



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

Sede  
Esmeraldas

**PROGRAMA DE POSGRADO EN GESTION DE TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE LA EMPRESA PUBLICIDAD  
VILLAVICENCIO DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO

**Tesis de grado previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento  
Humano**

**Autora:** Ing. Andrea Elizabeth Reyes Rodríguez

**Asesor:** Mg. Freddy Betancourt Aguilar

Esmeraldas - Ecuador

Febrero 2022

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

Tema: Modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa Publicidad Villavicencio de la ciudad de Santo Domingo.

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Grado de la PUCESE previo a la obtención del título de  
**MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**

---

Ing. Andrea Elizabeth Reyes Rodríguez  
**Autora**

---

Mg. Freddy Betancourt Aguilar  
**Director de Tesis**

---

Mg. Elías Salazar Donoso  
**Lector/a 1**

---

Mg. Darío Cedeño Barrezueta  
**Lector/a 2**

---

Mg. Yanina Bazarro Roa  
**Coordinador/a de Postgrados**

---

**Secretario/a General PÚCESE**

**Esmeraldas, Ecuador, febrero, 2022**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Andrea Elizabeth Reyes Rodríguez portador de la cédula de ciudadanía No. 1718634130 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

---

Ing. Andrea Elizabeth Reyes Rodríguez  
CI. 1718634130  
**Autora**

## **CERTIFICACIÓN**

Luego de haber revisado el trabajo certifico que cumple con los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

---

Mg. Freddy Betancourt Aguilar  
**Director de Tesis**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

A Dios

Por haberme dado vida y salud para llegar hasta este punto de mi carrera y poder culminar mis metas propuestas por sus bendiciones y amor infinito.

A mis padres

Por brindarme su cariño, consejos y apoyo moral el cual ha hecho que cada día llegue a ser mejor persona, pero sobre todo permitirme seguir siendo su orgullo.

A mi esposo Dennys

Por el apoyo constante e incondicional, su amor y respaldo en nuestra vida personal y profesional, además por siempre alentarme a nunca rendirme, gracias amor.

A mis hijos

Por ser lo más importante en mi vida, su amor hace que todo mi esfuerzo y dedicación sea constante y pueda cumplir mis objetivos, deseo que mi esfuerzo se vea reflejado como ejemplo para ellos y que nunca se rindan.

A mis amigos y maestrantes

Por haber compartido su amistad, ética profesional, conocimientos que nos enriquecieron en esta etapa de estudios, gracias a cada uno de ustedes que de una u otra manera aportó en el crecimiento profesional de la maestría gestión de talento humano.

# **TÍTULO**

Modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa Publicidad Villavicencio de la ciudad de Santo Domingo.

## **RESUMEN**

**PALABRAS CLAVES:** Talento humano, calidad, servicio, cliente, productividad.

La gerencia de las empresas contemporáneas con representatividad, se encuentran implementando modelos de gestión del talento humano porque cumplen un papel importante para generar competitividad.

Publicidad Villavicencio, pese al tiempo de actividad comercial en Santo Domingo, ha tenido un crecimiento poco satisfactorio y se aduce a que parte de este inconveniente es porque carece de estrategias para ofrecer un servicio de calidad al consumidor, razones que están repercutiendo en la fidelidad hacia la organización. En ese sentido, el presente estudio tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio en la empresa publicitaria.

Consecuentemente, el procedimiento metodológico para el desarrollo del tema planteó una investigación cuantitativa de tipo exploratoria y descriptiva porque la solución al problema depende de la aplicación de estrategias enfocadas en el mejoramiento de la calidad del servicio al cliente. Respecto al diseño de investigación se utilizó la no experimental transaccional, siendo imprescindible para la construcción del estudio sin manipular deliberadamente la variable de estudio. Además, se propuso efectuar una investigación de campo para el proceso de recopilación de datos con miras a ratificar las causas de la situación conflictiva.

El trabajo de campo involucró al gerente de la empresa Publicidad Villavicencio y los colaboradores, quienes, por su experiencia y conocimientos de las actividades que se realizan dentro de la organización, pudieron proporcionar información valiosa de primera mano. Debido al número de involucrados se procedió a aplicar la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra.

Con relación a los principales resultados, la entrevista deja clara la percepción del propietario de la empresa Publicidad Villavicencio puesto que la comunicación entre los colaboradores es calificada como regular y en similares condiciones opina acerca del desempeño de funciones y de los programas de capacitación, dejando en evidencia las

falencias internas que están afectando la calidad de servicio al cliente. Por otra parte, los colaboradores, quienes respondieron al cuestionario de encuesta, ratifican que el desarrollo de pruebas de selección, así como el proceso que se implementa para la incorporación de personas, requieren de soluciones inmediatas. Mencionan también que existe deficiencias en la aplicación de acciones para motivar al personal.

La discusión establece que, si la tesis de las organizaciones de éxito está en proveer un servicio y atención diferente, competitivo, y sobre la base de la personalización, esta empresa debería cumplir con la expectativa de sus clientes, y cuidar su reputación corporativa. Hay que recalcar que, la inadecuada manera de seleccionar, contratar y colocar personas para que ocupe un cargo laboral afecta la productividad y desempeño individual y grupal, trascendiendo de manera negativa en el cumplimiento de objetivos y metas.

La conclusión de la tesis de grado es que un modelo de Gestión del Talento Humano, con acciones necesarias y técnicas para la incorporación, colocación, recompensa, monitoreo, retención y desarrollo de personas, sin duda mejorará la calidad del servicio al cliente, y depende de la gerencia de la empresa hacer uso de este documento.

## **TÍTULO EN INGLÉS**

Human talent management model to improve the quality of customer service of the company Publicidad Villavicencio in the city of Santo Domingo.

### **ABSTRACT**

**KEYWORD:** Human talent, quality, service, customer, productivity.

The management of contemporary companies with representativeness are implementing human talent management models because they play an important role in generating competitiveness.

Advertising Villavicencio, despite the time that he has been doing business in Santo Domingo, has had unsatisfactory growth and it is argued that part of this inconvenience is because he lacks strategies to offer a quality service to the consumer, reasons that are having an impact on loyalty towards the organization. In this sense, the present study aims to develop a human talent management model to improve the quality of service in the advertising company.

Consequently, the methodological procedure for the development of the topic proposed an exploratory and descriptive quantitative research because the solution to the problem depends on the application of strategies focused on improving the quality of customer service. Regarding the research design, the non-experimental transactional design was used, being essential for the construction of the study without deliberately manipulating the study variable. In addition, it was proposed to carry out a field investigation for the data collection process with a view to ratifying the causes of the conflict situation.

The field work involved the manager of the Villavicencio Advertising company and the collaborators, who, due to their experience and knowledge of the activities carried out within the organization, were able to provide valid first-hand information. Due to the number of participants, the formula for calculating the sample size was applied.

In relation to the main results, the interview makes clear the perception of the owner of the Villavicencio Advertising company since the communication between the collaborators is qualified as regular and in similar conditions, he thinks about the performance of functions and training programs, leaving in evidences the internal

shortcomings that are affecting the quality of customer service. On the other hand, the collaborators, who responded to the survey questionnaire, confirm that the development of selection tests, as well as the process that is implemented for the incorporation of people, require immediate solutions. They also mention that there are deficiencies in the application of actions to motivate staff.

The discussion establishes that, if the thesis of successful organizations is to provide a different, competitive service and attention, based on personalization, this company should meet the expectations of its clients, and take care of its corporate reputation. It should be emphasized that the inadequate way of selecting, hiring and placing people to occupy a job position affects individual and group productivity and performance, transcending negatively in the fulfillment of objectives and goals.

The conclusion of the thesis is that a Human Talent Management model, with necessary and technical actions for the incorporation, placement, reward, monitoring, retention and development of people, will undoubtedly improve the quality of customer service, and depends of the company's management make use of this document.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	iii
CERTIFICACIÓN .....	iv
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO .....	v
TÍTULO .....	vi
RESUMEN .....	vi
TÍTULO EN INGLÉS .....	viii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	x
Tablas.....	xiii
Figuras .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
Presentación del tema .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema .....	3
Justificación .....	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos .....	4
CAPÍTULO 1.....	4
1 MARCO TEÓRICO.....	4
1.1 Fundamentación teórica conceptual .....	4
1.1.1 Gestión del talento humano: definición, importancia y objetivos.....	4
1.1.2 Administración de recursos humanos .....	5
1.1.3 Modelo de gestión del talento humano .....	6

1.1.3.1	Incorporación de personas.....	7
1.1.3.2	Colocación de personas.....	7
1.1.3.3	Recompensa de personas.....	8
1.1.3.4	Monitoreo de personas.....	8
1.1.3.5	Retención de personas.....	9
1.1.3.6	Desarrollo de personas.....	9
1.1.4	Áreas de actividad de la administración de recursos humanos.....	10
1.1.5	Evaluación de la función de administración de recursos humanos.....	11
1.1.6	Calidad del servicio al cliente.....	12
1.1.7	Importancia de la calidad en el servicio.....	12
1.1.8	Sistema para medir la calidad del servicio.....	13
1.1.9	Servucción.....	14
1.1.9.1	Cliente.....	15
1.1.9.2	Soporte físico.....	15
1.1.9.3	Personal de contacto.....	16
1.1.10	Atención al cliente.....	16
1.2	Antecedentes.....	17
1.3	Fundamentación legal.....	20
1.3.1	Código del Trabajo.....	20
1.3.2	Instituciones del estado.....	21
CAPÍTULO 2.....		23
2 METODOLOGÍA.....		23
2.1	Tipo de estudio.....	23
2.2	Definición conceptual y operacionalización de las variables.....	24
2.3	Población y muestra.....	25
2.4	Técnicas e instrumentos.....	26
2.5	Análisis de datos.....	27

CAPÍTULO 3.....	28
3 RESULTADOS .....	28
3.1 Características generales de la muestra.....	28
3.2 Descripción de hallazgos.....	29
3.3 Desarrollo del modelo de gestión del talento humano .....	31
3.3.1 Incorporación .....	34
3.3.1.1 Reclutamiento .....	34
3.3.1.2 Selección .....	40
3.3.2 Colocación.....	48
3.3.2.1 Diseño de cargos .....	49
3.3.2.2 Inducción.....	55
3.3.2.3 Evaluación de desempeño .....	56
3.3.3 Recompensa .....	58
3.3.3.1 Remuneraciones .....	58
3.3.3.2 Incentivos .....	58
3.3.4 Desarrollo .....	59
3.3.4.1 Plan de capacitación.....	59
3.3.5 Retención.....	61
3.3.5.1 Relación con los empleados .....	61
3.3.5.2 Higiene, seguridad y calidad de vida .....	61
3.3.6 Monitoreo.....	62
3.3.6.1 Base de datos.....	62
3.3.6.2 Indicadores de control .....	63
CAPÍTULO 4.....	64
4 DISCUSIÓN .....	64
CAPÍTULO 5.....	67
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67

5.1	Conclusiones .....	67
5.2	Recomendaciones.....	68
	REFERENCIAS.....	69
	ANEXOS .....	74
	Anexo 1. Resultados de la guía de entrevista. ....	74
	Anexo 2. Resultados de la aplicación de la encuesta al personal. ....	75
	Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa .....	82

## **Tablas**

Tabla 1	Operacionalización de variables .....	24
Tabla 2	Población interna .....	25
Tabla 3	Población externa.....	26
Tabla 4	Método de recolección de datos .....	28
Tabla 5	Resumen de respuesta del personal de la empresa de publicidad.....	30
Tabla 6	Resumen de respuesta de los clientes actuales de la empresa de publicidad.....	31
Tabla 7	Proceso de reclutamiento .....	35
Tabla 8	Proceso de selección .....	41
Tabla 9	Guía de entrevista al gerente de la empresa Publicidad Villavicencio .....	74

## **Figuras**

Figura 1.	Modelo de gestión del talento humano.....	6
Figura 2.	Áreas de actividad .....	10
Figura 3.	Dimensiones de la percepción del cliente .....	14
Figura 4.	Instituciones del estado con las que se relaciona Publicidad Villavicencio ....	21
Figura 5.	Esquema del modelo de GTH para la empresa Publicidad Villavicencio.....	32
Figura 6.	Misión y visión de la empresa Publicidad Villavicencio .....	32
Figura 7.	Organigrama estructural .....	33
Figura 8.	Flujo de reclutamiento de personal .....	36
Figura 9.	Solicitud de requerimiento de personal .....	37
Figura 10.	Solicitud de requerimiento de presupuesto .....	38

Figura 11. Convocatoria para personal .....	38
Figura 12. Solicitud de empleo .....	39
Figura 13. Calificación de hoja de vida .....	40
Figura 14. Flujo de selección de personal.....	42
Figura 15. Calificación de entrevista .....	43
Figura 16. Formato según tipo de prueba .....	44
Figura 17. Informe de selección .....	45
Figura 18. Verificación de referencias.....	46
Figura 19. Check list.....	47
Figura 20. Contrato de trabajo .....	48
Figura 21. Formulario de diseño de cargos.....	49
Figura 22. Identificación del manual .....	50
Figura 23. Formato de manual de funciones 1.....	51
Figura 24. Formato de manual de funciones 2.....	52
Figura 25. Formato de manual de funciones 3.....	53
Figura 26. Formato de manual de funciones 4.....	54
Figura 27. Documento de soporte inducción general .....	55
Figura 28. Documento de soporte inducción general .....	56
Figura 29. Documento de soporte para evaluación de desempeño.....	57
Figura 30. Cronograma de capacitación .....	60
Figura 31. Nivel de capacitación en Publicidad Villavicencio.....	75
Figura 32. Capacitaciones para mejorar el desempeño en Publicidad Villavicencio .....	76
Figura 33. Inversión en capacitaciones en la empresa Publicidad Villavicencio .....	77
Figura 34. Principios aplicados en el desempeño de asesoramiento al cliente.....	77
Figura 35. Principios aplicados en el desempeño de atención al cliente .....	78
Figura 36. Motivación para el recurso humano en Publicidad Villavicencio.....	79
Figura 37. Tecnología para el desempeño laboral en Publicidad Villavicencio.....	79
Figura 38. Modernización de tecnología para la atención al cliente.....	80
Figura 39. Eficiencia en la solución de problemas .....	81
Figura 40. Eficiencia en los retos laborales .....	81
Figura 41. Atención al cliente por parte del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	82
Figura 42. Nivel de capacitación del personal de la empresa Publicidad Villavicencio	83

Figura 43. Percepción de la calidad de bienes y servicios de la empresa Publicidad Villavicencio.....	83
Figura 44. Implementos de seguridad laboral del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	84
Figura 45. Asesoramiento al cliente por parte del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	85
Figura 46. Percepción de la motivación del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	85
Figura 47. Tecnología utilizada para el desempeño laboral en la empresa Publicidad Villavicencio.....	86
Figura 48. Tecnología utilizada para la atención al cliente en la empresa Publicidad Villavicencio.....	87
Figura 49. Eficiencia del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	87
Figura 50. Eficiencia del personal de la empresa Publicidad Villavicencio.....	88

# INTRODUCCIÓN

## Presentación del tema

Hoy en día, las empresas se encuentran en un mundo globalizado y de alta competitividad en el ámbito empresarial. Al mismo tiempo las empresas han crecido significativamente en el área comercial y es allí donde los empresarios pueden implementar un modelo de gestión del talento humano el cual juega un papel importante dentro de la calidad del servicio de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano tiene como objetivo brindar un servicio con calidad donde el cliente se sienta satisfecho de sus necesidades.

En ese sentido, Castro et al., (2020) afirma que “la gestión del talento humano se le considera con un conjunto de prácticas y políticas necesarias para guiar las funciones de los cargos gerenciales relacionados con el recurso humano” (p. 3). Ese parece ser el factor decisivo para el crecimiento sostenible de las empresas dentro del mercado y su sostenibilidad.

Así mismo, Bendezú (2019) expresa que:

La gestión del talento es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano; las expectativas, la salud, las condiciones, las habilidades y todas las cualidades que posee el ser humano como miembro de la organización, en beneficio de la propia empresa y del país en general. (p. 2)

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, la gestión del talento humano es un punto fundamental que una empresa debe tener muy en cuenta, los clientes son cada vez más exigentes con la calidad y calidez que brinda una empresa; Es aquí donde los empresarios deben implementar estrategias que vayan a la vanguardia de la tecnología.

La calidad en el servicio es el hábito desarrollado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio ágil, adecuado, optimo, seguro y confiable, aun bajo situaciones imprevistas, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionado mayores ingresos y menores costos para la organización. (Mateos, 2019, p. 35)

La empresa publicidad Villavicencio de Santo Domingo ha ido creciendo paulatinamente con los años, pero carece de estrategias, es por ello que esta investigación

busca implementar un modelo de gestión del talento humano que le proporcione una mejor calidad en el servicio al consumidor, permitiendo que las estrategias planteadas beneficien a su factor externo “clientes” buscando la fidelidad hacia la empresa y así esta se beneficie social y económicamente.

## **Planteamiento del problema**

Las empresas en Santo Domingo se caracterizan por su gran actividad comercial teniendo un alto desarrollo económico. A nivel gerencial se debe comprender que la gestión del talento es importante para la calidad del servicio porque contribuye a la satisfacción del cliente. En este contexto, la empresa Publicidad Villavicencio ha brindado su servicio durante 25 años a la comunidad, sin embargo, a pesar del tiempo en el mercado, se han identificado problemas con la calidad del servicio.

Muchas organizaciones tienen dificultades de retención de clientes porque no perciben el nivel de calidad del servicio. Estos se pueden identificar buscando estrategias o implementando un modelo de gestión de talento humano para poder alcanzar los objetivos planificados y otorgar una máxima satisfacción a los clientes.

Es por esto que, el presente estudio analiza los factores internos para adaptarlos a las tendencias cambiantes del mercado y tomar decisiones donde el cliente es el más beneficiado. Los resultados de una investigación permiten valorar las acciones para implementar un modelo de gestión de talento humano que genere un alto impacto en la calidad del servicio al cliente. Este es el caso de la empresa Publicidad Villavicencio, quien presenta dicha problemática debido a las siguientes posibles causas:

- Se evidencia una mala organización interna, lo cual genera duplicidad de tareas y mala imagen institucional.
- La falta de documentos guía que especifiquen las funciones que deben realizar el personal, ocasiona un bajo desempeño laboral en sus puestos de trabajo.
- La poca gestión para organizar talleres de capacitación que fortalezcan los conocimientos de los colaboradores, impide que se ofrezca un mejor servicio al cliente.

- La ausencia de políticas laborales y motivaciones inciden de manera negativa en la productividad empresarial, afectando al servicio y por ende la satisfacción del cliente.

## **Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un modelo de gestión de talento humano que mejore la calidad del servicio al cliente en la empresa Publicidad Villavicencio?

## **Justificación**

El presente trabajo de investigación, se basa en la propuesta de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio que brinda la empresa publicidad Villavicencio de Santo Domingo.

En la actualidad, la economía y el comercio significan que las empresas siempre están buscando oportunidades de mejorar en el mercado y en este contexto, la satisfacción del cliente sigue siendo el factor más importante para tener éxito. Una obligación comercial normal es aumentar su satisfacción con los productos, la atención y los servicios ofrecidos.

Una perspectiva teórica establece que, el modelo de gestión de talento humano busca fundamentar los contenidos relacionados con la calidad de servicios y consecuentemente ampliar los lineamientos para elevar el nivel de satisfacción.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación busca, a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos, generar información que contribuya al mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa Publicidad Villavicencio.

Según los estándares del gerente, la empresa no ha realizado previamente ningún tipo de evaluación que dé una idea de la evolución de la gestión del talento humano. Los clientes satisfechos se convierten en compradores leales, por lo que la calidad del servicio debe considerarse como el principal objetivo de la organización ya que de esta manera se asegura una demanda a largo plazo.

Por último, los beneficiarios internos son los colaboradores de la empresa ya que se les entrega los lineamientos técnicos a seguir para que dichas recomendaciones sean aplicadas en el proceso de atención al cliente, cumpliendo estándares de calidad.

## **Objetivos**

### ***Objetivo general***

Elaborar un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio en la empresa publicidad Villavicencio.

### ***Objetivos específicos***

- Diagnosticar el estado actual de la gestión del talento humano dentro de la empresa publicidad Villavicencio de Santo Domingo.
- Identificar los factores que afectan la calidad de servicio al cliente en la empresa publicidad Villavicencio de Santo Domingo.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento de la calidad de servicio al cliente en la empresa publicidad Villavicencio de Santo Domingo.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Fundamentación teórica conceptual**

##### ***1.1.1 Gestión del talento humano: definición, importancia y objetivos***

Para comenzar, se debe saber que la gestión del talento humano GTH incorpora un proceso que direcciona el manejo del capital intelectual de la empresa. Según Chiavenato (2009) su estudio consiste en “una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p. 48). Consecuentemente se debe añadir que entre sus objetivos estratégicos está el buscar mejoras para el desempeño de los colaboradores.

Algo semejante expresan Jara et al., (2018) al mencionar que “la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales” (p. 4). Hay que considerar que los gerentes deben desarrollar estrategias o modelos de gestión de talento humano para poder evaluar a los colaboradores y de esta manera verificar que estén cumpliendo bien sus roles dentro de la empresa.

