

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA
EMPRESA TRUJILLO DUQUE FERRETERÍAS**

ANABEL DEL ROCÍO TRUJILLO DUQUE

DIRECTOR: MGTR. IVÁN BENALCÁZAR A.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O
RIESGOS LABORALES**

QUITO, NOVIEMBRE-2023

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

MGTR. IVÁN BENALCÁZAR

EVALUADORES

MGTR. GABRIELA CUEVA

MGTR. JAIME GUADA

DEDICATORIA

- A mi familia-

AGRADECIMIENTO

Agradezco la apertura y colaboración con esta investigación a todo el personal de Trujillo Duque Ferreterías.

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
Índice de tablas	IX
Índice de gráficos	X
CAPÍTULO 1	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Sistematización del problema	4
1.3. OBJETIVOS	4
1.3.1. Objetivo General	4
1.3.2. Objetivos Específicos	4
1.4. JUSTIFICACIÓN	5
1.5. Datos de la empresa	5
1.5.1. Misión	6
1.5.2. Visión	6
1.5.3. Organigrama	7
CAPÍTULO 2	8
2. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. Implementación del proceso de Talento Humano en empresas comerciales	8
2.2. Sistema de Gestión de Talento Humano	9
2.3. Políticas de selección y contratación de personal	10
2.4. Capacitación del personal	12
2.5. Implementación de planes y programas de capacitación	15
2.6. Diagnóstico de necesidades	15
2.7. Implementación de la capacitación	16
2.7.1. Evaluación de la capacitación	16
2.8. Evaluación del desempeño	17
2.8.1. Fases de la evaluación de desempeño	17
2.8.2. Políticas generales para realizar la evaluación de desempeño	17
2.9. Administración de sueldos y beneficios	18

CAPÍTULO 3	20
3. DESARROLLO METODOLÓGICO	20
3.1. Enfoque de la investigación	20
3.2. Método de investigación.....	20
3.2.1. Método no experimental – transversal	20
3.2.2. Método: bibliográfico, documental e histórico	20
3.3. Tipo de investigación	21
3.3.1. Tipo descriptivo y documental	21
3.4. Población y muestra	21
3.5. Operacionalización de las variables.....	21
3.6. Plan de recolección de la información	24
3.6.1. Técnica de recolección de la información	24
3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información	25
CAPÍTULO 4	26
4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TRUJILLO DUQUE FERRETERÍAS	26
4.1. Análisis de la empresa	26
4.1.1. Diagnóstico de los procesos de Talento Humano	33
4.1.3. Evaluación del personal.....	35
4.1.4. Capacitación del personal.....	35
4.1.5. Administración de sueldos y beneficios	36
4.1.6. Resultados de la investigación	37
4.1.7. Edad.....	38
4.1.8. Años de trabajo en la empresa	39
4.1.9. Existencia de la vacante	40
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DEL DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	50
5.1. Análisis del área de Talento Humano.....	50
5.1.1. Implementación del proceso de Talento Humano para Trujillo Duque Ferreterías	50
5.2. Reclutamiento del personal	51
5.3. Selección del personal.....	52

5.4. Capacitación.....	58
Tabla de mínimos sectoriales	66
IESS 2023	66
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS.....	82

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución del personal.....	21
Tabla 2. Proceso de recolección y análisis de datos.....	24
Tabla 3. Técnica de la recolección de información.....	25
Tabla 4. Perfil del cargo.....	53
Tabla 5. Perfil del Cargo.....	54
Tabla 6. Evaluación del postulante.....	55
Tabla 7. Áreas operativas de la empresa.....	57
Tabla 8. Necesidades de capacitación.....	59
Tabla 9. Detalle proceso de capacitación.....	60
Tabla 10. Autoevaluación del personal.....	62
Tabla 11. Evaluación entre pares del personal.....	63
Tabla 12. Evaluación del personal por parte del jefe o supervisor.....	64

Índice de gráficos

Figura 1 Organigrama Trujillo Duque Ferreterías (Trujillo, 2023).....	7
Figura 2 Operacionalización de variables	23
Figura 3 Reporte general mensual de ventas netas Trujillo Duque.....	30
Figura 4 Gráfica comparativa de ventas años 2020/2021/2022	30
Figura 5 Mapa de procesos	31
Figura 6 Análisis FODA Trujillo Duque	32
Figura 7 Diagrama de pastel resultados demográficos relación sexo.....	37
Figura 8 Diagrama de pastel resultados demográficos relación estudios	37
Figura 9 Diagrama de pastel resultados demográficos relación grupo de edad	38
Figura 10 Diagrama de pastel resultados demográficos relación tiempo de labor en la empresa	39
Figura 11 Diagrama de pastel resultados demográficos relación existencia de vacante	40
Figura 12 Diagrama de pastel resultados demográficos relación proceso de obtención del empleo.....	40
Figura 13 Diagrama de pastel resultados demográficos relación requisitos de contratación	41
Figura 14 Diagrama de pastel resultados demográficos relación entrevista proceso de contratación	42
Figura 15 Diagrama de pastel resultados demográficos relación funciones y responsabilidades del cargo a aplicar.....	42
Figura 16 Diagrama de pastel resultados demográficos relación suministro de herramientas de trabajo.....	43
Figura 17 Diagrama de pastel resultados demográficos relación políticas de procesos.	44
Figura 18 Diagrama de pastel resultados demográficos relación capacitaciones anuales.	44
Figura 19 Diagrama de pastel resultados demográficos relación evaluación del desempeño laboral.....	45
Figura 20 Diagrama de pastel resultados demográficos relación beneficios monetarios y no monetarios	46
Figura 21 Diagrama de pastel resultados demográficos relación reglamento interno de la empresa	46

Figura 22 Diagrama de pastel resultados demográficos relación mecanismos de comunicación.....	47
Figura 23 Diagrama de pastel resultados demográficos relación satisfacción laboral...	47
Figura 24 Diagrama de pastel resultados demográficos relación comprensión del funcionamiento de recursos humanos.....	48
Figura 25 Tabla de mínimos sectoriales	66
Figura 26 Componentes y subcomponentes de la composición salarial.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Trujillo Duque Ferreterías creció de manera sostenida desde su creación gracias al trabajo decidido de sus fundadores. La compañía cuenta al momento con cinco locales y una bodega central de abastecimiento que le permite alcanzar una venta mensual que supera el millón de dólares. El interés de sus fundadores es continuar con la expansión del negocio, y para hacerlo cuentan con un plan basado en la capacitación del personal y la incorporación de profesionales jóvenes que contribuyan con sus conocimientos a la consolidación de la empresa. Con el objetivo de convertir a Trujillo Duque Ferreterías en una empresa referente dentro del sector se decidió consolidar el área de Talento Humano, con el fin de fortalecer los procesos de selección, contratación, capacitación y crecimiento del personal, elementos diferenciadores que permiten consolidar el nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos de la compañía.

El contar con un Sistema de Gestión del Talento Humano es el objetivo del área administrativa. El gerente general de la empresa está enfocado en mejorar el trabajo de áreas como Talento Humano, que años atrás estaba limitado y enfocado en el pago de nómina, únicamente. Este fue el punto de partida de la investigación, cuyo producto final es una propuesta de manejo de Talento Humano que contempla y se enfoca en el fortalecimiento mismo del recurso más importante que tiene la empresa.

El trabajo teórico se enfocó en investigar los lineamientos más importantes de cada aspecto relacionado con el Sistema de Gestión de Talento Humano, desde la búsqueda de personal hasta su posterior incorporación y desarrollo dentro de la compañía.

La investigación inició con una revisión general de los procesos con los que ya contaba la empresa, luego se evaluó sus limitaciones y se plantearon mecanismos para corregir las falencias identificadas.

PALABRAS CLAVE: SISTEMA, GESTIÓN, TALENTO HUMANO, SELECCIÓN, CAPACITACIÓN, RECLUTAMIENTO, DESARROLLO PROFESIONAL.

ABSTRACT

Trujillo Duque Ferreterías has grown steadily since its creation thanks to the determined work of its founders. The company currently has five stores and a central supply warehouse that allows it to achieve monthly sale of over one million dollars. The interest of its founders is to continue with the expansion of the business, and to do so they have a plan base on staff training and the incorporation of young professionals who contribute with their knowledge to the consolidation of the company. With the objective of turning Trujillo Duque Ferreterías into a reference company within the sector, it was decided to consolidate the Human Resources Area, in order to strengthen the processes of selection, hiring, training and growth of the personnel, differentiating elements that allow consolidating the level of commitment of the workers with the objectives of the company.

Having a Human Resources Management System is the objective of the administrative area. The company's general manager is focused on improving the work of areas such as Human Resources, which years ago was limited and focused solely on payroll. This was the starting point of the research, whose final product is a proposal for Human Resources management that contemplates and focuses on strengthening the company's most important resource.

The theoretical work was focused on investigating the most important guidelines of each aspect related to the Human Resources Management System, from the search for personnel to their subsequent incorporation and development within the company.

The research began with a general review of the processed already in place in the company, then its limitations were evaluated and mechanisms were proposed to correct the identified shortcomings.

KEYWORDS: SYSTEM, MANAGEMENT, HUMAN RESOURCES, SELECTION, TRAINING, RECRUITMENTE, PROFESSIONAL DEVELOPMENT.

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Trujillo Duque Ferreterías es una empresa familiar fundada en 1990 por los señores Julio Trujillo y Bertha Duque. Inició como un emprendimiento para mejorar la situación económica de la familia. La empresa se dedica a la comercialización de materiales de construcción. La matriz está localizada en el valle de Tumbaco. Actualmente cuenta con cuatro puntos de venta ubicados en Cumbayá, Tumbaco, Puembo y Pifo, además de una bodega central de abastecimiento en Collaquí. Tres de los locales son propios y desde 2022 se trabajó en la ampliación de la sucursal de Tumbaco.

La empresa se constituyó como compañía limitada en 1999 y todos sus accionistas son hijos de los fundadores (cuatro personas); el socio mayoritario cuenta con el 60% de las participaciones societarias y tiene el voto dirimente en las reuniones de directorio.

En la empresa trabajan 68 personas, distribuidas en tres departamentos: Administrativo, Comercial y Operaciones. En el departamento Administrativos está el área Financiera, Contabilidad, Tesorería y Talento Humano. En Contabilidad están Tesorería, Crédito y Cobranzas, pago a proveedores. El departamento más importante es el Comercial, en donde se concentra el tema de atención al cliente y está integrado por los jefes de almacén, facturadores y despachadores de cada local. El departamento de Operaciones concentra el tema de abastecimiento y logística.

La empresa creció de manera importante a raíz del *boom* inmobiliario impulsado por la reactivación de los préstamos hipotecarios en el año 2012. Para responder a las demandas de sus clientes y al mercado se decidió impulsar un plan de crecimiento apuntalado por la ampliación de horarios de atención, la entrega a domicilio y la apertura de venta a constructoras mediante el otorgamiento de crédito. La empresa facturó en 2021 cerca de 11 millones de dólares. En 2020, en el ranking de empresas dedicadas a la comercialización de productos de ferretería y construcción, la empresa ocupó el puesto 60 (Mundo Constructor). En ese año el promedio de ventas alcanzó los siete millones de dólares.

En 2022 la empresa manejó un promedio mensual de facturación de un millón de dólares, con lo que al final del año se estimaba que el total de ventas superare los 12 millones de dólares.

Trujillo Duque Ferreterías cuenta con un *stock* de más de 8000 referencias de productos que van desde insumos para obra gris hasta una gama básica de acabados de construcción. Los productos más importantes de su portafolio son los especiales de construcción (hierro, cemento, vigas y mallas) seguidos de metalmecánica (tubos, suelda, entre otros), plomería y electricidad. En 2022 se trabajó en la implementación de un nuevo sistema de administración que permite centralizar el manejo financiero, contable y de talento humano.

La mayoría de los 68 colaboradores de la empresa están en el área de ventas y atención al cliente (40), este es el centro de la empresa, y su tarea más importante es dar asesoría a los clientes que se acercan al local y concretar las ventas. La administración actual de la empresa está en manos de la segunda generación de la familia y enfrenta retos importantes desde el aspecto financiero y tecnológico.

