docx
	TRABAJO DE TITULACION - CAÑAR Y VCUÑA.docx
	PROYECTO DE INVESTIGACION BUSTAMANTE-GONZALEZ.docx
	Tesis Diaz Lagos II de SEPTIEMBRE 2015I.docx
	http://www.surtitodo.com/
	PLAN BARBERÁN ASUNIA 14 JULIO 2016I - A.docx

Gerente General Departamento de ventas. Jefe de ventas Supervisores de ventas Vendedores Departamento de cartera Jefe de cartera de credito Asistente de cartera Departamento Operativo Transporte Despachadores Departamento Bodega Jefe de Bodega Bodegueros Gerente Administrativo Secretaria

Gráfico 3.1010. Existencia de un superior para resolver problemas del talento humano Fuente: Encuestados Elaboración: Autoras

El 71,25% de los encuestados respondió que no existe una autoridad que le ayude a resolver problemas laborales cuando se requiere, mientras que el 28,75% considera que sí existe un superior que le ayude a resolver los problemas del talento humano.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría el nivel de manejo del talento humano de la persona que se encarga de esa actividad dentro de la empresa?

Tabla 3.1018. Calificación del nivel de talento humano Opción Cantidad Frecuencia Excelente 12 15,00% Buena 15 18,75% Deficiente 30 47,50% Regular 15 18,75% Total general 80 100,00% Fuente: Encuestados Elaboración: Autoras

Cantidad

Buena Excelente Mala Regular 15 12 30 15 Frecuencia

Buena Excelente Mala Regular 0,1875 0,15 0,4749999999999999 0,1875

Gerente General Departamento de ventas. Jefe de ventas Supervisores de ventas Vendedores Departamento de cartera Jefe de cartera de credito Asistente de cartera Departamento Operativo Transporte Despachadores Departamento Bodega Jefe de Bodega Bodegueros Departamento de talento humano Jefe de Talento Humano Trabajadora Social Asistente de Talento Humano Gerente Administrativo Secretaria

Creación del departamento de talento humano para la empresa SURTITODO S.A. Personal que no ayuda a la empresa Problemas entre el personal de la empresa Falta de capacitación al personal No existen procesos para la selección y control del personal Falta de reglamentos y políticas para el equipo de trabajo No existe orden jerarquico establecido Clientes no satisfechos con el servicio Desercion de trabajadores

Gerente General Departamento de ventas. Jefe de ventas Supervisores de ventas Vendedores Departamento de cartera Jefe de cartera de credito Asistente de cartera Departamento Operativo Transporte Despachadores Departamento Bodega Jefe de Bodega Bodegueros Gerente Administrativo Secretaria

Gráfico 3.1111. Calificación del nivel de talento humano Fuente: Encuestados Elaboración: Autoras

El 15% de los encuestados calificaron de excelente las actividades que realiza la empresa para la gestión del talento humano, el 18,75% la calificaron de regular y buena respectivamente porque no se realizan actividades que contribuyan a mejorar las habilidades del personal, mientras que 47,50% la califica de deficiente.

Pregunta 11. ¿Considera apropiado la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa Surtitodo S.A. de tal manera que ayude a coordinar los niveles de desempeño del personal?

Tabla 3.1919. Creación de un departamento de talento humano para mejorar niveles de desempeño Opción Cantidad Frecuencia no 7 8,75% si 73 91,25% Total general 80 100,00% Fuente: Encuestados Elaboración: Autoras

Certificación del Tutor

HABIENDO SIDO NOMBRADO EL **ING.MCs. LEONARDO ESPINOZA ROCA**,
COMO TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO COMO
REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE **INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL**, PRESENTADO POR LAS EGRESADAS:

FALCONES PRADO WENDY CON C.I # **0923940670**

VARELA TIGRERO GUISELLA CON C.I # **0926109240**

TEMA:

**“ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL
PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”.**

CERTIFICO QUE HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES,
ENCONTRÁNDOSE APTO PARA SU REVISIÓN Y SUSTENTACIÓN.

Guayaquil, Noviembre 2016

ING. MSc. LEONARDO ESPINOZA ROCA

TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

POR MEDIO DE LA PRESENTE CERTIFICO QUE LOS CONTENIDOS DESARROLLADOS EN ESTE PLAN DE NEGOCIOS SON DE ABSOLUTA PROPIEDAD Y RESPONSABILIDAD DE **AUTORAS DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:**

FALCONES PRADO WENDY CON C.I # **0923940670**

VARELA TIGRERO GUISELLA CON C.I # **0926109240**

TEMA: “ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”

DERECHOS QUE RENUNCIAMOS A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, PARA QUE HAGA USO COMO A BIEN TENGA.

FALCONES PRADO WENDY
C.I #0923940670

VARELA TIGRERO GUISELLA
C.I # 0926109240

GUAYAQUIL, NOVIEMBRE 2016

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

PROYECTO DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

TEMA: “ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PERSONAL DE LA
EMPRESA SURTITODO S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL PRIMER
SEMESTRE DEL AÑO 2016”

AUTORES:

**FALCONES PRADO WENDY
C.I # 0923940670**

**VARELA TIGRERO GUISELLA
C.I #0926109240**

AGRADECIMIENTO

En primer lugar doy gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa importante en mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mi madre, que sin duda alguna demostró siempre su amor y apoyo incondicional en mi vida y aunque no está conmigo siempre guardare sus sabios consejos.

A mi padre, que siempre lo he sentido presente en mi vida. Y sé que estaría orgulloso de la persona en la cual me he convertido.

A mis hermanos, que con sus consejos me han ayudado a enfrentar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

Agradezco especialmente a mis tíos, quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

Y gracias a todos los que nos brindaron su ayuda en este proyecto.

Wendy Falcones Prado

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida, un paso más para alcanzar mi éxito profesional; Por los triunfos y momentos de dificultad en los que siempre confié en él y en donde cada día lo valore mucho más.

A mis padres y familiares que son un pilar fundamental en mi vida, que me enseñaron a no darme por vencida y a creer principalmente en mí, a no rendirme ante los obstáculos y a levantarme cuando he tropezado y caído.

A mi niño Jesús Adrián que junto a mi esposo Jorge Luis son la razón por la que sigo trabajando sin descanso para conseguir brindarles lo mejor de mí.

A mis maestros todos quienes me brindaron su apoyo incondicional y a los que valoro por sus enseñanzas, consejos, vivencias y desafíos que enfrente con su ayuda.

A mi perseverancia porque gracias a esta se puede convertir el fracaso de hoy en el triunfo de mañana y a mis deseos por crecer y hacer crecer ayudando a los que más lo necesitan.

Guisella Varela Tigreiro

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la vida y todo lo que tengo.

A mi madre Zoila Victoria Prado Aristega que fue mi ejemplo de vida me enseñó a no rendirme ante nada y siempre luchar por lo que quiero. A mi padre Miguel Falcones Calderón aunque no está físicamente y nos faltaron muchas cosas por vivir juntos sé que este momento hubiera sido tan especial tanto para el cómo Para mí. A mis hermanos que han sido pilar fundamental en mi vida.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momento.

Wendy Falcones Prado

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mi querido y muy amado padre Ramón Varela quien con su esfuerzo y confianza me ayuda a no desistir nunca de todo lo que podría trazarme en la vida. A mi madre Rosario Torres quien aún sigue llenando de consejos y experiencias mi vida.

A mi amado hijo Jesús Adrián por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más.

A mi amado esposo Jorge Luis quien con su compañía y confianza ha sabido ayudarme en cada momento.

A todas esas críticas que alguna vez me hicieron; pues les demuestro que mi esfuerzo y dedicación no es invisible.

Guisella Varela Tigero

LISTA DE CONTENIDOS

CERTIFICADO SISTEMA ANTIPLAGIO.....	III
CAPTURA ANTIPLAGIO.	IV
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	V
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR.....	VI
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	VII
AGRADECIMIENTO.....	IX
DEDICATORIA.....	XI
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	9
<i>1.3.1 Objetivo general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>9</i>
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6 HIPÓTESIS.....	11
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	12
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.	12
2.2 MARCO TEÓRICO	14
<i>2.2.1 Definición de administración del talento humano.....</i>	<i>14</i>
<i>2.2.2 La estructura organizacional como base de la gestión del talento</i>	<i>16</i>
<i>2.2.3 Importancia de la gestión del talento</i>	<i>19</i>
<i>2.2.4 Diagramas de flujo.....</i>	<i>22</i>
2.3 MARCO CONTEXTUAL	23
<i>2.3.1 Misión de SURTITODO S.A.</i>	<i>24</i>
<i>2.3.2 Visión de SURTITODO S.A.</i>	<i>24</i>
<i>2.3.3 Infraestructura de SURTITODO S.A.</i>	<i>24</i>
<i>2.3.4 Personal de SURTITODO S.A.</i>	<i>25</i>
<i>2.3.5 Aliados estratégicos de SURTITODO S.A.</i>	<i>27</i>
<i>2.3.6 Clientes de SURTITODO S.A.</i>	<i>28</i>
2.4 MARCO CONCEPTUAL	29
CAPITULO III.....	32
METODOLOGÍA	32
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	32
3.2 METODOLOGÍA	32
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.....	36

3.5.1	<i>Análisis de la recolección de datos entre empleados y Directivos</i>	53
3.5.2	<i>Análisis de la recolección de datos entre los clientes</i>	60
CAPÍTULO IV		61
PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA		61
4.1	CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LA PROPUESTA	61
4.1.1	<i>Formulación del problema</i>	61
4.1.2	<i>Objetivos generales y específicos de la propuesta</i>	61
	<i>Objetivo general</i>	61
	<i>Objetivos específicos</i>	61
4.1.3	<i>Resultados del diagnóstico</i>	62
4.2	FORMA Y CONDICIONES DE APLICACIÓN	62
4.2.1	<i>Organigrama propuesto</i>	62
4.3	MANUALES DE FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	63
4.3.1	<i>Jefe de talento humano</i>	63
4.3.2	<i>Trabajadora social</i>	64
4.3.3	<i>Asistente de talento humano</i>	65
4.3.4	<i>Organigrama propuesto para la empresa</i>	66
4.4	PROCESOS PARA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	66
4.4.1	<i>Objetivo</i>	76
4.4.2	<i>Evaluación del beneficio</i>	77
4.4.3	<i>Instalación del departamento de Talento Humano</i>	81
4.5	INDICADORES	84
CONCLUSIONES		86
RECOMENDACIONES		88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		90
APÉNDICE		92

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Simbología empleada en el diagrama de flujo.	23
Tabla 2.2. Personal de la empresa SURTITODO S.A.....	26
Tabla 2.3. Personal en el área de ventas de SURTITODO S.A. Guayaquil.....	27
Tabla 2.4. Ventas de la empresa SURTITODO S.A. Periodo 2012- 2015	29
Tabla 3.5. Personal SURTITODO S.A. Guayaquil Matriz	33
Tabla 3.6. Cálculo de la muestra	35
Tabla 3.7. Segmentación de la muestra de clientes	35
Tabla 3.8. Antigüedad en la empresa	36
Tabla 3.9. Manual de las funciones de trabajo	37
Tabla 3.10. Reunión con el personal sobre informes de cambios administrativos.....	38
Tabla 3.11. Charlas de inducción al ser contratado.....	39
Tabla 3.12. Capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño en el área de trabajo ..	40
Tabla 3.13. Realización de funciones no correspondientes a sus funciones asignadas..	41
Tabla 3.14. Nivel de formación académica de los encuestados	42
Tabla 3.15. Habilidades de acuerdo a sus funciones de trabajo	43
Tabla 3.16. Conocimiento sobre niveles jerárquicos dentro de SURTITODO S.A.....	44
Tabla 3.17. Existencia de un superior para resolver problemas del talento humano	45
Tabla 3.18. Calificación del nivel de talento humano	46
Tabla 3.19. Creación de un departamento de talento humano para mejorar niveles de desempeño	47
Tabla 3.20. Resolución de problemas por medio del departamento de talento humano	48
Tabla 3.21. Elaboración de manual de funciones y procesos.....	49
Tabla 3.22. Capacitaciones por parte del departamento de talento humano	50
Tabla 3.23. Calidad del servicio de SURTITODO S.A	54

Tabla 3.24. Experiencia de compras en SURTITODO S.A	55
Tabla 3.25. Inconvenientes durante su compra en SURTITODO S.A.....	56
Tabla 3.26. Eficiencia del servicio de SURTITODO S.A.....	57
Tabla 3.27. Satisfacción del cliente	58
Tabla 3.28. Recomendación de la empresa SURTITODO S.A.	59
Tabla 4.29. Pasos en el Proceso para la gestión del talento humano.....	75
Tabla 4.30. Inversión en muebles y enseres	78
Tabla 4.31. Inversión en equipos de computación	78
Tabla 4.32. Inversión en gastos de pre operación.....	78
Tabla 4.33. Inversión inicial	79
Tabla 4.34. Detalles de nomina para departamento de Talento Humano.....	80
Tabla 4.35. Indicadores de Evaluación para personal de SURTITODO S.A.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Organigrama de la empresa SURTITODO S.A.....	26
Figura 3.2.Fórmula estadística para calcular la muestra	34
Figura 3.3. Antigüedad en la empresa	36
Figura 3.4. Manual con especificaciones de las funciones de trabajo.....	37
Figura 3.5. Reunión con el personal sobre informes de cambios administrativos	38
Figura 3.6. Charlas de inducción al ser contratado.....	39
Figura 3.7. Capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño en el área de trabajo...	40
Figura 3.8. Realización de funciones no correspondientes a sus funciones asignadas ..	41
Figura 3.9. Nivel de formación académica de los encuestados	42
Figura 3.10. Habilidades de acuerdo a sus funciones de trabajo.....	43
Figura 3.11. Conocimiento sobre niveles jerárquicos dentro de SURTITODO S.A.....	44
Figura 3.12. Existencia de un superior para resolver problemas del talento humano	45
Figura 3.13. Calificación del nivel de talento humano.....	46
Figura 3.14. Creación de un Departamento de Talento Humano para mejorar niveles de desempeño	47
Figura 3.15. Resolución de problemas por medio del departamento de Talento Humano	48
Figura 3.16. Elaboración de manual de funciones y procesos.....	49
Figura 3.17. Capacitaciones por parte del departamento de talento humano	50
Figura 3.18. Calidad del servicio de SURTITODO S.A	54
Figura 3.19. Experiencia de compras en SURTITODO S.A.....	55
Figura 3.20. Inconvenientes durante su compra en SURTITODO S.A	56
Figura 3.21. Eficiencia del servicio de SURTITODO S.A.	57
Figura 3.22. Satisfacción del cliente.....	58

Figura 3.23. Recomendación de la empresa SURTITODO S.A.	59
Figura 4.24. Flujograma para el Proceso de Gestión del Talento Humano.....	67
Figura 4.25. Diseño propuesto para departamento de Talento Humano	82
Figura 4.26. Imagen 3D para el departamento propuesto.....	83

RESUMEN

El presente trabajo titulado “Análisis de la eficiencia operativa del personal de la empresa SURTITODO S.A. de la ciudad de Guayaquil en el primer semestre del año 2016” se elaboró con el fin de determinar mediante diversas herramientas de investigación las necesidades de la empresa en mención. Se establecen las bases teóricas con las cuales se formulará las necesidades de la entidad y como resolverlas. Es necesario conocer la importancia del desarrollo del talento humano, pues este es el motor de productividad de las empresas y, dependiendo de su nivel de desarrollo, estas surgen dentro de su industria. Mediante el estudio de campo, realizado a través de la herramienta conocida como encuesta, se logró obtener los datos necesarios para el análisis de las variables presentadas por el personal de SURTITODO S.A. y sus clientes. A su vez se realizó entrevistas a los jefes departamentales en donde se reconoce que el trabajo que se está realizando merece tener una estructura de las tareas del personal dentro de la empresa. Los resultados obtenidos permitieron conocer la necesidad de la creación de un departamento de Talento Humano, el cual permita gestionar a los trabajadores de una manera eficiente. Es por esto que, la propuesta establece la creación del departamento, además de sus funciones, nuevos procesos para las funciones claves para contratar y capacitar al personal y el costo-beneficio que esto implicaría para la empresa, convirtiendo al proyecto en una idea rentable.

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, motivación del personal, estructura organizacional, procesos de gestión del personal

ABSTRACT

The present work entitled "Analysis of the operational efficiency of the personnel of the company SURTITODO S.A. Of the city of Guayaquil in the first half of 2016 "was developed in order to determine through various research tools the needs of the company in question. It establishes the theoretical bases with which to formulate the needs of the entity and how to solve them. It is necessary to know the importance of the development of human talent, because this is the productivity engine of companies and, depending on their level of development, these arise within their industry. Through the field study, carried out through the tool known as the survey, it was possible to obtain the necessary data for the analysis of the variables presented by the personnel of SURTITODO S.A. and their customers. At the same time, interviews were carried out with the departmental heads where it is recognized that the work being carried out deserves to have a structure of the personnel tasks within the company. The results obtained allowed us to know the need for the creation of a Human Resources department, which allow to manage the workers in an efficient way. This is why, the proposal establishes the creation of the department, in addition to its functions, new processes for the key functions to hire and train staff and the cost-benefit that this would imply for the company, making the project a profitable idea.

KEYWORDS: Management of human talent, staff motivation, organizational structure, personnel management processes

Capítulo I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las empresas buscan constantemente mejorar su productividad y se ha detectado que el éxito no solo se basa en factores como investigación y desarrollo, avances tecnológicos e infraestructuras adecuadas, sino también, tiene como elemento primordial una eficiente gestión de talento humano.

Según (Rodríguez L. , 2009), en la actualidad existe una tendencia en la cual se identifica al talento humano como el eje principal para el desarrollo y crecimiento empresarial, dicha tendencia diferencia al “recurso humano” del “talento humano”, afirmando que al decir “recurso humano” se cataloga a la persona como un instrumento, sin considerar las habilidades que éste posee, mientras que al “talento humano” se lo identifica como un elemento que tiene conocimientos, habilidades, capacidades e intelecto adecuado para desarrollar con eficiencia una actividad determinada.

Por tal razón es que los altos directivos de las organizaciones han comprendido la importancia que tiene integrar a la empresa a una persona capacitada e idónea para un determinado cargo, y que no solamente el proceso para lograrlo debe ser eficiente, sino también la administración del talento humano.

La gestión del talento humano se ha basado en el concepto de (Saracho, 2005), el cual considera: “en la capacidad de una empresa para brindar motivación y generar fidelidad en sus trabajadores, con el fin de obtener por parte de los empleados su mejor esfuerzo y máximo potencial para lograr las metas establecidas por la organización”.

(Chiavenato, 2002), indica que el Talento humano es “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con

las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño.”

El talento humano es considerado como la capacidad que tienen las personas para desarrollar alguna actividad asignada en su entorno laboral, y que reúne aspectos de la persona que lo vuelven eficiente y eficaz en su trabajo como, por ejemplo: destreza, inteligencia, experiencia, talento, entre otras.

La empresa SURTITODO S.A., considera de gran importancia la creación de un correcto clima laboral, pues el fomento de una cultura apropiada para el desarrollo de las capacidades del trabajador como individuo y dentro de un equipo de trabajo, repercute directamente en su trato con el cliente, el cual debe ser atendido con el fin de satisfacer sus requerimientos.

Se considera que es necesario, para el presente proyecto de titulación, conocer los diversos puntos de vista que se presenta entre los altos mandos de la empresa SURTITODO S.A., y los empleados, haciéndolos partícipes del mismo, como el fin de acoplarse a las necesidades de la empresa y que este, ha futuro, pueda ser implementado mediante la capacitación y formación de un área de talento humano, capaz de fomentar el bienestar de los trabajadores y a su vez, que esto incida en la atención del cliente.

El principal problema que existe dentro de la empresa SURTITODO S.A., es la descoordinación en las actividades que realiza cada puesto de trabajo, debido al crecimiento empírico de la entidad, la cual está en proceso de expansión, por lo que surge la necesidad de generar estrategias que permitan el control de las funciones específicas de cada empleado. También, se requiere mejorar el conocimiento sobre los niveles jerárquicos, con el fin de determinar a quién reportar anomalías o falencias dentro del sistema empresarial. Este tipo de problemas inciden directamente en la

eficiencia del trato al cliente pues dificulta el desarrollo del personal para la resolución de problemas.

El hecho de que estos problemas afecten al cliente es una razón importante para destinar esfuerzos en su resolución, pues ellos son el eje de la actividad comercial de SURTITODO S.A., por tanto son quienes adquieren los productos y servicios ofertados. La entrega tardía de productos, la desacertada coordinación en cuanto a los precios, la facturación, la descoordinación en los reclamos del cliente y el no existir personal destinado a la atención de los requerimientos, conlleva a que la empresa presente serios inconvenientes que menoscaba las relaciones laborales y que además no se conozca a los responsables de dichas falencias, lo que crea un ambiente de tensión entre los trabajadores y repercute en su eficiencia durante el trabajo.

De acuerdo a la magnitud de las empresas, se torna indispensable que las mismas cuenten en su estructura organizacional con un departamento que se encargue de la gestión del talento humano; es decir, si la empresa es pequeña, el departamento contable o administrativo se puede hacer cargo de sus funciones; no obstante, si la empresa es mediana o grande surge la necesidad de tener un departamento que se preocupe de todo lo que hace referencia a las relaciones humanas ya que para lograrlo se generan políticas procedimientos y procesos donde cada uno se hace responsable de sus actividades dentro de la organización empresarial.