Desde otra perspectiva, Cristancho et al., (2018) señalan que:

La importancia de incluir la cultura en las organizaciones empresariales radica en que con ello se busca que esta sea más exitosa y, como se ha dicho, adquiera ventajas de competitividad frente a las demás, al tiempo que acelere su crecimiento económico y su desarrollo en el mercado. (p. 28)

En lo referente a los objetivos del GTH, debido a que las empresas buscan mantener personal competente y capacitado, se debe poner énfasis en atraer, retener, generar y ayudar a los colaboradores a desarrollar sus capacidades intelectuales. Citando a Castro y Delgado (2020) deducen que:

Un modelo de GTH busca generar un desempeño laboral eficiente, siendo este el eje principal de la organización. La consecución de objetivos institucionales depende de la competitividad, el disponer de personal con alto nivel de motivación y capacitado, la calidad de vida, establecimiento de políticas éticas y la productividad grupal e individual. (p. 7)

### ***1.1.2 Administración de recursos humanos***

Al ser una de las áreas departamentales más importantes de la organización, se encarga, entre otras cosas, de emitir políticas internas para el excelente desempeño laboral y gestionar el proceso de contratación y culminación de relaciones con los colaboradores. Chiavenato (2009) argumenta que “en su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar” (p. 52). En otras palabras, el promover acciones para la aplicación de buenas prácticas profesionales ayuda a que se consuman de manera ordenada las metas establecidas.

En la misma línea, Canós (2020) destaca que:

Los recursos humanos son uno de los activos más importantes en una organización y no deben ser considerados como sólo un recurso adicional, sino el único capaz

de conducirlos al éxito y la competitividad. Su buena gestión genera ventaja competitiva en una empresa. (p. 2)

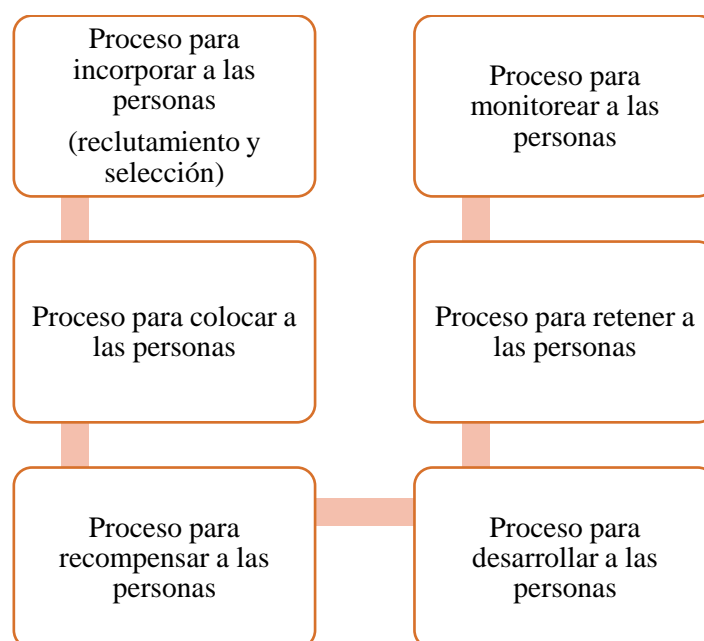
Aquí vale la pena mencionar que, la ocupación del personal en la empresa es clave para la mejora continua, por ello, la administración de recurso humanos constantemente está buscando implementar estrategias para elevar la eficiencia, eficacia y la productividad. Altamirano et al., (2020) afirman que “para lograr definir estas acciones se utilizan técnicas y métodos que permitan determinar las variables que están dando origen a la afectación del desempeño en la compañía” (p. 3). Aquí, se debe buscar estándares para que los colaboradores complementen los esfuerzos en pro de los objetivos planificados.

### 1.1.3 Modelo de gestión del talento humano

El tema a desarrollar explica la estructura del modelo de GTH y los subsistemas que explican en detalle el alcance y descriptivo conceptual para su mejor entendimiento. Cabe recalcar que, se pretende con este apartado argumentar la gestión que debería cumplir el departamento de recursos humanos para alcanzar la ventaja competitiva requerida.

Figura 1.

*Modelo de gestión del talento humano*



*Nota.* Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 140), por I. Chiavenato, (2009), McGraw Hill

### **1.1.3.1 Incorporación de personas.**

Analizando el modelo descrito, Chiavenato (2009) afirma que:

El proceso de reclutamiento y selección del personal se trata de una elección recíproca que depende de innumerable factores y circunstancias. Sin embargo, para que la relación sea posible es necesario que las empresas divulguen sus oportunidades laborales para que la sociedad localice y puedan iniciar la correspondencia. (p. 144)

Se entiende por reclutamiento y selección del personal como el proceso que realizan las organizaciones para encontrar candidatos competentes y acorde al puesto laboral disponible, y para eso, es relevante disponer de una estrategia de planificación para llevar a cabo un procedimiento de incorporación de manera técnica. Por su parte, González y Cruz (2021) agrega que “el reclutamiento es una actividad de atracción, clasificación y decisión, y la selección por el contrario es una actividad de elección y evaluación” (p. 3).

Por consiguiente, se determina que, en fase de reclutamiento y selección por ser la parte inicial de la administración de personal, se debe realizar un análisis en profundidad de las características requeridas para el cargo y con base en eso incorporar colaboradores que ayuden a elevar el grado de excelencia empresarial.

### **1.1.3.2 Colocación de personas.**

En esta fase, la gerencia y el departamento de recursos humanos tienen la posibilidad de ubicar y reubicar a los colaboradores en un puesto laboral, previo análisis del perfil y de sus competencias para aprovechar su productividad en beneficio de la organización. En la opinión de Chiavenato (2009) “hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará esa persona y no hay alternativa de rechazo, es decir, a quien se presente debe ser admitido” (p. 178).

En la misma línea, Cuenca y Malo (2021) expresa que “el desarrollo de competencia es importante para que la organización, por medio del recurso humano motivado, alcance eficazmente las metas institucionales” (p. 36).

Es común la existencia de una colocación continua de personal en las organizaciones y depende del tipo de estrategia funcional que debe efectuar el

departamento de recursos humanos para aprovechar las competencias específicas de los colaboradores y elevar la productividad de la empresa.

### **1.1.3.3 Recompensa de personas.**

Este apartado, hace referencia a los planes de motivación e incentivos con los que cuenta la empresa para valorar los resultados alcanzados por su personal. Chiavenato (2009) enfatiza que:

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesto a hacer. (p. 284)

Por otro lado, Solorzano (2020) afirma que “la motivación se ve como una fuerza impulsadora, cuyos orígenes están ocultos en su mayoría dentro del individuo” (p. 20). Al ser intrínseca, de debe aplicar técnicas que despierten el accionar de los colaboradores para aprovechar al máximo sus capacidades de desempeño.

Al respecto conviene decir que las empresas aplican dos tipos de recompensas denominadas monetarias y no monetarias, en el primer caso se entrega bienes que tengan una valoración económica representativa, y el segundo se asocia más con los beneficios que generen satisfacción laboral.

### **1.1.3.4 Monitoreo de personas.**

Vallejo (2020) revela que:

Por el crecimiento de la empresa y las nuevas plataformas que se están desarrollando, es necesario implementar un sistema de control y monitoreo, para evitar tiempos innecesarios de resolución de problemas que pueden ser automatizados para facilitar el trabajo del departamento de recursos humanos. (p.14)

Para la gerencia de cada área de la organización, esta función de la administración de personal representa la dirección de los colaboradores para el trabajo se efectúe de manera mancomunada y siempre atentos a la misión y visión corporativa. Chiavenato define que “la medición constante de la consecución de objetivos debe tener una base

cuantitativa que de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado” (p. 298).

El monitoreo tiene un efecto positivo ya que de esta manera la gerencia podrá tomar decisiones estratégicas y renovar su proceso de gestión, promoviendo la eficiencia y eficacia laboral y mejora continua en cada una de las actividades que ejerce.

#### **1.1.3.5 Retención de personas.**

Se refiere a la práctica empresarial para identificar colaboradores competentes y comprometidos con el direccionamiento estratégico de la organización para mantener el mayor tiempo posible las relaciones laborales. Chiavenato (2009) expresa que:

La retención de las personas exige poner atención especial al conjunto de cuestiones, entre las cuales sobresalen los estilos administrativos, las relaciones con los empleados y los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. (p. 478)

En la misma línea, Tafur (2020) agrega que la retención del personal es:

El conjunto de estrategias empleadas con la finalidad de evitar que el personal con talento requerido se desvincule de la empresa, lo que permite a su vez analizar qué es lo que en realidad necesita el colaborador y desarrollar con éstas numerosas acciones que ayuden a que su permanencia sea mayor. (p. 19)

En ese sentido, hay que resaltar que existen factores relevantes para retener al personal, entre los cuales se destacan la incorporación de tecnología para facilitar sus funciones, el buen manejo de las relaciones interpersonales y las acciones desarrolladas por el departamento de recursos humanos para motivar el trabajo y promover la organización y trabajo en equipo.

#### **1.1.3.6 Desarrollo de personas.**

Se refiere al proceso que se desarrolla para que el personal de las organizaciones demuestre el talento y descubran su propia identidad para que puedan ejercer las funciones encomendadas de manera satisfactoria. Desde otra perspectiva Torres (2020) sostiene que:

La labor de gestión humana es lograr la generación de valor en las organizaciones, para ello, es necesario que cada uno haga su parte, pues debe ser un trabajo en

equipo y con sinergia para que se logre contribuir a la consecución de metas organizacionales que todos los grupos de interés, generando así un desarrollo organizativo efectivo. (p. 1)

Por su parte, Chiavenato (2009) da a conocer que:

Se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, mientras que, el desarrollo es más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. (p. 452)

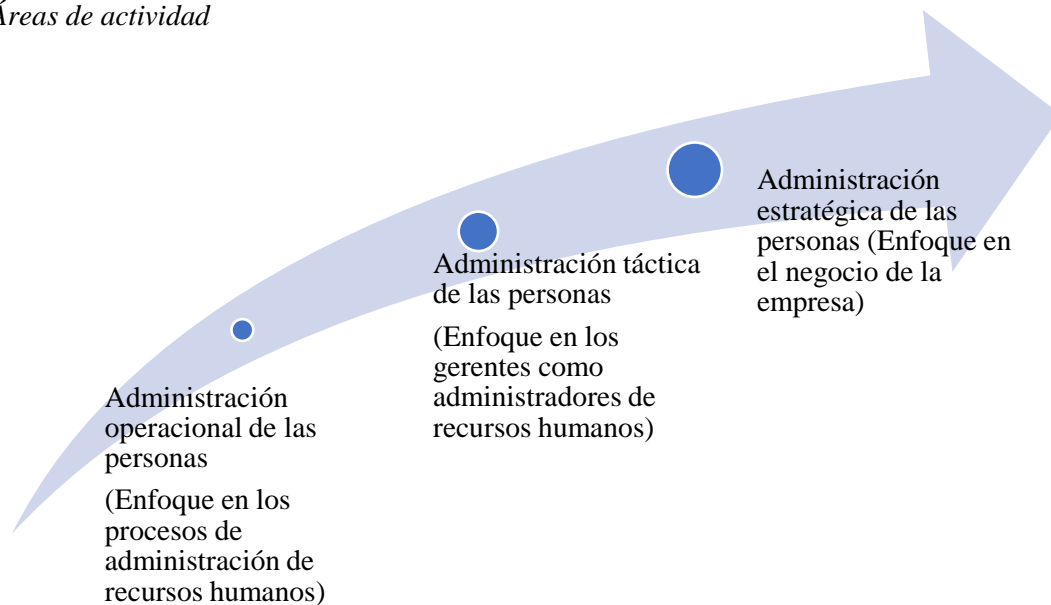
#### ***1.1.4 Áreas de actividad de la administración de recursos humanos***

El personal encargado de administrar las áreas o dependencia de la empresa deben saber que son los responsables de integrar y coordinar las tareas y suministra los recursos para que tengan un óptimo desempeño y alcancen los objetivos definidos, sean estos para el corto, mediano o largo plazo.

La siguiente figura ilustra acerca de las áreas de actividad en la administración de recursos humano:

Figura 2.

*Áreas de actividad*



*Nota.* Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 574), por I. Chiavenato, (2009), McGraw Hill

Estos elementos evidencian la jerarquía de acciones que se puede realizar dentro de las funciones que tienen los colaboradores de cada área estratégica de una empresa. Para Chiavenato (2009) se trata de “saber cómo medir cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos y conocer la forma en que contribuyen para aumentar la sinergia entre la organización y las personas para desarrollar las competencias y ofrecer resultados” (p. 575)

### ***1.1.5 Evaluación de la función de administración de recursos humanos***

Desde la posición de Garcés (2021) se considera que:

Los indicadores de gestión son herramientas que están encargados de la evaluación de la eficiencia, eficacia, economía y cumplimiento de los objetivos, procesos, metas, como también, la correcta toma de decisiones, que ayuda a determinar el éxito de todas las organizaciones. (p. 33)

Un programa de evaluación de funciones permite a la gerencia tener un diagnóstico situacional sobre el cual se puede implementar acciones de mejoras para no perder el hilo conductor de misión y visión empresarial. Cabe recalcar que su propósito es mejorar el desempeño y productividad del personal interno.

Por otra parte, Chiavenato (2009) destaca que:

La evaluación de la función de la administración de recursos humanos, también llamada auditoría del capital humano, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios de la implementación global de los subsistemas y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras empresas comparables y su contribución a los objetivos de la organización. (p. 579)

Se determina que mediante este proceso se puede detectar el nivel de productividad del personal mediante análisis comparativos entre periodos de trabajo ejecutados. Para saber el grado de cumplimiento de las metas corporativas se pueden diseñar instrumentos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de las necesidades y expectativas que tenga el departamento de recursos humanos.

### ***1.1.6 Calidad del servicio al cliente***

El servicio es el intangible que ofrece la empresa y que es el resultado de la interacción entre el cliente, soporte físico y personal de contacto. En términos de calidad, Rojas et al., (2020) expresan que:

La prestación de servicios de alta calidad es una de las tareas más importantes y complejas que afronta cualquier organización, además resalta que tal suministro de manera consistente de un servicio de alta calidad es muy difícil, por lo tanto, es necesario optimizar los recursos en las empresas con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, con eficiencia y eficacia, diferenciándose de la competencia en la prestación de servicios. (p. 2)

Por su parte, los autores Cervantes, et al., (2020) define que “la política de calidad de servicios y los objetivos deben estar definidos y sujetos al principio de enfoque el aliente” (p. 3). Hay que resaltar que, la sostenibilidad de las relaciones comerciales depende en gran parte de la asistencia brindada a los compradores, usuarios y consumidores de bienes y servicios de una organización.

A partir de esas definiciones, se entiende que la calidad del servicio no es un aumento de la actividad mental, sino un proceso mancomunado y técnico que debe realizarse para alcanzar niveles altos de satisfacción en los clientes. Su objetivo es identificar las necesidades, cubrir las expectativas y crear relaciones cordiales para su fidelización.

### ***1.1.7 Importancia de la calidad en el servicio***

En la actualidad, la era del marketing relacional ha generado que las organizaciones que desean alcanzar un nivel de posicionamiento y fidelización aplique estrategias de servicio al cliente, siendo éste el aliciente importante para la diferenciación y competitividad. En ese sentido, Zavala y Vélez (2020) sostiene que:

El concepto de calidad pasó de ser una propiedad inherente al producto o servicio, a resultar un valor asociado a la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Es por ello que la satisfacción en compradores y consumidores pasa por poner el énfasis en la mejora de la calidad a fin de que el usuario final quede satisfecho con el producto o el servicio que recibe. (p. 4)

Así mismo, Vigo (2021) asegura que “la importancia de la calidad se refiere a la capacidad de gestión de la empresa para satisfacer los deseos de los clientes, y la calidad de un producto o servicio depende de cómo este responda a las referencias de los consumidores y usuarios” (p. 22)

En otras palabras, su relevancia es clave para las empresas ya que a través de su aplicabilidad se puede mantener el portafolio de clientes satisfechos y con altas expectativas en los compradores potenciales. Además, la calidad en el servicio otorga a las organizaciones ventajas diferenciales y competitivas.

### ***1.1.8 Sistema para medir la calidad del servicio***

Uno de los sistemas más efectivos para medir la calidad de gestión de una empresa con respecto al servicio ofrecido es el modelo Servqual, el cual consta de una lista de preguntas que indagan los deseos del cliente. De acuerdo con Remache (2020) la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio:

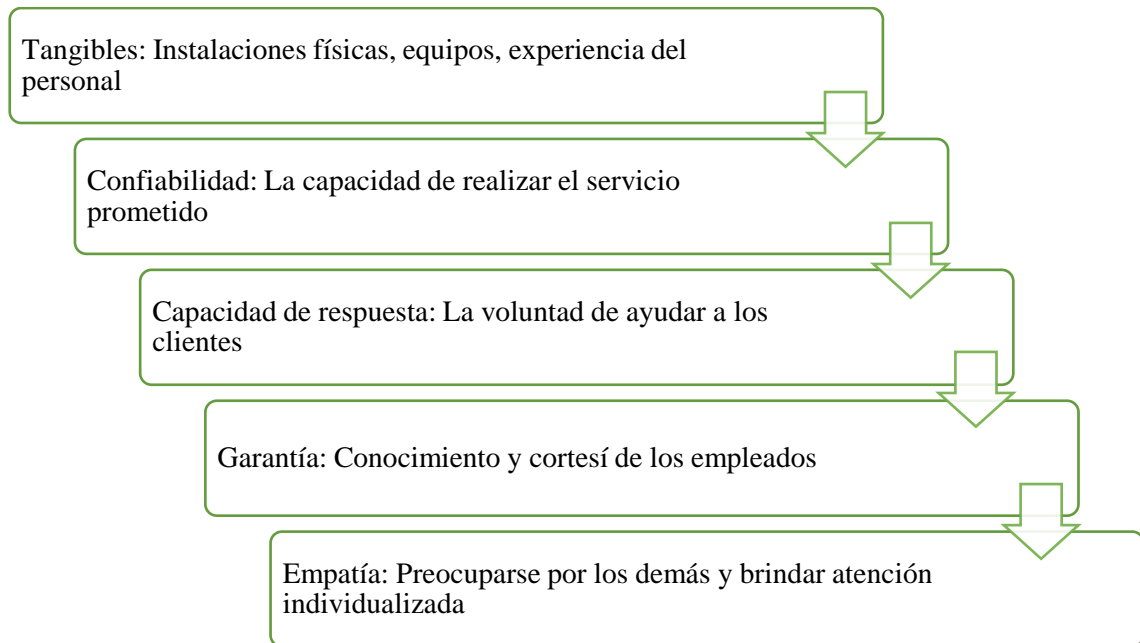
Se determina que las dimensiones: comunicación boca a boca, necesidades personales, experiencias, comunicaciones externas, servicio esperado, servicio percibido y calidad percibida, son criterios que fueron utilizados en diversos estudios que se han realizado con la finalidad de definir la calidad del servicio. (p. 17)

Desde otra perspectiva, Montes De Oca (2021) deduce que “el modelo Servqual conceptualizó la lealtad del consumidor como la mezcla entre exámenes genuinos de los clientes sobre la ejecución y pensamientos con respecto a la ejecución que se habían hecho antes” (p. 35). Vale la pena decir que, la calidad de servicio es un adyacente estratégico que toda empresa en la actualidad busca imperantemente para mantener relaciones sustentables y sostenibles con el cliente, pues, en un entorno donde predomina el marketing intangible, se debe tener en cuenta este aspecto ya que la diversidad de ofertas y productos o servicios sustitutos están acrecentando la pérdida de cuota de mercado.

La figura a continuación presentada expone las dimensiones de la percepción del cliente.

Figura 3.

*Dimensiones de la percepción del cliente*



*Nota.* Adaptado de *Aplicación del modelo Servqual para evaluar la calidad y satisfacción percibida de los servicios médicos* (p. 41), por H. Chujandama, C. Huamani, C. Rojas (2021), Fuente. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17981>

Al ser considerada una herramienta que analiza las expectativas y percepciones del cliente con relación al servicio prestado, se puede obtener un diagnóstico del estado actual de la satisfacción en estos y, con base en sus resultados, tomar decisiones estratégicas con planes de mejora continua para elevar el nivel de calidad en la gestión comercial.

### **1.1.9 Servucción**

Se define como el proceso que realiza la empresa para maximizar la satisfacción de los clientes y depende de la interacción entre el cliente, soporte físico y personal de contacto. Según Acosta y Ortiz (2020) “el modelo de servucción se desarrolla a partir de cuatro factores que intervienen directamente con la experiencia del servicio de los clientes y son el servi-espacio, personal, proveedores y otros clientes” (p. 20).

El marketing de los servicios posee lineamientos para elevar la calidad antes, durante y después de la oferta de intangibles y asocia el valor del producto servicio con

el valor percibido por el cliente. En la misma línea, Albornoz y Rodríguez (2020) indican que:

Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente/empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio con altos estándares de calidad, cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas. (p. 35)

La aplicación de la servucción en una empresa ayuda a tener una gestión de servicio de calidad organizado y sistemático, con procesos coherentes en donde todos los integrantes de la compañía trabajan en conjunto para elevar el nivel de satisfacción de los clientes

#### **1.1.9.1 Cliente.**

Es la persona más importante para la empresa y por quienes se ejecutan acciones de mejora para cubrir sus expectativas y mantener relaciones comerciales el mayor tiempo posible. Según Acosta y Ortiz (2020) consideran que “el cliente es aquel que consume el servicio, el cual está relacionado directamente con la fabricación del mismo, del cual es indispensable su presencia” (p. 19). Hay que aclarar que en la actualidad se está trabajando con base en los deseos, más que enfocados en las necesidades, siendo ésta la significancia de la palabra personalización.