Antecedentes

En el tema administrativo se presentan algunas dificultades y retrasos en la toma de decisiones, especialmente porque se debe consultar cualquier decisión importante entre los co-propietarios, pero la última palabra la tiene el accionista mayoritario (60% de las acciones); a esto se suman las disputas por decisiones con el personal que se dan por disposiciones que a menudo son contradictorias entre los jefes de almacén y los miembros de la familia que participan de la administración. La empresa cuenta con un área de Talento Humano que no está totalmente establecida, tan solo desde 2019 se separó la parte del manejo de personal del área de Contabilidad y se creó un departamento para implementar procesos como la selección, contratación y capacitación.

La empresa presenta problemas en los procesos de selección del personal que repercuten en la productividad del área de ventas. Cuando un colaborador renuncia o es separado de la compañía, la contratación del reemplazo toma entre 15 y hasta 20 días, lo que genera que los equipos tengan que soportar cargas inusuales de trabajo y no se logre concretar los objetivos de ventas que se fijan de manera mensual. Otro hecho a destacar es que los trabajadores que se contratan a menudo no tienen un perfil especializado acorde a lo que

se requiere en una ferretería; muchos de los colaboradores solo tienen una formación básica (bachillerato) y llegan a efectuar tareas que no contribuyen con la productividad. Este hecho es un claro ejemplo de un proceso de selección mal llevado que tiene repercusiones importantes para la empresa, especialmente cuando se tiene que separar a un colaborador, hecho que representa un costo económico relevante. Un dato que tiene relación con la selección es la rotación que para Trujillo Duque Ferreterías bordea el 12% (en 2022 renunciaron siete trabajadores y se despidió a uno).

Otro dato relevante es que tan solo el 10% de sus colaboradores cuentan con un título de tercer nivel que avale su desempeño dentro del área que está a su cargo; por ejemplo, en el área comercial (ventas y atención al cliente) tan solo dos de los encargados de almacén tienen título universitario. La profesionalización del personal es escasa y los cursos de capacitación se dan sobre todo por parte de los proveedores que entregan información específica sobre determinados productos.

Algunas de las dificultades que se pueden señalar en cuanto al manejo de personal está el poco incentivo que se da a temas como la capacitación. Un dato relevante es que en 2022 apenas se dictaron seis talleres de capacitación para todo el personal de la empresa, siendo el más relevante el tema de ventas y atención al cliente. Muchas de las quejas de los clientes se relacionan con una mala asesoría por parte de los responsables de la atención en mostrador o un mal despacho de los responsables de la entrega de productos; esto se da sobre todo porque los encargados del área comercial desconocen muchos de los miles de productos con los que cuenta la empresa, así como sus usos y aplicaciones.

La empresa no cuenta con un plan de incentivos para los colaboradores y lo que se ha intentado hacer no tiene continuidad en el tiempo. Otros problemas que enfrenta el área de Talento Humano es la falta de un plan de carrera para los colaboradores. El promedio que un trabajador permanece dentro de la organización es de cuatro años. La mayoría de los que se van lo hacen porque no encuentran oportunidades de crecimiento y/o desarrollo. Este conjunto de dificultades da cuenta de que es importante trabajar en la consolidación de un modelo de gestión del Talento Humano que dé una respuesta favorable a los planes de expansión de la empresa que no serán posibles si continúa presentando las dificultades señaladas.

La empresa a la fecha se ha visto abocada por serios inconvenientes en cuanto a la incorporación de profesionales a su plantilla de trabajo, así como a la evidente necesidad

de que el personal que ya colabora en la empresa sea capaz de innovar y/o mejorar procesos. La plantilla de trabajo de Trujillo Duque Ferreterías se caracteriza por una escasa capacitación y limitado rango de acción, lo que hace que muchos procesos necesiten la supervisión directa de los dueños de la empresa, quienes conocen el negocio por su experiencia, pero no por contar con capacitación expresa en áreas críticas como la de Talento Humano. Mucho de lo que se hace en la empresa obedece a una tradición heredada de padres a hijos. Si bien se ha intentado implementar procesos más técnicos, orientados por profesionales, aún no se ha logrado transformar completamente la organización.

1.2. Sistematización del problema

¿Cuáles es la situación actual del área de Talento Humano en la empresa Trujillo Duque ferreterías?

¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos sobre subsistemas de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación en Talento Humano en empresas comerciales del sector ferretero?

¿Cuáles son los procedimientos adecuados de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación que incrementaran el desempeño en Trujillo Duque Ferreterías?

¿Qué políticas, procedimientos y objetivos deberán tener los procesos de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación para Trujillo Duque Ferreterías?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. *Objetivo General*

Diseñar el sistema de Gestión del Talento Humano para la empresa Trujillo Duque Ferreterías que abarque los procesos de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Identificar la situación actual sobre los procesos de Talento Humano con los que cuenta Trujillo Duque Ferreterías

- Establecer los referentes teóricos y metodológicos para implementar los procesos de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación.
- Establecer los diferentes procedimientos para el reclutamiento, selección, capacitación, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación que permitan incrementar el desempeño en la empresa Trujillo Duque Ferreterías.
- Establecer los procesos de reclutamiento, selección, planificación, evaluación del desempeño, compensación y formación en la empresa Trujillo Duque Ferreterías.

1.4. Justificación

Esta investigación es importante porque permitirá a la empresa Trujillo Duque ferreterías contar con insumos para tomar mejores decisiones, en cuanto al manejo de su personal. El crecimiento de la empresa a la fecha ha redundado en un crecimiento importante, sin embargo, indicadores como la alta rotación hacen necesario un cambio en procesos como la selección y retención del talento humano. Si consideramos que el corazón de toda organización es su gente, es importante que la empresa cuente con procesos técnicos para manejar la selección, la contratación, vinculación y motivación de su personal, especialmente en áreas como la operativa en donde la rotación es importante. De igual manera, la investigación ayudará a la empresa a concentrar sus esfuerzos en un crecimiento sostenido que le permita dar un salto cualitativo en la consolidación como una organización profesional y un referente en la comercialización de productos de construcción.

Esta investigación se realiza considerando la importancia que tiene para toda empresa dar un salto cuantitativo en cuanto a la incorporación de procesos técnicos, capaces de orientar de mejor manera la toma de decisiones.

1.5. Datos de la empresa

Trujillo Duque Ferreterías es una empresa familiar dedicada a la comercialización de materiales de construcción y herramientas en general. Funciona en el sector del valle de Tumbaco desde 1990. En 2022 contaba con cuatro sucursales -Cumbayá, Tumbaco,

Puembo y Pifo, - y una bodega central de abastecimiento ubicada en el sector de Collaquí. En este mismo año las ventas totales alcanzaron los 12 millones de dólares. Para 2023 los planes de crecimiento incluyeron terminar la construcción del local de Tumbaco y abrir un nuevo punto de venta en el sector de Calderón. La proyección de ventas para 2023 busca alcanzar un millón doscientos mil dólares mensuales.

Las ventas de la empresa han tenido un crecimiento sostenido desde 2020. La apertura de nuevas sucursales, la incorporación de vendedores a obra y la inauguración de la central de abastecimiento al por mayor han coadyuvado en este resultado. Es importante señalar que el cumplir con la meta de ventas para este año es una tarea compleja que ha desnudado las limitantes que tiene la empresa en cuanto al manejo técnico del área comercial.

1.5.1. Misión

Trujillo Duque Ferreterías es una empresa enfocada en brindar productos y servicios de calidad en la rama ferretera, que mantiene una relación de confianza y de largo plazo entre los clientes, proveedores y trabajadores; busca la satisfacción del cliente sobre tres estrategias: calidad, variedad y precio.

1.5.2. Visión

Consolidar el crecimiento de la cadena -“Trujillo Duque Ferreterías”- mediante la apertura de una nueva sucursal cada año. Cada sucursal estará ubicada en un sector estratégico, rodeado de proyectos de construcción y de otras ferreterías.

Serán factores de diferenciación:

- Atención ágil y oportuna.
- Logística para entrega inmediata.
- Atención técnica y profesional para ferreterías, constructores y clientes finales.
- Procesos de abastecimiento, venta, crédito y despacho claros, definidos y flexibles que permitan el crecimiento sostenido de la empresa.

Políticas:

- Brindar productos de calidad a precios justos.

- Valorar el trabajo en equipo y la solidaridad.
- Entregar productos y servicios de calidad y a tiempo.
- Contar con recursos técnicos y humanos enfocados a brindar un buen servicio.

1.5.3. Organigrama

En la figura 1, se puede visualizar el organigrama de Trujillo Duque Ferreterías.

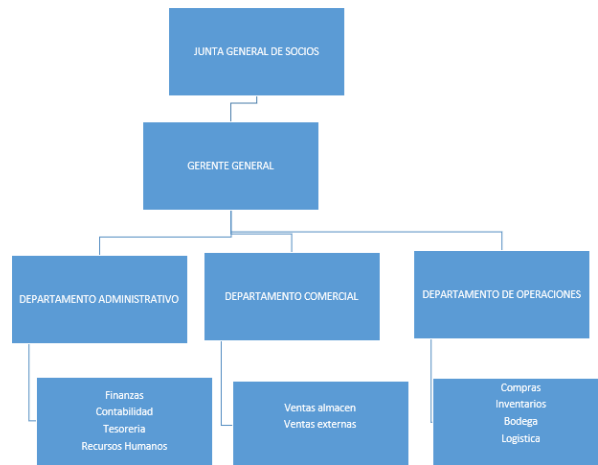


Figura 1. Organigrama Trujillo Duque Ferreterías (Trujillo, 2023)

La estructura administrativa de la empresa refleja las relaciones, comunicación y factores materiales asociados a la operación diaria del negocio. En el caso de Trujillo Duque Ferreterías, la jerarquía es prácticamente plana y el nivel de ejecución de los procesos y las decisiones son relativamente ágiles; sin embargo, el nivel de decisión recae exclusivamente en la dirección. En cuanto a la amplitud, vemos que el esquema también es sencillo y se limita a tres áreas especializadas de trabajo que manejan la parte administrativa, comercial y de operaciones. El área mejor estructurada y coordinada es el departamento administrativo que tiene a cargo el pago a proveedores, la declaración de impuestos, el control de bancos y la tesorería. Los departamentos Comercial y de Operaciones son el centro del negocio y encargados de todo el proceso de ventas.

CAPÍTULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Implementación del proceso de Talento Humano en empresas comerciales

Las empresas comerciales constituyen el núcleo de la economía en países como Ecuador, en donde este tipo de empresas representa el 51,16% de establecimientos y contratan al 18,1% de la fuerza laboral. Las empresas comerciales aportan con un 9,5% del PIB (Ekos, 2019). La gran mayoría de empresas existentes en Ecuador forman parte del sector comercial, un área en la que las barreras de ingreso son menores. En el caso del sector ferretero, cerca de 7000 establecimientos comerciales se dedican a la comercialización de materiales e insumos de construcción. En el país existen cerca de 25000 empresas dedicadas a actividades de ferretería, la mayoría están localizadas Pichincha, Guayas, Manabí, Azuay, El Oro y Tungurahua (INEC, 2016).

El dinamismo con el que se tiene que responder a las demandas de un mercado en auge hace que el sector comercial, enfocado en el ámbito de la construcción, enfrente desafíos importantes relacionados con la continuidad en el tiempo. Para todas las empresas esa continuidad está dada por la consolidación del trabajo en equipo y una acertada gestión administrativa y financiera. A la par, es importante enfocar el manejo de talento humano de manera estratégica para la consolidación de la organización.

El manejo del talento humano va más allá del conocimiento sobre contratos, compensaciones y el manejo de nómina; las organizaciones deben adaptarse, transformarse y liderar equipos de trabajo integrales, capaces de adelantarse a los cambios y desafíos que se imponen actualmente (Lescano, 2022). Un profesional del área debe aportar a consolidar la visión estratégica de la empresa y transformarse en un apoyo de la gerencia en todo momento.

La gestión eficiente de recursos humanos dentro de las empresas en crecimiento empieza por identificar las responsabilidades de cada integrante de la organización, con el objetivo de cumplir con determinadas funciones y no abarcar un sinnúmero de actividades que no contribuyen a mejorar los resultados y/o la productividad. Con el objetivo de conseguir

mejores resultados, el área de Talento Humano debe responder siempre a la visión de la organización (Montoya & Boyero, 2016).