Por consiguiente, el departamento de talento humano es una de las unidades de mayor importancia y hasta se podría decir que es imprescindible en cualquier empresa u organización, sea esta pública o privada. Los trabajadores constituyen el capital más importante que posee todo tipo de entidad y, por tal motivo, es imposible aspirar al éxito sin poseer profesionales altamente capacitados que puedan llevar a cabo la difícil tarea

de la gestión del personal, diseñando las estrategias, políticas y procesos de gestión óptimos para cumplir con las metas organizacionales

En base a lo expuesto, se puede identificar que la empresa SURTITODO S.A. se encuentra en la actualidad atravesando un problema en la eficiencia con el manejo del Talento Humano, es por esto que se crea la necesidad de tener un departamento que se pueda enfocar directamente con éste, debido a que es el Administrativo quien cumple con parte de estas funciones, se selecciona personal sin previa evaluación que pueda constatar si el postulante cumple con el perfil requerido; también se puede identificar que el servicio de entrega de mercadería que se brinda de parte de los despachadores hacia el cliente tiene problemas, como por ejemplo poco conocimiento con respecto a los productos a entregar, considerando como responsable al factor tiempo que influye en la entrega del pedido, o en otro caso de parte de los vendedores quienes son encargados del ingreso de pedido para lo cual muchas veces no es considerado su precio al facturar o no son ingresadas las referencias correctas.

Debido a esto, se puede analizar que en la empresa SURTITODO S.A no existe un Departamento de Talento Humano que se encargue de administrar al personal y causa un sinnúmero de inconvenientes, no solo a nivel interno (personal que labora en la institución) sino también a nivel externo (clientes), por lo que se debe dar solución de manera inmediata a esta situación, por lo tanto si no se lo hace se pueden provocar inconvenientes severos como la deserción de personal o la pérdida de un cliente; que pueden llegar a constituirse en irreversibles para la institución.

La razón principal por la cual se desarrolla el presente trabajo de investigación referente a la necesidad de crear un departamento de talento humano dentro de la empresa SURTITODO S.A., radica en la importancia que tiene la correcta gestión del

talento de los trabajadores de una organización y, como esta, incide en la rentabilidad de la misma, por ellos la problemática detectada se resume en los siguientes puntos:

- **No existen procesos para la selección del personal:** Al ser una empresa que ha crecido de manera constante cuenta con gran número de colaboradores, sin embargo, al no existir un correcto proceso de selección y control del personal, no se cuenta con trabajadores que tengan el perfil requerido para desempeñar su cargo. Para la selección del personal, SURTITODO S.A requiere un departamento consolidado con el fin de establecer las diversas habilidades, competencias, requisitos y perfil que necesita cada cargo, a fin de seleccionar al postulante que se apegue más a los requerimientos de la empresa y pueda cumplir sus funciones a cabalidad.
- **Falta de capacitación al personal:** Debido al servicio que brinda SURTITODO S.A. La capacitación tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al personal para su crecimiento profesional en un determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad, lo que permite mejorar el rendimiento de la empresa. Algunos de los trabajadores son vendedores que no conocen bien el manejo de la empresa porque no tienen una inducción apropiada y capacitaciones periódicas, lo que ocasiona errores que traen como consecuencia reclamos por parte de los clientes.
- **No se maneja correctamente el orden Jerárquico establecido:** No existen políticas que establezcan un orden dentro de la estructura organizacional. Los empleados al no conocer los requerimientos y las responsabilidades de cada puesto, se provoca un ambiente de trabajo confuso, lo que ocasiona fallas y

contratiempos, además de inconformidad entre compañeros por ejecutar actividades que no les corresponden.

- **Falta de reglamentos y políticas para el equipo de trabajo:** Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa eficiente, que permita a los trabajadores desarrollarse y obtener oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo, lo cual tendrá una repercusión positiva dentro del desempeño de la entidad.

De las falencias antes mencionadas se derivan consecuencias que afectan directamente al desempeño del personal y al desarrollo de sus funciones, las cuales son:

- **Personal que no ayuda a la empresa:** En la empresa SURTITODO S.A., como en toda empresa se tiene un fin en común; siendo estas conocidas no son consideradas ya que cada colaborador ejerce su labor de manera independiente y el trabajo en equipo no es coordinado, lo cual produce incongruencias en los resultados obtenidos. Además se requiere la creación de objetivos departamentales, los cuales, en el caso del departamento de talento humano, permitan conocer las acciones necesarias para mejorar el desempeño del personal.
- **Problemas entre el personal de la empresa:** Según el autor (Rodríguez L. , 2009), “Esta falencia es considerada como el producto o resultado de todas las situaciones antes expuestas, debido a que si el personal que labora en diferentes cargos no es el idóneo, no trabaja en conjunto para cumplir con los objetivos o

metas impuestas por sus directivos”. Adicionalmente tienen una actitud resistente a los cambios, por ende no podrán llevar a cabo las funciones y responsabilidades que demandan sus puestos con eficacia, lo cual se ve reflejado en la calidad del servicio que se les proporciona a los clientes, el cual en reiteradas ocasiones es calificado negativamente debido a los retrasos, maltratos, equivocaciones en el flujo de la información, duplicación de tareas, entre otras situaciones.

- **Deserción de trabajadores:** Muchos trabajadores al no contar con una guía adecuada sobre las funciones que realizan, sumado a que muchos no poseen las habilidades idóneas para el cargo, lo cual dificulta su desempeño, optan por cambiar de trabajo, buscando otros cargos que se adapten mejor a su perfil profesional.
- **Cientes no satisfechos con el servicio:** Debido a la deficiencia en los procesos de selección de personal, se genera la contratación de empleados no capacitado para la atención al cliente. Esto repercute en la satisfacción del mismo, pues no se les brinda información oportuna sobre la existencia de algún producto que desean, el precio del mismo, información sobre promociones, etc., lo cual genera que baje la fidelidad, y por ende, los niveles de ventas y rentabilidad del negocio decaiga, por lo cual, esto afectaría la estabilidad de la organización.

Todos los puntos mencionados, son tratados y corregidos dentro de un sistema integral de manejo del talento humano, que a través de la creación de un departamento especializado en el tema y aplicándose en una organización determinada, permite

cumplir con eficiencia las diversas actividades, operativas y administrativas, que en ella se realizan. La propuesta de creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa SURTITODO S.A., es necesario porque:

Busca contribuir al mejoramiento del ambiente laboral en una institución, de la cual se beneficia el personal que labora en la empresa e, indirectamente, los clientes de SURTITODO S.A., teniendo plena seguridad de que a través de la implantación oportuna de un departamento que se encargue de la gestión de talento humano se puedan evitar conflictos e irregularidades entre los directivos, empleados y beneficiarios.

Mediante la existencia de un Departamento de Talento Humano en la empresa SURTITODO S.A., los empleados podrán laborar de manera más eficiente y responsable, con una adecuada descripción de funciones que les servirá de guía en la toma de decisiones de distinta índole; lo que originará un ahorro de tiempo y esfuerzo de los empleados, debido a que ellos trabajarán de forma más consciente porque estarán siendo evaluados y controlados periódicamente por personal capacitado e instruido en lo relacionado a la gestión del talento humano.

1.2 Formulación y sistematización del problema

Con la problemática analizada se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera la realización de un análisis de la eficiencia operativa al personal de la empresa SURTITODO S.A. de la ciudad de Guayaquil en el primer semestre del año 2016 permitirá encontrar las falencias en la organización de los clientes internos y acorde a ello se plantee una propuesta con soluciones?

Las preguntas que complementan la formulación del problema son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las teorías relacionadas sobre el desarrollo del departamento de Talento Humano en las empresas?
2. ¿Cómo se desarrolla la problemática existente de la empresa SURTITODO S.A., con respecto al manejo del personal?
3. ¿Cuál sería la estructura organizacional que debe tener el departamento humano para el manejo eficiente de los colaboradores de la empresa SURTITODO S.A.?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la eficiencia operativa para optimizar el desempeño del talento humano del personal de la empresa SURTITODO S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar las teorías relacionadas sobre el desarrollo del departamento de Talento Humano en las empresas.
2. Realizar un análisis situacional en la empresa SURTITODO S.A. a través de entrevistas al personal de la entidad, para fundamentar la problemática existente y poder tomar decisiones de mejoras.
3. Elaborar la estructura organizacional que debe tener el departamento de talento humano en la empresa considerando sus funciones y procesos para corregir los problemas suscitados.
4. Determinar la inversión a realizar en la creación del departamento de talento humano.

1.4 Justificación

La aplicación de un diseño de estructura organizacional para el departamento de talento humano para la empresa SURTITODO S.A., es importante puesto que sus beneficios serían los siguientes:

- Ejecución de medidas de control más seguras y prácticas para los empleados de la empresa.
- Disponibilidad de información veraz y actualizada relacionada con el manejo del personal.
- Toma de decisiones más acertadas por parte de los directivos, respecto a la gestión del talento humano.
- Control mediante el uso de manuales de desempeño y evaluaciones periódicas.
- Garantía, confiabilidad y seguridad sobre el desempeño del talento humano.

Finalmente, en la práctica con el correcto manejo del talento humano de la empresa se garantizará la eficacia y eficiencia en las actividades relacionadas con cada cargo, además del aprovechamiento de sus habilidades de manera correcta, que a su vez tendrá un impacto positivo en la rentabilidad del negocio, pues al tener un personal capacitado que cumpla sus funciones a cabalidad y que optimice sus recursos, mejorará los resultados de la compañía. De igual manera, se convierte en una medida de seguridad tanto para clientes como para empleados, pues se los protege sobre falencias en el manejo de la atención al cliente.

1.5 Delimitación de la investigación

Asimismo, es importante destacar que el tema de investigación se contextualiza en el periodo 2016, en el Cantón Guayaquil. Provincia del Guayas, específicamente en la Empresa SURTITODO S.A. Como criterios de inclusión se establece el diseño de la estructura organizacional para el departamento de talento humano y la contribución potencial del estudio es mejora en los procesos de control interno y optimización del talento humano.

1.6 Hipótesis

La estructuración de un Departamento de Talento Humano contribuirá a mejorar la eficiencia operativa del personal de la empresa SURTITODO S.A.

- **Variable independiente**

La eficiencia operativa del personal de la empresa SURTITODO S.A.

- **Variable dependiente**

Optimizar el desempeño del talento humano.

CAPITULO II

Marco teórico metodológico de la investigación

2.1 Antecedentes de la investigación.

Según (Byars & Rue, 1996), “La globalización se adapta a la evaluación del conocimiento respecto a las variantes del contexto de la gestión del talento humano, la cual ha mostrado una evolución desde su consideración como recurso”.

Esta afirmación considera que el recurso humano ni era considerado como una herramienta importante para operar las maquinarias de la producción, se empleaba el término de “sustituible”, simplemente era un recurso más que se tiene para explotarlo y poder llegar al éxito organizacional.

Sin embargo, con el pasar de los años, esta manera retrograda de ver al recurso humano como una herramienta más, ahora se lo conoce como “Talento Humano” convirtiéndose en un factor fundamental con características y habilidades trascendentales que le dan brillo, dinamismo, vida y acción a una organización. El proceso que se sigue para desarrollar el potencial del talento humano se basa en tres acciones las cuales son: reclutar, capacitar y desarrollar. Para lograr un equipo altamente competitivo es necesario seguir este proceso, aunque puede resultar muy difícil pero es de vital importancia para la organización.

Cada individuo se caracteriza por tener habilidades y capacidades diferentes a otro individuo, a raíz de este conocimiento es importante brindarle confianza al recurso humano para desarrollar sus capacidades hasta el punto de valerse por sí mismo mejorando su día laboral de trabajo.

Según (Deloitte, 2010), “El principal eje de una buena gestión se define por el personal que milita en una organización, dejando a un lado el temor a lo desconocido haciendo buen uso y aplicar la misión que tiene la empresa”.

Al analizar la expresión mencionada, se puede concluir que es importante que el recurso humano se comprometa con la institución a través de la misión y visión que se plantea cada entidad, con el fin de mejorar la gestión de todos los procesos organizacionales, lo cual es la base para el desarrollo de la entidad.

Las empresas consideraban al recurso humano como una herramienta más para trabajar y haciendo uso de este, para lograr el objetivo planteado, se utilizaban diferentes herramientas para el manejo de una empresa como elementos financieros, materiales, administrativos, entre otros, siendo el capital humano el más complejo debido al trato que resultaba complejo su procesamiento. El talento humano ha pasado por varias etapas, siendo ahora el activo más importante para una organización los cuales invierten para recoger resultados favorables.

La evolución del “hombre” en el ámbito empresarial ha ido evolucionando basándose en cuatro términos:

- **Personal:** Conjunto de personas que tienen características diferentes pertenecientes a distintas clases sociales o dependencia.
- **Recurso humano:** Conjunto de personas que corresponde al capital humano regido bajo los términos empresariales quienes manejan una relación directa con el empleado para realizar cualquier actividad.
- **Capital humano:** Representan el conocimiento aptitudes, habilidades que tiene cada individuo que pertenece a una organización.
- **Talento humano:** Capacidad intelectual y operativa de los hombres natural o adquirida en una organización para su desempeño.

Según (Alles, 2002), menciona que “La evolución del hombre respecto al ámbito empresarial se evidencia desde lo operativo hasta un generador de ideas innovadoras de ventajas competitivas que se ha venido transformando en una función del personal”. Por lo que, se considera que la administración de recursos humanos surge de la necesidad de adaptarse a un mundo que día a día evoluciona sobre todo con los avances científico-tecnológicos, y se ven obligados a modernizar las funciones del recurso humano.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Definición de administración del talento humano

La administración se encarga de satisfacer los objetivos planteados por la organización a través de una estructura previamente coordinada. El esfuerzo por parte del talento humano, resulta de vital importancia para el correcto funcionamiento de la empresa, por tal motivo se le debe dar el debido interés al talento humano. Se debe llevar un proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Las organizaciones se plantean tres tipos de recursos para lograr los objetivos de manera que permitirá optimizar sus recursos:

- **Recursos materiales:** Se refiere a las instalaciones físicas como tal, maquinaria, muebles, suministros, materia prima, entre otros, e incluso el dinero.
- **Recursos técnicos:** Constituyen los procesos instructivos, organigramas, sistemas, procedimientos, etc.

- **Talento humano:** Comprende todo lo que encierra la actividad humana, conocimiento, experiencia, motivación, habilidades, aptitudes, esfuerzo, capacidad, entre otros.

Según (Amaya, 2005) afirma que “El clima organizacional establece la necesidad de implementar una herramienta capaz de alcanzar los requerimientos y expectativas de los trabajadores, tomando en cuenta una herramienta eficaz para la satisfacción y del personal”.

Por lo que se considera que, el ambiente interno que se puede presentar puede ser de confianza, temor, progreso, estos sentimientos están ligados al clima laboral que el colaborador refleje en ese momento, quiere decir, que la forma de comportarse de un individuo influye el ambiente laboral en el que desarrolla en el puesto de trabajo.

Según (Méndez Álvarez, 2006), “Existe una relación entre el origen del clima organizacional con la sociología, la función de trabajo que realiza y la participación de dicho entorno social”. Sin embargo, no existe una definición sencilla que permita comprender claramente el clima organizacional, de manera general se llegó a un acuerdo expresando que el clima laboral se basa en los resultados individuales y grupales.

Se debe llegar a un equilibrio entre los objetivos de la empresa y de los trabajadores es importante para tener un buen clima laboral, ante esta medida, se establecen estrategias que son aplicadas en la Gestión de Recursos Humanos y poder determinar una herramienta efectiva para aplicar.

Según (González, 2006) considera que “El talento humano es altamente competitivo dependiente de la satisfacción del empleado”. Mediante esta afirmación se puede deducir que si un empleado se siente reconocido, motivado, valorado, cómodo, permite

un mejor desarrollo eficiente de su trabajo cumpliendo con la metas trazadas a corto y a largo plazo, realizando horas extras para un resultado muy favorable, mientras que el empleado que se siente insatisfecho, solo trabaja para cumplir su jornada de trabajo y no realiza horas extras, ni ninguna otra actividad fuera de su jornada laboral.

Es importante valorar al empleado, conocer cuáles son las necesidades para trabajar en ellas, determinar los factores influyentes para facilitar su desarrollo y favorecer su compromiso con la empresa, puede resultar difícil si solo se emplea la observación, se debe hacer una medición periódica para identificar las variables relevantes que ayuden al progreso de la empresa.

2.2.2 La estructura organizacional como base de la gestión del talento

Según (Puchol, 1995), “La estructura organizacional representa el punto de partida de la Gestión del Capital Humano, en el cual se establecerán estrategias que permitan llegar a los objetivos trazados de manera óptima”.

Por lo tanto, se puede decir que el corazón de la gestión es el área de recursos humanos quien debe ir a la par con el negocio, pero en la mayoría de las empresas no se le presta la debida atención, puesto que consideran que no es indispensable en la realización de las actividades.

Se debe llevar a cabo un análisis profundo, desde la planeación, cultura, departamentos, áreas, rentabilidad del negocio para poder establecer la mejor estrategia e implementar un tipo de estructura eficiente. Existen cinco tipos de estructuras:

- **Naturaleza:** Confiere de manera generalizada a la organización y se subdivide en: micro, macro, meso administrativos.
- **Finalidad:** Se crean para representar un objetivo específico como:

Informativo: Se los da a conocer a todo el público sin restricciones, donde se muestran las áreas, unidades de control, auditoría y asesoría.

Analítico: Se trata de analizar aspectos específicos de la empresa como, remuneraciones, presupuesto, para tomar una decisión acertada sobre nuevos proyectos.

Formal: Se emplea para cumplir con la planificación de la empresa el cual debe estar aprobado con anterioridad por parte de la Gerencia General.

Informal: Cuando se toman medidas antes de ser aprobado por la Gerencia General o la directiva.

- **Ámbito:** Se dividen en dos tipos los organigramas los cuales son:

Generales: Son los que se plantean de manera general y llegan hasta una división, oficina o departamento.

Específicos: Son establecidos de manera más específica, entre un área y otra, así como, oficina o división.

- **Contenido:** Se relaciona según la información que presenta, por ejemplo:

Integrales: Tienen semejanza con el organigrama, en el cual se constituye la jerarquía de departamentos y oficinas.

Funcionales: Favorece capacitaciones hacia el persona, además las funciones están se refiere a las responsabilidades y obligaciones que tiene un área.

Puestos, Plazas y Unidades: Mediante este punto se puede determinar el déficit, superávit que tiene un área de acuerdo al personal que pertenece a dicha área, se requiere una actualización constante.

- **Presentación:** Para mostrar el diseño de los organigramas existen cinco tipos:

Verticales: Muestra el nivel jerárquico de arriba hacia abajo.

Horizontales: El puesto de mayor jerarquía se muestra de izquierda a derecha.

Mixtos: Es una combinación de los niveles verticales y horizontales.

Bloque: Muy parecido a los organigramas verticales, pero estos contienen más información porque integran gran cantidad de unidades.

Circulares: Como su nombre lo indica, el de mayor rango se encuentra en el centro y alrededor de este se encuentran los niveles inferiores a este, mientras más alejada del centro estén, menos jerarquía tendrán.

Según (Navarro, 2000), “La empresa puede tener un organigrama actual y otro proyectado, donde este último, actúa de motivador hacia los trabajadores porque se

puede conocer los horizontes que tiene la empresa y la posibilidad de que el empleado crezca profesionalmente”.

También se usan organigramas matriciales, que consiste en agrupar los recursos tanto humanos como materiales y asignarlos a un área, unidad, división o proyecto. En este caso los colaboradores tienen dos jefes; es decir, dan el respectivo reporte a un jefe funcional y aun jefe de área. Este tipo de organigrama está ligado directamente al tipo de negocio.

Las empresas podrán llevar varios tipos de organigrama en paralelo, siempre y cuando la información reflejada sea actualizada que refleje la realidad actual y proyectada, si fuese el caso de un organigrama proyectado.

2.2.3 Importancia de la gestión del talento

El talento humano ha empezado a tener cada vez más un rol primordial en la productividad y rentabilidad de la empresa, aunque cabe destacar que esto siempre ha sido así, en la actualidad se está dando el verdadero valor de la actividad del personal y la verdadera incidencia que tiene su labor en el desarrollo y obtención de metas institucionales. Es por esto que, se considera necesario evaluar correctamente las condiciones que debe tener el personal para fomentar su crecimiento, estableciendo metas que no afecten su bienestar y que faciliten la competitividad individual y colectiva.

En el modelo de administración utilizado a principios de siglo, los empleados eran considerados solo un instrumento más para lograr las metas productivas de una entidad, y se los consideraba casi como un activo de la empresa, según (Abril, Enríquez, & Sánchez, 2011), “Los empleados deben ser considerados y tomados en cuenta en la actividad que desempeñan escuchando sus ideas”.

Este evento es beneficioso para la empresa, porque aprovechara para llevar una mejor dirección de los trabajadores, disminuyendo problemas que puedan suscitarse en la empresa para afrontar los inconvenientes internos como externos.

A lo largo de los años se han establecido e implementado algunas tendencias en el área de gestión humana las cuales han resultado favorables y otras no tanto, entre las favorecidas son consideradas como competencias adaptativas que promueven el beneficio del personal permitiéndoles asumir nuevos retos para aumentar su potencial y desarrollarlo dentro de la empresa, mientras que entre las no favorecidas, está la inestabilidad laboral, y lo que se trata es de disminuir costos de tercerización, los salarios y en otros casos lesiones de los trabajadores.

Como afirma (Batista, 2012), “Se debe fomentar el desarrollo y plenitud de los colaboradores, tomando el debido interés en el talento humano para satisfacer sus necesidades, teniendo claro este punto, se puede lograr el éxito mutuo”. Esto considera que la tecnología influye en gran medida el éxito empresarial, pero esta, tiene que ayudarse de la flexibilidad y la innovación que presenten los integrantes de la organización.

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero se ve también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RR.HH. con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo costo y alto Valor Agregado Neto a través de la utilización de los mejores RR.HH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Las Empresas en el mundo de los negocios en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovador, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado donde ésta desarrolla su actividad productiva.

Es por tal motivo todas las empresas que buscan realinearse a la realidad de los Business en siglo XXI, están obligadas a gestionar ese Talento que tienen en sus personas e incorporar nuevos talentos humanos para Innovar y adaptarse a los Cambios que se producen en el mundo de los negocios y el trabajo.