Dicho de otro modo, Albornoz y Rodríguez (2020) deducen que “el cliente es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio” (p. 35).

Todo esto parece confirmar que el cliente es la persona más importante en el proceso comercial y es quien dinamiza la oferta y demanda, por ello, se debe tener en cuenta las ventajas diferenciales ofrecidas a la hora de competir en el mercado y agregar valor a los bienes y servicios.

#### **1.1.9.2 Soporte físico.**

Es un aspecto indispensable para la prestación de servicios y por lo general requiere de una buena inversión para disponer de un mobiliario en excelentes condiciones para poner a disposición del mercado. Para las autoras Acosta y Ortiz (2020) “el soporte físico viene a ser un elemento netamente tangible útil y necesario en la producción del servicio ofrecido, del que se servirá el personal de contacto y cliente” (p. 19)

En otras palabras, Albornoz y Rodríguez (2020) expresan que “es el elemento material para la producción del servicio, de que se servirá el personal de contacto, el cliente o ambos” (p. 37). Respecto al tema conviene decir que tanto los instrumentos necesarios para la prestación del intangible y su entorno material forman parte del ambiente en el que se desarrollara la actividad comercial.

### **1.1.9.3 Personal de contacto.**

Se trata de los colaboradores que están en interacción directa con los clientes y quienes se encarga netamente de la fase de preventa y venta, donde prevalece la buena atención y comunicación cordial para atender oportunamente los requerimientos de compradores, consumidores o usuarios.

Cabe aclarar que la tecnología está remplazando las funciones del personal de contacto, pues, con la automatización del servicio el cliente es quien toma la posta de su pedido y recepción del producto o servicio. Desde la posición de Albornoz y Rodríguez (2020) “el personal de contacto puede o no existir en servucciones que son realizadas directamente por el cliente” (p. 38).

Lo redactado ratifica la teoría expuesta, sin embargo, pese a que la sociedad cada vez más es tecnológica, la función del personal de contacto sigue siendo importante, sobre todo cuando se trata de ampliar la explicación de características y atributos de los bienes o servicios.

### ***1.1.10 Atención al cliente***

Se trata del proceso que ejecuta la fuerza de ventas de la empresa, la cual debe tener una estructura lógica y coherente a la hora de interactuar con el cliente. Esta función requiere capacitación constante y una formación profesional para saber las técnicas requeridas para el manejo de objeciones. Mezones (2020) señala que “es uno de los elementos que mayor capacidad de diferenciación aporta al proceso de ventas” (p. 8)

Así mismo, Espinosa y Parra (2020) plantea que:

Para tener éxito en la atención al cliente, existen varios elementos que la empresa independientemente de la actividad económica que realice debe tener en cuenta, factores como el liderazgo, la eficiencia en sus actividades, entre otras sin

descartar el capital humano, y esta última debe estar bien definida, puesto que son los ejes principales de la empresa. (p. 5)

En definitiva, brindar una excelente atención al cliente garantiza el éxito de la empresa, pues, acompañada de bienes y servicios con estándares de calidad y valor agregado que satisfagan las necesidades latentes del mercado, con buenas prácticas de marketing, y desarrollada por un talento humano calificado y preparado, se logrará efectivamente los objetivos corporativos.

## **1.2 Antecedentes**

A nivel latinoamericano, se encuentran estudios acerca del talento humano, siendo este considerado como un aspecto relevante en las organizaciones para administrar de manera técnica al personal. Por tal razón, se presenta el tema “Gestión del talento humano para la generación de valor”, realizado por los autores Novoa et al., (2021) en Santiago de Chile:

El objetivo es analizar la importancia de la gestión del talento humano para la generación de valor, puesto que actualmente guarda mayor primacía en las organizaciones. Los resultados hacen referencia a las dimensiones sinergia, liderazgo, valores, inteligencia emocional, calidad de servicio, temó de respuestas, resolución creativa, estrategia, sustentabilidad y resiliencia. Se concluye que, la gestión de la capacidad humana que genera valor está dimensionada por las competencias adquiridas. (p. 1)

En la misma línea, el tema “Gestión del talento humano para la calidad de atención en los servicios de salud” elaborada por los investigadores Guerrero y Callo (2021) de la Universidad César Vallejo de Perú, exponen que:

El objetivo es describir la relevancia de la gestión del talento humano y calidad de atención en los servicios de salud Covid-19, con una metodología que abordó la técnica del análisis documental de nivel descriptivo con enfoque cuantitativo, con resultados que demostraron la inadecuada calidad de atención recibida por la falta de condiciones para la atención, accesibilidad y motivación. Se concluye que, en la actualidad ha desencadenado un impacto crucial en el logro de objetivos porque introducen inteligencia, racionalidad, calidez, y criterio en las decisiones. (p. 2)

Por otra parte, el proyecto de titulado “Modelo de gestión del talento humano para la empresa Otorgo envases S.A.S” situada en la ciudad de Cali, Colombia, desarrollado por Montes et al., (2021) indica que:

Partió planteando el objetivo el análisis y estudio de distintos modelos que resalte la cultura organizacional, proponiendo un enfoque de investigación mixta que contribuya a comprender el variado mundo de las condiciones vividas desde todos los puntos de vista. Entre los resultados más destacados se encuentran que el talento humano cuenta con tres elementos como la capacidad, compromiso y acción. Se concluye que, actualmente el talento es considerado una base de las organizaciones inteligentes, por tal razón, cada día se pone más énfasis en su gestión como un método para aumentar la innovación y productividad. (p. 5)

A nivel nacional, se encuentran antecedentes que corroboran la importancia de la gestión del talento humano en las empresas. Este es el caso del trabajo de magíster titulado “Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral” realizada por Zambrano (2021) en la empresa Grupo Orellana, provincia de El Oro. Su aporte se describe a continuación:

La finalidad es analizar la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño de los colaboradores de una empresa bananera, donde se aplicó un enfoque cualitativo-cuantitativo con alcance descriptivo, utilizando la técnica encuesta con un sistema de medición en la escala Likert. Los resultados encontrados evidencian que los empleados por lo general pasan más de ocho horas diarias en su lugar de trabajo. Como conclusión se menciona que, el desempeño laboral incide en la ejecución de los planes y programas para el logro de las metas propuestas. (p. 14)

Por otra parte, un estudio denominado “Implementación de la gestión estratégica de talento humano”, realizado para el IESS de la ciudad de Cuenca por los autores González et al., (2020) aporta con:

El objetivo es proponer un modelo de gestión estratégica del talento humano, a través de la elaboración de una plantilla óptima en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Cuenca. El alcance de esta investigación fue de tipo descriptivo, donde se pudo evidenciar que no existe una adecuada selección de personal. Se concluye que, la propuesta de un plan de capacitaciones, motivación e incentivos, y mediante una evaluación de desempeño adecuada a la realidad que viven los empleados y trabajadores, mejorará su productividad. (p. 2)

Con respecto a los trabajos investigativos desarrollados en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, existen temarios referentes, entre los cuales destaca el tema “Contribución en la satisfacción laboral del talento humano del área” desarrollado para el área administrativa de la PUCE sede Esmeraldas, previo la obtención de grado de magíster, propuesto por González (2021), donde se menciona que:

El objetivo se enmarca en determinar el grado de contribución de la gestión del talento humano en la satisfacción laboral, desarrollado mediante una metodología cuali-cuantitativa con énfasis en lo cualitativo, de tipo no experimental transeccional descriptivo. Entre los hallazgos más relevantes está que el diseño de reportes o informes muestran el avance de cada una de las actividades de capacitación promovidas para el personal administrativo. Por último, se concluye que, estos documentos ayudan a que el departamento de talento humano este pendiente de los resultados de los participantes. (p. 7)

Otro aporte que denota la importancia del modelo GTH, es el realizado por Arias (2019) titulado “La gestión del talento humano en el servicio de emergencias, como generador de mejoras en el proceso de atención” para el hospital San Vicente de Paúl de Ibarra, quien, al determinar problemas relacionados con el servicio al usuario propone acciones para mejorar el desenvolvimiento del personal. Su experiencia sostiene que:

El objetivo fue determinar el impacto de la redistribución de actividades de capacitación en la implementación de cambios en la gestión del personal, planteando una metodología de investigación acción. Como resultado se determina que para implementar estrategias de cambio es necesario conocer los indicadores básicos de atención que pueden influir en el desempeño del servicio. Se concluye que, la inadecuada información registrada en la historia clínica, el cual, al ser dependiente del recurso humano, hace indispensable implementar acciones que faciliten la mejora a mediano y largo plazo. (p. 9)

Finalmente, y siguiendo el orden descendente, en el año 2017 se realizó el tema de titulación “Desarrollo de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio” para el MIES, distrito Ambato, por el Doctor Aguilar (2017), previo a la obtención de magíster. Su contribución se detalla a continuación:

El trabajo plantea un objetivo que buscó desarrollar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, utilizando una metodología para obtener un diagnóstico basado en la práctica, con tipos de investigación bibliográfica documental, de campo y descriptiva. Se obtiene como resultados que, a través de

un adecuado proceso de incorporación de personal, colocación en sus puestos de trabajo, de un adecuado proceso de supervisión y evaluación para recompensar a las personas, indudablemente se logra mejorar la calidad de servicios. (p. 4)

## **1.3 Fundamentación legal**

### ***1.3.1 Código del Trabajo***

El código de trabajo respalda los derechos de las personas económicamente activas ecuatorianas para así garantizar que las empresas cumplan con las obligaciones en beneficio de sus colaboradores. Del capítulo denominado “Normas pertinentes de la Constitución de la República del Ecuador” se considera relevante citar los siguientes artículos:

Art. 32. Derecho a la salud: Es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ámbitos sanos y otros que sustenten el buen vivir. (Legislación codificada, 2020, p. 1)

Art. 33. Derecho al trabajo: Es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto de su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones, retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable libremente escogido o aceptado. (Legislación codificada, 2020, p. 1)

Art. 34. Derecho a la seguridad social: Es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, para la atención de las necesidades individuales y colectivas. (Legislación codificada, 2020, p. 1)

Art. 39. Derecho a los jóvenes: El Estado garantizará sus derechos y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas, programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos. (Legislación codificada, 2020, p. 2)

Art. 43. Derecho a las mujeres embarazadas: El Estado garantizará a las mujeres embarazadas y en el periodo de lactancia los derechos a no ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral. (Legislación codificada, 2020, p. 2)

Art. 47. Derecho a discapacidad: El Estado garantizará políticas de prevención de las discapacidades y, de manera conjunta con la sociedad y la familia, procurará la equiparación de oportunidades para las personas con discapacidad y su integración social. (Legislación codificada, 2020, p. 3)

### 1.3.2 Instituciones del estado

Publicidad Villavicencio debe responder a los lineamientos que exigen las leyes ecuatorianas para desarrollar su actividad comercial sin objeciones, de manera legal y transparente. En ese sentido, la presente figura muestra las instituciones del estado con las que se relaciona la empresa publicitaria.

Figura 4.

*Instituciones del estado con las que se relaciona Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Marco legal*, por A. Reyes (2022), Fuente. Investigación documental

Del Ministerio de Industrias y productividad se cita lo siguiente:

Según el Art. 1957 del código civil define a la sociedad o compañía como el contrato en el cual dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes, servicios, industria o trabajo apreciables) con el fin de dividir entre sí los beneficios que se generen. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2021)

En el caso del Servicio de Rentas Internas, se toma un extracto de su misión para explicar los principios de justicia y equidad, dando a conocer que:

Desde su creación se ha destacado por ser una institución independiente en la definición de políticas y estrategias de gestión que han permitido que se maneje un equilibrio, transparencia y firmeza en la toma de decisiones, aplicando de manera clara tanto sus políticas como la legislación tributaria. (Servicio de Rentas Internas, 2021)

La función de la defensoría del pueblo es, entre otras cosas, exigir el respeto al consumidor, pues, existen muchas empresas que no cumplen con los ofrecimientos, generando un perjuicio al cliente. En su misión se señala que:

Somos la Institución Nacional de Derechos Humanos que garantiza la dignidad del ser humano, promueve y protege los derechos humanos y de la naturaleza y previene sus vulneraciones, procurando el pleno ejercicio de los derechos a través de la magistratura ética. (Defensoría del pueblo, 2021)

Los gobiernos autónomos descentralizados cantonales exigen que las empresas del sector privado dispongan que la patente municipal. De acuerdo con el Municipio de Santo Domingo (2021) “es un permiso que se otorga a las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o con establecimientos en el cantón, que realizan permanentemente actividades económicas, comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales” (p. 1).

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Tipo de estudio**

Debido a que el tema modelo de gestión de talento humano tiene como objetivo mejorar la calidad de servicio al cliente, se planteó una investigación cuantitativa de tipo exploratoria y descriptiva porque la solución al problema depende de la aplicación de estrategias con base en las causas por identificar. Hernández et al., (2014) menciona que “el enfoque cuantitativo utiliza los instrumentos de recolección de información para representar las características de los grupos a los cuales se dirige el estudio” (p. 355).

Por otra parte, (Bernal, 2010) define que “la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 113); consecuentemente, Hernández et al., (2014) “la investigación exploratoria se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p. 91). Cabe mencionar que en primera instancia se desarrolló una investigación exploratoria para posteriormente llegar a componentes descriptivos valederos que sustenten el problema de la investigación.

Respecto al diseño de investigación se utilizó la no experimental transaccional porque es sistemática y empírica, y abarca los campos de acción exploratorios y descriptivos; en ese sentido, fue imprescindible para la construcción del estudio sin manipular deliberadamente la variable problema, siendo relevante el uso de la observación directa para recabar datos de cómo se ejecutan las actividades en las instalaciones de la empresa publicidad Villavicencio. Hernández, et al., (2014) define que “el diseño no experimental analiza diferencias respecto a los factores, atributos y calificativos que describen las causas de la situación conflicto” (p. 168).

La empresa publicidad Villavicencio realiza sus operaciones desde la ciudad de Santo Domingo, por ello, se propuso efectuar una investigación de campo para el proceso de recopilación de datos con miras en ratificar las causas del problema, y documental para fundamentar teórica y científicamente los temas y subtemas concernientes a las variables de estudio. Para Bernal (2010) “esta última consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema” (p. 111).

## 2.2 Definición conceptual y operacionalización de las variables

El estudio de la gestión del talento humano en la empresa publicidad Villavicencio tiene relevancia porque con base en su diagnóstico se plantearon acciones para desarrollar las competencias específicas de los colaboradores y motivar a que mejoren de manera continua el desempeño laboral.

Conceptualizar las variables independiente y dependiente y sus componentes ayuda a identificar el campo de acción sobre el cual se trabajó mancomunadamente para dar solución al problema de investigación. Una adecuada gestión en esta empresa le otorgará ventajas comparativas y competitivas para alcanzar el éxito deseado.

A continuación, el desglose de las variables, definición conceptual, definición operacional, dimensiones e indicadores:

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Independiente: Modelo de gestión del talento humano	“Se ocupa de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global” (Chiavenato, 2009, p. 42).	Desarrollo de los subsistemas del modelo GTH.	-Incorporación -Colocación -Remuneración -Desarrollo -Retención -Supervisión	-Laborales -Funcionales -Sociales
Dependiente: Calidad del servicio al cliente	“Tiene un impacto directo en el valor para el cliente y su satisfacción” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 230).	Mejoramiento del servicio al cliente en publicidad Villavicencio.	-Marketing de servicios -Atención al cliente -Satisfacción del cliente	-Eficacia -Satisfacción -Fidelidad

*Nota.* Esta tabla muestra la operacionalización de variables para el tema de investigación. Elaborado por Andrea Reyes.

La tabla anterior explica los procedimientos desarrollados para la conceptualización, alcance, explicación y medición de las variables independiente y dependiente.

### 2.3 Población y muestra

Como parte del universo por investigar se detalló la composición de la población interna de estudio. Bernal (2010) expresa que “es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la exploración” (p. 160).

Consecuentemente, el trabajo de campo involucró al gerente de la empresa Publicidad Villavicencio y los colaboradores, quienes, por su experiencia y conocimientos de las actividades que se realiza dentro de la organización, pudieron proporcionar información valedera de primera mano.

**Tabla 2**

*Población interna*

<b>Orden</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Detalle</b>
1	Gerente	1
2	Colaboradores	14
<b>Total</b>		<b>15</b>

*Nota.* Detalle de la población de estudio para el levantamiento de información. Datos emitidos por la gerencia de la empresa publicidad Villavicencio. Elaborado por Andrea Reyes.

Por lo contrario, en el caso de los clientes actuales se procedió a aplicar la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra con el fin de facilitar la medición y observación de las variables de estudio. Hernández et al., (2014) define que “la muestra es el subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos” (p. 173).

Para el levantamiento de información del componente interno de la empresa de publicidad se prescindió de aplicar la fórmula para la obtención del tamaño de la muestra puesto que se trabajó con el total del universo por investigar.

**Tabla 3***Población externa*

<b>Orden</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Detalle</b>
1	Clientes actuales (Empresas públicas y privadas de Santo Domingo que adquieren productos y servicios publicitario en Villavicencio)	273
<b>Total</b>		<b>273</b>

*Nota.* Detalle de la población de estudio para el levantamiento de información. Cifras obtenidas de la base de datos de la empresa publicidad Villavicencio. Elaborado por Andrea Reyes.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 P * Q}$$

n= muestra.

N= población

Z= % de confianza 1,96.

P= probabilidad de éxito (0.5)

Q= probabilidad de fracaso (0,5)

e= margen de error (0,05)

$$n = \frac{(1.96)^2 * (273) * (0.5) * (0.5)}{(273 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2(0.5) * (0.5)}$$

n = 159 encuestas

Para la recolección de información de los 159 gerentes o propietarios de empresas públicas y privadas con quienes mantiene acuerdos comerciales la empresa publicitaria, se utilizó el tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple ya que del total de organizaciones consideradas como clientes actuales se eligió al azar a quienes aplicar el cuestionario de encuesta. Hernández et al., (2014) sostiene que “en el muestreo probabilístico una selección aleatoria debe garantizar que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos para integrar la muestra” (p. 183)

## **2.4 Técnicas e instrumentos**

Entrevista. – Es una herramienta que contiene preguntas previamente estructuradas para corroborar las causas del problema de investigación. Bernal (2010) expresa que “tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta” (p.

194). Se aplicó la guía de entrevista de manera personal al gerente de la empresa de publicidad mediante la presentación de un instrumento estructurado con preguntas abiertas que buscaron los argumentos valederos para dar sustento a las causas del problema de investigación.

Encuesta. – Técnica de recolección de datos muy utilizada por la mayoría de investigadores ya que otorga confiabilidad en los hallazgos y se constituye en una fuente primaria de información. Hernández et al., (2014) afirman que “es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217). Se diseñó los cuestionarios con preguntas en formato diferencial semántico, para conocer las opiniones de los colaboradores de la empresa y de sus clientes actuales. Esta información también ratificó las causas del problema de investigación.

Los instrumentos de recolección de información, tanto para el gerente de la empresa Publicidad Villavicencio como para sus colaboradores y clientes actuales, fueron diseñados e implementados en otra investigación similar titulada “Gestión del talento humano y calidad de servicios públicos en la Municipalidad de Abancay”, previo la obtención del grado de magíster en la Universidad César Vallejo de Perú, con autoría de Williams Quispe, trabajo académico desarrollado en el año 2021. Con la publicación de los hallazgos obtenidos y adjuntos en el repositorio institucional, se demuestra la validez científica y académica de estos.

## **2.5 Análisis de datos**

La planeación para aplicar la guía de entrevista comenzó con la identificación del contacto a quien se le informó el propósito de la conversación, asegurándole que los datos recabados son confidenciales y utilizados en la construcción de la propuesta de solución al problema. Además, se presentó un listado de preguntas con redacción comprensible y vinculada a la situación conflicto en estudio. Fue importante acudir puntual al encuentro, utilizando herramientas para el registro de la información como grabadora de audios, libreta de apuntes, ordenador con programa para redactar el dictado por voz y smartphone para fotografías de evidencias.

El proceso de aplicación de encuestas tuvo el mismo procedimiento que la entrevista, sin embargo, como acción complementaria se debió utilizar vestimenta formal, cumpliendo las medidas de bioseguridad ya que se realizó de manera personal y una vez culminado el proceso se tabuló los resultados obtenidos, ingresando los hallazgos al

programa Microsoft Excel con el fin de construir el estadístico que facilite la interpretación y análisis de resultados. Para Bernal (2010) “en este apartado se debe indicar si el estudio responde o no a las preguntas de investigación planteadas para desarrollar los objetivos” (p. 220).

La siguiente tabla muestra los involucrados y el método de recolección de datos utilizado en el trabajo de campo:

**Tabla 4**

*Método de recolección de datos*

<b>Técnica</b>	<b>Codificación numérica</b>	<b>Análisis textual</b>
Entrevista		
Gerente		X
Encuesta		
Colaboradores	X	
Clientes actuales	X	

*Nota.* Detalle de los métodos de recolección de información susceptibles de ser codificados numéricamente y analizados como texto. Elaborado por Andrea Reyes.

## **CAPÍTULO 3**

### **RESULTADOS**

#### **3.1 Características generales de la muestra**

La entrevista, fue aplicada al gerente de la empresa de publicidad, el señor Gonzalo Villavicencio, de 57 años de edad, estado civil casado, artesano de profesión, quien con su gestión y empeño han promovido el desarrollo sustentable y sostenible de la organización.