Las responsabilidades de Talento Humano pasan por identificar las habilidades de los colaboradores y potenciarlas, así como establecer mecanismos adecuados para desarrollar el trabajo en equipo. La administración de talento humano dentro de las empresas no puede evadirse o pasarse por alto, es necesario que los dueños o encargados de la empresa sean capaces de sintonizar con los desafíos que plantea el mercado.

Entre los pasos que se deben observar para crear un área de Talento Humano, están:

- Identificar los perfiles que la empresa requiere.;
- Establecer procesos adecuados para la selección y contratación de personal.;
- Monitorear el avance de las nuevas contrataciones.;
- Crear un sistema de incentivos y de carrera al interior de la organización;
- Coordinar acciones de capacitación.;
- Establecer indicadores de medición del desempeño.

Cada una de estas acciones motiva al personal y ayuda a la empresa a consolidar un modelo de trabajo basado en la excelencia y el desarrollo individual.

La gestión de talento humano debe hacerse de manera integral, contemplando los efectos sociales, económicos y ambientales de la organización en su entorno (Ramirez y otros, 2021). No se trata solo de administrar correctamente el personal, sino de pensar en la huella que la empresa deja en la sociedad. La administración del personal desde un enfoque estratégico se interesa por desarrollar las habilidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección.

2.2. Sistema de Gestión de Talento Humano

La implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano en organizaciones pequeñas y medianas no siempre es factible, especialmente porque no se cuenta con el personal idóneo para ejecutar actividades de planificación, control y seguimiento del personal. La implementación de un sistema de Gestión del Talento Humano demanda

también de una inversión tecnológica importante, que abarca desde el control de asistencia del personal hasta la generación de planes y programas de desarrollo individuales para cada colaborador de la empresa.

En el mundo de hoy las opciones para implementar sistemas de Gestión de Talento Humano son muchas, el nivel de utilidad que tengan para cada organización dependerá de lo que se busque mejorar o conseguir. Un Sistema de Gestión del Talento Humano debe contemplar: procesos de contratación, capacitación y desarrollo profesional, remuneraciones, evaluación del desempeño, necesidades de capacitación, planes de sucesión y crecimiento dentro de la organización. Ser capaces de comprender y fusionar las necesidades de la empresa con las expectativas de los trabajadores es el objetivo de un Sistema de Gestión de Talento Humano. (Fernández Losa, 2022, pág. 72)

2.3. Políticas de selección y contratación de personal

Establecer políticas claras de reclutamiento y selección de personal permite a las empresas determinar aquellas acciones y decisiones enfocadas en conseguir el talento adecuado para cubrir una vacante. Toda política de selección empieza con definir los perfiles para cada puesto dentro de la organización, así como la remuneración y los indicadores de gestión del área a la que se incorporará el personal. La política de selección y contratación debe ajustarse a la misión y visión de la empresa. De acuerdo con (Zarazúa, 2022), la selección correcta o incorrecta de un colaborador marca la diferencia entre el éxito o el fracaso en la contribución que el personal puede hacer a la organización.

El proceso de selección de personal debe realizarse bajo tres parámetros: criterios de selección; uso de técnicas para recopilar y contrastar la información; y medición de los resultados (Zarazúa, 2022, pág. 58). Cada etapa debe observar siempre los parámetros establecidos en la descripción del puesto, con el objetivo de no perder el rumbo en el proceso. En la medida en la que los aspirantes se ajustan a los requerimientos del puesto se debe avanzar o terminar cada una de las etapas señaladas.

Durante el proceso de selección, la organización debe implementar pruebas técnicas y teóricas adecuadas para identificar el desempeño de los candidatos. El análisis de puestos es determinante para orientar de manera adecuada todo el proceso de selección de los candidatos que se ajustan al perfil requerido.

A criterio de (Ramis, 2012), un elemento central para trabajar una buena selección es lograr atraer a suficientes candidatos que cumplan con los requisitos del puesto para el que aplican. En este punto es importante saber dónde buscar a los candidatos idóneos. El objetivo de la fase de reclutamiento es recibir suficientes postulaciones entre las que se pueda escoger al mejor candidato; no se trata de la cantidad de aspirantes sino de la calidad. Para encontrar a los candidatos se puede hacer un llamado entre los trabajadores de la organización o buscarlos a través de sitios especializados, como páginas de empleo concernientes al sector en el que se desenvuelve la empresa. Otra fuente para buscar candidatos es solicitar la referencia de profesionales en una institución de educación superior que quede por el sector de influencia de la empresa. Una buena idea es buscar entre los egresados de institutos tecnológicos que quieran empezar a desarrollar su carrera.

El siguiente paso es la revisión minuciosa de la hoja de vida de cada postulante. En esta fase se debe hacer una exploración exhaustiva de la experiencia y formación que constan en la aplicación. “Cuando hayamos reducido la lista de candidatos a un número que consideremos apropiado, debemos obtener la máxima información posible con el fin de discriminar de entre todos los aspirantes que queden a la persona que mejor se ajuste al puesto y la que finalmente será contratada.” (Ramis, 2012, pág. 7)

Luego de la selección de candidatos idóneos se debe realizar una primera entrevista de carácter general para identificar elementos críticos en la experiencia profesional y la formación educativa de cada candidato; al tiempo, se puede explorar las debilidades y fortalezas en su personalidad. La entrevista debe tener un esquema y estar diseñada para que nos ayude a identificar de la manera más objetiva aquellas características del candidato que efectivamente contribuirán a su desempeño. (Perea, 2008). Es importante señalar que la entrevista es una herramienta subjetiva y no puede ser la única que nos ayude a decidir sobre la cualificación de un candidato. La aplicación de la entrevista como técnica de selección tiene sus limitaciones. Una vez superada esta fase se tiene que pasar a la de verificación de antecedentes laborales, la cual no tiene mayor costo para la organización y puede dar otra visión sobre el aspirante.

La verificación de referencias nos ayuda a contrastar los datos obtenidos por medio de la entrevista y sirve como insumo para que el candidato avance a una segunda fase o abandone el proceso. En el caso de vacantes en donde es necesario un conocimiento especializado se puede incluir una batería de pruebas, con el objetivo de medir los

conocimientos de los candidatos sobre una determinada temática o actividad. Como señala (Ramis, 2012), la selección de personal debe basarse en técnicas idóneas, fiables y contrastadas que ayuden al responsable de Talento Humano a escoger al candidato idóneo para adaptarse y desarrollar la organización.

Las técnicas de selección deben combinar la revisión del currículum, la verificación de referencias, las pruebas de actitud, la entrevista a profundidad, así como mecanismos novedosos como el *Assessment Center*, con el objetivo de asegurar de manera confiable que la candidata o el candidato seleccionado es el más capacitado para ocupar el cargo. (Chiavenato I. , 2009)

Una investigación realizada en España sobre procesos de selección en pequeñas y medianas empresas demostró que los mecanismos más utilizados para contratar personal se centraban en tres aspectos: análisis de la hoja de vida o CV, revisión de referencias y entrevista no estructurada. Ninguno de estos instrumentos es altamente confiable y, de hecho, no son los mejores en término de sus propiedades psicométricas (Alonso y otros, 2015). Esta conclusión demuestra que un proceso profesional de selección debe incluir instrumentos fiables que permitan identificar objetivamente al mejor candidato. En el caso de empresas comerciales en crecimiento, el incorporar test de habilidades cognitivas o pruebas profesionales para encontrar al mejor candidato, no siempre es factible, no solo por cuestiones económicas, sino también por el nivel de conocimiento o de capacitación del personal de talento humano para manejar instrumentos más complejos. A criterio de estos investigadores, las empresas que cuentan con un menor número de trabajadores son aquellas con las que se debe trabajar la incorporación de nuevos instrumentos en sus procesos de selección.

2.4. Capacitación del personal

En un mundo que se transforma de manera vertiginosa, la forma para que el talento humano de la organización pueda avanzar a la par se llama capacitación. Como lo señala (Obando, 2020), la esencia de la organización es su talento humano y la capacitación es la herramienta que hará que se vuelva más competitivo y calificado en su trabajo diario. La capacitación es una herramienta competitiva (Díaz & Marrero, 2021), para que la organización alcance un mejor desempeño y el trabajador mejore sus propias habilidades y destrezas (Urzúa & Puentes, 2010). El objetivo de la capacitación es mejorar el

desempeño de los trabajadores dentro del mercado laboral mediante un proceso orientado a fortalecer sus habilidades y capacidades productivas (Urzúa & Puentes, 2010).

Sin duda, la capacitación transforma a los colaboradores y otorga a la organización un elemento diferenciador. Este criterio lo comparte (Bermúdez, 2015) quien sostiene que los esfuerzos de capacitación permiten a los colaboradores dominar conocimientos que más tarde les serán útiles en su desempeño.

La capacitación es un factor que debe incluirse como parte de la planificación del área de Recursos Humanos, por ser un agente diferenciador dentro de la estrategia de crecimiento y posicionamiento de una empresa. El diseño de la capacitación debe hacerse dentro de parámetros de análisis capaces de identificar las áreas más críticas dentro de una empresa y orientar todo el esfuerzo para solventar las brechas identificadas. De acuerdo con Díaz y Marrero (2021), actualmente la capacitación se constituye en un activo intangible de la organización, para el que se necesitan herramientas que hagan posible medir su impacto y aclaren su contribución a la generación de valor. Si bien está demostrada la relación entre capacitación y desempeño laboral, es importante que dicha ecuación logre evidenciarse en el día a día de una empresa de manera real y tangible.

La capacitación busca que los colaboradores incrementen el beneficio del negocio gracias a la adquisición y desarrollo de conocimientos utilizados de manera efectiva en un puesto de trabajo (Reyes & Reyes, 2012).

La necesidad que tienen las empresas y los países de mejorar su presencia en el mercado mundial hacen que la formación y capacitación del recurso humano sea una necesidad imperiosa e inevitable; incrementar la eficiencia y la competitividad son retos importantes para las empresas en la realidad económica actual (Díaz & Marrero, 2021). La capacitación es un fenómeno que articula la formación, con la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el crecimiento profesional (Díaz & Marrero, 2021). De este concepto se desprende la necesidad de articular planes y programas de capacitación capaces de contribuir a la formación del recurso humano, a la par que desarrollen habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para potenciar el desempeño laboral y asegurar el mejoramiento del desempeño de la organización en su conjunto.

La interpretación de las demandas del mercado está permeada por la necesidad de contar con directivos capaces de leer su entorno inmediato y proyectar su labor hacia el

encuentro de esas demandas. Sin duda, parte de ese entrenamiento pasa por el desarrollo de habilidades que no siempre se adquieren durante la formación educativa; de ahí la importancia que tienen los programas de capacitación acordes a lo que demanda el mundo de hoy. “El objetivo que persigue la capacitación es incidir sobre las personas para transformar su campo de conocimientos, modificar sus actitudes y desarrollar habilidades y competencias.” (Díaz & Marrero, 2021, pág. 32). Este criterio es compartido por (Reyes & Reyes, 2012) para quienes la capacitación ayuda a prevenir errores que conllevan a pérdidas económicas y descontrol en los procesos. El único camino efectivo para un correcto desempeño de las funciones encomendadas a un trabajador es la capacitación constante en aquellas tareas que deben ser dominadas.

Cuando los trabajadores se sienten seguros de sus conocimientos es más fácil que la empresa alcance sus objetivos. La productividad mejora con la capacitación, crece la confianza y mejora el clima laboral (Obando, 2020). En estudios realizados sobre las ventajas que tiene la capacitación quedó demostrado que su efectividad se calcula en la medida en que los trabajadores mejoran su desempeño actual (García J. , 2011), en el corto plazo, mientras que en el largo plazo estas habilidades sirven para que la organización mejore su desempeño.

Tanto el diseño como la ejecución de un plan de capacitación son críticos en organizaciones en donde los recursos siempre son escasos y deben ubicarse de acuerdo a prioridades estratégicas. La gestión de la capacitación mejora en la medida en la que se implementa un sistema de medición de los resultados e impactos generados por la misma; el contar con un sistema de mejora continua ayuda al desarrollo de esta dinámica (Díaz & Marrero, 2021). La decisión sobre los planes y programas de capacitación, que deben desarrollarse dentro de una empresa, parten de un análisis pormenorizado de necesidades y terminan con la ejecución de procesos de capacitación capaces de transformar la gestión. Finalmente, la medición de los resultados de capacitación debe terminar con la presentación de evidencias sólidas sobre las mejoras conseguidas al finalizar el programa de intervención diseñado. Para lograr este cometido es importante identificar plenamente el objetivo de la actividad de capacitación y medir su efectividad en situaciones concretas relacionadas con el desempeño de los colaboradores.