Es importante destacar que el talento humano de poseer un conjunto de competencias profesionales y psicológicas:

- Análisis crítico
- Capacidad reflexiva
- Conocimiento técnico
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de trabajo en equipo o cooperativo
- Capacidad organizativa
- Competencia en áreas de gestión administrativa

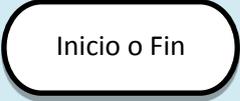
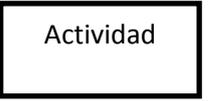
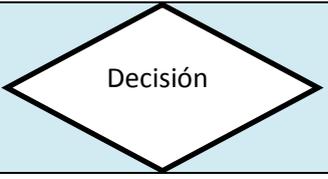
- Gestión Comunicativa
- Equilibrio Emocional
- Liderazgo
- Visión Compartida entre otras
- Empatía y Orientación de Resultados

Esta realidad por su propia naturaleza necesita de líderes y equipos que se adapte y asuman el compromiso, retos para impulsar a las empresas a la nueva reconfiguración del siglo XXI, donde el valor recae en su gente por su valor y conocimiento, además se le debe imprimir ánimo para que desarrollen la labor cada vez con mejores resultados para insertarse de forma éxitos a todas la demanda y exigencias que los retos de la nueva economía propone.

2.2.4 Diagramas de flujo

El diagrama de flujo es una herramienta utilizada en proyectos o en la planificación estratégica para representar de manera gráfica los procesos dentro del mismo. Para la correcta interpretación del proceso de mejoramiento se diseña un diagrama de flujo que detalla los procesos de gestión del desempeño se procede a explicar en un cuadro, el significado de la simbología empleada para la creación de dicho gráfico.

Tabla 2.1. Simbología empleada en el diagrama de flujo.

Parámetro	Significado
	Señala el comienzo y la terminación de un proceso.
	Señala la acción o conjunto de acciones que deben ser ejecutadas
	Representa un momento de decisión en el proceso, el cual debe señalar dos acciones.
	El símbolo de flecha indica la continuidad de las acciones.
	Señala la necesidad de un documento que valide la acción.
	El símbolo de “base de datos” se emplea para señalar la necesidad de creación de una base de datos en términos informáticos.

Fuente: (Gonzalez & Gibler, 2011)

Elaborado: Las autoras

2.3 Marco contextual

En el año 2001 se inició en el negocio de distribución de productos de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, como persona natural y con un nombre comercial DISGONZA S.A., con un propósito bien definido que consistía en focalizar la actividad empresarial en la distribución horizontal, y que, en su momento, se le llamó plan TAT (tienda a tienda), se concentró en las zonas del norte de la ciudad.

En el año 2003 se constituyó la compañía SURTITODO S.A. lo cual ayudó a formalizar la operación y de esta forma entrar en un proceso de crecimiento continuo. En el año 2005, se abrió la sucursal de la Península en la ciudad de La libertad, con el fin de atender el mercado de Salinas, La libertad y Santa Elena.

En el año 2015, se inició con la apertura de la sucursal N° 3 en la ciudad de Milagro en donde se atiende a un número de 3000 puntos de venta. Actualmente se tiene más de 16.000 puntos de venta entre las provincias de Guayas, Santa Elena y parte de Los Ríos.

2.3.1 Misión de SURTITODO S.A.

La misión de la empresa es: “Atender a nuestros clientes mediante un portafolio adecuado de productos, brindándoles un excelente servicio. Conservando y mejorando el prestigio de nuestros proveedores y sus marcas; y procurando el bienestar de nuestros colaboradores e inversionistas”.

2.3.2 Visión de SURTITODO S.A.

La visión de la empresa es: “Llegar a ser la empresa más importante de distribución numérica de productos de consumo masivo del Ecuador, cumpliendo con los objetivos del servicio diferenciado a nuestros clientes, mejorando continuamente nuestros procesos y utilizando los avances tecnológicos en beneficio de nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas”

2.3.3 Infraestructura de SURTITODO S.A.

La empresa SURTITODO S.A., cuenta con las siguientes instalaciones y activos para su funcionamiento:

Bodegas y Oficinas

- Posee oficinas y bodegas propias en la ciudad de Guayaquil, con un espacio de 450 mts².

- En el segundo trimestre del 2015 se proyectó ampliar el espacio de bodegas y oficinas en Guayaquil con la adquisición de 2 bodegas adicionales con 800 mts². Las cuales ya son activo fijo de la compañía.
- En la península se cuenta con bodega y oficinas, en la ciudad de La Libertad y un espacio de 500 mts².
- En la ciudad de Milagro se cuenta con un espacio de 300 mts² de bodegas y oficinas.

Transporte: (16 vehículos)

- Cuentan 10 camiones de su propiedad de 2 a 5 toneladas en la ciudad de Guayaquil.
- En la península se cuenta con 3 camiones propios de 2 a 5 toneladas.
- En Milagro se cuenta con 3 camiones propios de 2 a 5 toneladas.

2.3.4 Personal de SURTITODO S.A.

La empresa SURTITODO S.A., posee actualmente la siguiente estructura organizacional:

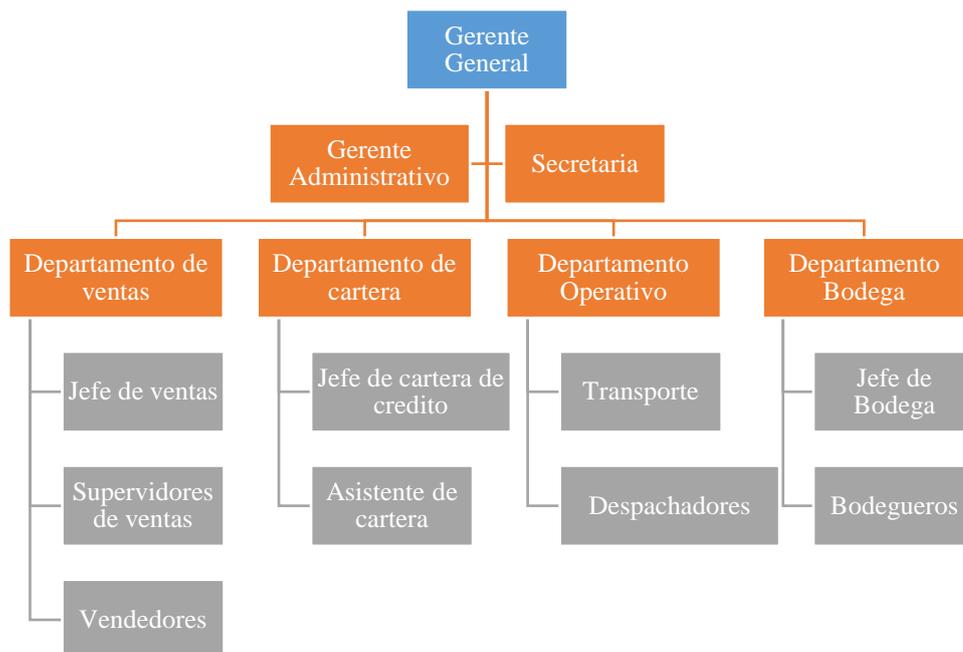


Figura 2.1. Organigrama de la empresa SURTITODO S.A.

Fuente: SURTITODO S.A., 2016

Elaborado: Las autoras

La empresa cuenta con el siguiente personal en las diferentes áreas tanto de Guayaquil, La Península y Milagro en total la empresa cuenta con 124 colaboradores de forma directa:

Tabla 2.2. Personal de la empresa SURTITODO S.A.

Departamento	Ciudad	Personal
Dpto. administrativo	Guayaquil	5
Dpto. Bodega	Guayaquil	5
Dpto. Cartera Guayaquil	Guayaquil	2
Dpto. transporte	Guayaquil	23
Dpto. administrativo	Milagro	3
Dpto. Bodega	Milagro	2
Dpto. Cartera	Milagro	1
Dpto. Transporte	Milagro	6
Dpto. Administrativo	Península	4
Dpto. Bodega	Península	3
Dpto. Cartera	Península	2
Dpto. Transporte	Península	8
Totales		64

Fuente: SURTITODO S.A., 2016

Elaborado: Las autoras

La empresa cuenta el siguiente personal en el área de Ventas en Guayaquil, La Península y Milagro:

Tabla 2.3. Personal en el área de ventas de SURTITODO S.A. Guayaquil

Cargo	Ciudad	Personal
Jefe de ventas	Guayaquil/Península/Milagro	1
Supervisores	Guayaquil	3
Vendedores de Cobertura	Guayaquil	32
Vendedores a mayoristas	Guayaquil	4
Supervisor	Península	1
Vendedores de cobertura	Península	10
Vendedores a mayoristas	Península	2
Supervisor	Milagro	1
Vendedores de cobertura	Milagro	5
Vendedores a mayoristas	Milagro	1
Totales		60

Fuente: SURTITODO S.A., 2016

Elaborado: Las autoras

2.3.5 Aliados estratégicos de SURTITODO S.A.

SURTITODO S.A. tiene como aliados principales a las siguientes compañías:

- Colgate Palmolive del Ecuador
- Productos Tissue del Ecuador (ELITE)
- Kellogg del Ecuador
- N.I.R.S.A (atún real)
- Quicornac S.A. (jugos Sunny)
- Energizer-Ecuador C.A.
- Grupo Superior
- BIC Ecuador
- Agripac S.A.
- Universal Sweet Industries S.A
- Basesurcorp S.A

- Johnson & Johnson
- 3M Ecuador

2.3.6 Clientes de SURTITODO S.A.

SURTITODO S.A. cuenta actualmente con la siguiente base de clientes:

Guayaquil

- Tiene una base actualizada de clientes registrados que llegan a los 11.000; de los cuales se activan mensualmente a través de las compras que nos realizan un promedio de 7.000 clientes.

Península

- En este sector se tiene registrada de acuerdo a la base de datos de la empresa a 3.000 clientes, de los cuales se activan mensualmente 2.200 clientes a través de las compras que realizan.

Milagro

- Tiene una base actualizada de 2.000 clientes, de los cuales compran mensualmente alrededor de 1.000 clientes.

La empresa ha venido creciendo de manera sostenida (entre el 12% y el 15%) en los últimos años, no solamente en facturación en dólares si no también en el número de clientes activos. A continuación se presenta en las ventas anuales que ha tenido la empresa.

Tabla 2.4. Ventas de la empresa SURTITODO S.A. Periodo 2012- 2015

Años	Ventas
2012	8,800,000.00
2013	10,296,000.00
2014	12,000,000.00
2015	13,000,000.00

Fuente: (Revista EKOS NEGOCIOS, 2016)

Elaborado: Las autoras

En base las ventas en el año 2012 la empresa Surtitodo S.A. se ubicó en el puesto 1653 del ranking nacional de las 5.000 empresas que más ventas han logrado en el país, en el año 2013 se ubicó en el puesto 1635 del ranking de las 2.000 empresas más grandes del país. Mientras que en el año 2014 y al terminar el año 2015 se ubicó con el puesto 1392.

2.4 Marco conceptual

- **Afiliación:** Incorporación de trabajadores remunerados a un sindicato, el cual tiene la capacidad de negociar las condiciones laborales de un trabajador frente a una empresa (Secretaria del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Ocupación:** Situación que distingue a la Población Económicamente Activa (PEA) en ocupada y desocupada, según el desempeño de una actividad económica o la búsqueda de un trabajo, respectivamente (Secretaria del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Contrato Laboral Escrito:** Pacto o convenio que se realiza, por escrito, entre el trabajador y la unidad económica para la que trabaja, en el cual se establecen los

derechos y obligaciones que rigen su relación laboral (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)

- **Empleados Asalariados:** Personas que, según las normas internacionales, realizan algún trabajo por un sueldo o salario en metálico o en especie (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Empleo:** Circunstancia que otorga a una persona la condición de ocupado, en virtud de una relación laboral que mantiene con una instancia superior, sea ésta una persona o un cuerpo colegiado, lo que le permite ocupar una plaza o puesto de trabajo. Las personas con empleo constituyen un caso específico de personas que realizan una ocupación (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Estudios de Nivel Medio Superior:** Comprende los grados escolares de: a) Bachillerato general; b) Tecnológico; c) Carrera técnica comercial con antecedente de secundaria; d) Normal básica con antecedente de secundaria. Incluye a las personas que aprobaron de uno a tres años (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Estudios de Nivel Superior o Profesional:** Comprende los grados escolares de licenciatura, normal con antecedente de preparatoria, maestría y doctorado. Se refiere a las personas que aprobaron al menos un año académico o que concluyeron su instrucción profesional, independientemente de si obtuvieron o no el título correspondiente (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)

- **Experiencia Laboral:** Conocimiento o habilidad adquirida mediante la práctica de una actividad económica (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Personal ocupado:** Durante el mes de referencia, es el número de personal ocupado promedio que laboró en las firmas comerciales. Se integra con la suma del personal remunerado, no remunerado, arrendado o por honorarios internos, el que está en préstamo y los vendedores exclusivamente a comisión (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Salario Mínimo:** Cantidad en efectivo que debe recibir una persona, por su actividad desempeñada en una jornada de trabajo. Los salarios mínimos son determinados por el Estado (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)
- **Turno u Horario de Trabajo:** Parte del día en que la población ocupada realiza su actividad económica. Se consideran tres tipos de turnos: diurno, comprendido entre las 6 a.m. y las 8 p.m.; nocturno, entre las 8 p.m. y las 6 a.m. y mixto, el cual comprende parte de la jornada diurna y nocturna, siempre y cuando el tiempo nocturno no sea igual o mayor a tres horas y media. Además la rotación de turnos para las personas que (debido a las necesidades de la unidad económica) no tienen un turno fijo para desarrollar su actividad económica, por lo cual periódicamente trabajan en un horario diferente (Secretaría del Trabajo y Previsión Social , 2015)

CAPITULO III

Metodología

3.1 Tipo de investigación

Para la presente investigación se aplicará la siguiente metodología:

- **El tipo de estudio será exploratorio y descriptivo.** En primera instancia será exploratorio porque consiste en la recopilación de información y levantamiento de datos desde cero, a través de la aplicación de una encuesta al personal de la empresa SURTITODO S.A. Luego, con los datos recopilados se procesará la información en tablas y gráficos estadísticos para su fácil interpretación; de esta forma, se habrá aplicado el tipo de estudio descriptivo.

3.2 Metodología

Para la presente investigación se aplicará la siguiente metodología:

- **Los métodos serán inductivo y deductivo.** La inducción consiste en el análisis por partes de un fenómeno objeto de estudio, en este caso el problema parte de la gestión del talento humano de la empresa SURTITODO S.A., por lo que se evaluarán los procedimientos actuales. Luego se aplicará la deducción, en donde se establecerá una interpretación personal de los resultados obtenidos, para así identificar los componentes necesarios para el diseño de una estructura organizacional para el departamento de talento humano de la empresa.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la siguiente investigación, las tareas serán del tipo documental y de campo.

- **Investigación documental:** Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental. Como

subtipos de esta investigación se encuentra la investigación bibliográfica, y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros y la segunda en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, entre otras.

- **Investigación de campo:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, encuestas y observaciones.

3.4 Población y muestra

La empresa SURTITODO S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y cuenta con aproximadamente 16.000 puntos de venta entre las provincias de Guayas y Santa Elena y Milagro. Sin embargo, debido a que el tema de investigación se centra en el área administrativa, esta investigación se realizará tomando en consideración únicamente a la casa matriz, debido a que el modelo debe adaptarse a las necesidades de este lugar para ser expandido a los demás puntos de venta. Se realiza una entrevista a los jefes de áreas y una encuesta a todo el personal para conocer los diversos puntos de vista sobre el manejo del personal de la empresa.

Tabla 3.5. Personal SURTITODO S.A. Guayaquil Matriz

PERSONAL POR DEPARTAMENTO	
VENTAS	38
ADMINISTRATIVO	13
OPERATIVO	29
TOTAL	80

Fuente: SURTITODO S.A., 2016

Elaborado: Las autoras

Adicionalmente, se realizará una pequeña encuesta a la cartera de clientes de SURTITODO S.A. ubicado en Guayaquil, para conocer la opinión de los clientes sobre

las problemáticas existentes y que son parte de la fundamentación para establecer la necesidad de un departamento de Talento Humano. Cabe mencionar que al ser, la cartera de clientes de la empresa, de aproximadamente siete mil personas, se procederá a hacer el cálculo de la muestra para población finita, a fin de obtener una muestra, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1)e^2 + Z^2 pq}$$

Figura 3.2. Fórmula estadística para calcular la muestra

Fuente: (Rodriguez E. , 2005)

Elaboración: Autoras

Las variables presentadas en la formula se explican a continuación:

- **N:** representa a la población objeto de estudio, en este caso se trata de 7 mil clientes mensuales activos de SURTITODO S.A. de Guayaquil.
- **N/C (Nivel de Confianza):** en este caso 95%.
- **Z:** es la desviación estándar que se obtiene del resultado de dividir 0.95 para 2 y hallar su valor en la tabla de distribución z, en este caso el valor es 1.96.
- **Error (e):** es el error máximo del muestreo, en este caso se usó 5%.

- **Proporción (p):** es la proporción a favor, mientras que q es la diferencia entre 1-p, razón por la cual se otorgan valores de 0.50 a cada una, ya que una persona tiene dos probabilidades: es encuestada o no lo es.
- **Muestra (n):** es el tamaño de la muestra es de 364 clientes.

Tabla 3.6. Cálculo de la muestra

n/c= 95%	$n = \frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$ $n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (7000)}{(7000- 1) (0.05)^2 + (1.95)^2(0.50)(0.50)}$ $n = \frac{670452,05}{1764,14}$ $n = 364$
z= 1,95	
p= 50%	
q= 50%	
N= 7000	
he= 5%	
n= ?	

Elaboración: Autoras

De la muestra seleccionada, se tomará la siguiente segmentación según las sucursales de SURTITODO S.A., a nivel nacional, asignando un porcentaje a cada una de la muestra, de la siguiente manera:

Tabla 3.7. Segmentación de la muestra de clientes

Sucursal	Clientes encuestados	Porcentaje
Guayaquil	191,36	53%
Península	64,48	18%
Milagro	108,16	30%
Total	364	100%

Elaboración: Autoras

3.5 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados

ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE SURTITODO S.A.

Datos Adicionales

¿Qué tiempo usted lleva laborando para la empresa Surtitodo S.A.?

Tabla 3.8. Antigüedad en la empresa

Opción	Cantidad	Frecuencia
Menor a 1 año	21	26,25%
1 a 3 años	22	27,50%
4 a 6 años	25	31,25%
7 a 9 años	12	15,00%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

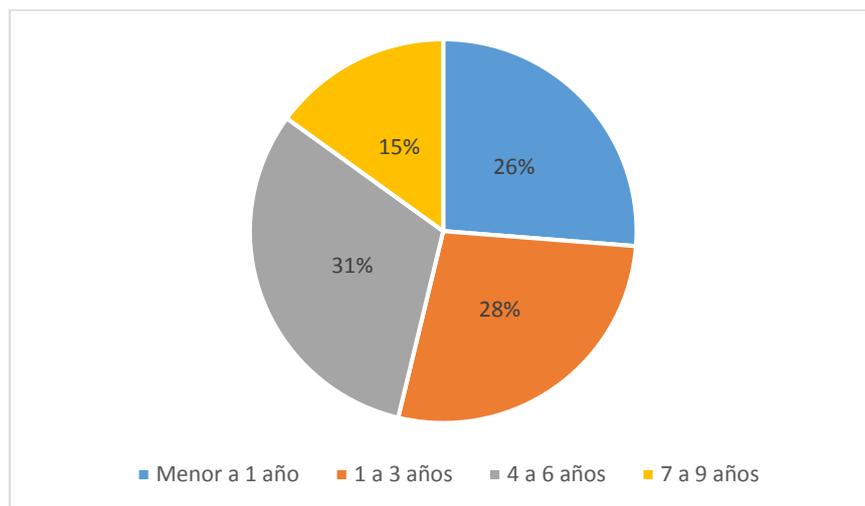


Figura 3.3. Antigüedad en la empresa

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

Este dato adicional a las preguntas desarrolladas contribuirá a conocer el tiempo que los encuestados han laborado en SURTITODO S.A. El 26,25% del personal tiene laborando menos de 1 año, mientras que el 27,50% tienen entre 1 a 3 años. El 31,25% de los trabajadores tienen en la empresa entre 4 a 6 años y el 15% tienen entre 7 a 9 años.

Pregunta 1. ¿Existe una descripción de las actividades (Manual de funciones) que usted tiene que realizar acorde a su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Tabla 3.9. Manual de las funciones de trabajo

Opción	Cantidad	Frecuencia
Sí	0	0,00%
No	80	100,00%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

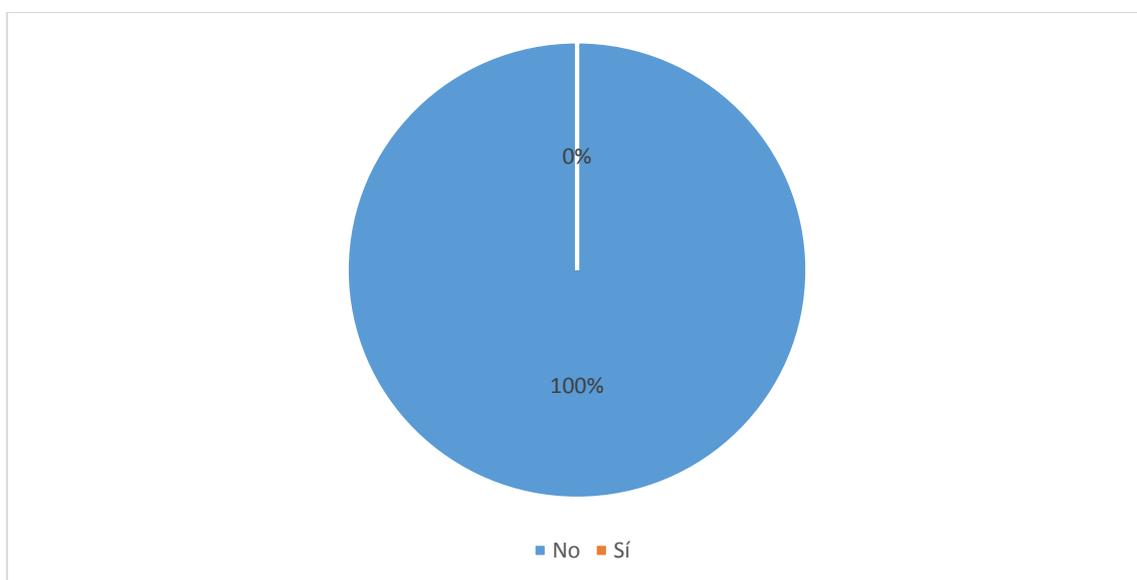


Figura 3.4. Manual con especificaciones de las funciones de trabajo

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 100.00% de los encuestados respondió que no cuentan con una descripción de las actividades dependiendo del cargo que ocupa en la empresa.