Otros involucrados en el proceso de suministro de información son personas en rango de edades de entre 25 y 45 años, con estudios intermedios y de tercer nivel, de ambos sexos, radicados en la ciudad de Santo Domingo, zonas urbanas, todos de nacionalidad ecuatoriana, quienes ejercen actividades laborales en las áreas ejecutivas y operativas de la empresa Publicidad Villavicencio.

En el caso de los clientes actuales, son empresarios y emprendedores propietarios de las denominadas Mipymes, en su mayoría radicados en la ciudad de Santo Domingo y

otros provenientes de provincias aledañas, de profesión indistinta, ambos sexos, con quienes se mantiene relaciones comerciales asiduas por varios años, por lo que, se consideró estratégico recabar información de este grupo de personas y, con base en sus manifestaciones, se corroboró el problema de calidad de servicio.

### **3.2 Descripción de hallazgos**

Consecuentemente, en los apartados siguientes se presenta los hallazgos del trabajo de campo y su respectivo argumento:

La entrevista deja clara la percepción del propietario de la empresa Publicidad Villavicencio puesto que la comunicación entre los colaboradores es calificada como regular y en similares condiciones opina acerca del desempeño de funciones y de los programas de capacitación para el personal. Esto deja en evidencia que el gerente está consciente que existe falencias internas que están afectando la calidad de servicio al cliente.

Con relación a las interrogantes que indagaron acerca del desarrollo de pruebas de selección para la asignación de un cargo laboral, así como también el proceso que se implementa para la incorporación de personas, y, la relevancia que tienen esas evaluaciones para la retroalimentación de conocimientos, la gerencia reconoce que es bajo y que requieren de soluciones inmediatas ya que eso afecta a la productividad de la empresa.

Por otra parte, se mencionó que existe deficiencias en la aplicación de acciones para motivar al personal, ya que su apreciación fue de regular, sin embargo, está consciente de su importancia, pues así lo ratifica al preguntarle acerca de su incidencia en la acción y conducta del personal en el puesto de trabajo.

Finalmente, se califica al desempeño técnico de los colaboradores de la empresa y al cumplimiento de las políticas laborales como regular, tendencia que tiene una participación importante en las respuestas emitidas por el principal representante de publicidad Villavicencio de la ciudad de Santo Domingo.

El resumen de las respuestas escogidas por el gerente en cada una de las preguntas planteadas en la interacción personal durante el proceso de investigación de campo se evidencia en el anexo 1.

Con lo que respecta a los colaboradores, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Lista de preguntas

1 ¿Cómo califica usted el nivel de capacitación interna en la empresa Publicidad Villavicencio?
2 ¿Cómo calificaría las capacitaciones para mejorar el desempeño según las necesidades del trabajador?
3 ¿Cómo califica usted las inversiones en las capacitaciones de la empresa?
4 ¿Cómo calificaría usted los principios aplicados en el desempeño del asesoramiento al cliente?
5 ¿Cómo calificaría usted los principios aplicados en el desempeño de atención al cliente?
6 ¿Usted cómo calificaría los principios en la motivación de los recursos humanos?
7 ¿Usted cómo calificaría la modernización de tecnología para mejorar el desempeño laboral?
8 ¿Usted cómo calificaría la modernización de tecnología para mejorar el desempeño en la atención al cliente?
9 ¿Cómo califica su eficiencia en la solución de problemas?
10 ¿Cómo califica su eficiencia en los retos laborales?

**Tabla 5**

*Resumen de respuesta del personal de la empresa de publicidad*

Preguntas	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto	
<b>P1</b>	1	7%	10	72%	2	14%	1	7%	0	0%
<b>P2</b>	0	0%	12	86%	1	7%	1	7%	0	0%
<b>P3</b>	0	0%	12	86%	2	14%	0	0%	0	0%
<b>P4</b>	0	0%	0	0%	9	64%	5	36%	0	0%
<b>P5</b>	0	0%	1	7%	6	43%	7	50%	0	0%
<b>P6</b>	8	36%	5	57%	1	7%	0	0%	0	0%
<b>P7</b>	0	0%	1	7%	0	0%	13	93%	0	0%
<b>P8</b>	0	0%	6	43%	6	43%	2	14%	0	0%
<b>P9</b>	0	0%	0	0%	2	14%	12	86%	0	0%
<b>P10</b>	0	0%	0	0%	2	14%	12	86%	0	0%

*Nota.* Detalle de preguntas aplicadas a los colaboradores de la empresa Publicidad Villavicencio. Elaborado por Andrea Reyes.

Siguiendo con la presentación de resultados, la siguiente tabla detallan cada una de las respuestas a las interrogantes planteadas a los clientes actuales de la empresa Publicidad Villavicencio:

## Lista de preguntas

1 ¿Cómo califica usted la atención recibida en la empresa Publicidad Villavicencio?
2 ¿Cómo calificaría el nivel de capacitación del personal de la empresa?
3 ¿Cómo califica usted la calidad de productos y servicios de la empresa?
4 ¿Cómo calificaría usted los implementos de seguridad laboral del personal de la empresa?
5 ¿Cómo calificaría usted el nivel de asesoramiento recibido por parte del personal?
6 ¿Usted cómo calificaría el nivel de motivación percibido en el talento humano de la empresa?
7 ¿Usted cómo calificaría la tecnología utilizada para el desempeño laboral del personal de Publicidad Villavicencio?
8 ¿Usted cómo calificaría la tecnología utilizada en el proceso de atención al cliente?
9 ¿Cómo calificaría la eficiencia del personal de Publicidad Villavicencio en la solución de problemas?
10 ¿Cómo califica la eficiencia del personal para promover el trabajo en equipo?

**Tabla 6**

*Resumen de respuesta de los clientes actuales de la empresa de publicidad*

Preguntas	Muy bajo		Bajo		Regular		Alto		Muy alto	
<b>P1</b>	10	6%	42	27%	94	59%	8	5%	5	3%
<b>P2</b>	2	1%	7	4%	147	93%	3	2%	0	0%
<b>P3</b>	0	0%	0	0%	5	3%	139	87%	10	0%
<b>P4</b>	0	0%	128	81%	31	19%	0	0%	0	0%
<b>P5</b>	0	0%	46	29%	62	39%	51	32%	0	0%
<b>P6</b>	0	0%	12	8%	147	92%	0	0%	0	0%
<b>P7</b>	0	0%	0	0%	4	3%	67	42%	88	55%
<b>P8</b>	0	0%	69	43%	90	57%	0	0%	0	0%
<b>P9</b>	0	0%	83	52%	76	48%	0	0%	0	0%
<b>P10</b>	43	27%	67	42%	49	31%	0	0%	0	0%

*Nota.* Detalle de preguntas aplicadas a los clientes actuales de la empresa Publicidad Villavicencio.

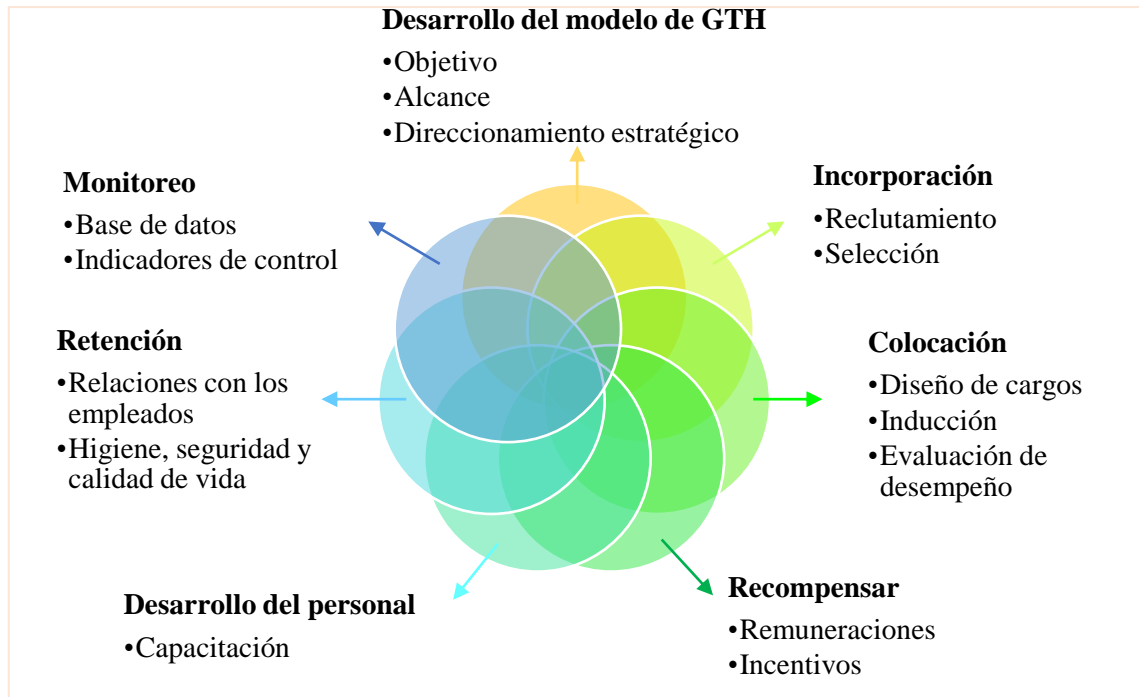
Elaborado por Andrea Reyes.

### 3.3 Desarrollo del modelo de gestión del talento humano

El modelo GTH consta de seis subsistemas (incorporación, colocación, recompensa, monitoreo, retención y desarrollo de personas), y su implementación en la organización tiene el propósito de mejorar la calidad del servicio al cliente.

Figura 5.

Esquema del modelo de GTH para la empresa Publicidad Villavicencio



Nota. Adaptado de *Gestión del Talento Humano* (p. 140), por I. Chiavenato, (2009), McGraw Hill

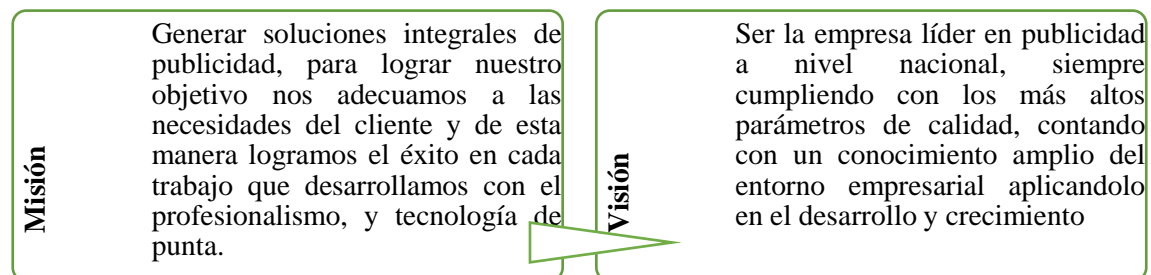
**Objetivo.** Proporcionar una herramienta que facilite y oriente el desarrollo de los procesos de la gestión del talento humano en la empresa Publicidad Villavicencio.

**Alcance.** Tiene un alcance interno, aplicado a todas las áreas de la empresa y a su vez externo pues su aplicabilidad se verá reflejada en la calidad del servicio al cliente.

### Direccionamiento estratégico.

Figura 6.

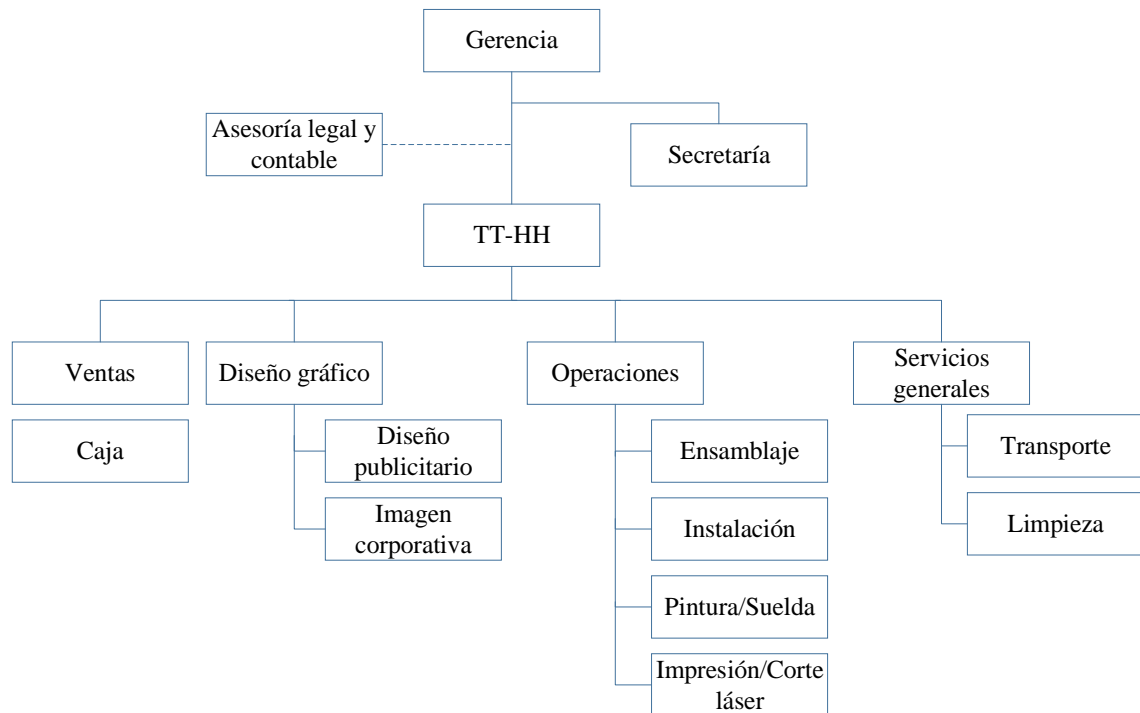
Misión y visión de la empresa Publicidad Villavicencio



Nota. Tomado de [www.publicidadvillavicencio.com](http://www.publicidadvillavicencio.com) (2022)

Figura 7.

*Organigrama estructural*



*Nota.* Datos obtenidos de la empresa Publicidad Villavicencio


### **Necesidades de la empresa en cuanto al talento humano**

Es importante destacar que las necesidades de la empresa con relación al área de talento humano son:

- Disponer de procesos, políticas y documentos de soporte que respalden las actividades realizadas al momento de incorporar personal a la empresa.
- Contar con formatos para la elaboración del respectivo descriptivo de cargos (manual de funciones) en donde se especifique el perfil académico y profesional que se requiere, así se evitan contrataciones equívocas o por referencias.
- Aplicar el proceso de inducción general y específica a los empleados puesto que esto permite la familiarización con el entorno laboral de la empresa.
- Realizar evaluaciones de desempeño al personal para tomar decisiones en beneficio de la organización y sus integrantes.

- Mantener motivado al personal con la finalidad de incentivarlos a cumplir con sus actividades de forma eficiente y evitar que estos prefieren buscar otro empleo.
- Fomentar una cultura de aprendizaje continuo a través de capacitaciones frecuentes al personal,
- Se necesita crear un ambiente de trabajo basado en el respeto y clima laboral agradable.
- Revisar los indicadores de control y crear una base de datos del personal a fin de identificar los puntos débiles y trabajar para convertirlos en fortalezas.

### 3.3.1 Incorporación

	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Incorporación de personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- IP- 01</b>

**Objetivo:** Reclutar personal con el perfil requerido para cubrir vacantes de empleo en la empresa y seleccionar a aquel candidato que cumpla con los requisitos profesionales, personales y competencias relacionadas al puesto de trabajo.

#### 3.3.1.1 Reclutamiento

Su desarrollo se inicia con la necesidad de cubrir una plaza de trabajo en la empresa, para lo cual el jefe o en cargo del área requirente debe informar al delegado de talento humano cuáles son las características del perfil profesional que, así como también las funciones a desempeñar.

**Políticas:** Para que el proceso de reclutamiento se efectúe de forma efectiva es necesario cumplir con las disposiciones siguientes:

- Se utilizarán documentos de soporte como la solicitud de requerimiento de personal y calificación de hoja de vida.

- El reclutamiento prioritario será el interno, únicamente de no existir personal con el perfil requerido para cubrir el cargo vacante se procederá a realizarlo de forma externa, para lo cual puede ser por referencias (del personal interno) o por convocatoria en medios de comunicación.
- De existir un candidato en la empresa que cumpla con el perfil para el cargo y este pueda ser ascendido, inmediatamente se iniciará un proceso de reclutamiento nuevo para cubrir dicha vacante.
- Se efectuará una pre-selección de las hojas de vida receptadas para ello es necesario revisar: datos actualizados del postulante, capacitaciones recibidas, título (en caso de requerir) y solicitud de empleo.

**Proceso:** El proceso que debe seguirse es el siguiente:

**Tabla 7**

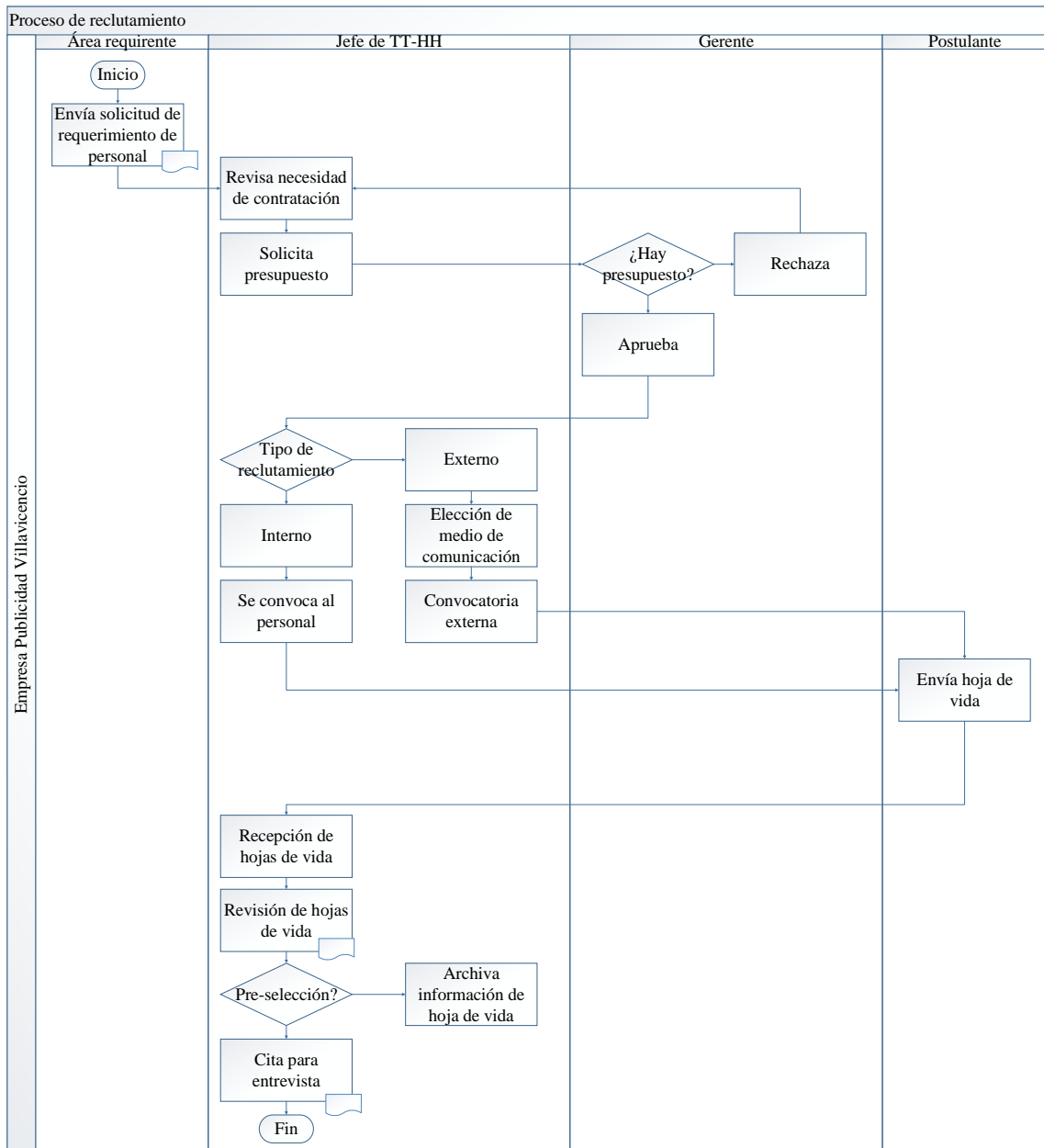
*Proceso de reclutamiento*

	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento de soporte</b>
1	<b>Requerimiento de personal:</b> El jefe del área donde existe una vacante solicita a TT-HH la contratación de personal.	Jefe del área requirente	Solicitud de requerimiento de personal
2	<b>Revisión:</b> Se revisan los requerimientos y se solicita presupuesto para contratación.	Jefe de TT-HH	Solicitud de presupuesto para contratación
3	<b>Inicio:</b> En caso de existir presupuesto para contratación se procede a realizar el reclutamiento.	Gerente	Se coloca sello de aprobado en formulario anterior
4	<b>Reclutamiento interno:</b> Se convoca al personal interno a postulaciones para ascender al nuevo cargo.	Jefe de TT-HH	Formato de convocatoria
5	<b>Reclutamiento externo:</b> Se convoca a través de medios de comunicación la disponibilidad del cargo vacante.	Jefe de TT-HH	
6	<b>Recepción de hojas de vida:</b> Se receptan carpetas con los datos solicitados y hasta la fecha destinada.	Jefe de TT-HH	Hojas de vida de los postulantes
7	<b>Pre-selección:</b> Se clasifican las hojas de vida de acuerdo a los requisitos solicitados y se envía solicitud de empleo.	Jefe de TT-HH	Calificación de hoja de vida
8	<b>Cita para entrevista:</b> A los candidatos seleccionados se les da la cita para la entrevista.	Jefe de TT-HH	Solicitud de empleo

*Nota.* Esta tabla describe el proceso a seguir en la etapa de reclutamiento. Elaborado por Andrea Reyes.