2.5. Implementación de planes y programas de capacitación

Todo plan de capacitación parte de un diagnóstico de necesidades que más tarde se plasma en proyectos y programas de preparación individual o grupal que van a ser desarrollados a lo largo de un año o de algunos meses. Los planes de capacitación tienen como objetivo lograr que los colaboradores de la organización desarrollen de manera eficiente aquellas habilidades, conocimientos y destrezas que se requieren para su puesto de trabajo. Todo plan de capacitación debe contemplar los objetivos, las actividades, responsables y presupuestos necesarios para desarrollar las actividades de capacitación y/o formación. Sin una hoja de ruta que marque las acciones a desarrollar es complicado que el plan se ejecute de manera adecuada y produzca los resultados que se buscan. En todo momento el respaldo de la dirección de la empresa es clave para llevar a buen puerto el proceso de capacitación.

2.6. Diagnóstico de necesidades

Para identificar las necesidades de capacitación, es importante que la empresa se haya planteado y revisado cuáles son sus objetivos de desarrollo en el corto, mediano y largo plazo; así como identificar cuál es su misión y visión. A la par, es necesario identificar aquellas características de la cultura organizacional que se alinean o contraponen con los objetivos que se quieren alcanzar mediante la capacitación.

Una vez terminado este primer paso, lo siguiente es revisar el descriptivo de funciones de cada puesto de trabajo, a la par identificar cuáles son las habilidades, conocimientos y destrezas que se necesitan para desempeñarse adecuadamente en un cargo. El levantamiento de información puede ser cualitativo o cuantitativo.

Para cada puesto se debe desarrollar un proceso de capacitación. Los instructores deben ser capaces de plantear un proceso individualizado, capaz de suplir las deficiencias encontradas para el correcto desempeño de un colaborador.

Para realizar el diagnóstico de necesidades se debe levantar información con los gerentes de cada área o departamento, así como los mandos medios para ser capaces de identificar y consensuar sobre aquellas habilidades y/o conocimientos que deben ser desarrollados con mayor urgencia.

2.7. Implementación de la capacitación

Una vez realizado el diagnóstico de capacitación se debe trabajar en un cronograma para realizar las actividades identificadas como prontas y necesarias. La capacitación puede darse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio o contratado. Para que un proceso de capacitación sea efectivo hay que identificar cuál es su objetivo y medirlo cuando haya terminado. La capacitación debe ser constante y abonar a cumplir metas a corto, mediano y largo plazo.

2.7.1. Evaluación de la capacitación

Cuando termina el proceso o ciclo de capacitaciones, todo el personal que formó parte del mismo debe pasar por una evaluación de conocimientos o verificación de habilidades. Si una capacitación no se traduce en mejora del desempeño, entonces no fue efectiva.

La capacitación se constituye en un pilar fundamental y factor diferenciador de las empresas del día de hoy. La capacitación es un elemento central a la hora de establecer programas de mejora dentro de una organización; ayuda a que el personal mejore su desempeño de manera sostenida y promueve una mayor productividad.

Toda acción de capacitación debe diseñarse después de realizar un diagnóstico a profundidad de las necesidades que tienen los colaboradores en cuanto a habilidades y destrezas necesarias para ejercer un puesto de trabajo.

La ejecución de la capacitación debe enfocarse en lograr objetivos concretos; una vez finalizada la intervención es necesario evaluar los resultados para demostrar la efectividad de las acciones realizadas.

Todas las organizaciones deben contemplar un presupuesto de capacitación, junto con un programa de incentivos para medir la eficacia de las acciones desarrolladas.

Las empresas de tipo familiar procuran incorporar a su cultura organizacional la cultura de la capacitación. Si bien aún no lo hacen de manera sostenida en el tiempo, la gran mayoría de organizaciones se preocupan por formar a sus trabajadores en habilidades para enfrentar procesos de transformación.

El papel del área de Talento Humano aún debe consolidarse para apoyar de manera efectiva la planeación estratégica. Es importante definir programas de carrera, de

crecimiento profesional y de evaluación del desempeño entre las empresas. Los procesos de administración modernos, eficientes y alineados con las nuevas tendencias aún están lejanos en este tipo de organizaciones.

Si bien las empresas entienden la importancia de formar nuevas habilidades en su personal, la colaboración entre la gerencia y la administración del talento humano para lograrlo aún es algo por construir. Es necesario iniciar procesos de transformación que realmente incorporen una visión nueva del papel que tiene el área de Talento Humano como eje central de procesos de cambio.

2.8. Evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación de desempeño es optimizar el talento humano con el que cuenta una organización para crear ventajas competitivas sobre otras empresas que se desarrollan en su mismo sector o giro de negocio; gracias a este proceso es posible alinear cada área de trabajo con las metas que tiene la organización.

La evaluación de desempeño es complementaria a un plan de recompensas y sirve también para analizar los resultados de procesos de capacitación. La evaluación del desempeño analiza sistemáticamente el comportamiento de las personas en su puesto de trabajo (Chiavenato I. , 2007).

2.8.1. Fases de la evaluación de desempeño

La primera etapa es identificar qué es lo que se va a evaluar y en cuánto tiempo. En esta primera fase es de planeación del proceso. El segundo paso es realizar la medición que puede ser de tipo cualitativa o cuantitativa; una vez procesados los resultados se debe trabajar en la retroalimentación (informar a cada colaborador el resultado del proceso de evaluación) y, finalmente, establecer un plan de mejora que ayude a potenciar de manera sostenida y efectiva el desempeño.

2.8.2. Políticas generales para realizar la evaluación de desempeño

De acuerdo con (Alveiro Montoya, 2009), una política de evaluación de desempeño debe contemplar tres fases: planificación; seguimiento y acompañamiento; y evaluación para el desarrollo. La primera fase contempla establecer un cronograma de trabajo y llevarlo a cabo con la colaboración de todos los involucrados en el proceso. La segunda fase,

permite que cada colaborador y evaluador apliquen de manera adecuada los instrumentos de evaluación y luego reciban los resultados. Finalmente, la tercera fase consiste en comunicar los aspectos favorables de la evaluación, así como aquellos que deben ser mejorados por el colaborador.

La evaluación del desempeño debe abarcar a toda la organización y diseñar instrumentos diferentes para los niveles administrativos y operativos. Previa a la realización de la evaluación se debe comunicar el cronograma a todos los miembros de la organización. Es importante socializar su objetivo y no utilizarla para despedir colaboradores.

Una vez establecido el cronograma se debe especificar el lugar, día y hora para realizar las evaluaciones por cada área o departamento, a la par designar a los evaluadores y socializar los instrumentos con cada uno. “Todo proceso de evaluación del desempeño, es un acto de comunicación que requiere del diálogo, participación, objetividad, observación, apertura, sinceridad y honestidad.” (Alveiro Montoya, 2009, pág. 12)

2.9. Administración de sueldos y beneficios

Toda empresa necesita contar con un esquema que le permita administrar de manera adecuada los sueldos y beneficios que entrega a sus colaboradores, cuyo objetivo esté enfocado a lograr óptimos resultados en su desempeño y mantener en la organización a aquellos trabajadores que se destacan por su compromiso. El objetivo de la política de incentivos debe ser atraer, motivar y retener a los mejores talentos para la organización (García M. , 2009)

El sistema de compensación debe abarcar dos dimensiones: lo material, relacionado con el pago, y, lo inmaterial, relacionado con el clima y el ambiente de trabajo de cada colaborador dentro de la organización. Un insumo para orientar la política de beneficios es la evaluación del desempeño. Con los resultados y su análisis se puede identificar el nivel de desarrollo alcanzado, y según ese esquema trabajar en las ofertas para los colaboradores.

La compensación salarial tiene dos componentes: el financiero y el no financiero. El primero es el pago que reciben por el desarrollo de un trabajo, mientras que el segundo tiene relación con los reconocimientos, oportunidades, promociones, calidad de vida, autonomía en el trabajo, entre otros (García M. , 2009). El área de Talento Humano debe equilibrar lo financiero y lo no financiero, con el objetivo de que los trabajadores

encuentren satisfacción económica y personal en el desempeño de sus labores. Más allá de la compensación económica, la competitividad entre organizaciones está dada por la motivación y el desafío que los colaboradores encuentran en su día a día. En todo momento las organizaciones deben acatar las disposiciones legales vigentes en el tema económico (García M. , 2009).

Para establecer sueldos competitivos, la organización debe conocer el mercado en el que desarrolla su actividad, establecer una escala y rangos de salarios (para los diferentes cargos), y establecer una clara calificación y valoración del puesto de trabajo.

CAPÍTULO 3

3. DESARROLLO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la investigación

Como enfoque de la investigación se considera necesaria la investigación de campo, ya que ayuda a recabar información de primera mano y real. Toda la información se obtuvo del personal que labora en Trujillo Duque Ferreterías, pues con sus conocimientos y experiencias se identificó la situación actual de la empresa.

Con la ayuda de diversos instrumentos se levantó la información más relevante que luego servirá para estructurar planteamientos y estrategias que permitan superar las limitaciones encontradas.

3.2. Método de investigación

3.2.1. *Método no experimental – transversal*

Para realizar la investigación se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo el enfoque cuantitativo una herramienta muy importante para el manejo de la información. Los datos se obtendrán a través de una investigación de campo en la que se aplicarán dos encuestas y una entrevista. El enfoque de la investigación es de tipo mixto, que utiliza técnicas de investigación de tipo cualitativo y cuantitativo.

Se utiliza un diseño no experimental y de corte transversal (toma de la realidad en un periodo de tiempo puntual), es decir, el estudio poblacional a todos los que conforman la institución.

3.2.2. *Método: bibliográfico, documental e histórico*

Durante el desarrollo de la investigación se recurrió a documentos bibliográficos, documentales e históricos, para apoyar el análisis de la información que se recogió en la investigación de campo y se pueda comprender el tema en general. La información para la investigación se obtuvo de libros, artículos científicos, publicaciones y revistas destacadas en las que se abordan las variables y objeto del estudio. El ampliar el enfoque del trabajo permitió obtener mayores probabilidades de encontrar y proponer estrategias para solucionar las problemáticas que tiene la organización.

3.3. Tipo de investigación

3.3.1. *Tipo descriptivo y documental*

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se señalan aquellas características más importantes de las áreas de Talento Humano con las que debe contar la empresa para desarrollar de manera idónea su trabajo. De acuerdo con (Bernal, 2006), la investigación descriptiva identifica, reseña situaciones o características de un fenómeno de estudio; se sustenta principalmente en técnicas como la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental. Además, la investigación es de tipo documental y sirve para abordar teóricamente las características relevantes que deben tener los procesos de Talento Humano que deben implementarse en la organización objeto de estudio.

3.4. Población y muestra

La población está integrada por el conjunto de individuos y objetos de estudio de los que se desea obtener o conocer una determina información. El universo o población lo pueden constituir personas, registros, entre otros elementos (Monje, 2011).

En el caso de la investigación, la población del presente estudio está conformada por los trabajadores de la empresa Trujillo Duque Ferreterías, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Distribución del personal

Área	Personal
Administrativa	5
Contabilidad	7
Logística y Bodega	12
Ventas	22
Despacho	22
Total	68

Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de un universo acotado de 68 personas, la investigación se realizó al total de la población.