Pregunta 2. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones del personal para informar sobre cambios administrativos?

Tabla 3.10. Reunión con el personal sobre informes de cambios administrativos

Opción	Cantidad	Frecuencia
anual	44	55,00%
semestral	21	26,25%
trimestral	15	18,75%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

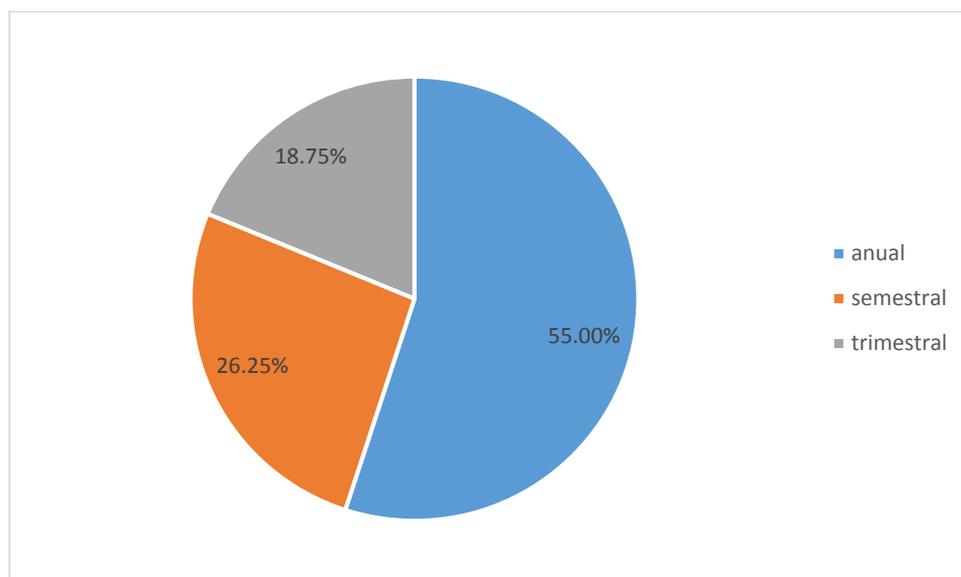


Figura 3.5. Reunión con el personal sobre informes de cambios administrativos

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 55% de los encuestados respondió que se realizan las reuniones informando al personal sobre los cambios administrativos de manera anual. El 26.25% respondió que las reuniones las realizan de manera semestral, mientras que el 18.75% dice que son trimestralmente.

Pregunta 3. ¿Recibió usted charlas de inducción a sus labores al momento que fue contratado?

Tabla 3.11. Charlas de inducción al ser contratado

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	41	51,25%
si	39	48,75%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

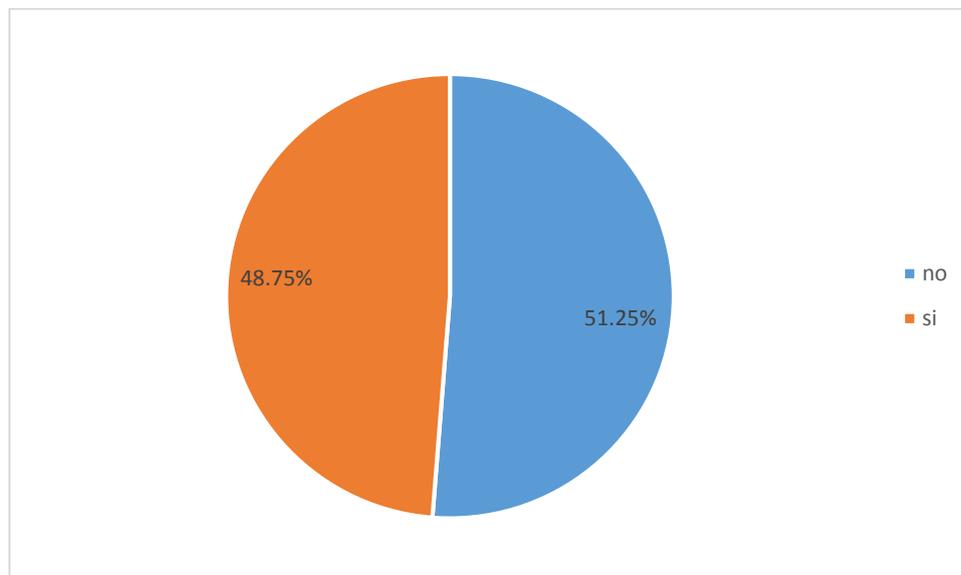


Figura 3.6. Charlas de inducción al ser contratado

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número tres busca conocer si al momento de ser contratado, el personal recibió charlas de inducción referente a sus labores, obteniendo el siguiente resultado:

El 51.25% de los encuestados respondió que al momento de ingresar no recibieron charla de inducción, mientras que el 48.75% respondió que si recibieron.

Pregunta 4. ¿Durante su tiempo de trabajo ha recibido capacitaciones orientadas a mejorar su desempeño?

Tabla 3.12. Capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño en el área de trabajo

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	54	67,50%
si	26	32,50%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

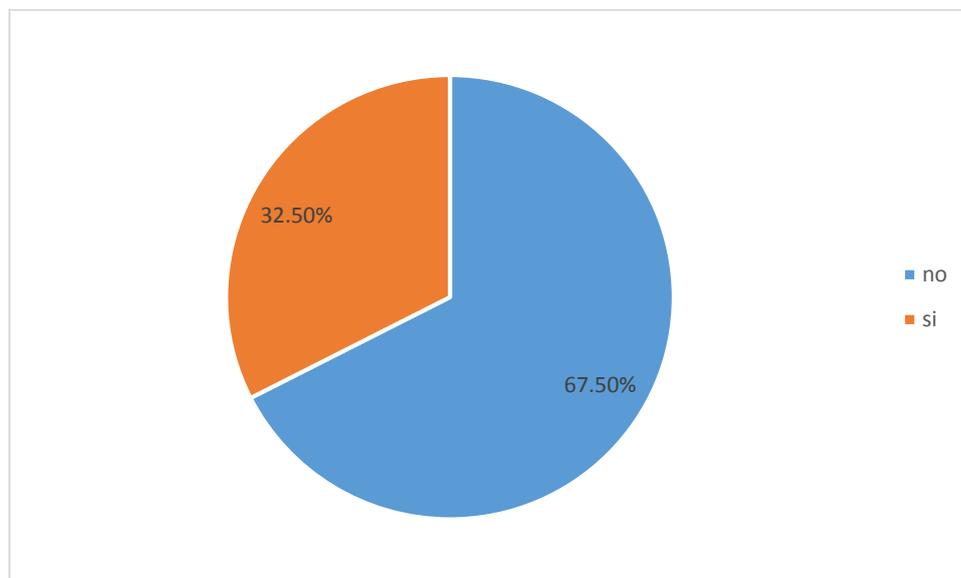


Figura 3.7. Capacitaciones orientadas a mejorar el desempeño en el área de trabajo

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 67.50% de los encuestados respondió que no ha recibido capacitaciones para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo, mientras que el 32.50% respondió que si se realizan capacitaciones al personal que labora en la empresa.

Pregunta 5. ¿Alguna vez ha realizado tareas que no corresponden a las que habitualmente ejecuta dentro de la empresa?

Tabla 3.13. Realización de funciones no correspondientes a sus funciones asignadas

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	12	15,00%
sí	68	85,00%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

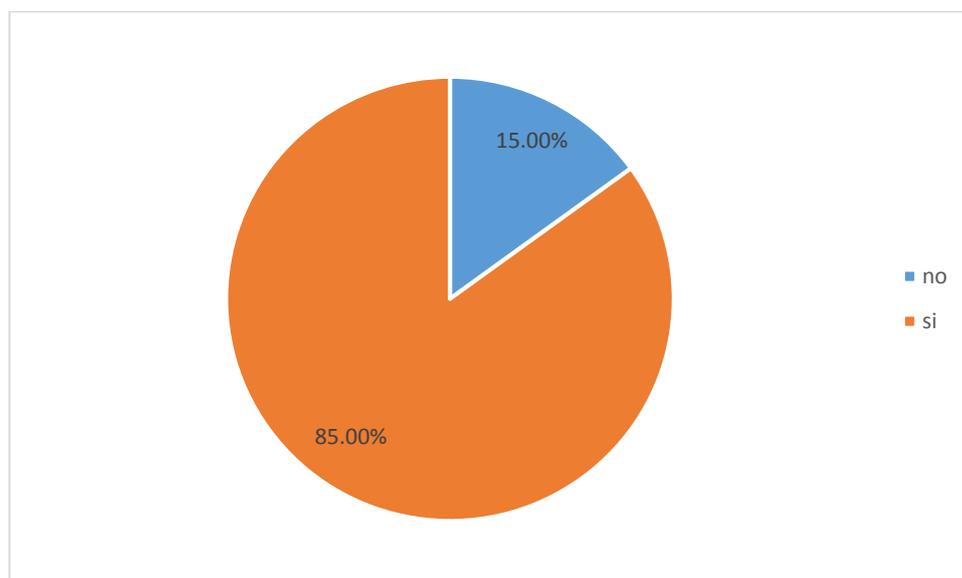


Figura 3.8. Realización de funciones no correspondientes a sus funciones asignadas

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 85% de los encuestados respondió que sí han realizado otras tareas que no van con su puesto de trabajo, mientras que el 15% respondió que no han realizado otras funciones que sean ajenas a su puesto de trabajo.

Pregunta 6. ¿Qué nivel de formación académica tiene?

Tabla 3.14. Nivel de formación académica de los encuestados

Opción	Cantidad	Frecuencia
Primaria	16	20,00%
Secundaria	19	23,75%
Superior Incompleto	34	42,50%
Superior Completa	11	13,75%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

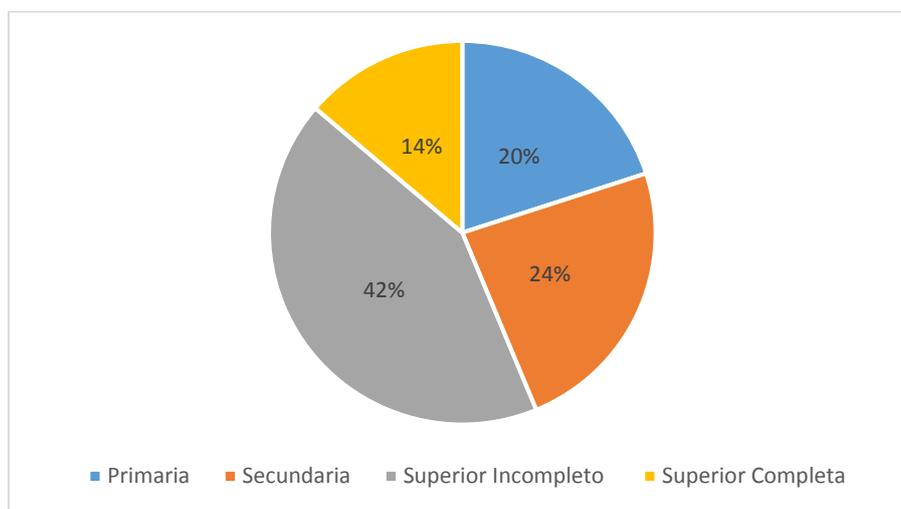


Figura 3.9. Nivel de formación académica de los encuestados

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta 6 se realizó con el fin de determinar el nivel de formación académica que poseen los trabajadores de la empresa SURTITODO S.A. El 20% de los encuestados estudiaron la primaria, mientras que, el 23,75% terminaron su nivel de bachillerato o secundaria. El 42,50% estudiaron la Universidad pero aun no completan su titulación, mientras que el 13,75% de los encuestados tienen educación superior completa.

Pregunta 7. ¿Considera que sus habilidades o formación académica están acordes a las funciones que desempeña?

Tabla 3.15. Habilidades de acuerdo a sus funciones de trabajo

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	66	82,50%
si	14	17,50%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

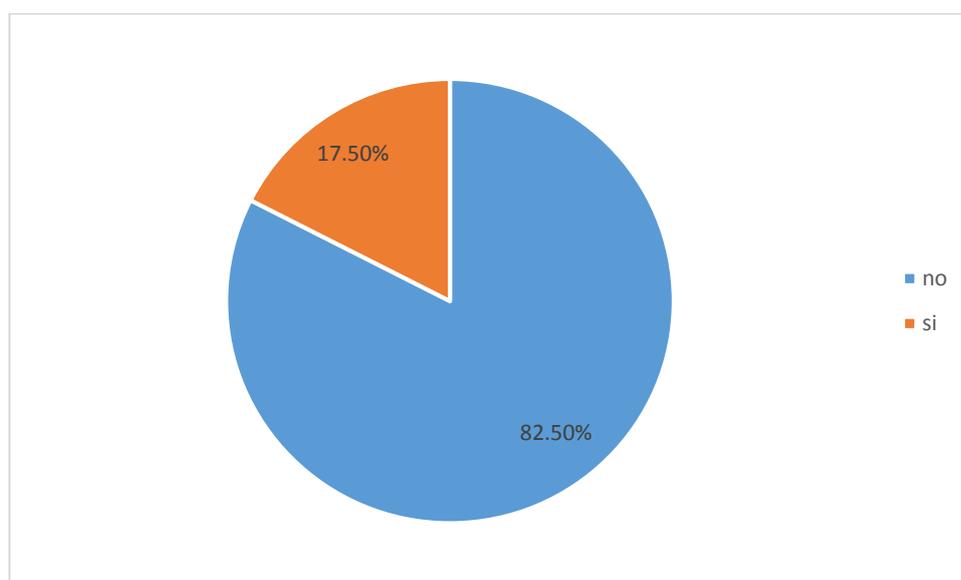


Figura 3.10. Habilidades de acuerdo a sus funciones de trabajo

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número siete busca conocer si las habilidades que poseen los trabajadores van de acuerdo a las funciones desarrolladas en su puesto de trabajo, obteniendo el siguiente resultado: El 82.50% de los encuestados respondió negativamente a esta pregunta, mientras que el 27.50% respondió que sus habilidades sí están acorde a las funciones de su cargo.

Pregunta 8. ¿Conoce usted cuales son los niveles jerárquicos dentro de la empresa SURTITODO S.A.?

Tabla 3.16. Conocimiento sobre niveles jerárquicos dentro de SURTITODO S.A.

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	67	83,75%
si	13	16,25%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

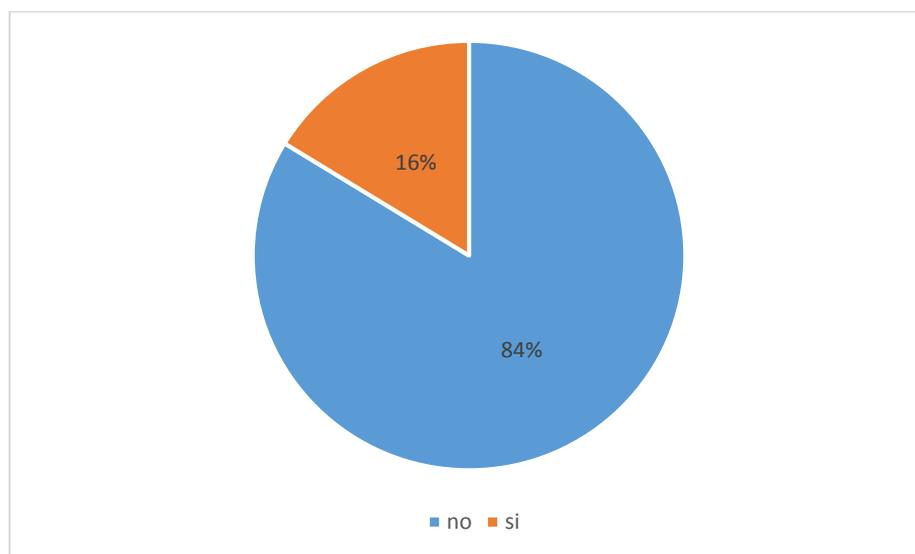


Figura 3.11. Conocimiento sobre niveles jerárquicos dentro de SURTITODO S.A.

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número 13, se busca determinar si el personal de SURTITODO S.A. conoce los niveles jerárquicos dentro de la empresa. El 83,75% de los encuestados mencionaron que solo tienen conocimiento de quien es su jefe inmediato o jefe departamental pero que no conocen el orden de los rangos superiores, por lo que, cuando tienen un inconveniente deben consultarle a su jefe inmediato y este los delega a la persona encargada dependiendo de su duda o problema. El 16,25% menciona que si saben el orden jerárquico de la empresa.

Pregunta 9. ¿Existe un superior específico para resolver inquietudes con respecto al manejo del talento humano en la empresa?

Tabla 3.17. Existencia de un superior para resolver problemas del talento humano

Opción	Cantidad	Frecuencia
No	57	71,25%
si	23	28,75%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

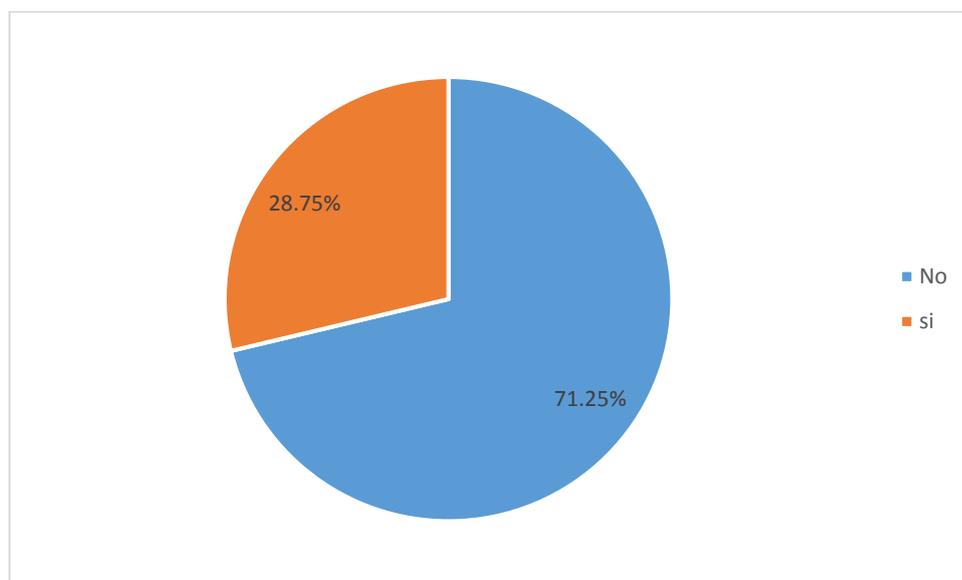


Figura 3.12. Existencia de un superior para resolver problemas del talento humano

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 71.25% de los encuestados respondió que no existe una autoridad que le ayude a resolver problemas laborales cuando se requiera, mientras que el 28.75% considera que si existe un superior que les ayude a resolver los problemas del talento humano.

Pregunta 10. ¿Cómo calificaría el nivel de manejo del talento humano de la persona que se encarga de esa actividad dentro de la empresa?

Tabla 3.18. Calificación del nivel de talento humano

Opción	Cantidad	Frecuencia
Excelente	12	15,00%
Buena	15	18,75%
Deficiente	38	47,50%
Regular	15	18,75%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

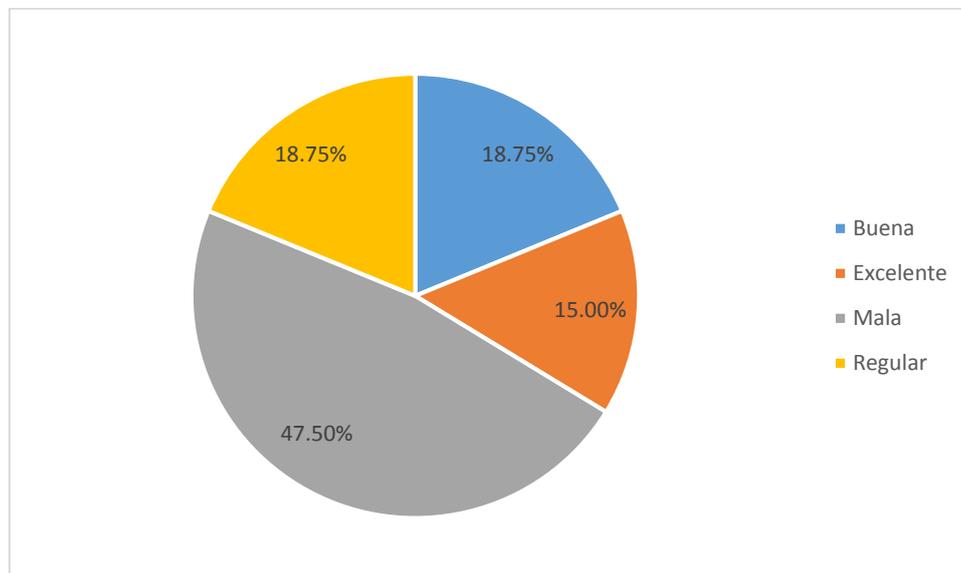


Figura 3.13. Calificación del nivel de talento humano

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 15% de los encuestados calificaron de excelente las actividades que realiza la empresa para la gestión del talento humano, el 18.75% la calificaron de regular y buena respectivamente porque no se realizan actividades que contribuyan a mejorar las habilidades del personal, mientras que 47.50% la califica de deficiente.