Figura 8.

*Flujo de reclutamiento de personal*




Nota. Elaborado por Andrea Reyes

**Documentos de soporte:** Los documentos que deben utilizarse en esta etapa de la incorporación de personal son los que se presentan a continuación

Figura 9.


*Solicitud de requerimiento de personal*

EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO						
SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL		Día	Mes			
		Fecha:				
		Área:				
Vacante:						
CAUSAS QUE DAN ORIGEN AL INICIO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL (Marque con una X el casillero según corresponda)						
1. El proceso de produce por:	Reemplazo temporal	Reemplazo definitivo	Apertura de nuevo cargo o plaza de trabajo			
	Tiempo: _____					
2. Motivo de vacante:	Maternidad	Terminación de contrato	Ascenso			
	Licencia médica	Cancelación de contrato	Vacaciones			
INFORMACIÓN SOBRE LA VACANTE O NUEVO CARGO DE TRABAJO						
1. Nombre del cargo: _____						
2. Singularidad: Tiempo completo <input type="checkbox"/> Medio tiempo <input type="checkbox"/> Otro: _____						
3. Horario: De: _____ Hasta: _____						
4. Sueldo (Número y letras) _____						
5. Fecha para cubrir la vacante: _____						
6. Funciones o actividades del cargo de trabajo:	1.- _____					
	2.- _____					
	3.- _____					
	4.- _____					
	5.- _____					
PERFIL DEL CANDIDATO						
1. Género: Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>						
2. Edad: De 18 a 25 <input type="checkbox"/> De 25 a 35 <input type="checkbox"/> De 35 a 45 años <input type="checkbox"/>						
3. Instrucción:	Primaria <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>		Técnico-tecnólogo <input type="checkbox"/>	
	Tercer nivel <input type="checkbox"/>		Post Grado <input type="checkbox"/>		Doctorado (PHD) <input type="checkbox"/>	
Título de: _____ Especialización: _____						
4. Experiencia: _____ años.						
5. Capacitaciones o conocimientos en:	1.- _____		4.- _____			
	2.- _____		5.- _____			
	3.- _____		6.- _____			
6. Competencias requeridas  Colocar en el casillero: A = Nivel alto B = Nivel medio C = Nivel bajo D = Mínimo requerido	Generales		Específicas para niveles ejecutivos		Específicas por áreas	
	Compromiso		Liderazgo		Flexibilidad	
	Orientación al paciente		Orientación a resultados		Desarrollo de personas	
	Ética		Iniciativa		Responsabilidad	
	Integridad		Dinamismo y energía		Tolerancia a la presión	
	Trabajo en equipo		Empowerment		Autocontrol	
Temple		Pensamiento estratégico		Mejora continua		
7. Observaciones del requerimiento						
Se hace necesario analizar si el personal de la empresa cuenta con los requisitos para que éste sea promovido y ocupe el cargo, en caso de existir colaboradores con dichas características se daría paso a una nueva vacante de empleo.						
Nombre del solicitante: _____			_____ Firma			
Cargo que ocupa: _____						

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 10.


*Solicitud de requerimiento de presupuesto*

EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO					 <b>Código</b> <b>PVL – IP- 002</b>
<b>SOLICITUD DE PRESUPUESTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
	<b>Área:</b>				
	<b>Vacante:</b>				
Sr... ..... ..... Presente.,					
A través de este documento solicito presupuesto para contratación de personal de acuerdo a las condiciones siguientes:					
Área	Departamento	Número de vacantes	Tipo de contrato	Sueldo	Observaciones
<b>Total presupuesto requerido</b>				\$	
Nombre del solicitante .....		_____ Firma			

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 11.


*Convocatoria para personal*

EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO					 <b>Código:</b> <b>PVL-IP-004</b>
<b>CONVOCATORIA DE PERSONAL</b>		<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
	<b>Fecha</b>				
	<b>Vacante</b>				
	<b>Área</b>				
Empresa Publicidad Villavicencio se encuentra en busca de: .....					
Requisitos académicos					
Experiencia					
Sexo					
Capacitaciones					
Enviar su hoja de vida a .....					
Responsable: .....			..... Firma		

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 12.

*Solicitud de empleo*

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>					
<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>	Fecha	Día	Mes	Año	
	Vacante o cargo:				
Código: PVL-IP-003					
Escribir en cada recuadro lo que se solicite, utilizar bolígrafo color azul					
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>					
Apellidos y Nombres:				No. Cédula	
No. Cédula Militar	Licencia (Tipo y Caducidad)	Tipo Sanguíneo	Edad	Lugar y Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Provincia donde nació	Cantón donde nació	Parroquia donde nació		
¿Tiene alergia a algún medicamento? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál? _____		¿Ha padecido alguna enfermedad? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál? _____			
¿Tiene discapacidad? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál? _____		Porcentaje:		# carné CONADIS:	
Estado Civil:	¿Movilización propia? Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tipo: _____	Marca:	Año:	Placa:	
Cta. para depósito de sueldos:		Tipo Ahorro <input type="radio"/> Corriente <input type="radio"/>		Banco:	
<b>INFORMACIÓN ACADÉMICA</b>					
Nivel:	Institución	Años	Título Obtenido		
Primaria:					
Secundaria:					
Superior:					
Cuarto Nivel:					
Doctorado (PHD)					
Estudia actualmente: Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	Carrera	Nivel	# de Niveles de la carrera		
Horario de Estudios			Fecha en que culminará sus estudios		
<b>CURSOS DE CAPACITACIÓN</b>					
Nombre los últimos cursos más relevantes que haya recibido:		Institución o empresa que lo dictó	Duración	Fecha	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<b>DIRECCIÓN DOMICILIARIA</b>					
Ciudad	Sector	Parroquia	Barrio		
Calle Principal		Número de casa	Calle Transversal		
Teléf. domicilio	Celular:	Teléfono y contacto de referencia 1	Teléfono de referencia 2:		
Tipo de Vivienda		Nombre del dueño de la vivienda	Teléfono		
Propia <input type="radio"/> Rentada <input type="radio"/> Familiar <input type="radio"/> Otro: <input type="radio"/>					

Nota. Adaptado por Andrea Reyes



- El proceso será efectuado de forma imparcial, pues lo que se busca es dotar a la empresa con personal calificado para el cumplimiento de las tareas y funciones que se ejecutan.
- En cuanto a las pruebas de conocimiento, éstas serán realizadas por el jefe del área requirente, pues es él quien sabe a cabalidad los conocimientos específicos que deben destacar los postulantes, por lo tanto, el documento de soporte en este caso está sujeto a varias modificaciones y diseño.
- Es necesario apoyarse en documentos de soporte como: calificación de entrevista, informe de selección, verificación de referencias y check list.
- En caso de existir puntuaciones similares entre postulantes, se efectuará una segunda entrevista para la toma de decisión final.

**Proceso:** El proceso que debe seguirse es el siguiente:

**Tabla 8**

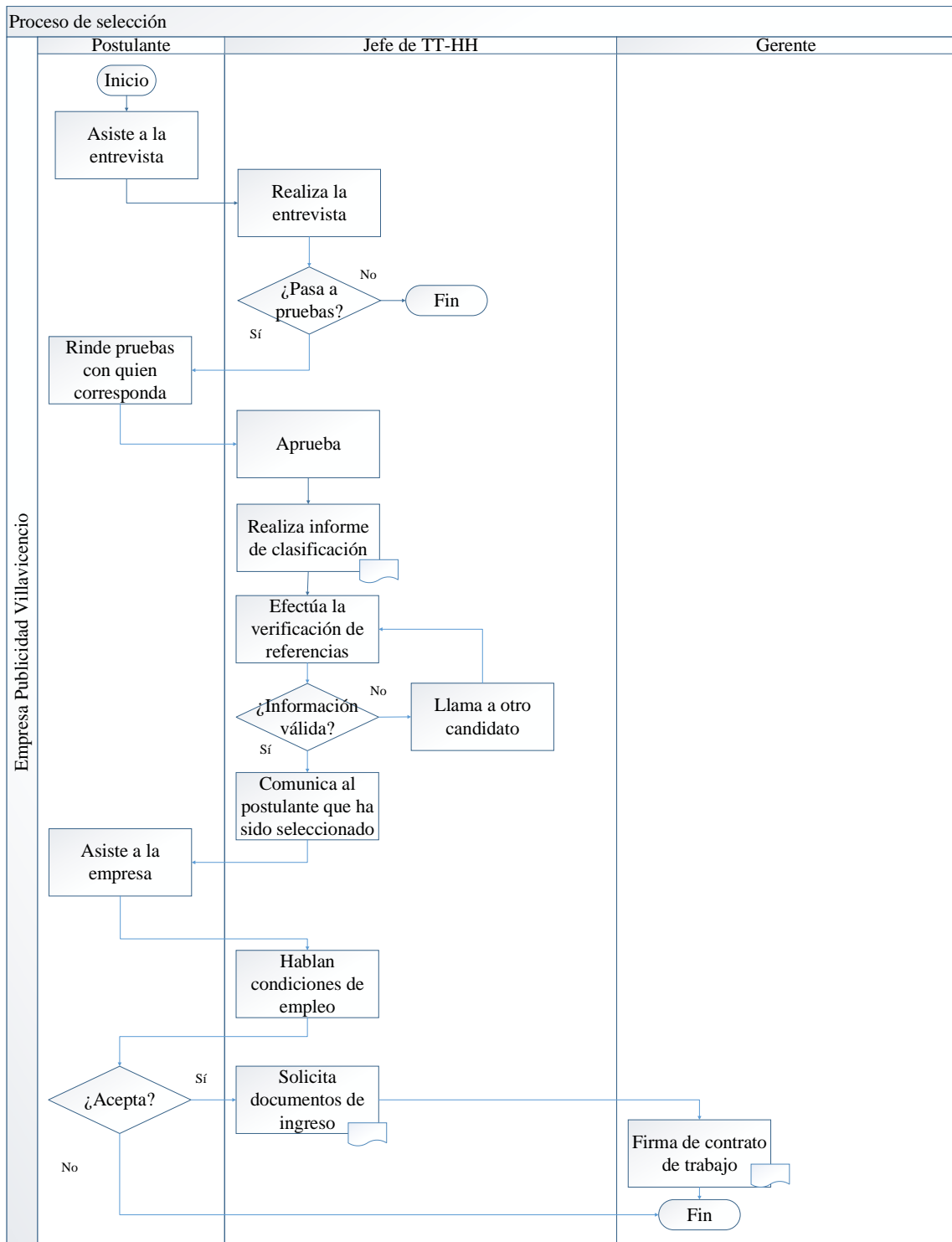
*Proceso de selección*

	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento de soporte</b>
1	<b>Entrevista:</b> Los candidatos pre-seleccionados se acercan a la empresa para su primera entrevista.	Jefe de TT-HH	Calificación de entrevista
2	<b>Pruebas:</b> Los candidatos que pasen la entrevista deberán someterse a pruebas psicológicas, de conocimientos y aptitudes según la necesidad.	Área requirente	Formato según tipo de prueba
3	<b>Informe:</b> Se realiza un informe con las calificaciones de pruebas y entrevista realizadas y se enlistan los candidatos con mejor puntuación.	Jefe de TT-HH	Informe de clasificación
4	<b>Verificación de referencias:</b> A los candidatos mejor puntuados se procede a realizar la revisión de referencias y se elabora el informe final.	Jefe de TT-HH	Verificación de referencias
5	<b>Comunicación:</b> Se informa a él o los candidatos seleccionados a través de correo electrónico y/o llamada telefónica.	Jefe de TT-HH	Correo empresarial
6	<b>Negociación:</b> Se indica al futuro trabajador las condiciones del trabajo.	Jefe de TT-HH	Comunicación verbal
7	<b>Solicitud de documentos:</b> Se solicita un check list de documentos para el ingreso del empleado.	Jefe de TT-HH	Check list
8	<b>Firma del contrato:</b> Se procede a firmar el contrato de trabajo.	Gerente	Contrato de trabajo

*Nota.* Esta tabla describe el proceso a seguir en la etapa de reclutamiento. Elaborado por Andrea Reyes.

Figura 14.

*Flujo de selección de personal*




Nota. Elaborado por Andrea Reyes

**Documentos de soporte:** Los documentos a utilizar en la selección para la incorporación de personal son los que se presentan a continuación:

Figura 15.

Calificación de entrevista


EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO																
CALIFICACIÓN DE ENTREVISTA																Día
													Fecha:			
Vacante o cargo a ocupar:																
<b>FACTORES QUE FUERON EVALUADOS</b>																
<i>Califique según la importancia que considere para cada factor de acuerdo al cargo a ocupar. Luego de la entrevista marque con 1=bajo; 3=medio y 5=alto en el casillero correspondiente</i>																
<b>Tener en cuenta que la importancia debe ser igual para todos los postulantes a la vacante o cargo que se vaya a ocupar</b>																
N°	Apellidos y nombres	Presentación personal			Habilidad de expresión			Confianza en sí mismo			Educación demostrada			Puntualidad		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CALIFICACIÓN TOTAL (Sumatoria de los factores evaluados)</b>																
N°	Apellidos y nombres	Calificación obtenida			Comentario positivo			Comentario negativo			Observación adicional					
Una puntuación mayor o igual a 20 es positiva, de 14 a 19 es poco positiva e inferior a 14 es negativa.																
Nombre del responsable: _____													_____ Firma			
Cargo que ocupa: _____																

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 16.

Formato según tipo de prueba

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>				
<b>PRUEBAS DE CONOCIMIENTO</b>	<b>Fecha</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	<b>Vacante</b>			
	<b>Área</b>			



**Código:**  
**PVL-IP-004**

---

**Descripción de competencias**

Puntuaciones: 1,2 y 3 = Baja 4, 5, 6 y 7 = Media 7, 8, 9 y 10 = Alta

**TOLERANCIA A LA PRESIÓN**  
En algunas ocasiones podrá abordar sin problemas situaciones sin verse alterado su rendimiento, pero en otras puede le puede

1 2 3 4 5 6 7

**Competencias**

Rangos óptimos indicados con código de color.  
Rojo: Fuera de rango | Naranja: Aceptable | Azul: Excelente

El análisis de la sinceridad de las respuestas muestra que esta persona no ha distorsionado los resultados de la evaluación y se ha mostrado tal como es

Ajuste total  
93

**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN**  
Normalmente planifica sus proyectos estableciendo prioridades cuenta los posibles riesgos

1 2 3 4 5 6 7

**EMPATÍA**  
Tiene una gran capacidad para ponerse en el lugar de los demás encuentran, comprendiendo completamente lo que piensan o r dándoles consejo

1 2 3 4 5 6 7

**COMUNICACIÓN**  
Suele expresar a los demás con facilidad sus ideas y opiniones

1 2 3 4 5 6 7

**CLIENTE**  
Es probable que sea una persona apreciada y buscada por sus c necesidad, por su nivel de servicio y confianza y fiabilidad en su preocupación por la situación del cliente


1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Responsable: .....	..... <b>Firma</b>
--------------------	-----------------------

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 17.

*Informe de selección*

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>					
<b>INFORME DE SELECCIÓN</b>		<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
	<b>Fecha:</b>				
	<b>Vacante o cargo a ocupar:</b>				<b>Código: PV-IP-005</b>
Santo Domingo, ____ de ____ del 202_					
Sr. ....					
GERENTE DE .....					
De mi consideración:					
Según el requerimiento realizado por el área de _____ se logró determinar que de acuerdo a lo estipulado en las evaluaciones y entrevistas realizadas el Sr/a: _____ con cédula de identidad n° _____, cumple con los requisitos para ocupar la vacante.					
Se presenta a continuación el resumen total de la puntuación obtenida de los 2 mejores postulantes.					
<b>N°</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>FACTORES EVALUADOS</b>			
		<i>Hoja de vida</i>	<i>Pruebas específicas</i>	<i>Competencias</i>	<i>Total (puntos)</i>
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>Observaciones generales:</b>					
<hr/> <hr/> <hr/>					
<b>Nombre del responsable:</b> _____			<hr/> Firma		
<b>Cargo que ocupa:</b> _____					

*Nota.* Adaptado por Andrea Reyes

Figura 18.


Verificación de referencias

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>					
<b>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>		Día	Me s	Año	
	<b>Fecha:</b>				
	<b>Postulante:</b>				<b>Código:</b> PV-IP-006
<b>Cargo a ocupar:</b>					
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					
Nombre	Tiempo de conocerlo	Características del candidato		Parentesco con el postulante	
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>					
<b>Empresa o negocio:</b>					
<b>Nombre del referente:</b>					
<b>Cargo que ocupa en la empresa</b>					
<b>Cargo que ocupó el postulante:</b>					
<b>Tiempo de trabajo:</b>					
<b>Desempeño laboral:</b>					
<b>Motivo de la salida:</b>					
<b>Volvería a contratarlo:</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>					
<hr/> <hr/> <hr/>					
<b>Nombre del responsable:</b> _____		<hr/> Firma			
<b>Cargo que ocupa:</b> _____					

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Figura 19.

Check list

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>							
<b>CHECK LIST</b>	<b>Fecha:</b>			<b>Día</b>		<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	<b>Vacante o cargo a ocupar:</b>						
Estimado _____. Reciba un cordial saludo de quienes conformamos EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO usted ha sido seleccionado para formar parte de nuestra empresa y su contratación está definida. Para que su incorporación sea efectiva usted debe cumplir con la siguiente documentación.							
<b>N°</b>	<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTRO</b>					
		<b>SÍ</b>	<b>NO</b>				
1	Solicitud de empleo						
2	Hoja de vida actualizada						
3	Dos copias de color de la cédula de ciudadanía						
4	Una copia de la papeleta de votación						
5	Copia a color de la licencia de conducir (en caso de que se requiera)						
6	Record policial actualizado a color.						
7	Dos certificados de honorabilidad con teléfonos actual (originales, firmados con bolígrafo azul)						
8	Certificado de estudios (Título, certificados)						
9	Certificados laborales (máximo 2).						
10	Certificado médico.						
11	Historia laboral del IESS o certificado de no afiliado.						
12	Partida de nacimiento de hijos menores a 18 años.						
13	Otros:						
Es indispensable que entregue la documentación a la Administración hasta el día _____ de _____ del 200_.							
Deseamos que su permanencia en la empresa esté llena de éxitos y logros profesionales y personales							
<b>¡BIENVENIDO A PUBLICIDAD VILLAVICENCIO!</b>							

Nota. Adaptado por Andrea Reyes


Figura 20.

Contrato de trabajo

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>					 <b>Código:</b> <b>PVL-IP-010</b>
<b>CONTRATO DE TRABAJO</b>	Fecha	Día	Mes	Año	
	Vacante				
	Área				
<p><b>CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO</b></p> <p>En la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____ comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR. Si se trata de una persona jurídica colocar el nombre de la compañía, seguida de la frase "debidamente representada por (nombre del representante legal)" ) portadora de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba la cédula de identidad del EMPLEADOR) en calidad de EMPLEADOR, y por otra parte, esta señor(a) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:</p> <p>Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como "Partes" e individualmente como "Parte".</p> <p><b>PRIMERA.- ANTECEDENTES:</b>          El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un _____ (Ingresar cargo requerido).</p> <p><b>SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:</b>          El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de _____ (Ingresar cargo del TRABAJADOR). Revisados los _____ antecedentes de _____ (Escriba los nombres completos del TRABAJADOR), éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.</p> <p><b>TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:</b>          EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo), con descanso de _____ (detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo. Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código. El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa.</p>					
Responsable: .....			..... Firma		

Nota. Adaptado por Andrea Reyes

3.3.2 Colocación

 <b>PUBLICIDAD</b> <b>Villavicencio</b>	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Colocación de personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- C- 02</b>


**Objetivo:** Hacer sentir al colaborador que la empresa se siente contenta con su llegada y que es un miembro importante para el desarrollo de sus actividades económicas en el mercado.

### 3.3.2.1 Diseño de cargos

Una actividad muy importante en la GTH es el diseño de cargos en el cual se indique de forma específica cada una de las funciones que debe cumplir cada miembro de la empresa, al igual que las características más importantes con las que debe contar, para ello es necesario utilizar el documento de soporte siguiente:

Figura 21.