3.5. Operacionalización de las variables

Variable	Definición de variable	Dimensiones	Indicadores de medición	Herramienta
Sistema de Gestión del Talento Humano	Es el conjunto de procesos que una organización pone en marcha, a través del área de Talento Humano, para atraer, incorporar, capacitar, desarrollar y retener al personal.	<p>A) Condiciones para la contratación.</p> <p>B) Aspectos para la incorporación.</p> <p>C) Elementos para la capacitación.</p> <p>D) Estrategias para la retención y desarrollo.</p>	<p>Número de condiciones que se cumplen para la contratación.</p> <p>Porcentaje de elementos considerados e incorporados al proceso.</p> <p>Número de elementos considerados para plantear procesos de capacitación.</p> <p>Porcentaje de estrategias para retención y desarrollo.</p>	<p>Encuesta-entrevista</p> <p>Encuesta- entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta-entrevista</p>
Desempeño	Comportamientos realizados a la hora de ejecutar o desempeñar una tarea.	<p>A) Formación y conocimientos.</p> <p>B) Empoderamiento.</p>	<p>Nivel de formación y conocimientos para el puesto.</p> <p>Nivel de autonomía para realizar el trabajo.</p>	<p>Encuesta-entrevista</p> <p>Encuesta-entrevista</p>

		C) Proceso de trabajo.	Porcentaje de procedimientos que existen para cada área de trabajo.	Encuesta
--	--	------------------------	---	----------

Figura 2. Operacionalización de variables

3.6. Plan de recolección de la información

Para realizar la investigación se aplicó una encuesta a todo el personal que labora en Trujillo Duque Ferreterías, y varias entrevistas a los directivos más importantes de la organización, así como una encuesta a los jefes de almacén. Se realizaron 68 encuestas, y cinco entrevistas. También se recolectó información documental, así como su contraste con fuentes bibliográficas.

Tabla 2. Proceso de recolección y análisis de datos

Tipo de fuente	Fuente	Técnicas de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Colaboradores	Encuesta	Cuestionario	Estadística, tablas y figuras
Primaria	Jefes de área	Entrevistas	Guía de entrevista	Síntesis explicativa
Secundaria	Registros empresa	Investigación fundamentada	Reglamentos y políticas	Análisis de información: tablas y figuras
Secundaria	Artículos y revistas especializadas	Investigación fundamentada	Instrumentos bibliográficos	Análisis de información: tablas y figuras
Secundaria	Libros	Investigación fundamentada	Instrumentos bibliográficos	Análisis de información: tablas y figuras

Fuente: Elaboración propia.

3.6.1. Técnica de recolección de la información

Para recoger la información se envió la encuesta a todos los colaboradores de la empresa mediante la aplicación Google Forms. Para realizar la entrevista se pidió espacio y tiempo a cada jefe o delegado de almacén. El proceso de manejo de la información se lo hizo en Excel. El análisis de la información partió de un enfoque crítico-analítico para profundizar e identificar los elementos que impidieron a la organización mejorar sus procesos y desarrollar su talento. Los resultados se presentaron a través de tablas y gráficos que permiten entender las variables analizadas.

Tabla 3. Técnica de la recolección de información

Descripción	Instrumento de recolección de información
Encuesta/formulario	Preguntas cerradas dirigidas a los colaboradores / jefes de almacén
Entrevista/boleta	Preguntas abiertas al gerente de la empresa y personal de apoyo administrativo

Fuente: Elaboración propia.

3.7. Plan de procesamiento y análisis de la información

Para el procesamiento de datos se utilizó directamente el programa Google Forms y también Excel.

Para una mejor comprensión de los resultados, éstos se presentaron en tablas y gráficos que resumen los hallazgos más importantes de la investigación. En cuanto a la interpretación y análisis, en este punto se utilizó el esquema crítico y comparativo, con el objetivo de esquematizar y analizar cada hallazgo.

CAPÍTULO 4

4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TRUJILLO DUQUE FERRETERÍAS

4.1. Análisis de la empresa

La empresa está constituida como una compañía de responsabilidad limitada; el socio mayoritario posee el control del 60% del paquete accionario y cuatro accionistas restantes tienen un 10% de acciones cada uno. La empresa es totalmente familiar en su constitución, pero en su administración no. En el área administrativa-financiera existe un departamento constituido por una administradora en jefe, una contadora general y cuatro asistentes contables. Desde el área administrativa se coordinan los temas de inversiones, pago de impuestos y administración del negocio; esta área está integrada por personal contratado y colabora de manera directa con la administración del negocio.

Al ser Trujillo Duque Ferreterías una empresa familiar tiene algunas ventajas sobre otras organizaciones, entre las más importantes podemos mencionar: comunicación ágil, rapidez en la toma de decisiones y compromiso por mejorar y crecer. Estas virtudes han sido ampliamente estudiadas por académicos dedicados a entender y analizar las características más relevantes de las organizaciones de tipo familiar. Para investigadores como (Barroso & Barriuso, 2014), las empresas familiares se caracterizan por un compromiso mayor de sus fundadores con el desarrollo y crecimiento de la organización; la comunicación es más fácil entre sus fundadores, al tiempo que el conocimiento sobre el negocio se puede transmitir de manera directa y sin secretos.

Las empresas familiares pueden tomar decisiones de manera más rápida y eficiente, sin embargo, la supervivencia de la organización puede estar en duda cuando se trate de enfrentar desafíos complejos como la internacionalización o el crecimiento desordenado. Estudiosos del tema de las empresas familiares afirman que la supervivencia de este tipo de organizaciones depende mucho del estilo de administración que se implemente, así como del plan que se ejecute para abrir nuevos mercados y lograr una proyección internacional (Muñoz y otros, 2020). Las empresas familiares tienen algunas ventajas sobre otro tipo de organizaciones. En el caso de la empresa analizada, podemos señalar que el trabajo de todos los socios dentro de la organización le ha permitido crecer de

manera sostenida. Sin embargo, los pasos para conseguir una mayor participación en el mercado aún son inciertos.

Para investigadores del tema como (Barroso & Barriuso, 2014), entre las debilidades más importantes dentro de una empresa familiar se pueden señalar: los conflictos relacionados con la sucesión, problemas de liderazgo, falta de claridad en los procesos de crecimiento y limitado control en la parte financiera. Cada uno de estos elementos debe ser analizado y considerado cuando se plantee un proceso de cambio y mejora en el que necesariamente se deben considerar los rasgos de acción que se puede o no tener.

En el caso de Trujillo Duque Ferreterías, uno de los elementos que deben ser abordados y revisados por la Gerencia es la claridad en los procedimientos desde las diferentes jefaturas hacia los subalternos. Al ser una organización en la que la totalidad de los accionistas trabajan en la empresa, a menudo, no hay claridad en las disposiciones que se dan, y eso genera conflictos y malos entendidos. La falta de procesos claros para afianzar y sostener el crecimiento de la organización es un problema importante que se debe analizar para conseguir mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Actualmente, la empresa enfrenta retos importantes para su transformación tecnológica, consolidación financiera y evolución administrativa, cuyo foco se centra en el área de Talento Humano, que necesita orientarse de manera técnica e idónea para apuntalar procesos adecuados de selección, admisión, compensación, capacitación y desarrollo del personal, los cuales también servirán para contratar profesionales comprometidos con el crecimiento de la compañía.

Trujillo Duque Ferreterías, al igual que miles de empresas comerciales en el Ecuador, se enfrenta a la necesidad de implementar procesos técnicos que le permitan consolidarse como una empresa sólida y transitar con éxito de un modelo familiar a uno empresarial. Para lograr esta transformación es necesario contar con personal idóneo, capaz de interpretar y plasmar en la realidad una planificación estratégica que haga de Trujillo Duque Ferreterías un referente en la comercialización de insumos para la construcción. Un reto importante que debe abordarse de manera urgente para lograr esta transición es la profesionalización en el manejo del Talento Humano, así como el manejo adecuado de procesos.

Las empresas comerciales deben enfocarse en volver rentable su operación, al tiempo que amplían su base de clientes y son capaces de estabilizar el flujo de dinero que reciben. En

el caso de Trujillo Duque Ferreterías, el avanzar en rentabilizar la operación es una preocupación permanente de sus accionistas, para lo cual han hecho inversiones importantes en el campo tecnológico con el fin de lograr mejores controles en cada etapa de la operación. Al día de hoy, la empresa trabaja en la consolidación y crecimiento de su marca, pero para lograrlo es importante mejorar algunos procesos de la operación, el más importante es el de Talento Humano.

Estudiosos del fenómeno de las empresas familiares como Lombardo, 2008 -et- al., señalan que este tipo de conglomerados enfrentan importantes inconvenientes relacionados con la falta de estructuras y roles claros al interior de la organización dados por un manejo deficiente de procesos como la contratación o la capacitación. Un claro ejemplo de ello lo encontramos en el área de ventas y atención al cliente, pues es ahí donde se centran los problemas más recurrentes de la empresa, sobre todo asociados con malos despachos o mala asesoría al momento de la venta.

Por la premura en la necesidad de contratar personal, muchas veces se recurre a personas sin el conocimiento o la experiencia necesaria para un área concreta, lo que se traduce en mala atención al cliente, pérdidas de inventario y reclamos. Con el fin de minimizar estos errores, desde 2022 se implementó un plan importante de capacitación; sin embargo, después de un año de trabajo los resultados siguen siendo desalentadores. El personal no colabora en la implementación y seguimiento de procesos lo que resulta en retraso e inconvenientes para los clientes. A esto se suma la falta de un control permanente de los inventarios que hace que la empresa tenga perjuicios importantes por robo, pérdidas de materiales y malos despachos.

La empresa tiene 68 colaboradores, distribuidos en tres áreas: administración, comercial y operaciones. En el área comercial trabaja el 60% del personal y se constituye en el centro del negocio. En esta área trabajan los facturadores, despachadores y bodegueros, mientras que en el área de logística está la flota de camiones de la empresa para entregas y abastecimiento de locales. Los procesos estratégicos para una empresa comercial están dentro del área de Ventas y Atención al Cliente, mientras que Contabilidad desarrolla los procesos de soporte al igual que el área de Operaciones.

La selección de personal para trabajar en el área operativa es un elemento crítico. En caso de que un empleado renuncie o sea separado de la empresa, el área de Talento Humano se toma en promedio hasta 15 días para encontrar al reemplazo. A esto se suma el hecho

de que no siempre es posible contratar a personas con experiencia que sepan del tema de ferretería, por lo que usualmente se da oportunidad a jóvenes bachilleres que ingresan a aprender el negocio a la par que desarrollan sus labores diarias. Esta modalidad de trabajo acarrea diversos inconvenientes, entre los más usuales: desconocimiento de los productos, malos despachos, mala asesoría, lo que se traduce en inconformidad del cliente. Con el fin de minimizar estos impactos, se trata de realizar una inducción profunda al personal antes de su contratación; sin embargo, esto no siempre es posible, dadas las condiciones en las que se tiene que contratar, usualmente siempre de manera emergente.

La generalidad de los trabajadores de la empresa son bachilleres, las jefaturas de almacén apenas cuentan con dos profesionales (tecnólogos en Administración) a cargo del manejo de dos sucursales; en Bodega e Inventarios tenemos otros dos profesionales relacionados y nada más. En el área de administración solo el jefe administrativo y la contadora cuentan con un título de tercer nivel, mientras que de los asistentes contables tan solo uno tiene un título de tecnología. Como muchas empresas en el país, la atracción de talento joven y capacitado es un reto para organizaciones que por su nivel de desarrollo no resulta atractivo.

En el caso del área Administrativa, los jefes de Contabilidad, Financiero, Marketing y Talento Humano cuentan con formación de tercer nivel que avala su experiencia dentro del área; sin embargo, Talento Humano es una sección muy nueva dentro de la empresa y la implementación de procesos aún no se ha logrado de manera efectiva.

La gran mayoría de colaboradores de la empresa no cuenta con un título de tercer nivel, lo que dificulta la implementación de procesos y su seguimiento. Para tratar de corregir este inconveniente, en el último año se han incorporado a la empresa profesionales en áreas como Bodega y control de Inventarios, pero no es suficiente para transformar de manera integral los procesos de trabajo. Otro elemento que se debe analizar es la proyección de crecimiento en el tiempo, sustentada en una sólida estrategia comercial.