Pregunta 11. ¿Considera apropiado la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa Surtitodo S.A. de tal manera que ayude a coordinar los niveles de desempeño del personal?

Tabla 3.19. Creación de un departamento de talento humano para mejorar niveles de desempeño

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	7	8,75%
si	73	91,25%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

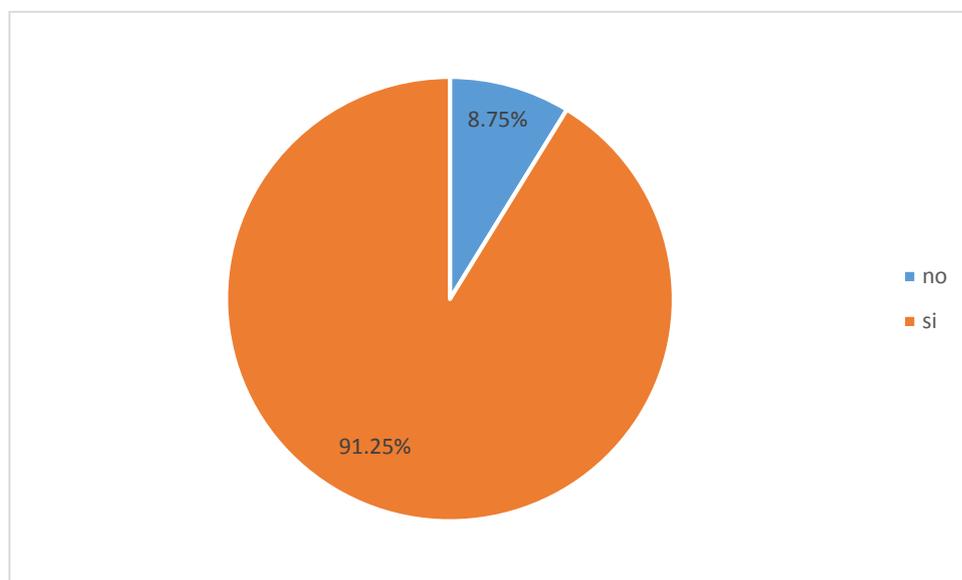


Figura 3.14. Creación de un Departamento de Talento Humano para mejorar niveles de desempeño

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 8.75% de los encuestados respondieron que no es necesario la incorporación de un nuevo departamento, mientras que el 91.25% respondieron que si es necesario la creación de este departamento.

Pregunta 12. ¿Considera usted que la formación de un departamento de talento humano resuelva los problemas que atañen al personal de la empresa en relación a sueldos, horas extras, permisos y solicitudes?

Tabla 3.20. Resolución de problemas por medio del departamento de talento humano

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	10	12,50%
si	70	87,50%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

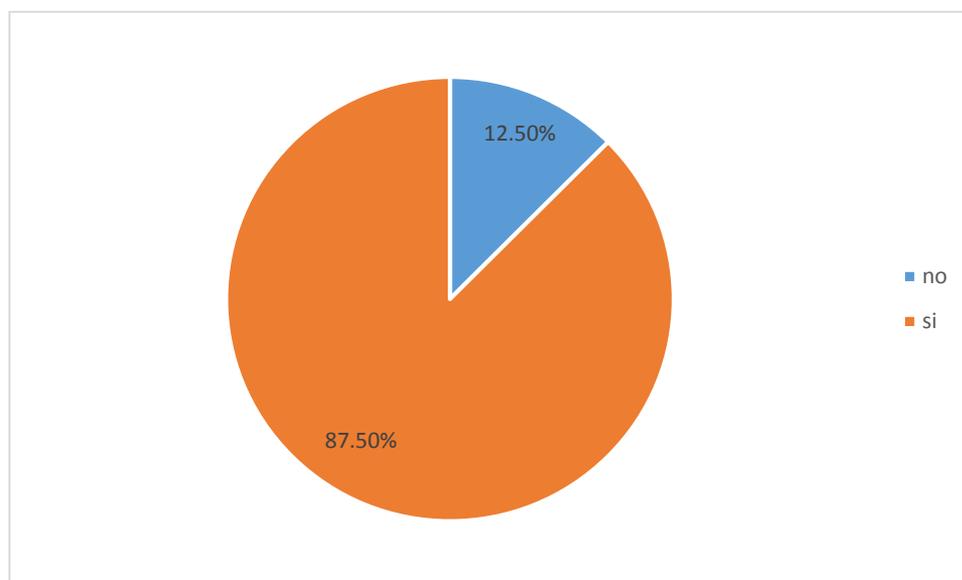


Figura 3.15. Resolución de problemas por medio del departamento de talento humano

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número 12 busca determinar si los encuestados consideran que la creación de un departamento de talento humano resolverá problemas relacionados a los sueldos, pago de horas extra, permisos y solicitudes varias. El 87,50% de los encuestados mencionó que sí consideran que este departamento mejorará los procesos relacionados con los inconvenientes mencionados, mientras que, el 12,50% considera que no representará ningún cambio.

Pregunta 13. ¿Considera que el Departamento de Talento Humano debe de elaborar Manual de Funciones y de procesos así como establecer políticas que regulen las relaciones entre colaboradores y jefes departamentales de la empresa Surtitodo S.A.?

Tabla 3.21. Elaboración de manual de funciones y procesos

Opción	Cantidad	Frecuencia
Sí	75	93,75%
No	5	6,25%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

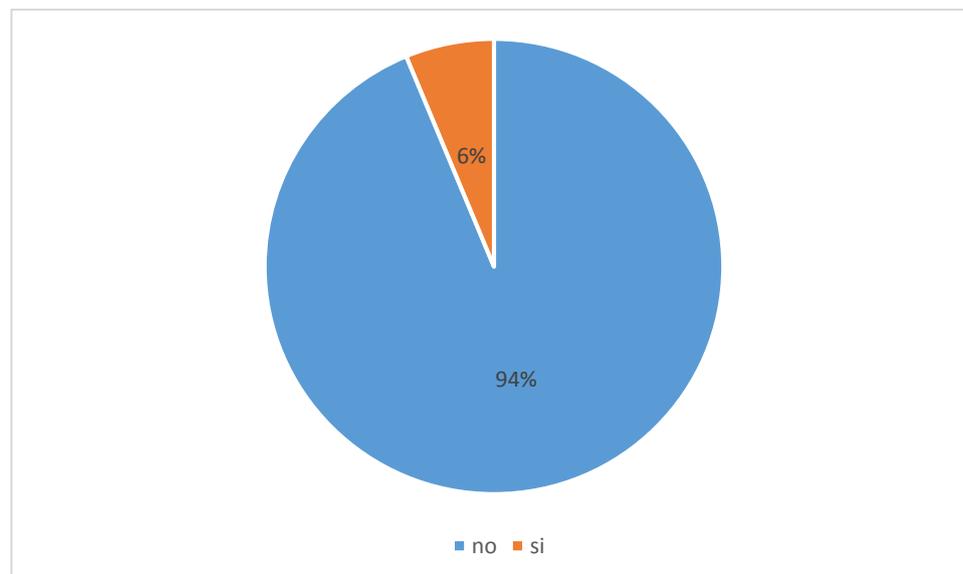


Figura 3.16. Elaboración de manual de funciones y procesos

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta 13 se formuló para conocer la opinión del personal con respecto a las funciones que debe tener el departamento de talento humano. El 93,75% opinó que el departamento sí debe de elaborar un manual de funciones y de procesos que permitan establecer las políticas de la empresa y sirvan como guía para las relaciones entre compañeros, Jefes y Directivos. El 6,25% opina que no considera que este departamento realice estas actividades.

Pregunta 14. ¿Le gustaría que el departamento de talento humano realice capacitaciones de acuerdo a sus necesidades del puesto que desempeña dentro de la empresa?

Tabla 3.22. Capacitaciones por parte del departamento de talento humano

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	0	100,00%
si	80	0,00%
Total general	80	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

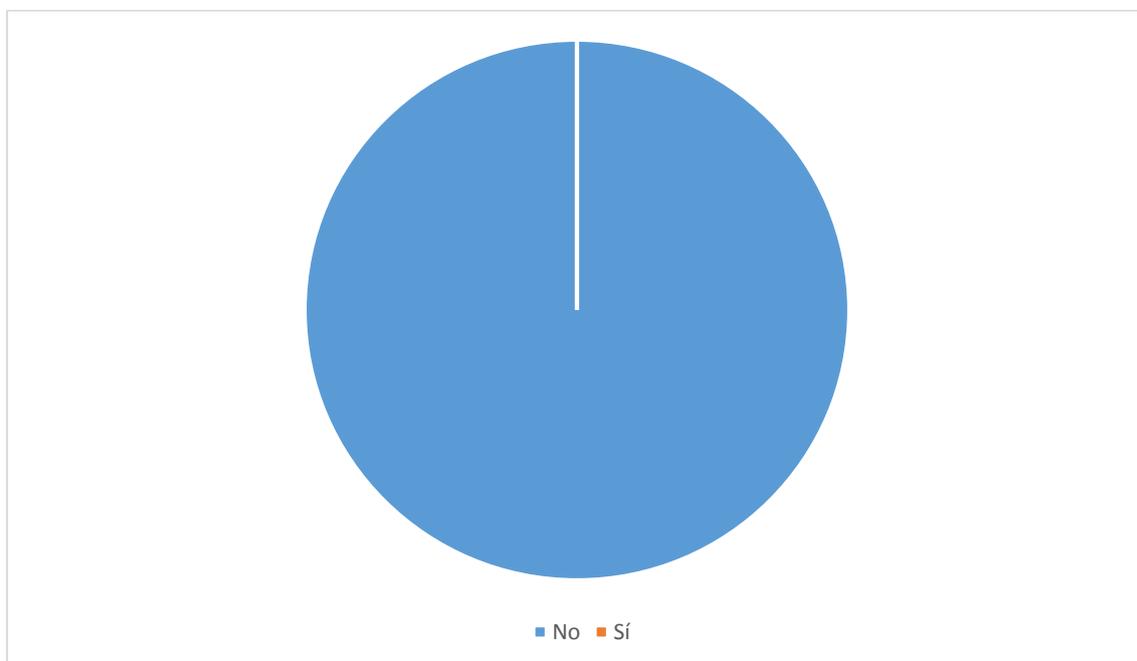


Figura 3.17. Capacitaciones por parte del departamento de talento humano

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 100,00 % de los encuestados mencionan que si están de acuerdo con las capacitaciones.

ENTREVISTA PARA JEFES DEPARTAMENTALES DE SURTITODO S.A.

1. ¿Cómo efectúa el control y manejo del personal a su cargo?

La mayoría de jefes entrevistados pertenecientes a la empresa SURTITODO S.A., en la sucursal de Guayaquil, mencionaron que el control y manejo del personal lo realizan empíricamente, es decir, que no existen procesos o formularios vinculados al manejo del talento humano ni un manual de funciones o de organización que sirva para delimitar las funciones de cada trabajador.

La empresa se basa en procedimientos tradicionales que no están debidamente registrados, pero que, debido al tiempo de los trabajadores dentro de la entidad, no es necesario la explicación o formalización de los mismos, puesto que cada persona sabe sus labores. Sin embargo, esto genera conflicto al momento del ingreso de nuevos empleados.

2. ¿Existen parámetros establecidos para evaluar al personal según sus funciones?

De igual manera, los jefes entrevistados mencionaron que no cuentan con parámetros establecidos sobre las funciones de cada trabajador, y la asignación de los mismos se realiza por costumbre o capacidad, es decir, aquel que esté libre de actividades o haya terminado las actividades asignadas, asume las nuevas tareas.

Salvo en casos específicos de jerarquía, existen muchos trabajadores que pueden asumir una función o actividades de acuerdo a la disponibilidad, lo que tiene sus observaciones positivas y negativas, por un lado, esto contribuye a que cualquier trabajador pueda asumir una responsabilidad emergente, pues conocen “de todo un poco”, sin embargo, esto se refleja de manera negativa, al momento de asumir la

responsabilidad de cualquier error o falencia que manifieste el proceso que incluía dicha actividad.

3. ¿Qué parámetros utilizan para la contratación de personal?

Los parámetros que se utilizan para la contratación del personal se establecen al momento de que surge la necesidad de conseguir un nuevo trabajador, ya sea por renuncia de otro empleado, por aumento del volumen de ventas de la empresa, apertura de nueva sucursal, entre otros.

No existe alguna guía preestablecida que designe aspectos básicos para la contratación como: nivel académico, competencias, habilidades, capacitaciones, uso de recursos informáticos, manejo de herramientas determinadas, entre otros.

4. ¿Cuál es su opinión sobre la formación de un departamento de talento humano?

Al momento de generar esta pregunta, los entrevistados se mostraron optimistas sobre la creación de un departamento de talento humano, pues, indirectamente, cada jefe asume las responsabilidades de esta área, para realizarlas en su equipo de trabajo, lo que no resulta óptimo, pues no cuentan con la formación académica para realizarlo, además que, se consideran prioridad otras funciones más acorde con el cargo que desempeñan, lo que deja en segundo plano, la gestión del talento humano.

5. ¿Cuáles considera que serían los beneficios de crear un departamento de talento humano?

La mayoría de entrevistados consideran que la creación de un departamento de talento humano, presenta varios beneficios, entre los cuales están: mejora del desarrollo

del personal, aumento de las capacitaciones, aprovechamiento de las habilidades de cada empleado según su cargo, mejora en los niveles de desempeño, entre otros.

3.5.1 Análisis de la recolección de datos entre empleados y Directivos

Una vez realizada la recolección de datos por medio de la encuesta y la entrevista a colaboradores y Jefes departamentales de la empresa SURTITODO S.A., se establecen los siguientes aspectos destacados:

- En la empresa SURTITODO S.A., no existe un documento o un manual que respalde o delimite las diversas funciones que tiene que asumir cada cargo, por lo que, cada persona puede ejecutar roles o actividades según la necesidad del momento y no sobre bases establecidas que certifiquen que están aptos para desarrollarlas.
- Tampoco existen parámetros establecidos o procesos para la contratación del personal, por lo que no se puede asegurar que todos los trabajadores cuenten con un perfil profesional acorde a las necesidades del puesto de trabajo.
- El desarrollo de actividades vinculadas al desarrollo o la gestión del talento humano se considera deficiente, puesto que, estas labores son ejecutadas por cada jefe de departamento, los cuales no poseen el conocimiento adecuado para realizarlo, además que entre sus funciones existen actividades priorizadas que si están en función de su área de desempeño, por lo que las actividades de talento humano son desplazadas.
- Tanto encuestados como entrevistados, consideran, en su mayoría, que la creación de un departamento de talento humano contribuirá a mejorar la gestión del personal y a subsanar determinadas falencias como la distribución de las

actividades por cargo, pago de horas extras, permisos para los empleados, entre otros.

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE SURTITODO S.A.

Pregunta 1. ¿Cómo evaluaría la calidad del servicio de SURTITODO S.A.?

Tabla 3.23. Calidad del servicio de SURTITODO S.A

Opción	Cantidad	Frecuencia
Excelente	57	15,66%
Bueno	68	18,68%
Malo	164	45,05%
Regular	75	20,60%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

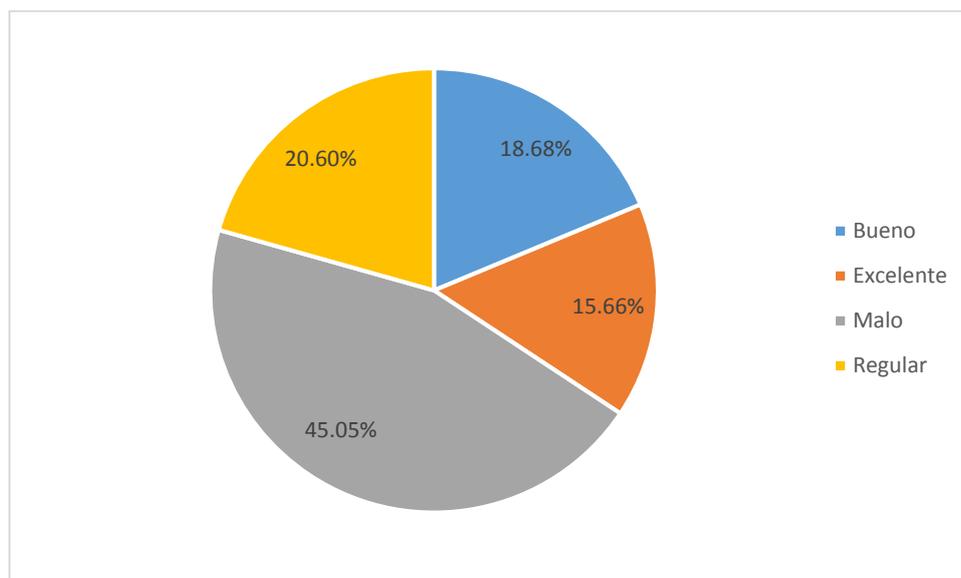


Figura 3.18. Calidad del servicio de SURTITODO S.A

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 45.05% de los encuestados respondió que la calidad de servicio es Mala porque no se satisface a plenitud al cliente, el 20.60% respondió que el servicio es regular, el 18.65% opina que es bueno, mientras que el 15.66% de los encuestados se refirió a la calidad del servicio como excelente.

Pregunta 2. ¿Cómo podría calificar la atención prestada por el vendedor

SURTITODO S.A.?

Tabla 3.24. Experiencia de compras en SURTITODO S.A

Opción	Cantidad	Frecuencia
Excelente	49	13,46%
Bueno	61	16,76%
Malo	186	51,10%
Regular	68	18,68%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

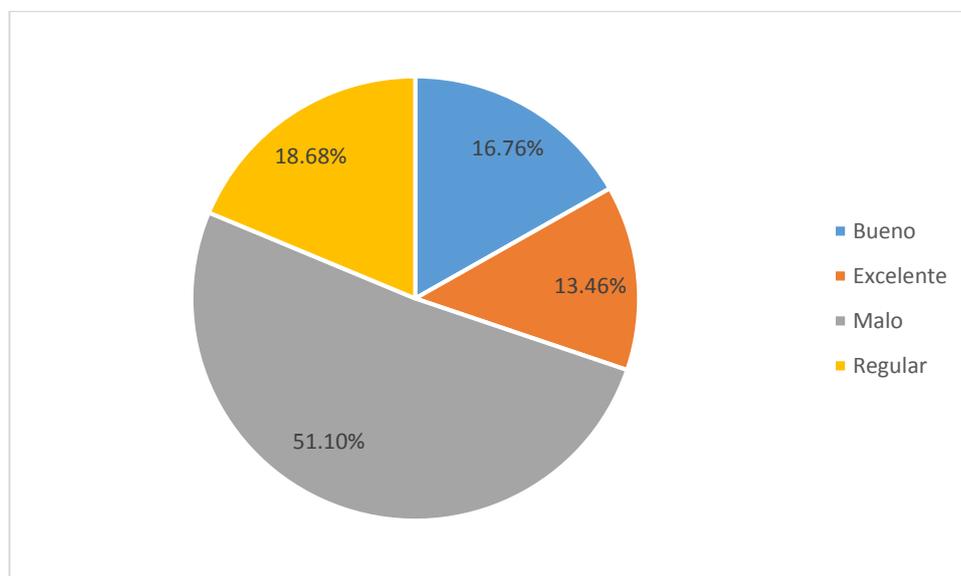


Figura 3.19. Experiencia de compras en SURTITODO S.A

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 51.10% de los encuestados respondieron que han tenido una experiencia de compra mala debido a que no se cuidan los aspectos que conforman los procesos de compra, es decir no existen un completo sistema de persuasión para atraer al cliente así como la atención al cliente, el 18.68% opina que es regular porque no existe valores agregados adicionales que impliquen que el cliente regrese, el 16.76% respondieron que es bueno, mientras que el 13.46% de los encuestados mencionaron que es excelente.

Pregunta 3. ¿Qué tipo de inconvenientes ha tenido durante su compra en SURTITODO S.A.?

Tabla 3.25. Inconvenientes durante su compra en SURTITODO S.A

Opción	Cantidad	Frecuencia
Cantidades de producto incorrectas	183	50,27%
Producto no aceptable	69	18,96%
Cambios en los precios	82	22,53%
Otros	30	8,24%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

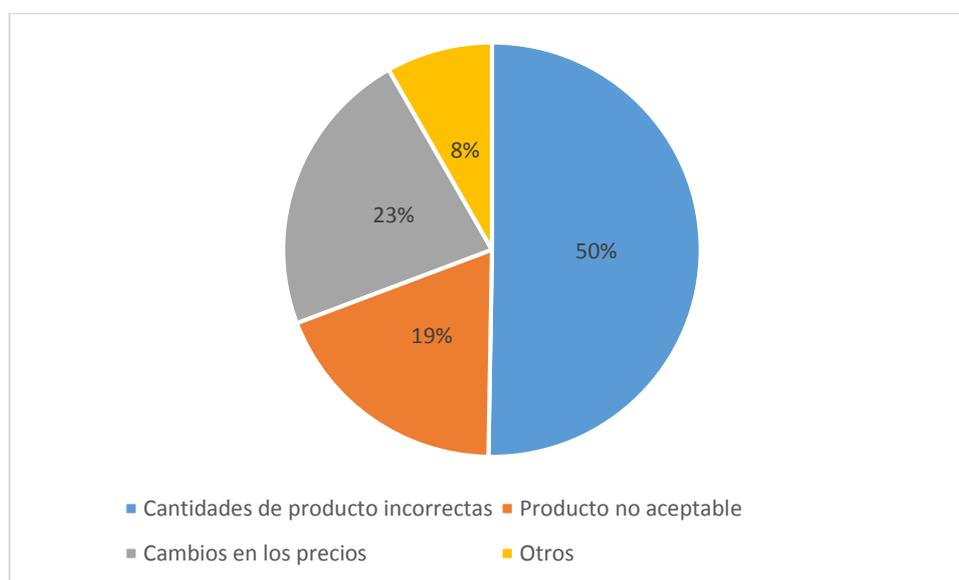


Figura 3.20. Inconvenientes durante su compra en SURTITODO S.A

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

El 50.27% de los encuestados mencionaron que tuvieron inconvenientes en el proceso de su compra por la entrega de cantidades de producto erróneas. El 18.96% se refirió a productos no aceptables, pues varían mucho en comparación a lo solicitado, mientras que el 22.53% se refirió a cambios en los precios, pues al momento de revisar la factura, el valor no coincide a las cotizaciones o proformas entregadas por la empresa. El 8,24% de los encuestados dijeron que tuvieron otro tipo de inconvenientes sin especificar.