Formulario de diseño de cargos

EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO					
FORMULARIO DE DISEÑO DE CARGOS			Día	Mes	
Fecha:					Código: PV-CP-001
Cargo a diseñar:					
<b>Identificación del cargo</b>					
Nombre:		Nivel jerárquico:			
Área a la que pertenece:		Supervisor:			
<b>Actualización del análisis de cargos</b>					
Fecha de revisión:		Analizado por:			
<b>Descripción resumida</b>					
Misión del cargo:					
Detalle de requisitos académicos necesarios para el cargo:		<input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Tercer nivel <input type="checkbox"/> Cuarto nivel			
<b>Funciones</b>					
1.- Las funciones de este cargo se clasifican como:		<input type="checkbox"/> Gerencial <input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> De comercialización <input type="checkbox"/> Contable <input type="checkbox"/> Otra			
2.- Principales tareas que se llevan a cabo en este cargo. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.					
a.-				%	
b.-				%	
c.-				%	
2.- Tareas secundarias que se llevan a cabo en este cargo. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.					
a.-				%	
b.-				%	
c.-				%	
<b>Competencias requeridas</b>			<b>Competencias indispensables.</b>		
a.-			a.-		
b.-			b.-		
c.-			c.-		
<b>Aptitudes físicas requeridas</b>			<b>Aptitudes físicas indispensables</b>		
a.-			a.-		
b.-			b.-		
c.-			c.-		
<b>Experiencia</b>		Irrelevante	Importante	Imprescindible	Años de experiencia
<b>Ámbito laboral</b>					
¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este cargo?					
¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?					
¿Qué características hacen que este cargo sea excepcional?					
<b>Condiciones sanitarias y de seguridad</b>					
¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipos?					
¿Está expuesto a contagios de enfermedades mortales?					
¿Requiere uso de equipos especiales de seguridad?					
<b>Parámetros de desempeño</b>					
¿Cómo se mide el desempeño en este cargo?					
¿Cuáles son los principales factores para lograr éxito en este cargo?					
<b>Comentarios finales</b>					
¿Qué comentario desea añadir a este formulario?					
¿Cuándo se debe volver a analizar el cargo?					
Firma analista de cargo			Fecha:		
Revisado y autorizado por:			Fecha:		

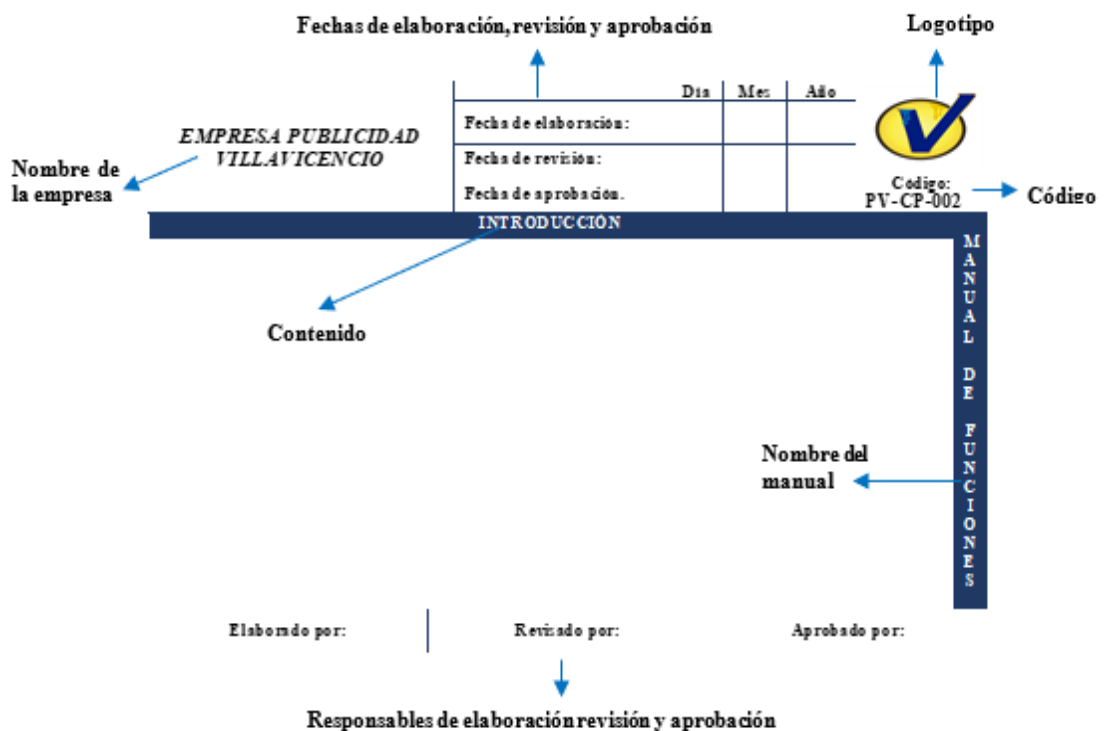
Nota. Adaptado por Andrea Reyes

Una vez que se haya efectuado el respectivo diseño de cargos es necesario realizar el manual de funciones, mismo que debe cumplir con elementos como:

- Identificación, introducción
- Índice de contenidos
- Objetivo del manual, alcance
- Base legal
- Direccionamiento estratégico
- Estructura orgánica y funcional
- Descripción de cargos.

Figura 22.


*Identificación del manual*



*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

Figura 23.

*Formato de manual de funciones 1*


<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>		Día	Mes	Año	
	Fecha de elaboración:				
	Fecha de revisión:				
	Fecha de aprobación.				Código: <b>PV-CP-002</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>		<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>			

M  
A  
N  
U  
A  
L  
  
D  
E  
  
F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S

*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

Figura 24.

Formato de manual de funciones 2


<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>		Día	Mes	Año	
	Fecha de elaboración:				
	Fecha de revisión:				
	Fecha de aprobación.				Código: <b>PV-CP-002</b>
<b>OBJETIVO</b>		<b>ALCANCE</b>			
<b>BASE LEGAL</b>					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

M  
A  
N  
U  
A  
L  
  
D  
E  
  
F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S

Nota. Elaborado por Andrea Reyes

Figura 25.

Formato de manual de funciones 3


<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>		<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
	<b>Fecha de elaboración:</b>				
	<b>Fecha de revisión:</b>				
	<b>Fecha de aprobación.</b>				<b>Código: PV-CP-002</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>					
<b>MISIÓN</b>			<b>VISIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL</b>					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	

M  
A  
N  
U  
A  
L  
  
D  
E  
  
F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S

*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

Figura 26.

Formato de manual de funciones 4

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>		Día	Mes	Año	
	Fecha de elaboración:				
	Fecha de revisión:				
	Fecha de aprobación.				Código: <b>PV-CP-002</b>
<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>					
<b>MISIÓN DEL CARGO</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>		
			Nivel jerárquico: Jefe inmediato: Subordinados directos:		
<b>REQUISITOS ACADÉMICOS</b>			<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
Nivel académico: Especialización en: Experiencia: Cursos realizados en:					
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS</b>					
Específicas:  Generales:					
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		

M  
A  
N  
U  
A  
L  
  
D  
E  
  
F  
U  
N  
C  
I  
O  
N  
E  
S

Nota. Elaborado por Andrea Reyes


### 3.3.2.2 Inducción

Su finalidad es familiarizar a nuevo colaborador con la empresa y todo el entorno que la forma, es decir, instalaciones, razón de ser, compañeros y puestos de trabajo, entre otros. La inducción debe desarrollarte con base en las siguientes políticas:

- El orden a seguir es:
  - Bienvenida a la empresa por parte del gerente o jefe de TT-HH.
  - Desarrollo de inducción general (a cargo del jefe de TT-HH)
  - Desarrollo de inducción específica (a cargo del jefe inmediato)
  
- Es imprescindible el uso de documentos de soporte en el proceso de inducción.

Figura 27.

*Documento de soporte inducción general*

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>					
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>		<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	
	<b>Fecha:</b>				
	<b>Cargo a ocupar:</b>				
Estimado _____. Por favor firme la inducción recibida					<b>Código: PV-CP-003</b>
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>			
1	<i>Información general de la empresa Publicidad Villavicencio.</i>				
2	<i>Recorrido por las instalaciones de la empresa.</i>				
3	<i>Línea de productos y servicios que se ofrecen en la empresa.</i>				
4	<i>Entrega del contrato de</i>				
Firma de encargado de la inducción: .....  Firma del empleado: .....  <p style="text-align: center;"><b>¡BIENVENIDO A PUBLICIDAD VILLAVICENCIO”</b></p>					

*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

Figura 28.

*Documento de soporte inducción general*

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>						
<b>INDUCCIÓN ESPECÍFICA</b>	Fecha:			Día		Mes
	Código:					
	PV-CP-003					
Estimado _____.						
Por favor califique con X la inducción recibida. Donde 4 es la puntuación más alta y 1 la más baja						
<b>N°</b>	<b>DETALLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>				
		<b>4</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>1</b>	<b>Presentación al jefe inmediato</b>					
<b>2</b>	<b>Presentación a compañeros de trabajo</b>					
<b>3</b>	<b>Funciones y actividades a desempeñar</b>					
<b>4</b>	<b>Normas específicas de seguridad</b>					
<b>5</b>	<b>Relación con otros puestos</b>					
Firma de encargado de la inducción: .....						
Firma del empleado: .....						
<b>¡BIENVENIDO A PUBLICIDAD VILLAVICENCIO!</b>						


*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

### **3.3.2.3 Evaluación de desempeño**

Será efectuada con una frecuencia anual durante el último trimestre del año con el fin de dar inicio a un nuevo ciclo de trabajo con datos que faciliten la toma de decisiones de talento humano y efectuar planificaciones para retroalimentación en caso de ser necesario, y el método a utilizar es el de escala de calificación cuyo documento de soporte es el siguiente:


Figura 29.

Documento de soporte para evaluación de desempeño

EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO					
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SEGÚN ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>	 <b>Código: PV-CP-004</b>	
	<b>Fecha:</b>				
	<b>Evaluado por:</b>				
DATOS INFORMATIVOS					
Nombre del evaluado:.....		Nombre de evaluador:.....			
Cargo del evaluado:.....		Cargo que ocupa el evaluador:.....			
Periodo de evaluación:					
<i>La presente evaluación tiene como objetivo primordial conocer y medir la productividad laboral de cada puesto de trabajo.</i>					
VALORACIÓN					
10 - 9= Muy satisfactorio	8 - 7= Satisfactorio	6 -5= Parcialmente satisfactorio	4 -3= Poco satisfactorio	2-1= Insatisfactorio	
EVALUACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL CARGO DE TRABAJO					
ASPECTOS A EVALUAR	VALOR DE CUMPLIMIENTO				
	10 - 9	8 - 7	6 - 5	4 - 3	2 - 1
Trabajo en equipo					
Trabaja enfocado al cumplimiento de objetivos					
Cumple las políticas					
Posee liderazgo					
Le es fácil la toma de decisiones					
Ha desarrollado experiencia					
Mantiene buenas relaciones interpersonales					
Es proactivo, tiene iniciativa					
Es responsable					
Está empoderado con las actividades de la empresa					
RESULTADO DE EVALUACIÓN					
<b>TOTAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (suma indicadores 1+2+3+4+5)</b>					
<b>Extracto de puntuaciones:</b>					
La puntuación general de empleado es:					
<b>90-100 excelente</b>	<b>80-89 muy bueno</b>	<b>60-79 normal</b>	<b>40-59 tolerable</b>	<b>menos de 40 insatisfactorio</b>	
OBSERVACIONES GENERALES					
Puntos fuertes:					
Opinión del empleado:					
Áreas que debe mejorar:					
Necesidades de formación y desarrollo:					
Conclusiones o comentarios finales:					
_____		_____			
Evaluado		Evaluador			

Nota. Elaborado por Andrea Reyes

### 3.3.3 Recompensa

	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Recompensa al personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- R- 03</b>

**Objetivo:** Disponer de un clima de trabajo agradable que se trasmite tanto interna como externamente por disponer de personal que aparte de capacitado para sus funciones se sienta satisfecho con las políticas salariales e incentivos que la empresa le brinda a fin de contribuir al bienestar integral de los colaboradores y así aumentar sus niveles de producción y cumplimiento

#### 3.3.3.1 Remuneraciones

En cuanto a las remuneraciones, están sujetas a las políticas siguientes:

- El valor del salario está acorde al mercado.
- Se efectuará el pago mediante transferencia bancaria en dólares.
- El pago se efectuará el 28 de cada mes.
- Afiliación al IESS.


#### 3.3.3.2 Incentivos

Con base en el desempeño de cada uno de los colaboradores la empresa Publicidad Villavicencio ofrece un sistema de incentivos a su personal, iniciando con los siguientes:

- **Oportunidad de ascenso laboral:** como se mencionó en el primer subsistema de este documento, siempre que exista una vacante de empleo se considerará primero al personal interno y con base en el desempeño obtenido estos podrán ascender progresivamente.
- **Elección del empleado del mes:** Cada mes se seleccionará al empleado del mes, mismo que será elegido por sus compañeros de trabajo y como recompensa se lo publicará en la página web /nosotros.

- **Bonificaciones:** Las bonificaciones se darán por cumplimiento de metas establecidas por la gerencia de la empresa y jefaturas inmediatas, estas serán las siguientes:
  - Bono en el sueldo de entre 20 y 80 dólares.
  - Entrega de tarjetas de compras.
  - Tarjetas de almuerzo.

### 3.3.4 Desarrollo

	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Desarrollo de personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- D- 04</b>

**Objetivo:** Aportar de forma significativa en la adquisición de nuevos conocimientos al empleado para su desarrollo profesional en la empresa, a través de la oferta de planes de capacitación continua.

#### 3.3.4.1 Plan de capacitación.

**Justificación:** Debido a que uno de los elementos más importantes de las empresas es su capital humano y que la capacitación en ellos es un proceso educacional de carácter estratégico y trae consigo múltiples beneficios que se ven reflejados en la atención al cliente, niveles de desempeño, cumplimiento de objetivos, mejor ambiente laboral etc.

**Alcance:** El plan de capacitación será para todas las áreas que conforman la empresa Publicidad Villavicencio.

**Periodicidad:** Con el fin de elevar el desempeño de los colaboradores, aportar a la adquisición de nuevos conocimientos para que los pongan en práctica y sepan identificar las necesidades de la empresa y sus clientes, se deben realizar capacitaciones al menos una vez al año.


**Proceso a seguir:** Para la capacitación es importante realizar lo siguiente:

- Identificar la necesidad y temas de capacitación.
- Seleccionar a la empresa encargada de dar las capacitaciones.
- Identificar el lugar de la capacitación y la modalidad (en línea o presencial)
- Realizar el cronograma de capacitación.
- Determinar la entrega de materiales de capacitación como carpetas, hojas, bolígrafos, etc.
- Elaboración de presupuesto.
- Evaluación de la capacitación (por parte de los capacitadores)

**Documento de soporte para la capacitación:**


Figura 30.

*Cronograma de capacitación*

<b>EMPRESA PUBLICIDAD VILLAVICENCIO</b>				
<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL</b>		<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	<b>Fecha:</b>			
	<b>Evaluado por:</b>			
				 <b>Código: PV-DP-004</b>
<b>Responsable</b>	<b>Nº de capacitandos</b>	<b>Empresa capacitadora</b>	<b>Tema de capacitación</b>	
<b>Cronograma</b>				
Día de capacitación Nº _____				
<b>Descripción</b>	<b>Hora inicio</b>	<b>Hora fin</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
Bienvenida				
Inicio de capacitación				
Desarrollo de capacitación (subtemas)				
Descanso				
Desarrollo de capacitación (subtemas)				
Evaluación				
Cierre de capacitación				
Firma de encargado de la capacitación: .....				

*Nota.* Elaborado por Andrea Reyes

### 3.3.5 Retención

	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Retención de personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- Rt- 05</b>

**Objetivo:** Proporcionar un ambiente de confianza, respeto y consideración entre compañeros de trabajo y estar atentos ante sugerencias en beneficio de la empresa a través de la eliminación de barreras que impiden su participación.

#### 3.3.5.1 Relación con los empleados

Con el afán de mantener buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, es necesario cumplir las normas siguientes:

- Trato digno. Cada empleado debe dirigirse a los demás con total y absoluto respeto, evitando todo tipo de ofensas y así evitar sanciones.
- Mantener un tipo de relación únicamente laboral, es decir, queda prohibido dentro de la empresa las expresiones afectuosas (en caso de existir parejas) y solución de problemas de carácter personal.
- La empresa continuamente se encargará de establecer actividades de integración entre el personal, a fin de mantener un buen clima de trabajo, se permite celebraciones de cumpleaños, fechas especiales, entre otros siempre y cuando sea solicitado a su superior.
- No está permitido a los empleados utilizar el uniforme de la empresa para asistir a eventos privados o públicos que no se relacionen con su trabajo.


#### 3.3.5.2 Higiene, seguridad y calidad de vida

En este aspecto, se toma en cuenta lo descrito en el Decreto Ejecutivo 2393: Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores t mejoramiento del medio ambiente de trabajo del IESS.

Con el motivo de evitar accidentes laborales, el personal debe cumplir las disposiciones siguientes:

- Es responsabilidad de los empleados mantener en excelentes condiciones sus puestos de trabajo, al igual que llevar limpios sus uniformes.
- Está prohibido manchar, rayar o ensuciar las instalaciones de servicios higiénicos.
- En caso de encontrar algún tipo de basura en el paso, el colaborador debe retirarla y colocarla en la basura, así esa no sea su función.
- Manipular con cuidado las máquinas y herramientas utilizadas en el proceso.
- Utilizar casco al momento de la colocación de publicidad en exteriores.
- Precautelar la seguridad y bienestar de todos y cada uno de los empleados.

### 3.3.6 Monitoreo

	<b>Departamento de Talento Humano</b>
	<b>Monitoreo de personal</b>
	<b>Código: GTH- PV- C- 06</b>

**Objetivo:** Disponer de datos reales en cuanto a los empleados con el fin de retroalimentar en caso de ser necesario, este se da al personal nuevo como a los antiguos con el propósito de mejorar la calidad en el servicio al cliente y las relaciones interpersonales.

#### 3.3.6.1 Base de datos

Publicidad Villavicencio creará una base de datos con los datos principales de cada uno de sus empleados y de las áreas de la empresa a las que estos pertenecen, para ello se utilizará el sistema informático de Microsoft Office Excel, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Ingreso de datos generales de hoja de vida del empleado.
- Contabilización de las plazas de trabajo existentes.
- Registro de las áreas y departamentos que conforman la empresa.
- Beneficios a los que acceden los trabajadores.

- Historial de capacitaciones, sanciones, incentivos, entre otros por empleado.
- Datos sobre accidentes en el trabajo o enfermedades.

### 3.3.6.2 Indicadores de control

Es importante disponer de información que facilite la toma de decisiones en la gestión del talento humano, por este motivo se presentan fórmulas para conocer el detalle de los siguientes indicadores.

**Índice de rotación de personal:** Permite medir la frecuencia con la que se rota el personal en los diferentes cargos y áreas de la empresa, para ello se utiliza la fórmula siguiente:

$$x = \frac{\# \text{ total de empleados que han rotado}}{\# \text{ promedio de empleados}} x 100$$

**Índice de cumplimiento:** Permite medir el porcentaje de cumplimiento en las actividades o procesos establecidos en el área de talento humano, para ello se despeja la fórmula siguiente:

$$x = \frac{\# \text{ total de actividades ejecutadas}}{\# \text{ total de actividades planificadas}} x 100$$

**Índice de capacitación por áreas:** Permite conocer a detalle el porcentaje de empleados que han sido capacitados, su fórmula es:

$$x = \frac{\# \text{ total de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ total de capacitaciones planificadas}} x 100$$

$$x = \frac{\# \text{ total de empleados capacitados}}{\# \text{ total de empleados}} x 100$$

**Índice de resolución de conflictos internos:** Da a conocer el nivel en el cual han disminuido problemas entre compañeros de trabajo, su fórmula es:

$$x = \frac{\# \text{ de problemas actual} - \# \text{ de quejas anteriores}}{\# \text{ total de quejas anteriores}} \times 100$$

**Índice de desempeño laboral:** Permite tener conocimientos con relación al cumplimiento de las actividades o tareas determinadas para el cargo de trabajo, su fórmula es:

$$x = \frac{\# \text{ de actividades cumplidas}}{\# \text{ de actividades determinadas}} \times 100$$

**Índice de ausentismo del trabajo:** Facilita el conocimiento del abandono del puesto de trabajo por parte del empleado, lo cual incide directamente en la ejecución de sus actividades y funciones, la fórmula a utilizar es:

$$x = \frac{\# \text{ total de horas hombre ausentes}}{\# \text{ total de horas hombre trabajadas}} \times 100$$

## **CAPÍTULO 4**

### **DISCUSIÓN**

El estudio en profundidad de la gestión del talento humano conllevó a averiguar las bases bibliográficas de actualidad para fundamentar teórica y científicamente los temas y subtemas de las variables independiente y dependiente del trabajo de grado. Para el diagnóstico del estado actual en la empresa Publicidad Villavicencio, fue necesario aplicar técnicas e instrumentos de recolección de información, cuyos resultados sustentan las causas del problema de calidad de servicio al cliente en este establecimiento.

Consecuentemente, los resultados de la entrevista y encuestas demuestran que la mala organización interna, la falta de documentos que especifiquen las funciones que deben realizar el personal, la poca gestión para que estos reciban capacitaciones y la ausencia de políticas laborales y motivaciones, tienen incidencia directa y negativa en el

desenvolvimiento, accionar y productividad de los colaboradores de la empresa de publicidad.

Antecedentes investigativos de trabajos afines al desarrollado demuestran que una inadecuada calidad de servicio al cliente, entre otras cosas, provoca una mala imagen empresarial en el segmento de mercado atendido y problemas recurrentes que con el pasar del tiempo, pueden ocasionar pérdidas de participación de mercado, reducción de ventas, abandono de cliente, bajo posicionamiento, escasas utilidades, y lo que es peor, el cierre de la organización.

Las fuentes de referencias citadas en este trabajo, argumentan la importancia de la calidad de servicio y, afirman que de las acciones tomadas para brindar una excelente atención depende las relaciones comerciales y el sentido de pertenencia generado en el mercado. Por lo tanto, las empresas orientadas al cliente, aplican estrategias para mejorar continuamente el proceso de interacción con el comprador, dándole relevancia al valor agregado y cuidando meticulosamente los detalles antes, durante y después del suministro de intangibles.