REPORTE GENERAL MENSUAL DE VENTAS NETAS							
MES	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	%
ENERO	695.575,75	711.402,81	785.799,60	824.393,94	867.322,21	1.109.558,55	28%
FEBRERO	601.373,66	645.012,45	737.788,19	754.009,84	808.581,38	965.574,20	19%
MARZO	674.665,86	663.252,89	388.082,30	889.637,59	1.025.221,76	1.237.677,78	21%
ABRIL	663.163,48	662.766,21	54.294,50	865.993,70	925.925,73	1.129.532,10	22%
MAYO	695.382,87	672.179,63	311.914,70	833.721,60	1.083.075,15	1.200.000,00	11%
JUNIO	676.558,57	655.038,90	689.074,15	924.391,66	897.444,83	1.200.000,00	34%
JULIO	742.776,52	765.946,85	728.800,54	881.986,27	1.071.812,55	1.200.000,00	12%
AGOSTO	801.142,88	750.586,78	753.577,89	957.186,04	1.190.355,33	1.200.000,00	1%
SEPTIEMBRE	782.214,05	883.026,76	809.188,34	907.787,87	1.178.856,33	1.200.000,00	2%
OCTUBRE	810.259,38	772.448,00	809.758,25	934.092,50	1.135.443,75	1.200.000,00	6%
NOVIEMBRE	685.194,38	772.180,56	793.727,56	948.931,53	1.062.682,66	1.200.000,00	13%
DICIEMBRE	698.976,60	709.587,86	825.911,75	911.584,60	1.105.276,38	1.200.000,00	9%
TOTAL ANUAL	8.526.025,00	8.663.429,70	7.687.917,77	10.633.717,14	12.351.998,06	14.042.342,63	13,7%
ACUMULADO	8.526.025,00	8.663.429,70	7.687.917,77	10.633.717,14	12.351.998,06		
PROMEDIO MENSUAL	710502,08	721952,48	640659,81	886143,10	1029333,17	\$ 13.834.237,83	
VARIACION ANUAL	14%	1,59%	-12,69%	27,70%	13,91%		

Figura 3. Reporte general mensual de ventas netas Trujillo Duque
Fuente: Trujillo Duque Ferreterías

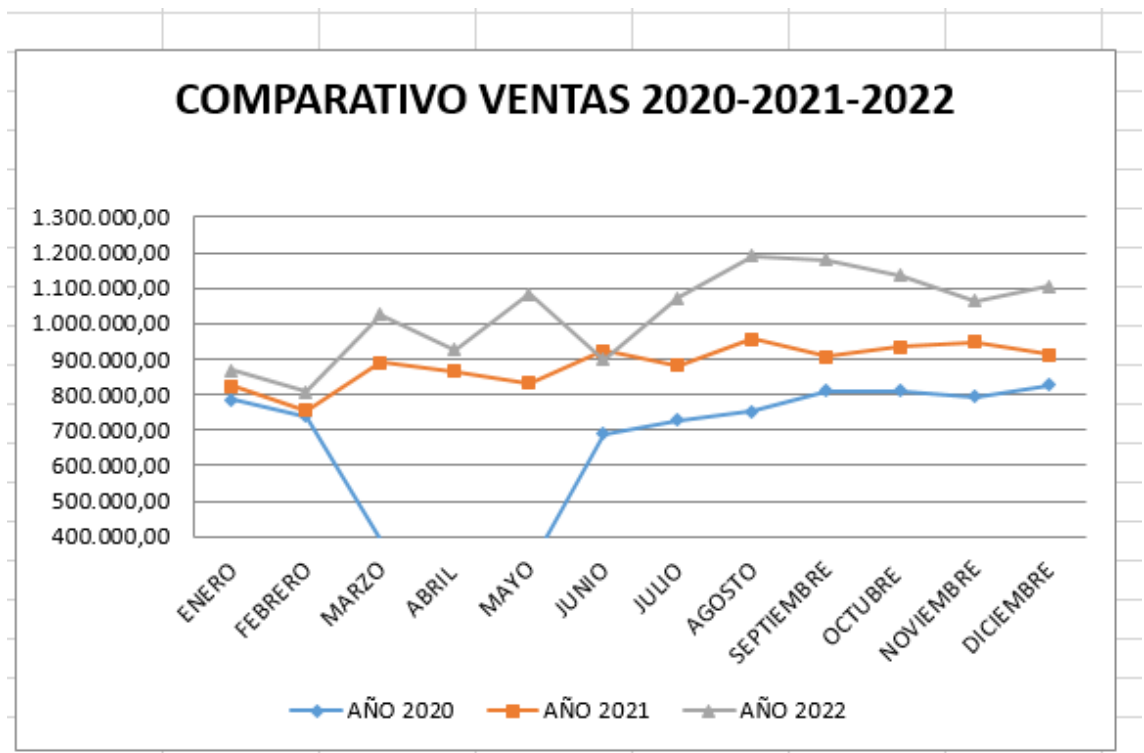


Figura 4. Gráfica comparativa de ventas años 2020/2021/2022
Fuente: Trujillo Duque Ferreterías

Mapa de procesos

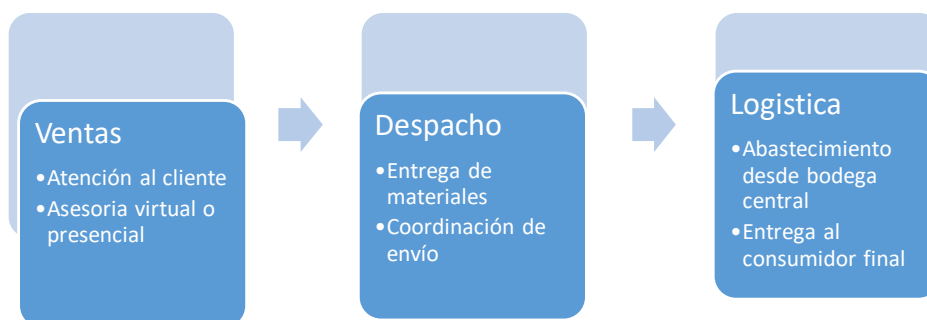


Figura 5. Mapa de procesos

Los procesos dentro de la empresa son muy sencillos en su descripción, pero muy complejos en su operación. Por ejemplo, en el tema de ventas la asesoría es un elemento crítico al momento de concretar la negociación con el cliente. A menudo en este proceso la falta de conocimiento del asesor sobre la utilidad práctica de un producto puede hacer que el cliente decida no adquirirlo. En el caso del despacho de materiales, los errores más frecuentes están relacionados con la disponibilidad inmediata de los productos (sobre todo en volumen) que a menudo cada local necesita; finalmente, en el tema de la logística, no siempre se cuenta con la disponibilidad inmediata del vehículo necesario para realizar la entrega. En definitiva, el tema de las ventas debe revisarse y apoyarse de manera adecuada en procesos complementarios como compras o logística.

TRUJILLO DUQUE E HIJOS CIA. LTDA.

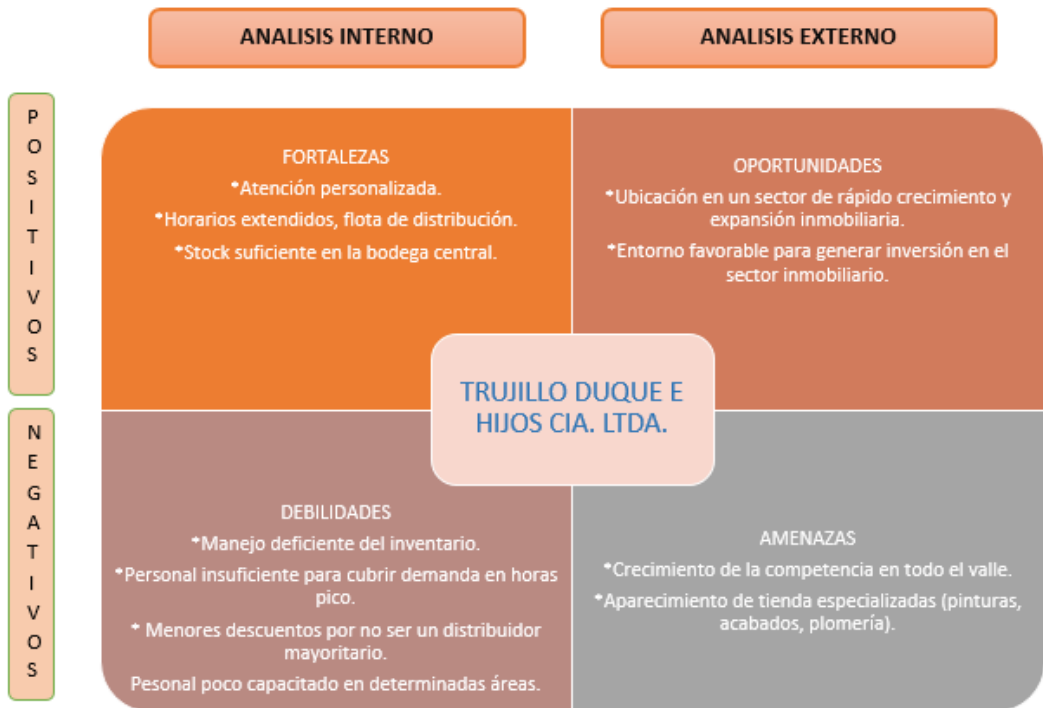


Figura 6. Análisis FODA Trujillo Duque

En este breve análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa podemos señalar que: la atención personalizada, los horarios extendidos, contar con una flota de distribución y *stock* son los elementos que se identifican como fortalezas. Al tiempo, las debilidades radican en un deficiente manejo del inventario, escaso personal (para horas pico) y, estrecho margen de negociación para ser comercialmente competitivos en algunos productos. Estos son los limitantes de la empresa para tener un crecimiento sostenido. Una oportunidad de mejora está en el crecimiento rápido de la oferta inmobiliaria en el sector del valle de Tumbaco, lo que hace atractivo el negocio para otros competidores vinculados con tendencias especializadas (tiendas de pintura, acabados, entre otros). La empresa debe enfocarse en eliminar o corregir sus debilidades y apuntar su crecimiento sobre la base de la excelencia, el conocimiento y la profesionalización, puntales para superar temas como el precio.

4.1.1. *Diagnóstico de los procesos de Talento Humano*

Los procesos que se llevan a cabo dentro del área de Talento Humano en Trujillo Duque Ferreterías están relacionados con la selección, contratación, desvinculación y capacitación al personal; mientras que áreas como la retención y planificación estratégica del personal son prácticamente inexistentes. El trabajo en aspectos relacionados con la promoción, retención y cualificación de trabajadores también es un tema pendiente. (Menéndez y otros, 2021), sostienen que el contar con procesos claros dentro del área de Talento Humano permite al personal mejorar su desempeño, mediante un claro distributivo de funciones y responsabilidades. Los procesos que se desarrollan dentro del área de Talento Humano son muy básicos y no acordes a las necesidades que tiene la organización en cuanto a crecimiento y profesionalización.

De acuerdo con la encuesta aplicada entre los jefes de sucursal y los responsables de área, uno de los elementos más importantes que no se contemplan dentro del trabajo de Talento Humano es la evaluación del personal. Dicha actividad prácticamente no existe dentro de la organización. Al momento hay una sola evaluación que se aplica cuando el empleado está a punto de cumplir los 90 días de prueba; luego de ese proceso, la evaluación no se vuelve a retomar. Este es solo uno de los elementos que se pueden señalar entre las falencias más importantes que ahora se identifican dentro del departamento de Talento Humano.

Existe una separación entre la concepción del Talento Humano como un elemento administrativo y como gestión estratégica. En Trujillo Duque Ferreterías, la parte administrativa está contemplada en cuanto al manejo de vacaciones, permisos, contratos, entre otros; sin embargo, el desarrollo del personal vinculado a un proceso estratégico de crecimiento y mejora no existe. (Pantoja-Kauffman, 2019), indica que la preocupación por el recurso humano es un factor determinante para que el negocio logre mejores resultados. La gestión de talento humano que genera valor a la organización es aquella orientada a la toma de decisiones estratégicas que coadyuven a una mayor participación en el mercado. En definitiva, gestionar de manera estratégica el recurso humano va más allá de los procesos administrativos y se centra en los aportes sustanciales que se hagan para conseguir un crecimiento sostenido de la organización. Solo el aprovechamiento de los llamados “activos intangibles” permite a las organizaciones destacarse de otras

(Calderón & Mousalli, 2012). Como lo señalan (Ulrich & Brockbank, 2005), la transformación del manejo del área de Recursos Humanos debe basarse en un claro entendimiento del contexto exterior para diseñar estrategias que coadyuven a mejorar la competitividad de la organización en un entorno cambiante.

La empresa no cuenta con un sistema de Gestión de Talento Humano; desde el área que coordina el tema de personal solo se llevan a cabo actividades puntuales, relacionadas con la administración del personal (permisos, vacaciones, ingresos) y la nómina (pago de sueldos, afiliación al IESS, pago de décimos y utilidades).