4. ¿Considera que los servicios referentes al despacho y facturación que ofrece SURTITODO S.A. es eficiente?

Tabla 3.26. Eficiencia del servicio de SURTITODO S.A.

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	286	78,75%
si	78	21,25%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

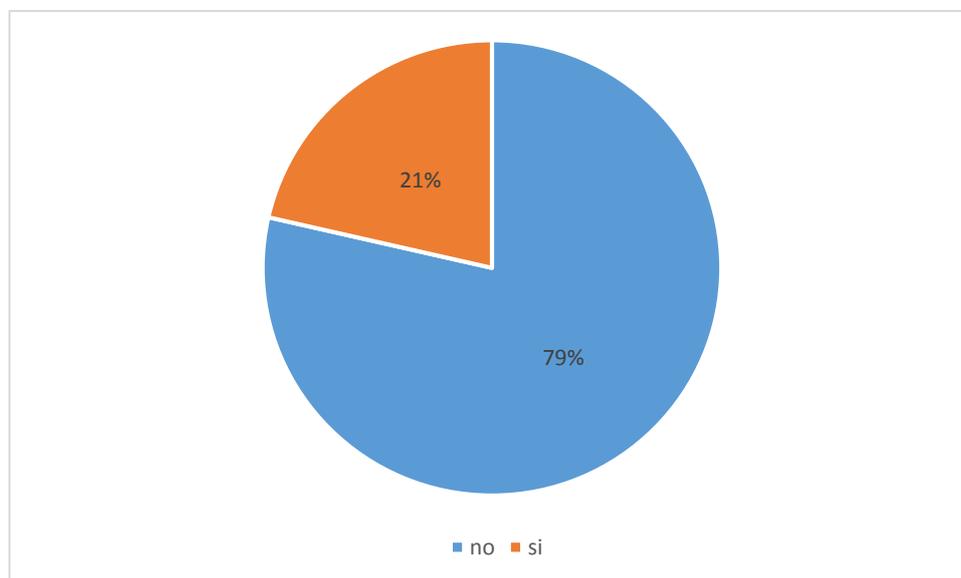


Figura 3.21. Eficiencia del servicio de SURTITODO S.A.

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número 4 de la encuesta realizada a los clientes, se formuló para conocer su opinión sobre la eficiencia de los servicios de facturación y despacho de productos que brinda la empresa SURTITODO S.A. El 78,75% de los encuestados consideran que el servicio no fue eficiente debido a los problemas que se presentaron y se mencionaron en la pregunta anterior.

5. ¿Podría decir que, como cliente, se siente satisfecho con el servicio al cliente, despacho y facturación recibido?

Tabla 3.27. Satisfacción del cliente

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	209	57,42%
si	155	42,58%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

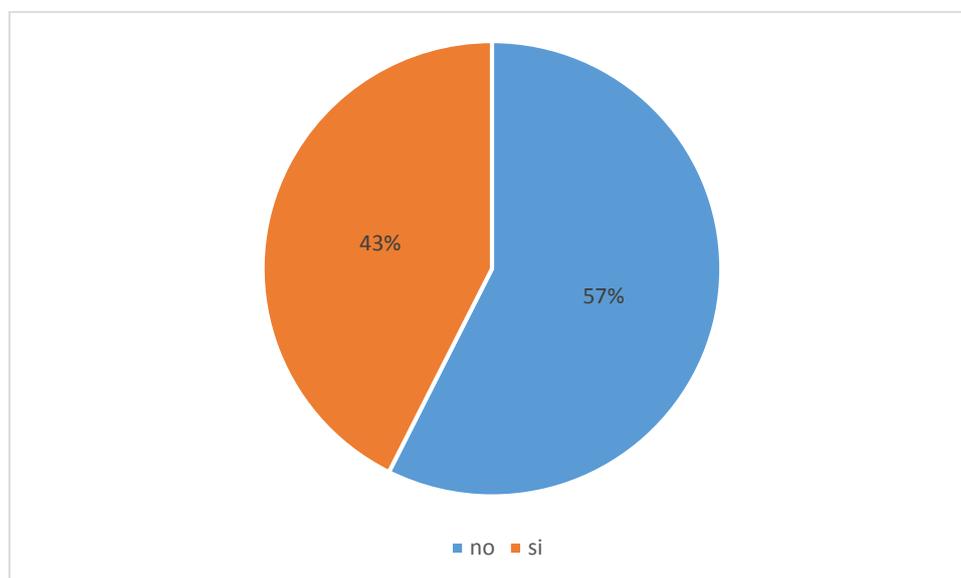


Figura 3.22. Satisfacción del cliente

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número 5 busca conocer si el cliente se siente satisfecho con el servicio recibido por la empresa SURTITODO S.A. El 57,42% de los encuestados mencionaron que se sienten insatisfechos con el servicio recibido por la empresa, pues presentaron múltiples inconvenientes al momento de recibir los pedidos. El 42,58% mencionaron que si se sienten satisfechos pues, al evaluar de forma global el servicio junto con el producto que adquirieron, obtuvieron lo que necesitaban.

6. ¿Recomendaría a la empresa SURTITODO S.A. con sus conocidos?

Tabla 3.28. Recomendación de la empresa SURTITODO S.A.

Opción	Cantidad	Frecuencia
no	155	42,58%
si	209	57,42%
Total general	364	100,00%

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

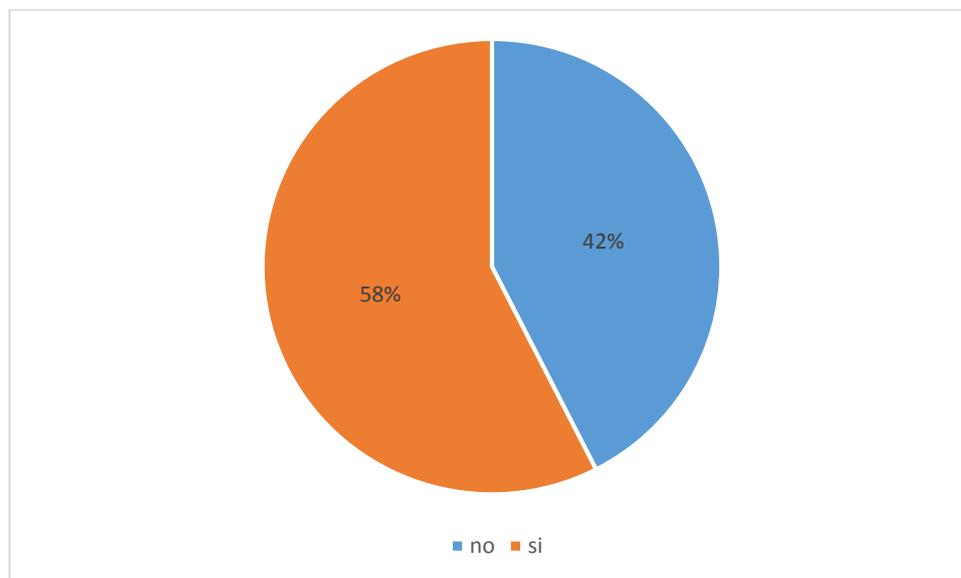


Figura 3.23. Recomendación de la empresa SURTITODO S.A.

Fuente: Encuestados

Elaboración: Autoras

La pregunta número 6 busca determinar si los clientes encuestados recomendarían a la empresa SURTITODO S.A., con sus amigos, familiares o conocidos. El 42,58% de los encuestados menciona que no recomendarían la empresa, debido a las problemáticas sufridas durante las compras que realizaron, mientras que, el 57,42% mencionó que si recomendarían a la empresa.

3.5.2 Análisis de la recolección de datos entre los clientes

Poniendo en consideración que tanto en la entrevista a los jefes departamentales y la encuesta realizada al personal de la empresa se ha establecido puntos en común, como la de que no existe un departamento que tenga a su directriz a todo el personal como debe de ser, con el fin de buscar el beneficio tanto de la empresa como para un recurso muy importante de la entidad como lo es el talento humano.

Se resalta en ambos grupos que para lograr el desarrollo del personal, se debe aumentar el número de capacitaciones en el año no tan solo al área de ventas como comúnmente se hace, sino también al resto de departamentos buscando la necesidad que en su momento se presente y a la vez evaluar su efectividad para poder aprovechar las habilidades de cada empleado según su cargo, mejorar así los niveles de desempeño, entre otros.

Es importante destacar que el servicio que presta una compañía siempre debe mejorar, mucho más cuando ya se puede reconocer serios inconvenientes que se tiene al llegar al cliente, como cantidades de producto incorrectas, producto no aceptable, cambio de precios, la entrega de la mercadería en el tiempo adecuado, las visitas del vendedor desprogramadas, claridad de producto expuesto a la venta entre otros.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

4.1 Características esenciales de la propuesta

4.1.1 Formulación del problema

Mediante el análisis de la problemática derivada de la inexistencia de un departamento de talento humano en la empresa SURTITODO S.A. se considera pertinente la formación y delimitación del mismo, con el fin de satisfacer la necesidad que tiene el personal de contar con un área que sirva de respaldo para sus labores y que establezca parámetros para sus respectivas funciones y necesidades.

4.1.2 Objetivos generales y específicos de la propuesta

Objetivo general

Elaborar la estructura organizacional que debe tener el departamento de talento humano para mejorar el desempeño operativo de los empleados de la empresa SURTITODO S.A.

Objetivos específicos

- i) Determinar el número de trabajadores necesarios para un correcto funcionamiento del departamento de Talento Humano
- ii) Definir los manuales de procesos, perfiles y políticas del personal del área de talento humano de la empresa SURTITODO S.A.
- iii) Determinar la inversión de la propuesta y los beneficios que se pueden obtener

4.1.3 Resultados del diagnóstico

Se evaluó la necesidad de proponer la creación de un departamento de talento humano debido a la falta de control que se ejerce normalmente en las actividades de cada área, debido a que los procedimientos no están formulados correctamente. Es por esto que se considera que, la implementación de dicha área contribuirá a que la empresa mejore su eficiencia.

4.2 Forma y condiciones de aplicación

4.2.1 Organigrama propuesto

Mediante el análisis de la necesidad de creación del área de talento humano, se estable la estructura organizacional de dicho departamento, para determinar una nueva estructura general, ver anexo 1.



4.3 Manuales de funciones del departamento de talento humano

4.3.1 Jefe de talento humano

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Jefe de Talento Humano
Área:	Departamento de Talento Humano
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente General
Misión del cargo:	Dirigir, controlar y gestionar los proyectos, planes y programas relativos a la búsqueda y reclutamiento del personal, selección e inducción para garantizar la calidad necesaria

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Psicólogo/a, Ingeniero/a comercial o carreras afines
Capacitación específica	Gestión del talento humano, motivación
Capacitación complementaria	Manejo del personal, manejo de reportes
Requisitos de Experiencia	2 años en cargos similares
Género	Indistinto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES
Ejecutar la aplicación de los subsistemas como selección de personal, capacitaciones, entre otras actividades referentes al cargo.
Realizar la respectiva inducción del personal
Ejecutar el desarrollo del plan de capacitación para el personal.
Velar por la correcta ejecución del sistema de nómina y todo lo relacionado con el pago de personal.
Elaborar el presupuesto del departamento.
Controlar el uso y actualización de la información del personal
Apoyar y organizar los temas referidos a Seguridad y Salud Ocupacional.
Corroborar a la Gerencia con el control del personal
Finiquitar al personal por servicios prestados
Diseñar el manual de funciones de la empresa

4.3.2 Trabajadora social

Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Trabajadora Social
Área:	Departamento de Talento Humano
Reporta a (Nombre del cargo):	Jefe de Talento Humano
Misión del cargo:	Ser responsable del cuidado y bienestar del personal que forma parte de la empresa, ayudar en el área de talento humano según las políticas y procedimientos establecidos de ley,

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Estudios superiores en Licenciatura en Trabajo Social, Psicología Industrial y Desarrollo humano
Capacitación específica	Gestión del talento humano, motivación
Capacitación complementaria	Manejo del personal, manejo de reportes
Requisitos de Experiencia	3 años en cargos similares
Género	Indistinto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES
Prestar atención a los problemas sociales de los trabajadores.
Elaborar el diagnóstico de las necesidades de Capacitación
Proyectar el plan anual de Capacitación.
Realizar las visitas domiciliarias en caso de ser necesario
Gestionar encuestas de clima laboral y proyectos de desarrollo de actividades.
Realizar los trámites para obtener fondos de respaldo para los empleados
Controlar las facturas del servicio de alimentación y transporte.
Controlar las actividades del personal a su cargo
Diseñar planes de evaluación de desempeño y motivación.

4.3.3 Asistente de talento humano

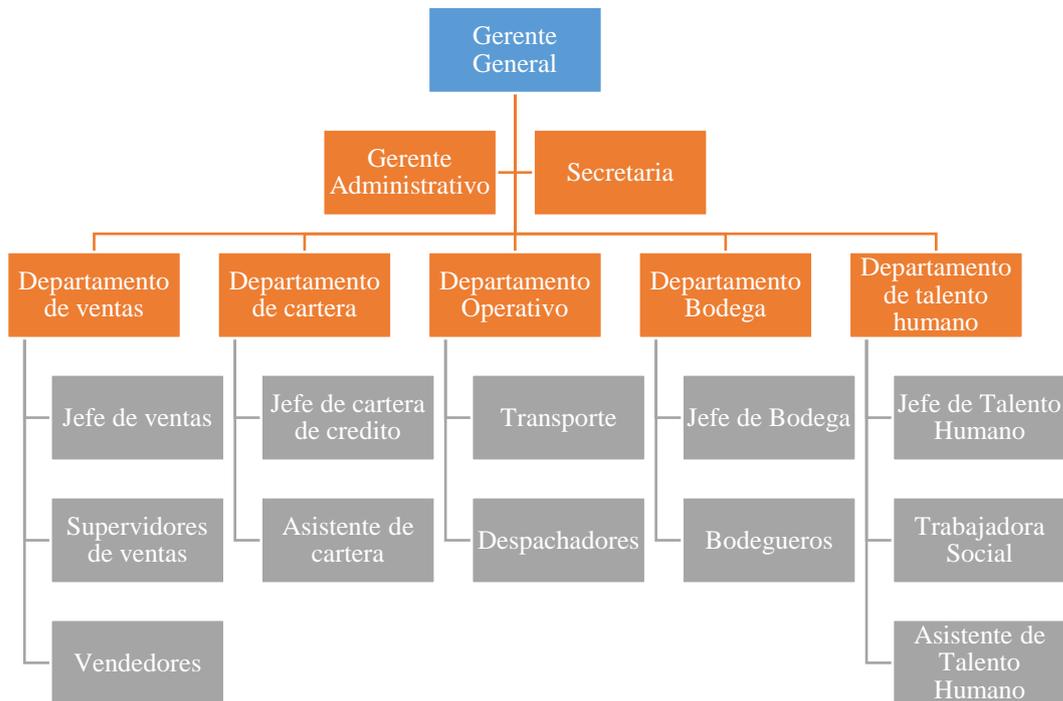
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Asistente de Talento Humano
Área:	Departamento de Talento Humano
Reporta a (Nombre del cargo):	Jefe de Talento Humano
Misión del cargo:	Apoyar en la gestión de Talento Humano y la ejecución de las políticas establecidas en el reglamento interno

Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Cursando carrera de Ingeniero en Gestión Empresarial, Psicología o carreras afines
Capacitación específica	Gestión del talento humano, motivación
Capacitación complementaria	Coordinación del personal, manejo de reportes
Requisitos de Experiencia	1 año en cargos similares
Género	Indistinto

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES
Atender al personal en sus requerimientos.
Apoyar al Jefe de Talento Humano
Controlar el pago de la Nómina.
Elaboración de Roles de Pago
Manejo de beneficios sociales
Llevar un control de los contratos de trabajo
Elaborar planillas, fondos de reserva del IESS, etc., en la fecha indicada
Elaborar certificados de los trabajadores activos y cesantes
Controlar la prevención del riesgo de trabajo
Contribuir a la correcta distribución de actividades en el manual de funciones

4.3.4 Organigrama propuesto para la empresa



Elaboración: Autoras

4.4 Procesos para ejecución de la propuesta

La propuesta siguiente consiste en un plan de gestión para la conformación del departamento de Talento Humano de la empresa SURTITODO S.A., que aportará con grandes beneficios tanto al empleado por que mejoraría su eficiencia lo que conlleva a la productividad de la empresa a través de los subsistemas que coordine el departamento como lo es el proceso de selección, inducción, capacitación del personal y evaluación a través de parámetros de eficacia y efectividad.

1. Definir bases para la evaluación y análisis del departamento direccionado a la gestión del talento humano.
2. Aprobación por parte del Gerente General.
3. Comunicar al personal sobre los procesos de gestión del talento humano.
4. Ejecutar procesos.

5. Procesar resultados.
6. Planificación de retroalimentación de los procesos.
7. Planes de mejora.
8. Seguimiento y control.
9. Fin

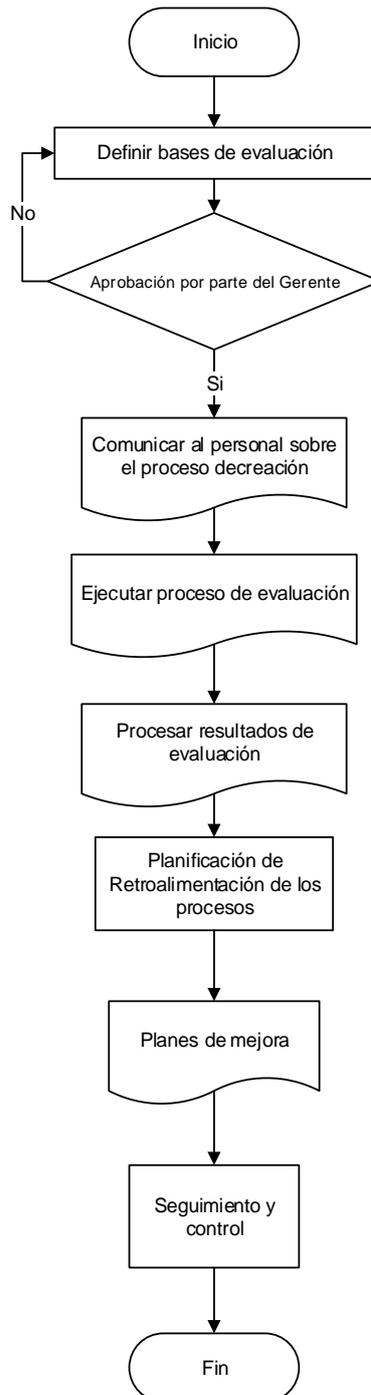
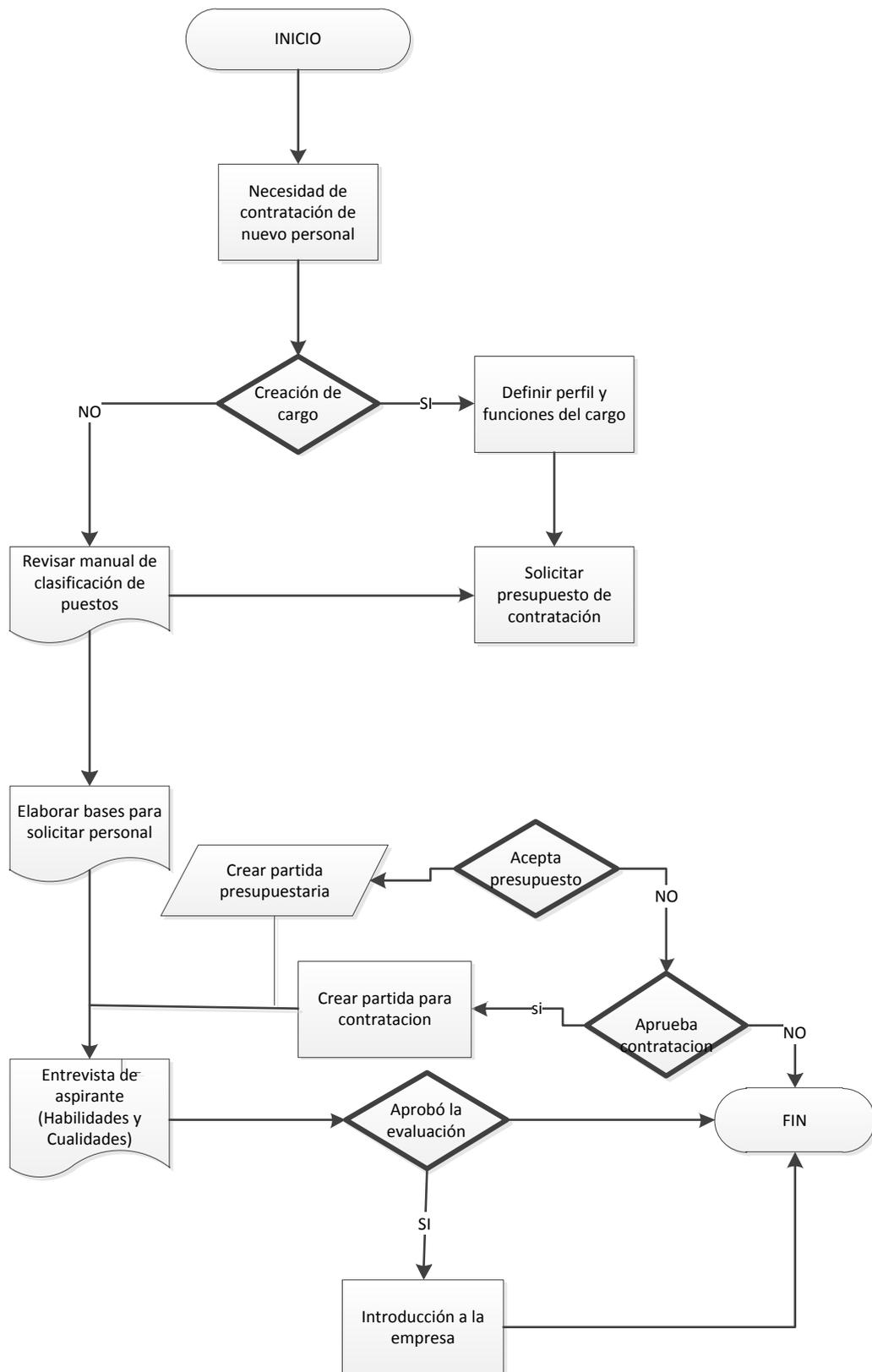