Es por ello que, las grandes empresas a nivel mundial están conscientes de que el éxito de su gestión comercial está en fusionar la calidad de bienes y servicios con la atención brindada, su exclusividad y asesoramiento técnico, pues, saben el valor que tiene para el cliente la personalización, y sobre todo la significancia del trato amable y diferenciado.

Publicidad Villavicencio lamentablemente al no tomar las acciones correctivas está pasando por un problema que muchas empresas a nivel de Ecuador lo consideran como poco importante, pues, creen que es suficiente para el comprador, consumidor o usuario, disponer de tecnología de punta para fabricar productos y servicios de calidad, descuidando la gestión de relación con el cliente, pieza clave para la sostenibilidad y sustentabilidad de cualquier tipo de organización, independientemente de su actividad a la que se dedique.

El trabajo de campo, demuestra que Publicidad Villavicencio ha descuidado la organización interna, y, en la actualidad, si la tesis de las organizaciones de éxito está en proveer un servicio y atención diferente, competitivo, y sobre la base de la personalización, la empresa en estudio no cumple con la expectativa de sus clientes, y eso puede perjudicar en el corto plazo, viéndose afecta su reputación corporativa, imagen de marca y el portafolio de compradores.

Además, un factor que está afectando de sobremanera a la empresa de publicidad es la inadecuada manera de seleccionar, contratar y colocar al personal para que ocupe un cargo laboral, pues, al no disponer de subsistemas estructurados de manera técnica, con documentación que respalde la toma de decisiones, existen puestos de trabajo que están siendo ocupados por personas con perfiles profesionales no acordes al requerimiento real, y, obviamente la productividad y desempeño individual y grupal es bajo.

Otro hallazgo preocupante, es que, en la empresa Publicidad Villavicencio, no se organiza talleres de capacitación y motivación, pese a que existe suficiente información acerca de la importancia que tiene el adiestramiento y el entrenamiento profesional para las empresas. Esto denota la poca gestión que ha realizado la gerencia e incluso la falta de asesoramiento profesional para reconocer la tendencia de la administración moderna y su incidencia en la calidad de servicio.

La investigación efectuada, no sólo corrobora las causas del problema de calidad de servicio al cliente en la empresa Publicidad Villavicencio, sino que, adjunta el desarrollo de los subsistemas de la gestión de talento humano, planteado por el autor Idalberto Chiavenato, para que la gerencia puede implementar las acciones descritas y mejore su proceso de oferta en el mercado de la ciudad de Santo Domingo y sectores aledaños.

Con base en lo redactado, se hace necesario la implementación de un modelo de gestión de talento humano ya que, este documento es de gran ayuda para la toma de decisiones estratégica, sobre todo cuando se trata del manejo de personal, porque, al ser considerado como herramienta administrativa, la gerencia puede incorporar colaboradores competentes, colocar a los trabajadores de acuerdo al perfil requerido, recompensar el esfuerzo desempeñado en cada cargo, desarrollar competencia generales y específicas, retener a los mejores talentos y monitorear de manera frecuente el accionar laboral para corregir en el proceso errores que traerían consecuencias graves si no se identifican a tiempo.

El trabajo de titulación responde a un requerimiento latente y propone soluciones asequibles de aplicar, con resultados esperados que podrán ser logrados en el corto plazo, beneficiando no sólo a la empresa y sus colaboradores, sino también al cliente que es la razón principal de cualquier organización que se oriente en satisfacer las necesidades y deseos de su segmento.

Su implementación trae consigo ventajas comparativas y competitivas, y el beneplácito de una atención y servicio de calidad, se refleja en el aumento del nivel de

ventas, la mejora en las relaciones con el cliente, la emisión de referencias positivas en el mercado, el incremento de cuota de participación y un mejor posicionamiento de marca, donde todo lo descrito, sin duda, consolida la gestión comercial y su representatividad será diferencial.

Realizar un trabajo con base en una planificación estratégica y aplicando las bases teóricas del GTH, conlleva a que, a nivel interno el personal tenga un mejor desenvolvimiento, y, a nivel externo los clientes se sientan mejor tratados y con altas expectativas cada vez que requieran bienes o servicios de la empresa. Esta es la razón principal para que la gerencia moderna implemente acciones correctivas y entreguen a sus colaboradores documentos estructurados que guíen de manera técnica y profesional sus funciones, pues, saben perfectamente que la imagen en el mercado depende del trabajo mancomunado, ordenado y de calidad.

El servicio al cliente es vital para alcanzar el liderazgo en el mercado e incrementar la cuota de clientes, además, todo monto monetario que tenga relación con la administración de recursos humanos, su preparación, adiestramiento y profesionalización, debe ser considerado como inversión ya que este tipo de compensaciones se reflejan por lo general en el mediano y largo plazo.

Finalmente, autores clásicos, investigadores actuales y expertos académicos, afirman que, trabajar sobre la base de la especialización e innovación, en cualquier ámbito o área de una organización, otorga ventajas diferenciales, comparativas y competitivas, y con ello, la consolidación de la imagen empresarial.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

Se determina como exitoso el proceso de corroboración del problema de investigación puesto que, la metodología empleada para recopilar datos suministró resultados concluyentes, obtenidos por medio de la aplicación de entrevista y encuestas al personal interno y externa de la empresa de publicidad, en donde se puede apreciar que, las menciones de estos involucrados ratifican las causas que están originando la inadecuada la calidad de servicio al cliente.

La construcción del marco teórico permitió fundamentar las variables de investigación, desarrollando un estudio en profundidad de los temas para entender las definiciones técnicas manifestadas por autores clásicos y contemporáneos, y con base en ello, redactar conceptos aplicando la normativa Apa 7ma edición para respetar los derechos de autor. En ese sentido, la intención de la investigadora es suministrar a la comunidad académica un trabajo inédito que sirva de fuente de consulta para publicaciones prospectivas relacionados con la gestión de talento humano y calidad de servicio al cliente.

La estructura del modelo de gestión de talento humano propuesto para mejorar la calidad del servicio al cliente en la empresa Publicidad Villavicencio de la ciudad de Santo Domingo, cumple las especificaciones técnicas sugeridas en el libro de Idalberto Chiavenato, donde propone formatos y lineamientos, aplicados por empresas a nivel mundial, que ayudan a desarrollar cada subsistema de manera eficiente con miras en la productividad organizacional.

## **5.2 Recomendaciones**

Realizar estudios frecuentes para que la gerencia de Publicidad Villavicencio pueda obtener un diagnóstico situacional actual, y con base en ello tomar decisiones estratégicas, con características técnico-profesional, que conlleven a atender de manera efectiva los requerimientos reales de sus clientes actuales y potenciales, situación que beneficiaría a las relaciones comerciales de esta empresa.

Aplicar el modelo desarrollado ya que su diseño es personalizado y con base en las causas que están generando el problema de calidad de servicio. Su implementación será de gran aporte para la gestión administrativa y colaborativa realizada por el personal de las diferentes áreas de la empresa de publicidad. Los resultados podrán evidenciarse en el corto plazo, siendo lo más representativo, el incremento de la satisfacción del cliente y su fidelización.

## REFERENCIAS

- Acosta, M., & Ortiz, J. (08 de 09 de 2020). Modelo Servucción para incrementar las ventas en la empresa Eco Services S.A.C., Illimo. *Repositorio institucional Universidad César Vallejo*.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/48696>
- Aguilar, J. (12 de 09 de 2017). Desarrollo de un modelo de gestión de talento humano para mejorar la calidad del servicio de la zona tres del Mies -Distrito Ambato. *Repositorio institucional PUCESA*.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2105>
- Albornoz, E., & Rodríguez, S. (04 de 04 de 2020). Modelo Servucción y Fidelización en la Empresa Sumar Motors E.I.R.L. *Repositorio institucional Universidad Peruana de los Andes*. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/1914>
- Altamirano, Á., Vladimiro, F., & Mariscal, Z. (14 de 01 de 2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Revista Dilemas Contemporáneos*.  
<https://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2156/2211>
- Arias, E. (17 de 04 de 2019). La gestión del talento humano en el servicio de emergencias expresada en la re-distribución de actividades y capacitación, como generador de mejoras en los procesos de atención que se evidencian en los registros de las historias clínicas. *Repositorio institucional puce*.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/16474>
- Barrera, V. (28 de 02 de 2016). La Gestión del talento humano y la Satisfacción del cliente en la cadena de restaurants Pollos D'Campo en la Ciudad de Ambato. *Universidad Técnica de Ambato*.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/20358/1/433%20MKTsp.pdf>
- Bendezú, K. (15 de 10 de 2019). Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa. *Repositorio institucional Unir*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7409391>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson.

- Canós, L. (01 de 07 de 2020). Modelos de gestión de recursos humanos focalizados en las personas. *Repositorio institucional Universidad de Valencia*.  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/147274>
- Castro, K., & Delgado, J. (07 de 11 de 2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Revista Ciencia Latina*.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107/93>
- Castro, V., Luna, K., & Erazo, J. (15 de 01 de 2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Revista Telos*.  
<https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3282/4481>
- Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (23 de 03 de 2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio al cliente. *Revista Espacios*.  
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México DF.: Mc Graw Hill.
- Chujandama, H., Huamani, D., & Rojas, C. (28 de 01 de 2021). Aplicación del modelo Servqual para evaluar calidad y satisfacción percibida de los servicios médicos. *Repositorio institucional Universidad Católica del Perú*.  
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/17981>
- Cristancho, J., Ureña, Y., & Rivera, D. (09 de 2018). Gestión del talento humano. *Repositorio institucional Uniminuto*.  
[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13322/1/Libro\\_Retos%20para digmas%20digital\\_2018.pdf#page=154](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13322/1/Libro_Retos%20para%20digmas%20digital_2018.pdf#page=154)
- Cuenca, J., & Malo, A. (24 de 02 de 2021). Rediseño del proceso de dotación de personal para el departamento de Centro de Atención y Nuevos Canales de la empresa “ETAPA EP”. *Repositorio institucional Universidad del Azuay*.  
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10608/1/16197.pdf>
- Defensoría del pueblo. (10 de 12 de 2021). Filosofía institucional. *Portal web*.  
<https://www.dpe.gob.ec/filosofia-institucional-mision/>
- Espinosa, J., & Parra, C. (04 de 08 de 2020). Gestión de la calidad en los servicios de atención al cliente. Caso Cooperativa Chone Ltda. *Revista Dialnet*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554392>
- GAD Cantonal de Santo Domingo. (21 de 09 de 2021). Patente municipal. *Municipalidad de Santo Domingo*. <https://www.santodomingo.gob.ec/?p=6430>

- Garcés, K. (22 de 03 de 2021). Evaluación del Control Interno al departamento de talento humano de la constructora “Constructek”. *Repositorio institucional Pucesa*.  
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3148/1/77310.pdf>
- González, R. (18 de 01 de 2021). Análisis del plan de capacitación y la contribución en la satisfacción laboral del talento humano del área administrativa en la PUCE-Esmeraldas. *Repositorio institucional PUCESE*.  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2304>
- González, G., & Cruz, D. (15 de 06 de 2021). Diagnóstico del proceso de selección de empresas de la entidad queretana: perspectiva del talento humano. *Revista Innova*.  
<http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/120/225>
- González, M., Vásquez, E., & Gonzalo, A. (15 de 12 de 2020). Implementación de la Gestión Estratégica de Talento Humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *Revista Cienciamatria*.  
<https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/437>
- Guerrero, A., & Callao, M. (30 de 08 de 2021). Gestión del talento humano para la calidad de atención en los servicios de la salud covid-19. *Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán*.  
<http://revistas.uss.edu.pe/index.php/SVS/article/view/1602>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF.: Mc Graw Hill Education.
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (20 de 06 de 2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Redalyc*.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/29058775014.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing*. México DF.: Pearson.
- Legislación codificada. (2020). *Código de trabajo*. Quito: Corporación de estudios y publicaciones.
- Mateos, & Miguel. (2019). *Atención al cliente y calidad en el servicio*. Antaquera (Málaga): IC Editorial.
- Mezones, A. (04 de 09 de 2020). Gestión de calidad y atención al cliente en las mype rubro ferretería de frías. *Repositorio institucional Universidad Chimbote*.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/17604>
- Montes De Oca, F. (04 de 11 de 2021). Modelo Servqual como factor relevante para la mejora de la sostenibilidad de los emprendimientos en las mypes del sector

- servicio. *Repositorio institucional Universidad Católica Chimbote*.  
<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/24248>
- Montes, C., Tovar, K., Franco, K., Arango, K., & López, P. (26 de 05 de 2021). Modelo de gestión del talento humano para la empresa Otorgo envases S.A.S. *Repositorio institucional UNAD*. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/41146>
- Novoa, L., Santamaria, M., Ramírez, R., & Reyes, R. (30 de 08 de 2021). Gestión del talento humano para la generación de valor: reflexiones y aportes. *Revista científica Consensus*.  
<http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/99/121>
- Remache, E. (28 de 09 de 2020). El modelo Servqual para medir la calidad del servicio. *Repositorio institucional Espoch*.  
<http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/14452>
- Rojas, C., Niebles, W., Pacheco, C., & Hernández, H. (19 de 08 de 2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Revista SciELO Analytics*.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n4/0718-0764-infotec-31-04-221.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (10 de 12 de 2021). ¿Qué es el SRI?. *Portal web*.  
<https://www.sri.gob.ec/que-es-el-sri>
- Solórzano, K. (20 de 10 de 2020). Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura. *Repositorio institucional Pucese*.  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2216/1/SOL%c3%93RZANO%20MEZA%20KAREN%20LILIBETH.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (10 de 12 de 2021). Ley de compañías. *Portal web*.  
<https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/LeyCompanias#gsc.tab=0>
- Tafur, M. (13 de 07 de 2020). Retención del personal en un laboratorio óptico en Lima. *Repositorio institucional Universidad César Vallejo*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62367/Tafur\\_EME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62367/Tafur_EME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Torres, D. (30 de 06 de 2020). La generación de valor entre las personas y las organizaciones. *Revista Dialnet*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828556>

- Vallejo, L. (12 de 08 de 2020). Diseño e implementación de un sistema centralizado de monitoreo, supervisión y control automático de servidores y servicios en entornos virtuales de la empresa message plus. *Repositorio institucional Universidad Politécnica Salesiana*.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19100/1/UPS%20-%20TTS090.pdf>
- Vigo, J. (11 de 02 de 2021). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. *Repositorio institucional Universidad de Trujillo*.  
<https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/17762>
- Zambrano, L. (04 de 03 de 2021). Análisis de la incidencia de un modelo de gestión de talento humano en el desempeño laboral de los empleados de la empresa bananera Grupo Orellana. *Repositorio institucional UCSG*.  
<http://201.159.223.180/handle/3317/15932>
- Zavala, F., & Vélez, E. (18 de 06 de 2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios - Ecuador. *Revista Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7539687>

## ANEXOS

### Anexo 1. Resultados de la guía de entrevista.

Tabla 9

Guía de entrevista al gerente de la empresa Publicidad Villavicencio

Ítems
<b>Rangos: 1 Muy bajo; 2 Bajo; 3 Regular; 4 Alto; 5 Muy alto</b>
1 ¿Cómo califica usted la comunicación del personal? <i>El propietario de Publicidad Villavicencio manifestó que es regular</i>
2 ¿Cómo califica usted la comunicación en el desarrollo de capacidades en el puesto laboral? <i>Con respecto a esta interrogante mencionó que es alto</i>
3 ¿Cómo califica la comunicación recibiendo comentarios sobre la calidad de su trabajo? <i>Su calificación es alto respecto a la comunicación sobre la calidad de trabajo</i>
4 ¿Cómo califica el desarrollo de pruebas de selección para la asignación del personal en Publicidad Villavicencio? <i>El gerente reconoce que es bajo el desarrollo de pruebas de selección</i>
5 ¿Cómo califica el desempeño de funciones del personal de Publicidad Villavicencio? <i>La calificación es regular</i>
6 ¿Qué tipo de costos administrativos ocasiona a la empresa la falta de un documento que guíe las funciones del personal? <i>El propietario reconoce que son altos los costos administrativos</i>
7 ¿Cómo califica el proceso de selección utilizado para la incorporación de personal? <i>Este proceso es calificado como bajo</i>
8 ¿Qué nivel tienen las pruebas de selección con respecto al aporte en la retroalimentación? <i>De igual manera considera como bajo al nivel que tienen estas pruebas</i>
9 ¿Cómo califica la motivación en la formación y expectativas del personal de Publicidad Villavicencio? <i>Considera que existe una regular motivación en formación y expectativas</i>
10 ¿Usted cómo califica la motivación como acción y conducta del personal de trabajo? <i>Por otra parte, califica como alto la acción y conducta</i>
11 ¿Cómo califica la motivación como necesidad primaria para los que trabajan en la empresa de publicidad? <i>En similar comentario, expresa como alto a la motivación como necesidad primaria</i>

---

12 ¿Cómo califica el programa de capacitación para el personal?

*El gerente menciona que es regular*

13 ¿Cómo califica la satisfacción en el desempeño técnico y objetivo de los colaboradores?

*En este apartado opina que es regular el desempeño de sus colaboradores*

14 ¿Cómo califica usted la satisfacción respecto al cumplimiento de políticas laborales?

*De igual manera, cree que es regular el cumplimiento de políticas laborales*

15 ¿Usted cómo calificaría la satisfacción en el espacio físico de la empresa?

*Finalmente expresa que es alto la satisfacción por espacio físico*

---

*Nota.* Investigación de campo. Respuesta a la guía de entrevista por parte del gerente de la empresa Publicidad Villavicencio. Elaborado por Andrea Reyes.

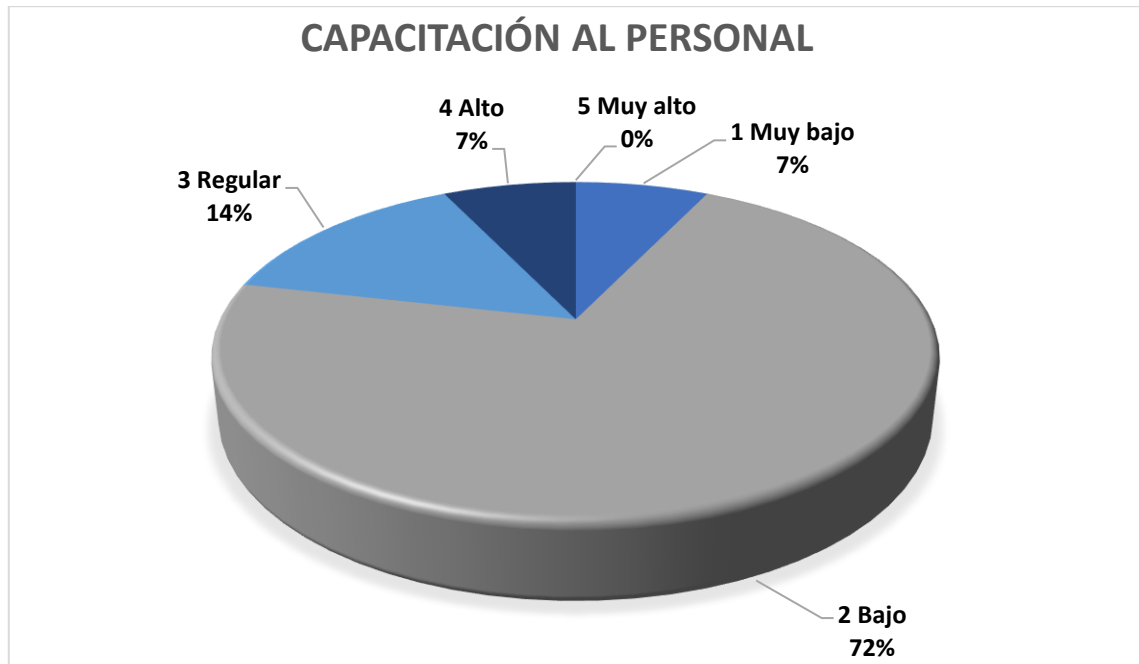
## **Anexo 2. Resultados de la aplicación de la encuesta al personal.**

1 ¿Cómo califica usted el nivel de capacitación interna en la empresa Publicidad Villavicencio?

Los colaboradores de la empresa mencionaron que la gestión realizada por la gerencia con relación a la organización de programas de capacitación es baja, siendo ésta la tendencia mayoritaria.

Figura 31.