4.1.2. Selección y contratación del personal

Cuando se presenta una vacante en la empresa mediante renuncia, desvinculación o necesidad de contratación, se inicia el proceso de selección de personal, que tiene cinco etapas:

- Identificación de necesidades de contratación.
- Búsqueda y selección de candidatos.
- Pruebas – día de trabajo-.
- Entrevistas.
- Selección.
- Contratación.

Al igual que muchas empresas comerciales, Trujillo Duque Ferreterías no maneja un proceso técnico para conseguir personal, la mayoría de los trabajadores son referidos del personal o se los ubica mediante la publicación de anuncios de empleo en redes sociales como Facebook e Instagram. Los procesos de selección se inician a pedido de una dependencia o cuando un colaborador presenta su renuncia. Una vez receptadas las hojas de vida se realiza una valoración general de los conocimientos y habilidades de cada candidato, así como una verificación de referencias. Superada esta etapa, se establece un cronograma para las entrevistas presenciales. Este proceso, al igual que muchos otros en la empresa, es bastante intuitivo, poco técnico y a menudo presenta serias falencias en su ejecución. No existen plantillas ni documentos que permitan evidenciar el cumplimiento de cada actividad que se realiza dentro del proceso de selección.

El proceso de selección del personal se basa en entrevistas, validación de referencias y pruebas de campo (en la mayoría de los casos se lo puede hacer de manera práctica). Este

proceso también es muy intuitivo y nada técnico, lo que repercute más adelante en el desempeño del personal y limita su aporte a la organización. Las pruebas técnicas para selección de personal no existen.

Con la contratación inicia el proceso de inducción al personal, con el que se busca orientar, familiarizar y promover una adecuada participación de los trabajadores dentro de sus áreas de trabajo. El tiempo destinado a la inducción no supera las dos horas. Una vez más, no existe una plantilla que evidencie cuál es el proceso de inducción, tampoco se realiza una evaluación al personal nuevo para identificar aquellas áreas “grises” que podrían quedar después de realizado el proceso.

4.1.3. *Evaluación del personal*

La evaluación del personal se realiza durante la primera semana de trabajo. Específicamente, se mide el rendimiento en cuanto al conocimiento del área en la que se desempeña el colaborador de manera práctica, sobre todo en puestos en donde las habilidades concretas se relacionan con la ejecución de un trabajo (choferes, despachadores). En el caso de los facturadores, el elemento de medición es la cantidad de clientes atendidos y el *ticket* promedio. Para otras áreas como Contabilidad, la evaluación se concreta en la ejecución de las tareas asignadas como el ingreso de facturas al sistema o la conciliación de bancos. Una vez superada la semana de prueba y observación el trabajador se incorpora plenamente a sus labores, sin ningún tipo de supervisión. Antes de cumplirse los 90 días se realiza una entrevista con el trabajador, el jefe directo y el responsable de Talento Humano para conocer el avance en el desempeño. Si no hay ninguna observación, el trabajador pasa a ser de planta y no se vuelve a evaluar su desempeño. Más allá de este proceso totalmente empírico de evaluación, la empresa no cuenta con un proceso estandarizado capaz de medir y sistematizar la contribución de cada trabajador al desempeño global de una dependencia o de uno de los almacenes.

4.1.4. *Capacitación del personal*

La capacitación al personal se coordina de manera mensual desde Talento Humano; generalmente, las capacitaciones se realizan de manera presencial en las instalaciones de la empresa y los responsables de hacerlas son los proveedores de los diferentes productos y materiales. La capacitación se realiza sobre todo para el personal de Ventas

(facturadores), quienes son los responsables de la atención a los clientes y la oferta de los productos. Todo el énfasis se coloca en el área de Ventas, el resto de trabajadores no reciben ningún tipo de capacitación, excepto el área de Inventarios, que por ser relativamente nueva sí ha participado en procesos de capacitación.

El último curso que se dictó sobre atención al cliente para todo el personal se llevó a cabo en mayo de 2022. Un punto importante en el tema de capacitación es la complejidad que tiene la empresa para reunir a todos los colaboradores o a una parte, especialmente por el tema de los horarios extendidos de atención (de lunes a domingo). La coordinación de actividades de capacitación no responde a una planificación anual y depende enteramente de la voluntad de los proveedores para coordinar actividades de este tipo, así como de las necesidades que tengan las empresas para dar a conocer nuevos productos o técnicas de construcción.

4.1.5. *Administración de sueldos y beneficios*

Este es un tema complejo dentro de la empresa, sobre todo porque no existen políticas claras sobre el tema de pago de valores extras relacionados con el desempeño. En el caso de Ventas, la estructuración del sueldo del personal de Atención al Cliente depende del cupo de ventas asignado a cada almacén. Esta política ha permitido que cada local tenga que cumplir un presupuesto de ventas; si bien no siempre es posible alcanzarlo en su totalidad, los dependientes están constantemente motivados para cumplir el objetivo total. En el caso de dependientes de almacén, no hay ningún tipo de incentivo. Para el área de Logística, el incentivo se paga en función de las entregas realizadas (agilidad y cumplimiento).

Para otras áreas de la empresa las compensaciones dependen más de una negociación de tipo personal basada en méritos individuales, antes que en procesos objetivos que ayuden a identificar las contribuciones de cada miembro del equipo a los logros de cada local o dependencia.

La empresa debe mejorar de manera importante la configuración del área de Talento Humano, con el fin de lograr mejoras en el desempeño de los trabajadores y ofrecerles oportunidades de desarrollo y crecimiento.

4.1.6. Resultados de la investigación

La investigación realizada arroja los siguientes resultados:

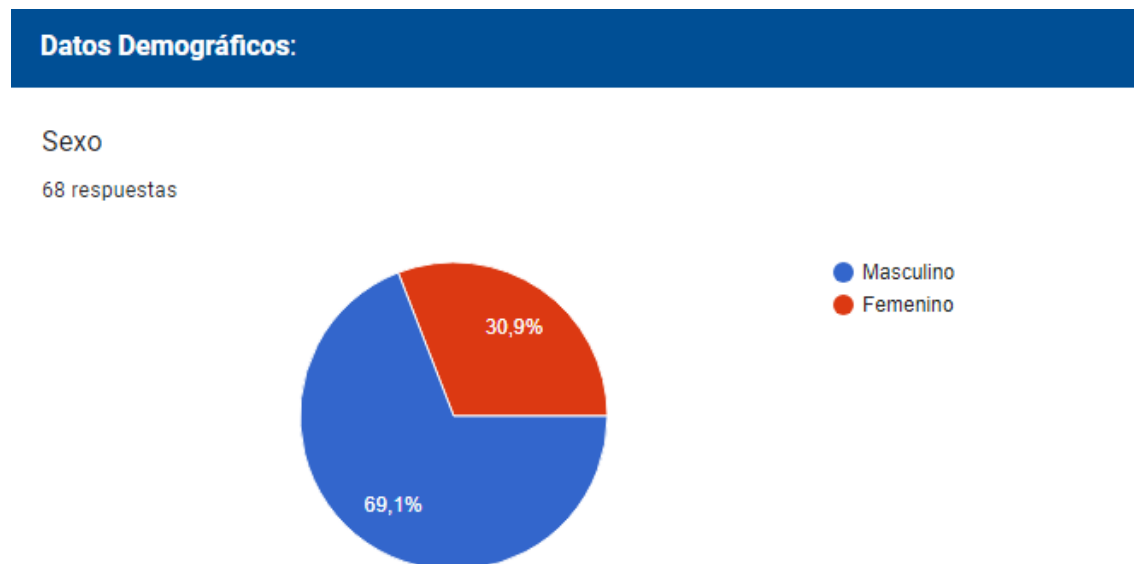


Figura 7. Diagrama de pastel resultados demográficos relación sexo

La empresa tiene un total de 68 colaboradores, de los cuales 47 son hombres y 21 son mujeres; el 70% de la fuerza laboral de la empresa está integrado por hombres. Debido al giro del negocio esta es una constante dentro del mundo ferretero.

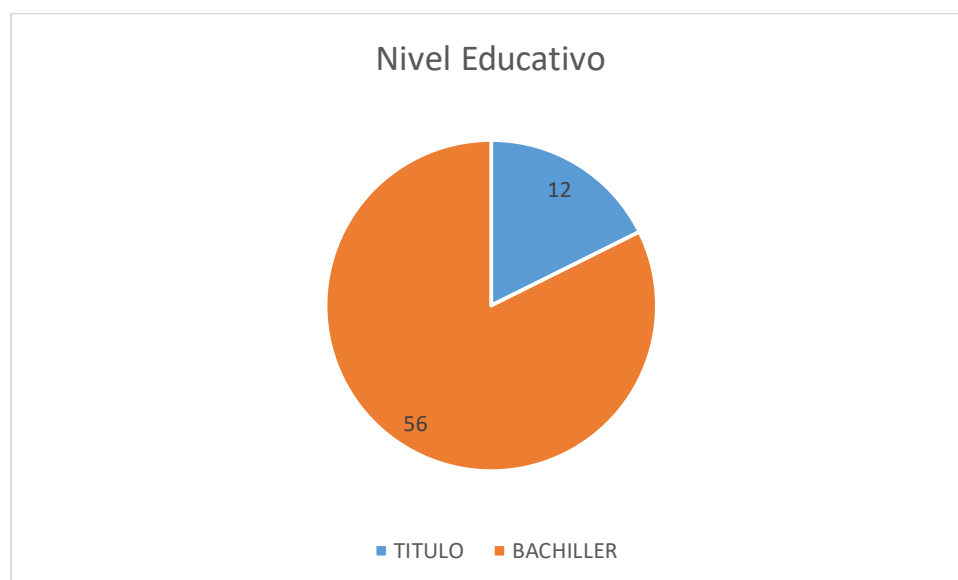


Figura 8. Diagrama de pastel resultados demográficos relación estudios

En cuanto al nivel educativo de la plantilla, podemos señalar que solo doce colaboradores cuentan con un título de tercer nivel. La mayoría son mujeres (siete) y todas tienen una licenciatura o ingeniería relacionada con Contabilidad o Administración de Empresas. En cuanto a los cinco hombres que cuentan con título de tercer nivel, las titulaciones varían entre tecnologías en áreas técnicas y formación en ciencias administrativas y/o contables. Entre los jefes de almacén, solo dos cuentan con título de tercer nivel.

La mayoría de profesionales están trabajando como jefes de Bodega (dos) y jefes del área administrativa (tres), los restantes se ubican como colaboradores del área de Bodega y Despacho.

4.1.7. Edad

Edad

68 respuestas

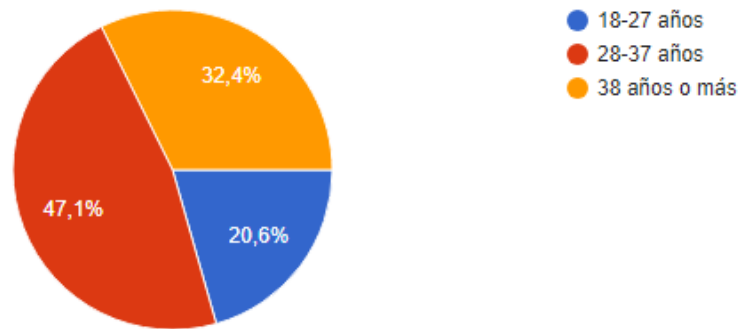


Figura 9. Diagrama de pastel resultados demográficos relación grupo de edad

La generalidad de la plantilla que labora en la empresa puede considerarse joven; un total de 32 personas tienen entre 28 y 37 años. La totalidad de estos jóvenes se desempeñan en áreas como Atención al Cliente y apoyo en Ventas. Es importante destacar que los jefes de almacén de las cuatro sucursales son menores de 35 años. Los colaboradores que tienen más de 40 años están en el área administrativa. Las personas mayores de 50 años tan solo son tres, uno de las cuales es el fundador de la empresa.