Figura 4.24. Flujograma para el Proceso de Gestión del Talento Humano.
Elaborado por: Autoras

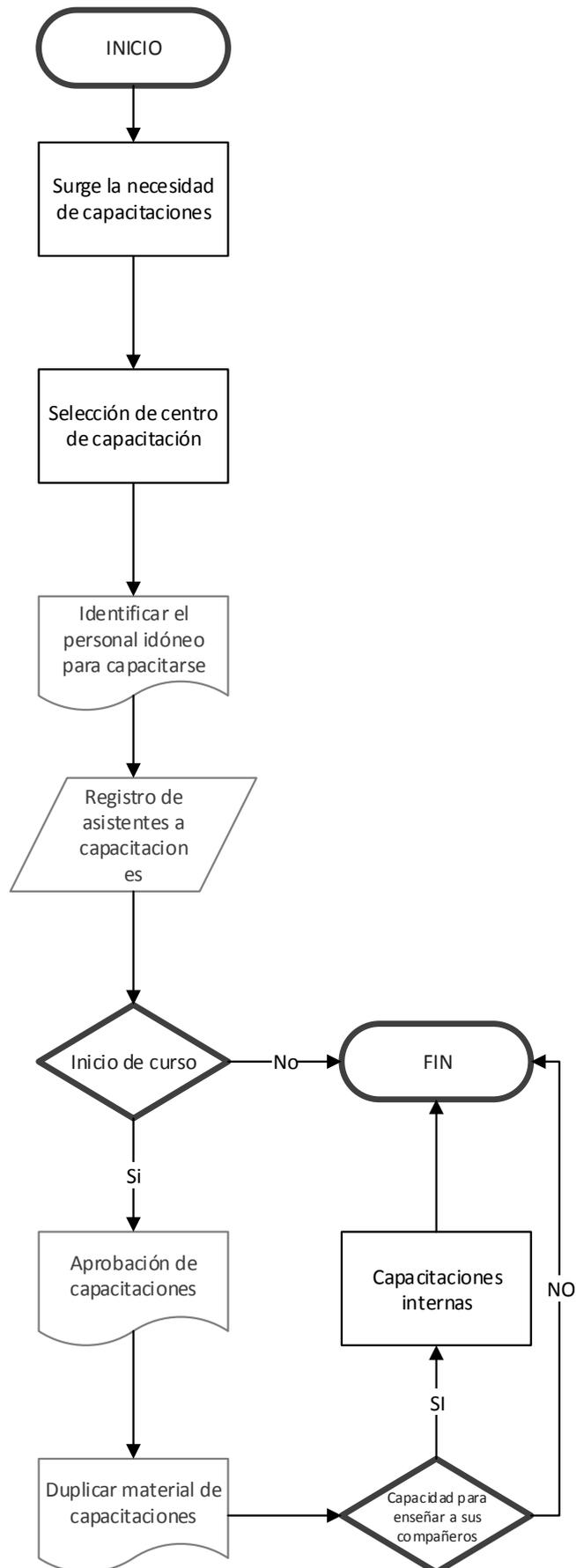
1) Admisión y selección de personal.



Para el proceso de admisión e inducción del nuevo personal requerido en la empresa SURTITODO S.A., se elaboraran las siguientes actividades:

- Surge la necesidad de contratar personal, y se evalúa si es un nuevo cargo o si es reemplazar un trabajador
- En caso de que sea un nuevo cargo, se define el perfil y funciones, así como el presupuesto para su contratación.
- Si no es un nuevo cargo se busca al personal necesario según las necesidades del puesto
- Publicar un anuncio de trabajo en medio escrito o digital según los requerimientos de la empresa.
- Para los aspirantes que pasaron la preselección, enviar una notificación o llamada para que se acerquen a la empresa.
- Entrevistar a los aspirantes con el Jefe de Talento Humano de la entidad y su asistente.
- Verificar el puntaje obtenido por cada aspirante y seleccionar al más idóneo para ejecutar las funciones.
- Contratar al nuevo trabajador con la firma del contrato laboral.
- Realizar el proceso de inducción a la empresa con datos básicos de la misma y las funciones por cada cargo
- Una vez concluida la inducción se procede a indicar al nuevo empleado sus funciones

2) Desarrollo de personas (división de capacitación)



Para el proceso de capacitaciones se elaboraran los siguientes pasos o actividades:

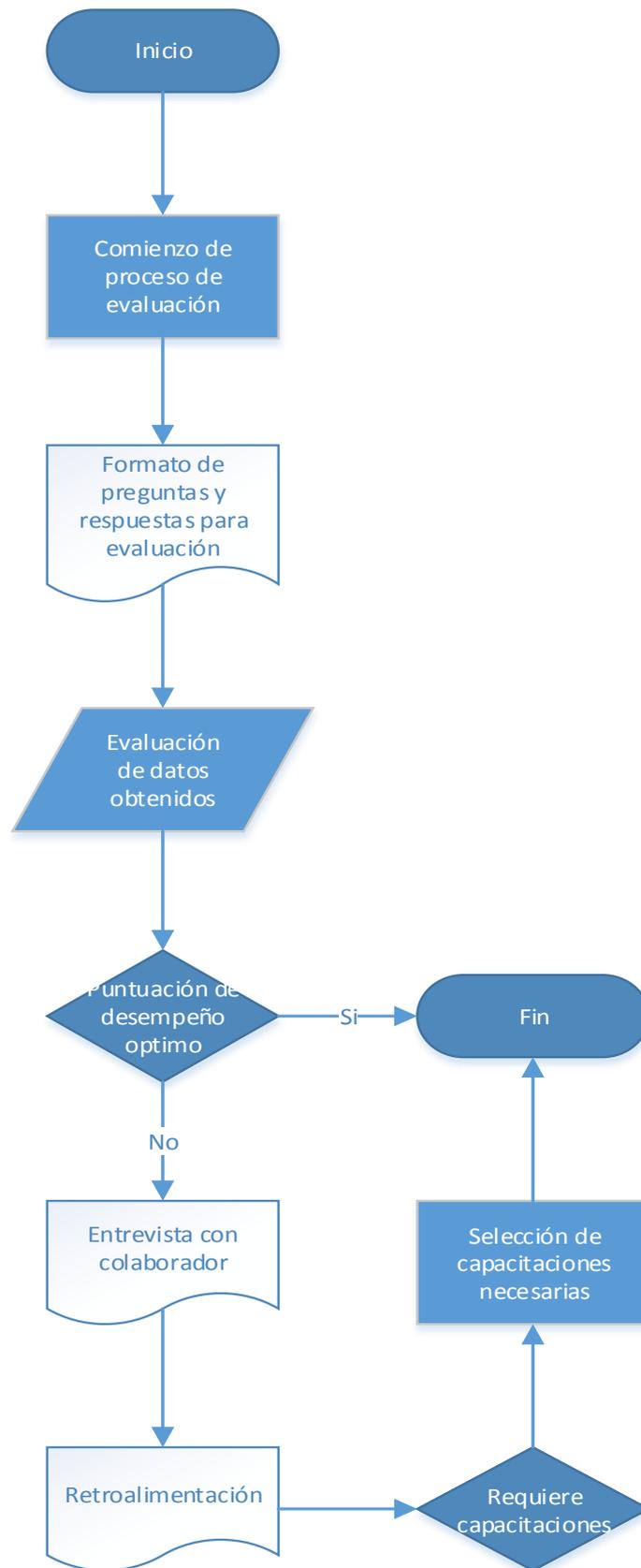
- Detectar la necesidad de capacitaciones
- Determinar el centro de capacitaciones más idóneo para la empresa
- Establecer un cronograma de capacitaciones según el centro de capacitaciones avalado por el IESS que se ajuste a las necesidades de la empresa, debido a que se tomaran las charlas que ofrece dicha institución.
- Avisar sobre las capacitaciones a todo el personal.
- Receptar las inscripciones del personal interesado en las capacitaciones.
- Se espera la fecha para cada capacitación se procede a ejecutarlo.
- Ajustar los horarios del personal para que puedan asistir a las capacitaciones y se entrega el material de capacitaciones entregado por el IESS
- Se realiza una pequeña evaluación al finalizar el curso, en caso de aprobarlo se entregara un certificado de asistencia y aprobación, el cual se adjunta a la hoja de vida del colaborador avalado por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Se establece como principal centro de capacitación para el presente proyecto, la Fundación Rio Guayas ubicada en el Colegio de Ingenieros Civiles en la Av. Francisco de Orellana, entidad avalada por el IESS y el Ministerio de relaciones laborales, que oferta las siguientes charlas o capacitaciones:

- NIIF Para Pymes
- Administración de empresas
- Sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2008

- Curso de seguridad industrial
- Actualización tributaria
- Auditoría
- Técnicas de Ventas
- Relaciones Humanas
- Técnicas Básicas de Negociación
- Comunicación organizacional con aplicación de PNL e inteligencia emocional
- Perspectivas para desarrollar un marketing efectivo
- Talento Humano
- Gestión de crédito y cobranzas
- Computación básica – herramientas de office
- Formación de Microempresarios
- Desarrollo Organizacional
- Comercio exterior - internacionalización de empresas
- Atención y servicio al cliente
- Liderazgo

3) Evaluación de personas



Para el proceso de la evaluación del desempeño del personal, se elaboran los siguientes pasos o actividades:

- El proceso inicia con el comienzo del periodo de evaluación establecido por el departamento de Talento Humano.
- Se realiza el formato para la evaluación del desempeño que realizará el Jefe de Talento Humano junto con su departamento, el cual consiste en un conjunto de preguntas y respuestas sobre las actividades y recursos utilizados por el colaborador.
- Se analizan los datos obtenidos por medio de la evaluación.
- Si la calificación obtenida por el colaborador es sobresaliente, se termina el proceso. Caso contrario, se continúa.
- Se entrevista al colaborador para conocer su desempeño dentro del área de trabajo.
- Se realiza el proceso de retroalimentación para intercambiar impresiones sobre el proceso de evaluación.
- Se establecen capacitaciones especializadas para mejorar el desempeño del trabajador o que factores influyen en su desempeño.
- Se toman las medidas correctivas según sea el caso.

Los problemas detectados en base a la investigación presentada en este documento son:

- a) Deficiente manejo del talento humano
- b) Bajo nivel de capacitación en la entidad.
- c) Falta de sistemas de control y seguimiento; no se ejecutan de manera eficiente.

Los pasos del proceso son definidos mediante un consenso entre el Gerente General y las autoras de la investigación de acuerdo a las necesidades presentadas por el personal.

Tabla 4.29. Pasos en el Proceso para la gestión del talento humano

Actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Registro	Frecuencia
Definir bases de análisis	Se define los parámetros sobre los cuales se analizará la gestión del talento humano.	Área Administrativa	Indicadores de gestión	Semestral
Aprobación por parte del Gerente	Pedir autorización para ejecutar un análisis sobre la gestión del talento humano al Gerente	Asistente Administrativo	Formato de autorización	Semestral
Comunicar al personal sobre el análisis	Emitir comunicados a todos los trabajadores	Área de Talento Humano	Formato de comunicado para empleados	Semestral
Ejecutar análisis	Presentar el formato de encuesta de análisis de la gestión del desempeño humano	Área de Talento Humano	Formatos de encuesta	Semestral
Procesar resultados	Recolectar los formatos de encuesta con sus respuestas	Área de Talento Humano	Formato de presentación	Semestral
Planificación de la retroalimentación de los procesos	Preparar formato de retroalimentación para entregar a los empleados	Área de Talento Humano	Formato para proceso de retroalimentación	Semestral
Planes de mejora	Evaluar para mejorar su gestión	Área de Talento Humano	Plan de acción	Semestral
Desarrollo de procesos de selección e inducción de nuevo personal	Se establecen las bases para la contratación de nuevo personal y como será preparado para su adaptación al lugar de trabajo	Área de Talento Humano	Material de inducción	En cada nueva contratación
Desarrollo de procesos de capacitación	Se establecen las actividades necesarias para capacitar al personal	Área de Talento Humano	Alianza con el IESS	2 veces al año
Desarrollo de procesos de evaluación	Se desarrolla el proceso para evaluar el desempeño del personal	Área de Talento Humano	Indicadores de evaluación	2 veces al año
Seguimiento y control	Llevar el control de mejoras o avances según lo acordado	Área de Talento Humano	Formato de seguimiento y control	Semestral

Elaborado por: Autoras

4.4.1 Objetivo

El departamento de talento humano de la empresa SURTITODO S.A. tendrá como objetivos o funciones, la gestión de procesos de capacitación de personal, selección, control de sus empleados, así como dar a conocer las normas disciplinarias vigentes en el reglamento interno y las sanciones respectivas. Los siguientes son los puntos más importantes de destacar:

4.4.1.1 Objetivo General del departamento

- Coordinar las buenas relaciones interpersonales de todos los trabajadores de la empresa por medio de manual de funciones bien definidos, políticas y reglamentos.

4.4.1.2 Objetivos específicos del departamento

- Brindar a los trabajadores de la empresa las normativas y reglamentos que se aplican en la empresa.
- Motivar a los trabajadores a través de capacitaciones para empezar serán de manera trimestral o semestral de acorde a las necesidades evaluadas, y luego anuales o cuando amerite; en incentivos económicos, posibilidades de ascenso laboral, reconocimiento a su trabajo.
- Alcanzar las metas propuestas en todos los departamentos.
- Lograr eficiencia y eficacia con el departamento de talento humano.
- Dar a conocer los objetivos planteados de manera trimestral por la empresa para alcanzar las metas en equipos de trabajo.

- Controlar que cada colaborador dentro de la empresa cumpla con el perfil establecido y acorde a la evaluación de desempeño buscar mejoras dentro de la compañía.

4.4.2 Evaluación del beneficio

Los beneficios que la creación de un departamento de talento humano traerá a la empresa SURTITODO S.A, se fundamenta en las necesidades descubiertas por medio de la encuesta generado a sus trabajadores, en los cuales mencionaron varias falencias como la falta de un manual de funciones, la correcta asignación de actividades y roles organizacionales, establecer bases para el perfil de cada puesto, parámetros para el proceso de contratación, falta de parámetros para los permisos y el pago de horas extra de los trabajadores, capacitaciones, entre otros.

Debido a la diversidad de falencias detectadas dentro de la organización, se consideró factible la constitución de este departamento, mediante el cual, y basados en los hallazgos detectados por medio de la presente investigación, puedan resolver estos inconvenientes a largo plazo mediante el desarrollo de actividades vinculadas a la gestión del talento humano, las cuales actualmente son deficientes. Para la estructuración del área de talento humano se requiere recursos (materiales, humanos, económicos y tecnológicos), los cuales representarán una inversión para la empresa, lo que se detalla a continuación:

Tabla 4.30. Inversión en muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES	Cant.	C. Unitario	C. Total
Módulos de escritorio	2	\$ 230,00	\$ 460,00
Escritorio ejecutivo	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Sofá para espera	1	\$ 195,00	\$ 195,00
Archivadores	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Silla ejecutiva	1	\$ 220,00	\$ 220,00
Sillas para personal	2	\$ 180,00	\$ 360,00
Anaqueles	3	\$ 125,00	\$ 375,00
SUBTOTAL			\$ 2.270,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.31. Inversión en equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	Cant.	C. Unitario	C. Total
Computadores de Escritorio	3	\$ 700,00	\$2.100,00
Impresora/Scanner/ Copiadora	2	\$ 250,00	\$500,00
Router Inalámbrico	1	\$ 80,00	\$80,00
Software control de entrada /salida del personal	1	\$ 400,00	\$400,00
Lector de tarjetas inteligentes Omnikey 3021 USB	1	\$1200,00	\$1200,00
SUBTOTAL			\$4.280,00

Elaborado por: Autoras

Tabla 4.32. Inversión en gastos de pre operación

GASTOS DE PRE-OPERACIÓN	Cant.	C. Unitario	C. Total
Instalación de equipos	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Materiales para adecuación de Oficina	1	\$ 136,90	\$ 136,90
Mano de obra	2	\$ 135,00	\$ 135,00
Capacitaciones (2 veces al año) ¹	2	\$ 3000,00	\$ 6000,00
SUBTOTAL			\$ 6.521,90

Elaborado por: Autoras

Resumiendo los gastos generados por la instalación de las oficinas, los equipos de computación y los muebles de oficina, la inversión total es de 8.190 dólares. Adicional se calculan los gastos de sueldos y beneficios del personal del área.

¹ Las capacitaciones se realizarán por convenio con el IESS según convocatorias realizadas y tienen un costo de \$150 dólares por persona, con la opción de que por cada 2 inscritos, entra una 3era persona gratis.

Tabla 4.33. Inversión inicial

Resumen de Inversión	Cant.	C. Unitario	C. Total
Muebles de oficina	1	\$ 2.060,00	\$ 2.270,00
Equipos de computación	1	\$ 2.680,00	\$ 4.280,00
Gastos de Pre-Operación	1	\$ 2.450,00	\$ 6.521,90
SUBTOTAL			\$ 13.071,90

Elaborado por: Autoras

A continuación se establece un cuadro con el detalle de la nómina del departamento de Talento Humano, en el cual se desglosa la cantidad de sueldo, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reservas, vacaciones y aporte al IESS.

Tabla 4.34. Detalles de nómina para departamento de Talento Humano

Cargo	CANT	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo Reserva	Vacaciones	Aporte IESS	NETO A PAGAR
Jefe de Talento Humano	1	\$800,00	\$66,67	\$30,50	\$66,67	\$33,33	\$97,20	\$1.094,37
Asistente de Talento Humano	1	\$450,00	\$37,50	\$30,50	\$37,50	\$18,75	\$54,67	\$628,92
Trabajadora Social	1	\$700,00	\$58,33	\$30,50	\$58,33	\$29,17	\$85,05	\$961,38
Total Mensual	3	\$1.950,00	\$162,50	\$91,50	\$162,50	\$81,25	\$184,28	\$2.684,67

Elaborado por: Autoras

4.4.3 Instalación del departamento de Talento Humano

Cabe indicar que en las instalaciones del departamento de talento humano no habrá separadores ya que esto permitirá una buena comunicación para proteger y otorgar un buen clima laboral y el personal se desempeñe eficientemente y así evitar conflictos, que puedan incidir en el rendimiento del equipo de trabajo.

Un buen ambiente laboral ayuda a tener un equipo más productivo y comprometido con la empresa, clientes más satisfechos y por ende, personas más felices. El Jefe de talento humano ayudara en la creación de un ambiente que dé equilibrio y satisfacción a los colaboradores.

El clima laboral va formando la personalidad de una empresa. La mejor forma de llegar a conocer realmente de dónde parte esa personalidad es conversando y conociendo a los colaboradores. Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Trabajar en un ambiente favorable es bueno porque mejora el desempeño individual de cada trabajador, mejora la empresa, se trabaja con un propósito en común donde todo avanza en conjunto, y sobre todo porque al final de una jornada laboral, los colaboradores van a casa sabiendo que su trabajo beneficia a su familia.

Figura 4.25. Diseño propuesto para departamento de Talento Humano



Elaboración: Autoras

Figura 4.26. Imagen 3D para el departamento propuesto



Elaboración: Autoras

4.5 Indicadores.

Los indicadores son elementos indispensables para el control del departamento de talento humano. Se propone los siguientes indicadores para medir el nivel de gestión del área de talento humano de la empresa SURTITDO S.A.

Tabla 4.35. Indicadores de Evaluación para personal de SURTITODO S.A.

		
PROCESO: Evaluación de la gestión del talento humano		
RESPONSABLE DEL PROCESO: Jefe de Talento Humano		
ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA
Inicio de periodo de evaluación semestral	a)Evaluar mediante un formato de evaluación	Retroalimentación y plan de mejora de la gestión
RECURSOS		
HUMANOS		FISICOS
Jefe de Talento Humano Asistente de Talento Humano Trabajadora Social		Formulario de evaluación Material de Oficina
INDICADORES		
FORMULA	FRECUENCIA	META
Actividades del área de talento humano	Semestral	Actividad mensual para mejora del clima organizacional
Capacitaciones externas de grupo de capacitadores de la empresa	Semestral	2 Capacitaciones anuales
Inducciones para nuevo personal	En cada contratación	100% de nuevos empleados deben recibir inducción

Creación de manual de funciones	Anual	Cada año debe estructurarse y actualizarse el manual de funciones
Índice de rotación del personal	Anual	Menor al 5% anual
Capacitaciones internas del personal	Semestral	2 veces al año
Creación de parámetros de seguridad y salud ocupacional	Anual	Cada área debe tener reglamento interno de seguridad y salud ocupacional
Tiempo promedio de cobertura para puestos de trabajo	Anual	Un cargo no debe pasar de los 5 días máximos sin ser cubierto por reemplazo o nuevo personal
Prestaciones y beneficios pagados	Semestral	100% del pago total de beneficios a trabajadores
Productividad de mano de obra	Semestral	Horas trabajadas por total de empleados

Elaborado por: Autoras

En base a la propuesta planteada consideramos que es factible implementar el Departamento de talento humano para la empresa Surtitodo S.A, debido a esto obtendrá beneficios, los cuales son:

- Eficiencia en los procesos administrativos
- Optimización de recursos
- Mejora del clima organizacional
- Actividades de desarrollo profesional como capacitaciones

CONCLUSIONES

Una vez analizada toda la información recolectada por medio de la presente investigación se determinan las siguientes conclusiones:

1. Existen una serie de inconvenientes que detallamos a continuación: La entrega pausada de los productos, la descoordinación en cuanto a los precios, errores en la facturación, los reclamos del cliente por la cantidad de productos incorrecto la demora de la entrega del mismo.
2. La empresa no cuenta con un departamento de talento humano, que se especialice en coordinar las actividades relacionadas con el personal como, contratación, inducción, capacitaciones, permisos, pago de horas extras y bonificaciones, lo que provoca un inoportuno desempeño y desmotivación laboral en los trabajadores.
3. De acuerdo a la encuesta que se realizó a los trabajadores en donde para 100 % de los mismos, no existe una descripción de las actividades de acuerdo al cargo que ocupan lo cual influye en su nivel de eficiencia durante el trabajo y muchas veces tienden a realizar tareas de otros.
4. Los trabajadores indican en las encuestas que no reciben capacitaciones de acuerdo a sus necesidades en el puesto que desempeña dentro de la empresa por lo que se debe tener en cuenta que la falta de entrenamiento ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decline y esto conlleva que desmejore la imagen frente al cliente.