*Nivel de capacitación en Publicidad Villavicencio*



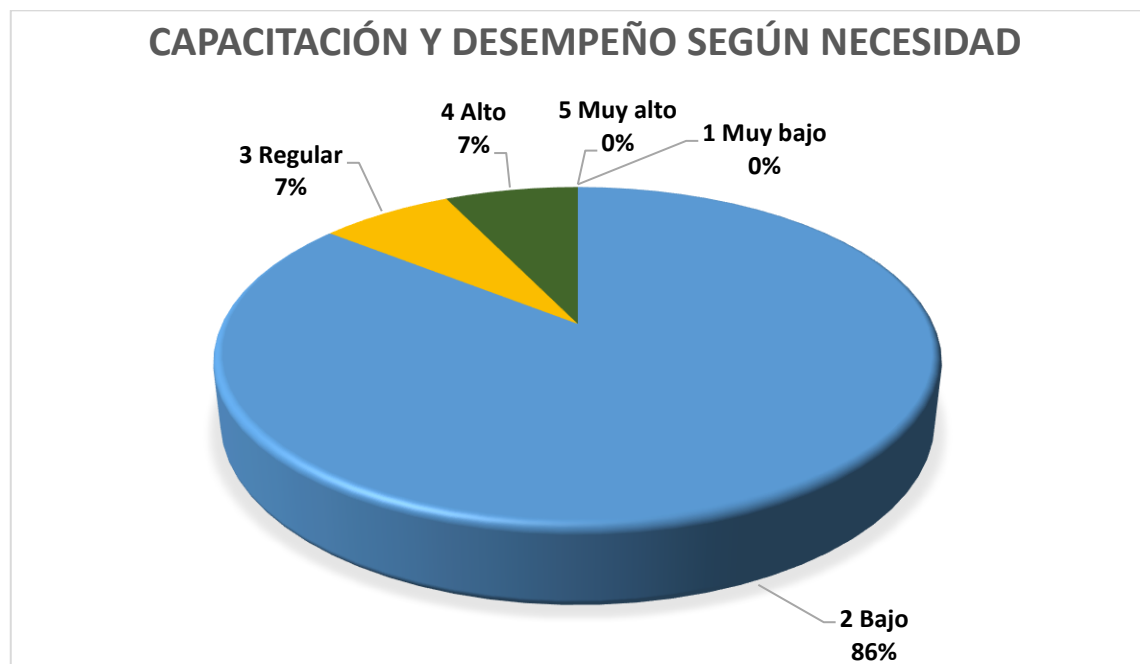
*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

2 ¿Cómo calificaría las capacitaciones para mejorar el desempeño según las necesidades del trabajador?

En concordancia con la respuesta anterior, se evidencia que, al no recibir capacitaciones no existe información que pueda ayudar a mejorar el desempeño según las necesidades del puesto de trabajo, pues, los colaboradores en su mayoría califican como baja en esta pregunta.

Figura 32.

*Capacitaciones para mejorar el desempeño en Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

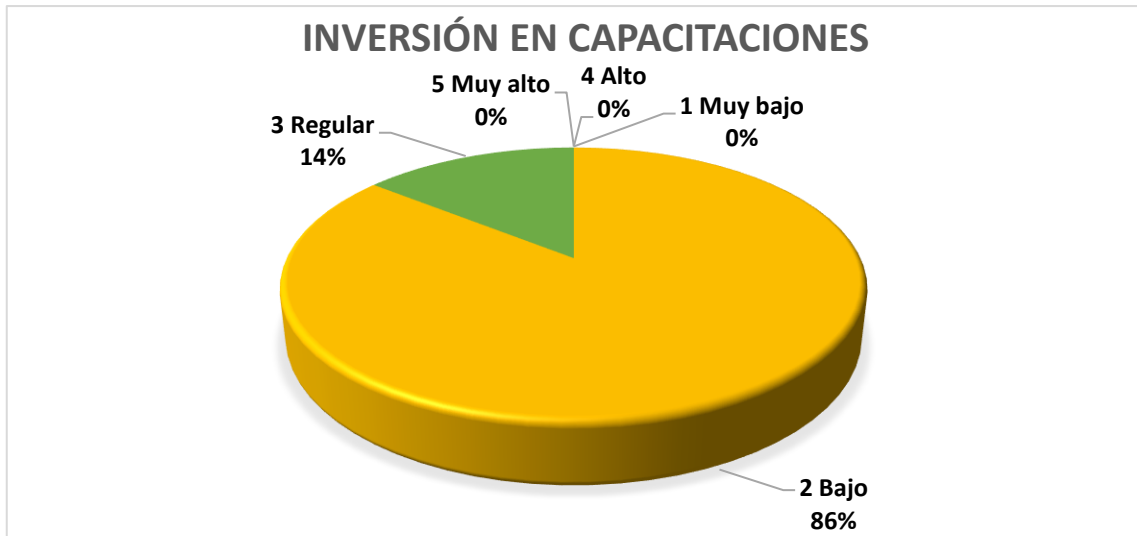
3 ¿Cómo califica usted las inversiones en las capacitaciones de la empresa?

En la opinión del personal que labora en la empresa de publicidad, mayoritariamente consideran que la inversión para actividades de capacitación es baja, lo cual concatena con la problemática en estudio ya que, un buen servicio al cliente, depende de la formación continua.

La gerencia debe estar consciente de que el problema de calidad de servicio al cliente ha sido provocado por el descuido que ha tenido la organización con respecto a la preparación y actualización de conocimientos para su personal.

Figura 33.

*Inversión en capacitaciones en la empresa Publicidad Villavicencio*



Nota. Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

4 ¿Cómo calificaría usted los principios aplicados en el desempeño del asesoramiento al cliente?

El personal reconoce que la manera de cómo se da asesoramiento al cliente no es buena, calificando como regular su gestión, aunque, otro grupo de colaboradores en minoría opinan que es alta.

Figura 34.

*Principios aplicados en el desempeño de asesoramiento al cliente*



Nota. Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

5 ¿Cómo calificaría usted los principios aplicados en el desempeño de atención al cliente?

A diferencia de la pregunta anterior, el personal de la empresa Publicidad Villavicencio consideran que el desempeño efectuando para ofrecer una buena atención al cliente, en porcentajes muy cercanos, afirman que es alta y regular.

Figura 35.

*Principios aplicados en el desempeño de atención al cliente*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

6 ¿Usted cómo calificaría los principios en la motivación de los recursos humanos?

Las respuestas del personal que labora en esta empresa fueron contundentes, pues, así reflejan sus porcentajes luego de la tabulación realizada, donde los resultados evidencian que la motivación hacia el recurso humano predominantemente es muy baja y baja.

Los manifiestos recabados dejan claro que, los colaboradores no están conformes con la gestión que realiza la gerencia o su representante, y, puede que estas acciones, estén repercutiendo de manera negativa en la calidad de servicio al cliente.

Figura 36.

*Motivación para el recurso humano en Publicidad Villavicencio*



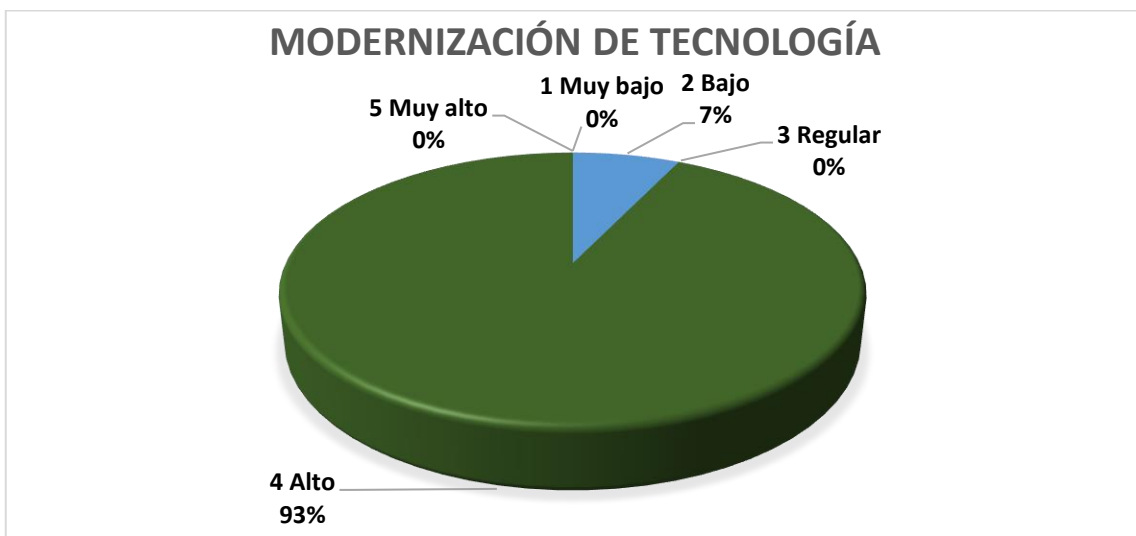
Nota. Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

7 ¿Usted cómo calificaría la modernización de tecnología para mejorar el desempeño laboral?

Los colaboradores de la empresa reconocen que la tecnología que poseen Publicidad Villavicencio es vital para el desempeño laboral y sobre todo para entregar al mercado productos y servicios con estándares de calidad aceptables. Por ello, se refleja una calificación alta predominantemente.

Figura 37.

*Tecnología para el desempeño laboral en Publicidad Villavicencio*



Nota. Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

8 ¿Usted cómo calificaría la modernización de tecnología para mejorar el desempeño en la atención al cliente?

Se identificó que existe paridad porcentual entre baja y regular con relación a la tecnología utilizada en el proceso de atención de clientes de la empresa Publicidad Villavicencio, esto según la opinión del personal que labora en esta organización.

Figura 38.

*Modernización de tecnología para la atención al cliente*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

9 ¿Cómo califica su eficiencia en la solución de problemas?

El personal que labora en las diferentes áreas de la empresa mencionó que poseen una alta eficiencia en la solución de problemas, siendo esta respuesta la de mayor elección.

Consecuentemente, se puede apreciar que, pese a la inconformidad del personal que reflejan los hallazgos y la sustentación de las causas del problema de calidad de servicio al cliente, los colaboradores poseen una gran predisposición para solucionar inconvenientes que pueden presentarse a diario en su puesto de trabajo, demostrando compromiso y eficacia en su accionar individual y grupal.

Figura 39.

*Eficiencia en la solución de problemas*



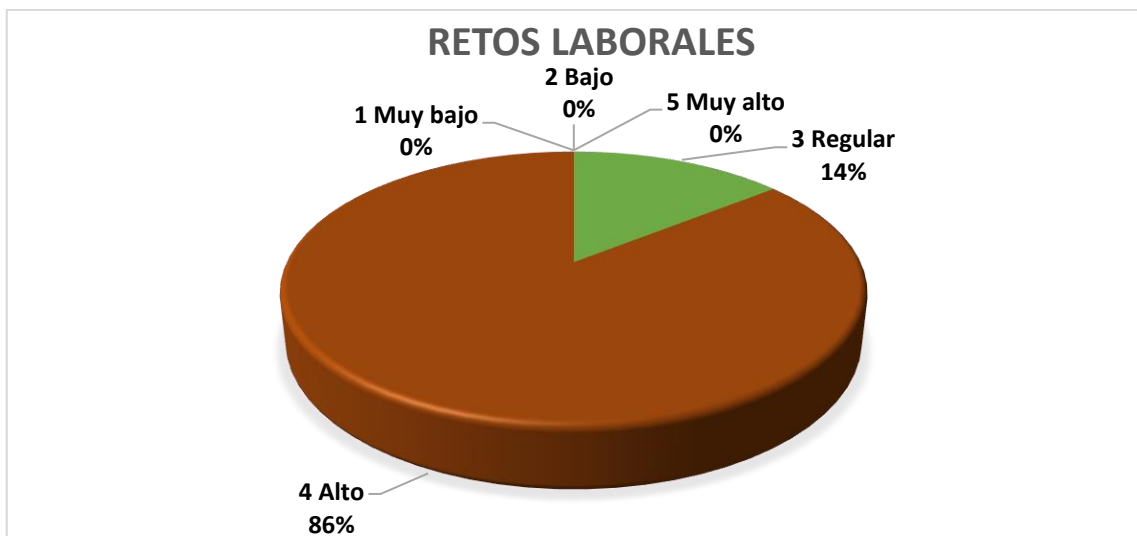
*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

10 ¿Cómo califica su eficiencia en los retos laborales?

Finalmente, con similares respuestas a la interrogante anterior, el personal de la empresa de publicidad mayoritariamente menciona que poseen comportamiento eficiente alto para enfrentar los retos laborales.

Figura 40.

*Eficiencia en los retos laborales*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a colaboradores*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

### Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada al personal de la empresa

1 ¿Cómo califica usted la atención recibida en la empresa Publicidad Villavicencio?

La inclinación con respecto a los niveles de rangos, de entre muy bajo y muy alto, en esta pregunta, mayoritariamente se inclina hacia regular y baja, pues, según la postura de los clientes, la atención recibida en la empresa no es satisfactoria.

Figura 41.

*Atención al cliente por parte del personal de la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

2 ¿Cómo calificaría el nivel de capacitación del personal de la empresa?

La opinión de los clientes actuales mantiene la sinergia de la pregunta anterior, pues, al considerar que en nivel de capacitación del personal de la empresa es regular mayoritariamente, se podría afirmar que, este aspecto tiene relación con la inadecuada calidad en el servicio.

Figura 42.

*Nivel de capacitación del personal de la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

¿Cómo califica usted la calidad de productos y servicios de la empresa?

En esta interrogante se encuentra un detalle importante que podría explicar por qué siguen los clientes comprando bienes y servicios en la empresa, pues, se evidencia que la percepción acerca de la calidad de productos ofertados es alta y muy alta.

Figura 43.

*Percepción de la calidad de bienes y servicios de la empresa Publicidad Villavicencio*



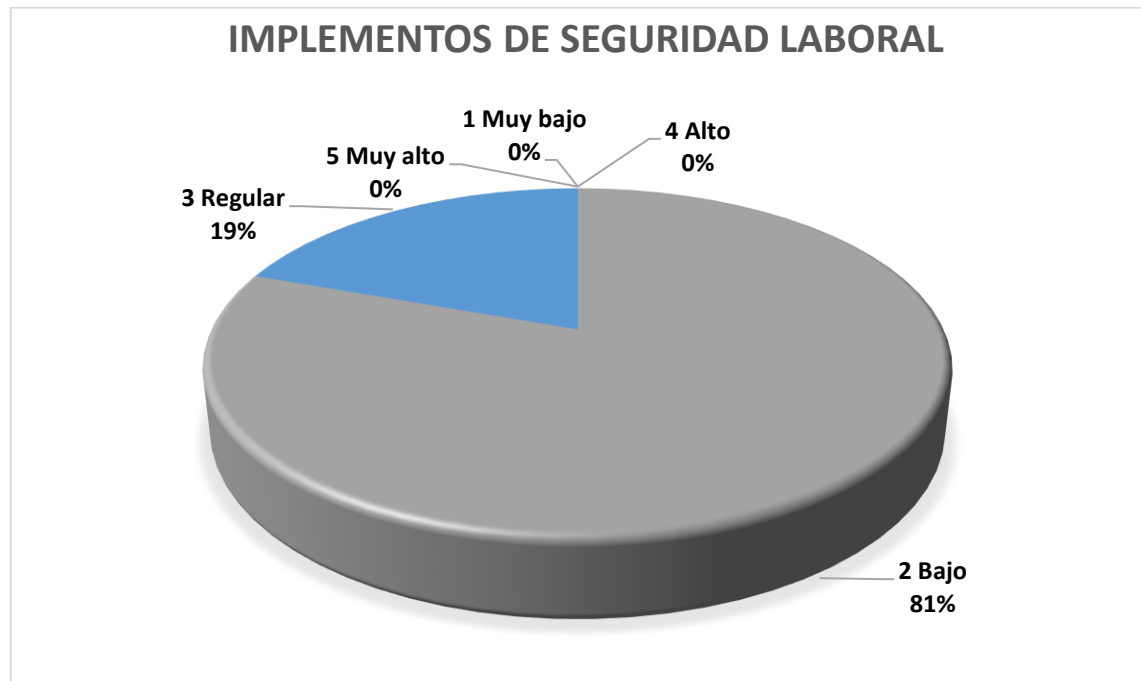
*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

4 ¿Cómo calificaría usted los implementos de seguridad laboral del personal de la empresa?

Con relación a esta pregunta, se encuentra que los clientes actuales de Publicidad Villavicencio consideran que el personal no dispone de implementos de seguridad, calificando significativamente como bajo y regular.

Figura 44.

*Implementos de seguridad laboral del personal de la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

5 ¿Cómo calificaría usted el nivel de asesoramiento recibido por parte del personal?

En la opinión de los clientes actuales, se pone en conocimiento que el nivel de asesoramiento del personal tiene paridad porcentual entre regular, alta y baja, lo cual demuestra que existe insatisfacción por el servicio recibido.

Además, se considera que, en este tipo de ofertas, el asesoramiento al cliente cumple una función importante para explicar las ventajas y limitaciones de cada producto o servicio publicitario, y, de una u otra manera, ayudarle al comprador a tomar la decisión de compra, pero con base en un requerimiento real para que el impacto en el mercado sea el esperado.

Figura 45.

Asesoramiento al cliente por parte del personal de la empresa Publicidad Villavicencio



Nota. Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

6 ¿Usted cómo calificaría el nivel de motivación percibido en el talento humano de la empresa?

Con base en los hallazgos se evidencia que los clientes consideran que el personal de la empresa Publicidad Villavicencio trabajan en un ambiente de poca motivación, pues, el predominio de sus respuestas así lo demuestran.

Figura 46.

Percepción de la motivación del personal de la empresa Publicidad Villavicencio



Nota. Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

7 ¿Usted cómo calificaría la tecnología utilizada para el desempeño laboral del personal de Publicidad Villavicencio?

Con lo que respecta a esta interrogante, la percepción de los clientes es muy alta y alta hacia la tecnología utilizada la fabricación de bienes y servicios publicitarios. En ese sentido, este factor es sustancial para ofrecer al mercado productos de calidad, con altas expectativas y componentes diferenciales, lo cual, ha sido una fortaleza para que esta empresa ejerza la actividad comercial por muchos años en la ciudad de Santo Domingo.

Figura 47.

*Tecnología utilizada para el desempeño laboral en la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

8 ¿Usted cómo calificaría la tecnología utilizada en el proceso de atención al cliente?

A diferencia de la pregunta anterior, en esta interrogante los clientes mencionan que no se utiliza de manera eficiente la tecnología para atender sus requerimientos, pues, así lo demuestra la tabulación de datos, en donde los porcentajes mayores se ubican en regular y baja. Cabe mencionar que, en esta época de pandemia, las relaciones interactivas deben manejarse estratégicamente, y, este manifiesto también se ve reflejado en el problema de calidad de servicio al cliente.

Figura 48.

*Tecnología utilizada para la atención al cliente en la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

9 ¿Cómo calificaría la eficiencia del personal de Publicidad Villavicencio en la solución de problemas?

Este es otra pregunta que demuestra la existencia del problema de calidad en el servicio al cliente ya que en su mayoría los clientes actuales expresaron que la eficiencia del personal de la empresa Publicidad Villavicencio es baja y regular.

Figura 49.

*Eficiencia del personal de la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados

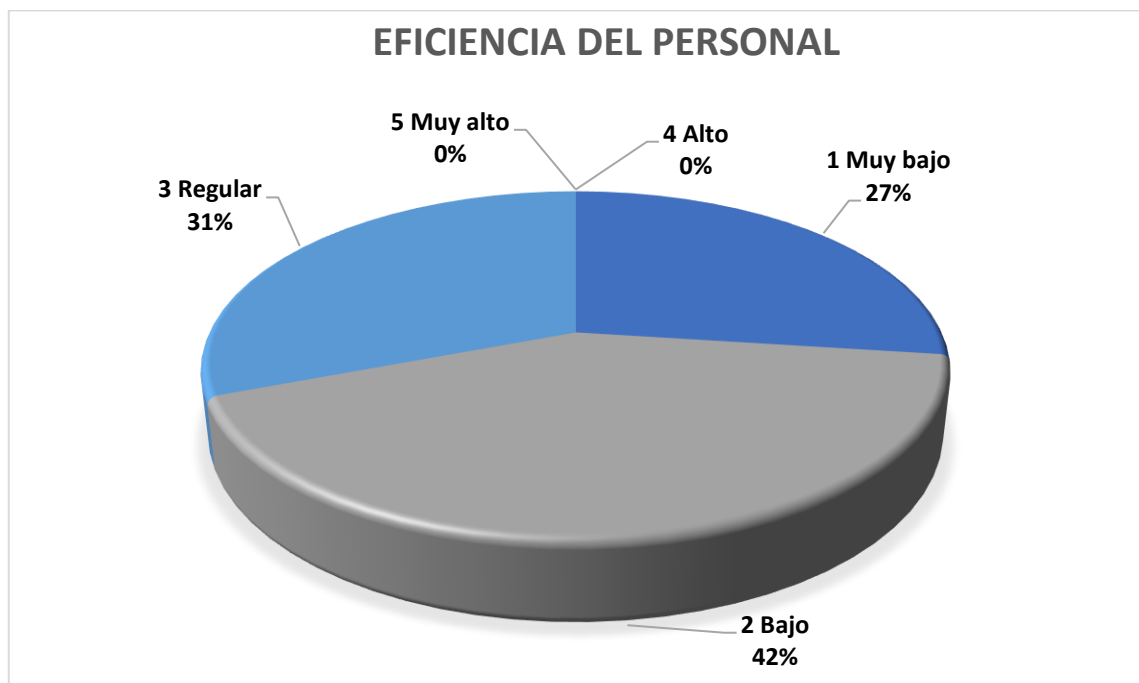
10 ¿Cómo califica la eficiencia del personal para promover el trabajo en equipo?

Finalmente, es esta pregunta demuestra que el personal no desarrolla con eficiencia sus actividades ni tampoco promueven el trabajo en equipo, ocasionado duplicidad de tareas y por ende mala imagen para la empresa.

Los porcentajes mayoritarios se ubican entre bajo, regular y muy bajo, aspectos que corroboran el problema de investigación y hace urgente que se tomen decisiones para eliminar estas debilidades que están afectando a la calidad de servicio la empresa Publicidad Villavicencio.

Figura 50.

*Eficiencia del personal de la empresa Publicidad Villavicencio*



*Nota.* Trabajo de campo *Encuesta a clientes*, por A. Reyes (2022), Fuente. Tabulación de resultados