5. Cabe indicar que el manual de funciones se lo realizara una vez que este creado el departamento de talento humano lo cual tendrá un proceso de entrevista entre los jefes de cada departamento, debido a que ellos son los que controlan las actividades que realiza la empresa y cada trabajador y con la ayuda de este nuevo departamento se generen los procesos y las políticas internas a desempeñar.

RECOMENDACIONES

Gracias a las conclusiones obtenidas por medio del presente trabajo, se procede a recomendar los siguientes puntos que servirán como sustento para futuras investigaciones:

1. Se recomienda la implementación del departamento de Talento Humano que cumpla con los requisitos programados en el presente trabajo de titulación, tanto de estructura como de contenido, comenzando por la elección del Jefe de Talento Humano y sus colaboradores, cargo por lo que es necesario contratar una persona capaz con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la empresa.
2. Se recomienda incluir los procedimientos de selección de personal en donde se demuestran las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo, el cual debe ser utilizado para un mayor control en la contratación de nuevos colaboradores, por lo que se establece la necesidad de la aplicación dentro de la propuesta.
3. Se recomienda en el tema de capacitación una vez se detecten las necesidades existentes, se contacten las entidades que pueden dar la respectiva capacitación en el tema, entre las que podemos citar, Fundación Rio Guayas ubicada en el Colegio de Ingenieros Civiles en la Av. Francisco de Orellana, entidad avalada por el IESS y el Ministerio de relaciones, Cámara de Comercio, Montepiedad entre otras que presentan un bajo costo y pueden

favorecer a incrementar calidad en los procesos a través de la formación de los trabajadores.

4. Una vez transcurridos los 3 primeros años de implementación del departamento de talento humano para la sucursal de Guayaquil, se considera necesario evaluar la necesidad de un departamento similar en las sucursales de Santa Elena y Milagro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, C., Enríquez, A., & Sánchez, J. (2011). *Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales*. Argentina: FC Editorial.
- Aguilar, E. (2013). *Guía práctica para la elaboración de proyecto de investigación*. Guayaquil: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Chile: Editorial Granica S.A.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Colombia: Prospectiva.
- Batista, C. (7 de Febrero de 2012). *El talento humano ante las empresas, ¿será posible su retención?* Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/cesarjuniorbatista/2012/02/27/talentohumanoyretencion/>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: ICFES.
- Byars, & Rue. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. . España: Editorial Mosby.
- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México : McGraw Hill.
- Deloitte. (2010). *Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país*.
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos Básicos de Metodología de la Investigación*. México: Pearson.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Gonzalez, R., & Gibler, N. (2011). Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad. *Banco Interamericano de Desarrollo* , 110.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (2010). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Colombia : Universidad del Rosario.
- Moreno, S., Chávez, M., & Álvarez, M. (2013). *El BalancedScorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Colombia : Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Navarro, R. (18 de Julio de 2000). *Metodología para la planificación de los RRHH en las empresas*. Obtenido de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=47>
- Puchol, L. (1995). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid : ESIC Editorial.
- Ramirez, R. D. (2006). *Método y conocimiento, metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

- Revista EKOS NEGOCIOS. (2 de Enero de 2016). *Raking Empresarial 2015*. Obtenido de Revista EKOS NEGOCIOS:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6259>
- Rivera, E. (2012). *9 errores comunes en las evaluaciones de desempeño*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/9-errores-comunes-evaluaciones-desempeno-lista_165482/
- Robbins, S. (1999). *Variables que influyen en el Comportamiento Organizacional*. México : Prentice Hall.
- Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: Universidad Autónoma de Tabasco.
- Rodriguez, L. (2009). CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN. *Actualidad empresarial*, 2.
- Saracho, J. E. (2005). *Diseño de una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el grupo Quirolo de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social . (23 de Enero de 2015). Obtenido de Secretaria del Trabajo y Previsión Social : <http://www.gob.mx/stps/>
- Udaondo, M. (2011). *Gestión de calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vanegas, C. M. (2007 de Marzo de 17). Obtenido de Gestipolis: Likert y su aportación con respecto al clima organizacional
- Werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos*. Madrid : McGraw-Hill.

APÉNDICE

Apéndice A: FORMATO DE ENCUESTA

Estimado encuestado:

Sírvase a completar la presente encuesta, bajo el cumplimiento de las siguientes instrucciones:

1. Leer bien el enunciado de cada pregunta.
2. Seleccionar una sola respuesta por cada pregunta.
3. Solicitar la explicación respectiva en caso de no comprender alguna pregunta.
4. Responder con sinceridad, tomando en cuenta que la encuesta es anónima.

Información básica: ¿Qué tiempo usted lleva laborando para la empresa Surtitodo S.A.?

Menor a 1 año____ 1 a 3 años____ 4 a 6 años____
7 a 9 años_____

1. ¿Existe una descripción de las actividades (Manual de funciones) que usted tiene que realizar acorde a su puesto de trabajo dentro de la empresa?

Sí ____ No ____

2. ¿Con que frecuencia se realizan las reuniones del personal para informar sobre cambios administrativos?

Trimestral____ Semestral____ Anual____

3. ¿Recibió usted charlas de inducción a sus labores al momento que fue contratado?

Sí ___

No ___

4. ¿Durante su tiempo de trabajo ha recibido capacitaciones orientadas a mejorar su desempeño?

Sí ___

No ___

5. ¿Alguna vez ha realizado tareas que no corresponden a las que habitualmente ejecuta dentro de la empresa?

Sí ___

No ___

6. ¿Qué nivel de formación académica tiene?

Primaria___

Secundaria___

Superior incompleta___

Superior Completa___

7. ¿Considera que sus habilidades o formación académica están acordes a las funciones que desempeña?

Sí ___

No ___

8. ¿Conoce usted cuales son los niveles jerárquicos dentro de la empresa SURTITODO S.A.?

Sí ___

No___

9. ¿Existe un superior específico para resolver inquietudes con respecto al manejo del talento humano en la empresa?

Sí ___

No___

10. ¿Cómo calificaría el nivel de manejo del talento humano de la persona que se encarga de esa actividad dentro de la empresa?

Excelente__ Buena__ Deficiente__ Regular__

11. ¿Considera apropiado la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa Surtitodo S.A. de tal manera que ayude a coordinar los niveles de desempeño del personal?

Sí__ No__

12. ¿Considera usted que la formación de un departamento de talento humano resuelva los problemas que atañen al personal de la empresa en relación a sueldos, horas extras, permisos y solicitudes?

Sí__ No__

13. ¿Considera que el Departamento de Talento Humano debe de elaborar Manual de Funciones y de procesos así como establecer políticas que regulen las relaciones entre colaboradores y jefes departamentales de la empresa Surtitodo S.A.?

Sí__ No__

Pregunta 14. ¿Le gustaría que el departamento de talento humano realice capacitaciones de acuerdo a sus necesidades del puesto que desempeña dentro de la empresa?

Sí__ No__

Apéndice B: FORMATO DE ENTREVISTA

A. Información básica del entrevistado

- **Formación académica:**
- **Área/Cargo que desempeña:**
- **Antigüedad en la institución:**

1. **¿Cómo efectúa el control y manejo del personal a su cargo?**
2. **¿Existen parámetros establecidos para evaluar al personal según sus funciones?**
3. **¿A quién recurre usted para que se sancione o se multe a un colaborador a su cargo que no está cumpliendo las actividades encomendadas?**
4. **¿Existen perfiles para cada puesto de trabajo que permitan un mejor reclutamiento para la contratación del personal?**
5. **¿Quién decide la contratación del personal en los casos de reemplazar una vacante o por la creación de un nuevo cargo?**
6. **¿Actualmente Quien realiza el control de las asistencias, vacaciones, permisos, pagos a IESS, prestamos, anticipos de sueldo del personal de la empresa?**
7. **¿Cuál es su opinión sobre la formación de un departamento de talento humano dentro de esta empresa?**
8. **¿Qué beneficios existirían para la empresa crear un departamento de talento humano?**

Apéndice C: FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

- **¿Qué tiempo tiene usted vínculos comerciales con la empresa SURTITODO S.A.?**

_____ 0 a 2

_____ 3 a 5

_____ 6 a 8

_____ 9 a 11

_____ 12 a 14

- **¿Cómo podría calificar la atención prestada por el personal de SURTITODO S.A.?**

- _____ Excelente

- _____ Bueno

- _____ Regular

- _____ Malo

Si contesto Regular y Malo Conteste la pregunta siguiente

- **¿Qué inconvenientes ha tenido durante su compra (servicio al cliente) en SURTITODO S.A.?**

_____ Cantidades de producto incorrectas 3

_____ Producto no aceptable 2

_____ Cambios en los precios 1

_____ Otros (Especifique)

- **¿Podría decir que, como cliente, se siente satisfecho con el servicio de despacho y facturación recibido?**

- _____ Si

- _____ No

- **¿Recomendaría a la empresa SURTITODO S.A. con sus conocidos?**

_____ Si

_____ No

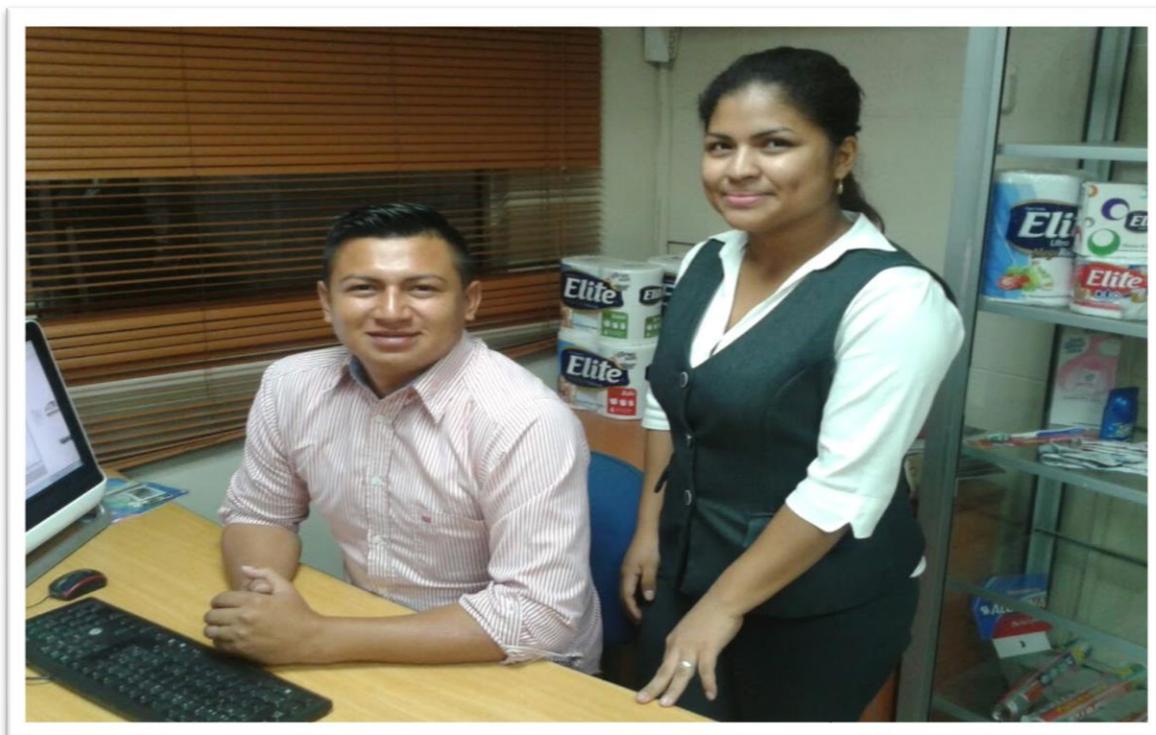
Apéndice D: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: SURTITODO S.A., 2016

Elaboración: Autoras

Apéndice E: FOTOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS



Apéndice F: Fotos con el Gerente de la Empresa Surtitodo S.A



Apéndice G: COTIZACIONES DE RESPALDO PARA INVERSION

The screenshot shows a web browser window with the URL www.compuzone.com.ec/producto.php?prodcod=5137. The page is titled "FICHA TECNICA" and features a blue sidebar with a "CATALOGO" menu. The main content area displays the product "HP TODO EN UNO HP 20-E003LA AMD E1-6010 1.35GHZ WIN10" with its specifications and a price of \$695.15. A shopping cart icon and a "Me gusta" button are also visible. The bottom of the browser shows a taskbar with various application icons and a system tray with a "Desconectado" notification.

www.compuzone.com.ec/producto.php?prodcod=5137

MARCA: Todas CATEGORIA: Todas PALABRA CLAVE: BUSCAR

CATALOGO

- Accesorios
 - Accesorios Para Notebooks
 - Baterías
 - Filtros De Pantalla
 - Mochilas, Maletines, Porta CDs
 - Mouse Pads
 - Producto De Limpieza
 - Productos USB
- Accesorios para Celulares
- Audio y Video
- Cables
- Calculadoras
- Cámaras
- Cases, chasis
- Celulares
- Computadoras de escritorio
- Coders
- Discos duros
- Electrónica
- Escaners
- Fuentes de poder
- Impresoras
- Juegos, consolas
- Línea Básica
- Mouseboards
- Memoria Ram
- Mesas de Escritorios

FICHA TECNICA

Marca: HP
TODO EN UNO HP 20-E003LA AMD E1-6010 1.35GHZ WIN10
05/16 L RAM 4 GB HDD 500 GB DVD SuperMulti Radeon HD 8240 GigaE WLAN 802.11b/g/n Win 10 Home 64 bit Monitor : LED 19.45" 1500 x 900 (HD)
Precio: \$695.15

Agregar al carrito de compras.

Cantidad: Total:

Otros Productos Similares

Me gusta Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.

Características Del Producto

Pantalla
Pantalla ancha con retroiluminación LED de alta definición de 49.40 cm (19.45 pulgadas) en diagonal

Placa base
Icebreaker-A

Procesador
AFU AMD E1-6010

Memoria
4 GB

Gráficos de vídeo
Gráficos integrados

Desconectado - Deje su mensaje

ROSAS JULIO CESAR
SERVICIOS DE INSTALACIONES, MANTENIMIENTO Y
REPARACION DE SISTEMAS ELECTRICOS.
 DIRECCION: AYACUCHO # 4127 Y LA CALLE 14 AVA.
 CEL. 2-467417 - 0993041663
 GUAYAQUIL - ECUADOR

PROFORMA
000068
 R.U.C. 0905839718001

Material y Mano de obra: Instalaciones eléctricas en Dpto de Talento Humano de la Empresa Surtitodo S.A

Cliente	SURTITODO S.A		
R.U.C/C.I :	0992323396001	Teléfono :	2103459
Dirección:	KM 11/2 VÍA A DAULE	Guia de Remision	

Cantidad	DESCRIPCION	Precio Unitario	Valor
Mano de Obra			
60	Acometida del medidor al panel	1,00	60,00
2	Instalacion de punto de luz	15,00	30,00
3	Instalacion de toma corrientes	5,00	15,00
2	Colocacion de Lampara	5,00	10,00
1	Instalación de lampara 2x32	5,00	5,00
3	Instalacion de breaker	5,00	15,00
	Total mano de obra		135,00
Materiales			
1	Panel 2x4 General Elctric	20,00	20,00
1	breaker de 2x10 para caja	8,00	8,00
3	toma corriente de 220 v	1,20	3,60
3	Interruptor sencillo	0,80	2,40
3	caja rectangulares	0,30	0,90
5	tubo de media pvc	7,00	35,00
5	codos de media pvc	1,20	6,00
3	caja octogonales	1,00	3,00
2	lamparas fluorecentes	5,00	10,00
60	cable No 12	0,80	48,00
	total Material		136,90
SON: TRESCIENTOS NUEVE CON 97/100...DOLARES.		Subtotal	271,90
		IVA 0%	
		IVA 14%	38,07
		TOTAL	309,97

Atentamente,


JULIO CESAR ROSAS
 JEFE DE OBRA ELECTRICO
 RUC: 0905839718001

RUC: 0907030886001

Guayaquil, Agosto 22 del 2016

Sr. (Es) SURTITODO S.A

PROFORMA: No. 000004860
POR LO SIGUIENTE:

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO
3	<p>ANAQUELES AEROS DE 0,90m LARGO X 0,47m ALTO X 0,40m FONDO. CARACTERISTICAS: EN PLANCHA LAMINADA DE ACERO DE 0,90mm. PUERTA ABATIBLE SEMI CURVA CON BISAGRAS EXTENDIBLES. CHAPA Y AGARRADERA. ASENTADO SOBRE FORMICA COLOR GRIS. PINTADOS CON PINTURA HORNEABLE.</p> <p>P.UNITARIO USD \$125,00</p> 	375,00
2	<p>ESCRITORIOS RECTOS DE 1,20m LARGO X 0,75m ALTO X 0,60m FONDO. CARACTERISTICAS: TABLERO SUPERIOR EN RH TROPKOR DE 25mm CON FORMICA Y BORDE DE CANTO DURO. CAJONERA METALICA DE 3 GAVETAS. FALDON. PATAS TELESCOPICAS EN TUBO REDONDO DE 2"PROVISTOS DE NIVELADORES. PINTADOS CON PINTURA HORNEABLE.</p> <p>P.UNITARIO USD \$230,00</p> 	460,00
1	<p>ESCRITORIO EJECUTIVO TIPO "L" DE 1,50m LARGO X 0,75m ALTO X 1,60m FONDO. CARACTERISTICAS: TABLERO SUPERIOR EN RH TROPKOR DE 25mm CON FORMICA Y BORDE DE CANTO DUROPASACABLE EN UNO DE SUS EXTREMOS.CAJONERA METALICA DE 3 GAVETAS. FALDON. PATAS ELIPTICAS. PINTADO CON PINTURA HORNEABLE.</p> <p>P.UNITARIO USD \$340,00</p>	340,00

SUBTOTAL	
IVA 14%	
TOTAL	

VENTAS

RUC: 0907030886001

Guayaquil, Agosto 22 del 2016

Sr. (Es) SURTITODO S.A

PROFORMA: No. 000004860
POR LO SIGUIENTE:

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO
1	 <p>SILLON GERENTE CON BRAZOS CARACTERISTICAS: TAPIZADO ERGONOMICO EN CUERINA Y ESPUMAFLEX. BRAZOS TAPIZADOS. BASE NEUMATICA, GIRATORIA Y RECLINABLE. CON ARANA CROMADA. PROVISTA DE GARRUCHAS. P.UNITARIO USD \$220,00</p>	220,00
2	 <p>SILLAS SECRETARIA MODELO PILOT SIN BRAZOS TAPIZADO ERGONOMICO EN CUERINA O YUTE Y ESPUMAFLEX. BASE NEUMATICA, GIRATORIA Y SEMI RECLINABLE. CON ARANA DE NYLON. PROVISTA DE GARRUCHAS. P.UNITARIO USD \$90,00</p> 	180,00
SUBTOTAL		
IVA 14%		
TOTAL		

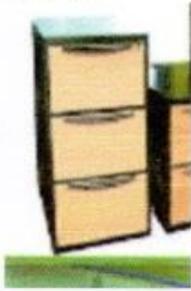
VENTAS

RUC: 0907030886001

Guayaquil, Agosto 22 del 2016

Sr. (Es) SURTITODO S.A

PROFORMA: No. 000004860
 POR LO SIGUIENTE:

CANTIDAD	ARTICULO	PRECIO
1	<p>SOFA DE ESPERA MODELO GRAFFITI CARACTERISTICAS: TAPIZADO ERGONOMICO EN MADERA TRATADA Y CURVEADA EN CUERO EXPANDIBLE Y ESPUMAFLEX. BRAZOS PLASTIFICADOS. BASE EN ESTRUCTURA TUBULAR CON PATAS. PROVISTA DE NIVELADORES.</p> <p>P.UNITARIO USD \$195,00</p> 	195,00
2	<p>ARCHIVADORES METALICO DE 3 GAVETAS DE 0,46m LARGO X 1,00m ALTO X 0,64m FONDO. CARACTERISTICAS: EN PLANCHA LAMINADA DE ACERO DE 0.90mm X 1.20mm. GAVETAS CON CORREDERAS Y RODAMIENTOS METALICOS. CHAPA CON SISTEMA DE TRAMPA PARA LAS 3 GAVETAS. PINTADOS CON PINTURA HORNEABLE.</p> <p>P.UNITARIO USD \$160,00</p> 	320,00
<p>SON: DOS MIL TRESCIENTOS OCHENTA Y DOS CON 60/100 DOLARES. VALIDEZ DE LA OFERTA: 60 DIAS. FORMA DE PAGO: CONTADO CONTRA ENTREGA TIEMPO DE ENTREGA : 5 DIAS HABILES GARANTIA: 1 AÑO POR DEFECTOS DE FABRICACIÓN</p>		

SUBTOTAL	2.090,00
IVA 14%	292,60
TOTAL	2.382,60


 VENTAS

Apéndice H: Lugar donde sería el departamento de talento humano