4.1.8. Años de trabajo en la empresa

Tiempo laborando en la organización

68 respuestas

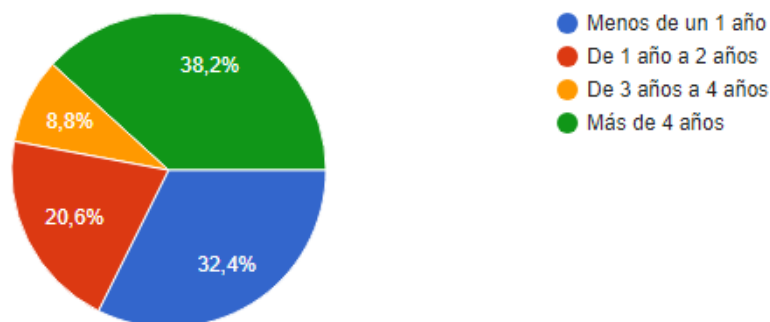


Figura 10. Diagrama de pastel resultados demográficos relación tiempo de labor en la empresa

La mayoría de los colaboradores ya trabajan entre uno y cuatro años en la organización. Existe un grupo importante de personal nuevo que se incorporó a la empresa en noviembre del 2022 por la apertura de la sucursal de Puembo y Pifo (trece), también hay personal nuevo que se contrató para operar la bodega de Collaquí (tres) y para el manejo de los camiones nuevos (tres). El promedio de permanencia en la organización es tres años. Superado este tiempo podemos hablar de una permanencia de largo plazo.

Todos los colaboradores trabajan en relación de dependencia; ninguno lo hace bajo régimen de servicios contratados.

4.1.9. Existencia de la vacante

¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?



68 respuestas

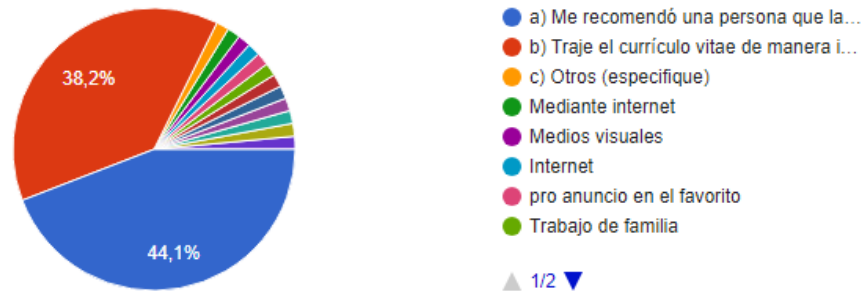


Figura 11. Diagrama de pastel resultados demográficos relación existencia de vacante

La mayoría de los colaboradores se enteraron de la vacante de la empresa mediante un familiar que ya trabaja en la empresa o fue recomendado por alguien. Hay otro grupo importante que llegó a trabajar en la empresa porque respondió a un anuncio y envió su hoja de vida. La empresa utiliza anuncios publicados en la página web, Facebook y la “ventana de anuncios”, una cartelera muy utilizada en el sector de Tumbaco para buscar trabajadores. La recepción de las hojas de vida se la hace mediante correo electrónico.

¿Al momento de reclutamiento y selección, usted completó un formulario de solicitud de empleo?

68 respuestas

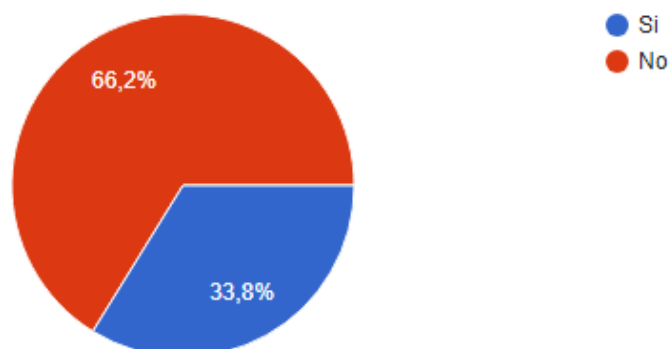


Figura 12. Diagrama de pastel resultados demográficos relación proceso de obtención del empleo

Más del 60% del personal no completó ninguna solicitud de empleo porque el departamento de Talento Humano no cuenta con un formulario de aplicación de empleo, simplemente se promociona la vacante, se reciben las hojas de vida, se las califica y se llama a los postulantes.

Para colocarlo en ese puesto, le exigieron algunos requisitos

68 respuestas

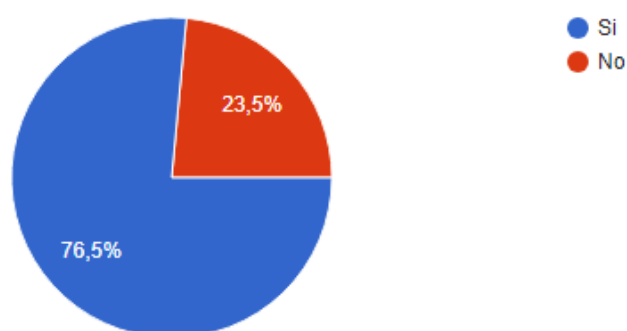


Figura 13. Diagrama de pastel resultados demográficos relación requisitos de contratación

Los requisitos varían de acuerdo al puesto al que se aplique, generalmente para áreas como Ventas, Despacho o Bodega; lo deseable es que tengan experiencia en ferretería, que conozcan de materiales de construcción y sean capaces de brindar una asesoría adecuada a los clientes. En otros puestos como caja, la experiencia tiene que ser sobre transacciones, cobros, pagos, tarjetas, cheques, retenciones, entre otros. En otros puestos como Logística, además de la licencia que acredita el manejo de un vehículo, el postulante debe demostrar el dominio en el vehículo que va a manejar. Esta pregunta guarda relación con la siguiente sobre la aplicación de pruebas de conocimiento; el 60% de los que respondieron que se les exigió un conocimiento mínimo para aplicar, también debieron demostrar en la prueba práctica sus habilidades y, destrezas sobre un determinado campo.

¿Le entrevistaron durante el proceso de selección?

68 respuestas

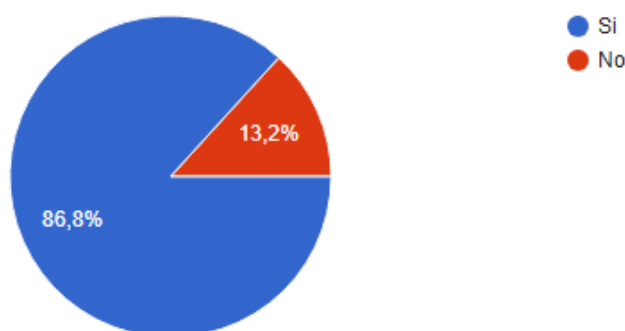


Figura 14. Diagrama de pastel resultados demográficos relación entrevista proceso de contratación

Es importante señalar que más del 80% del personal que labora en la empresa pasó por una entrevista previa a la contratación; este es el mecanismo más utilizado para profundizar y conocer sobre la experiencia, habilidades, destrezas y conocimientos que han tenido los postulantes. Es necesario reforzar este mecanismo de selección con otros que ayuden a escoger a talentos capacitados y que sean capaces de demostrar en la práctica sus conocimientos. El 80% del personal sí recibió una orientación general para empezar a laborar en la empresa. La inducción al personal es un proceso que se debe perfeccionar y profundizar con las nuevas contrataciones, sin olvidar la importancia que tiene trabajar de manera constante en la capacitación de determinados procesos.

¿Le fueron explicados sus funciones y responsabilidades en el puesto que iba a desempeñar en la organización?

68 respuestas

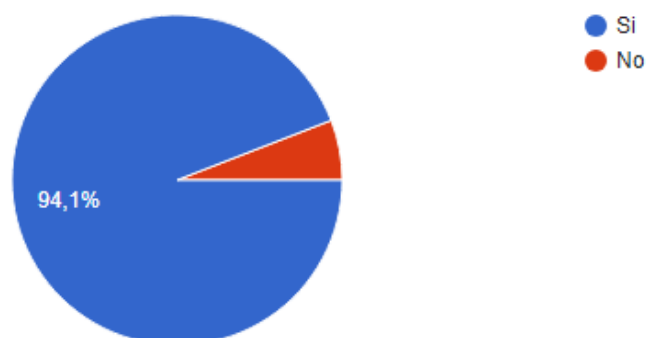


Figura 15. Diagrama de pastel resultados demográficos relación funciones y responsabilidades del cargo a aplicar

Es importante señalar que más del 94% de los encuestados reconocen que se les explicó sus funciones y responsabilidades en el cargo, lo que demuestra que se debe profundizar en este proceso y entregar no solo verbalmente estas disposiciones sino también por escrito. Es importante mejorar este proceso y no limitarlo a una disposición verbal, situación que se presta para confusiones, malas interpretaciones y demás situaciones que no permiten un desempeño adecuado de los trabajadores en sus funciones.

En relación, al desarrollo de sus actividades, considera que la organización le suministra todas las herramientas que usted necesita.

68 respuestas

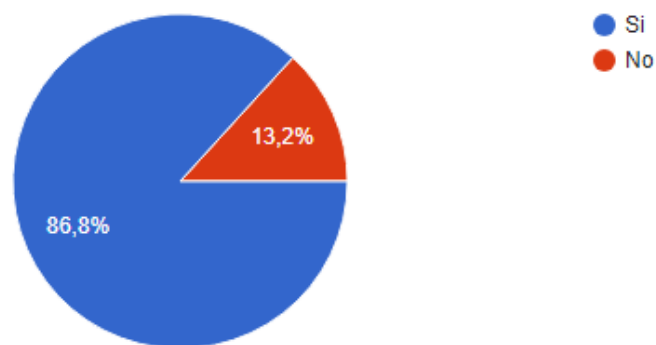


Figura 16. Diagrama de pastel resultados demográficos relación suministro de herramientas de trabajo

Más del 85% del personal encuestado reconoce contar con todas las herramientas que necesita para ejercer su función. La empresa cuenta con equipos tecnológicos y un sistema para áreas como Ventas, Despacho y Bodega. De igual manera, el área administrativa cuenta con equipos que facilita realizar el trabajo de manera ágil y eficiente. Todo el personal tiene acceso a un celular y, computador con internet.

¿En su puesto de trabajo, existen políticas establecidas de cada proceso?

68 respuestas

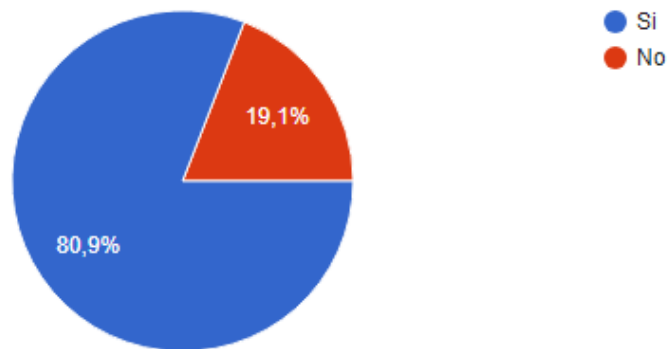


Figura 17. Diagrama de pastel resultados demográficos relación políticas de procesos.

Existe un levantamiento general de procesos en cada puesto, especialmente en Ventas, Bodega y Despacho; sin embargo, las fallas se mantienen en esas mismas dependencias, lo que señala que se debe reforzar la capacitación y explicar de mejor manera qué se espera y demanda de cada puesto de trabajo.

¿Ha recibido alguna capacitación por parte la empresa en el último año?

68 respuestas

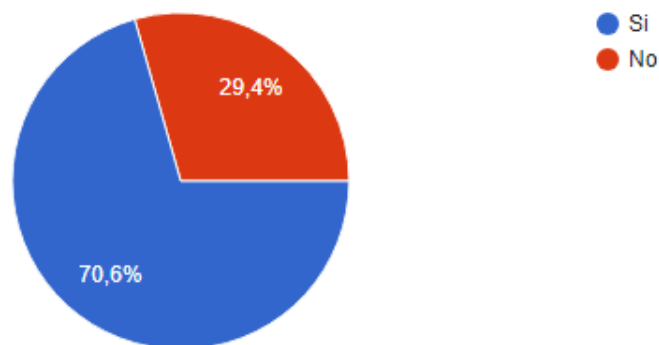


Figura 18. Diagrama de pastel resultados demográficos relación capacitaciones anuales

La capacitación durante el último año se ha realizado para el área de Ventas, Bodega y Despacho, el área operativa que constituye más del 70% de la empresa; sin embargo, hay un 30% que no ha recibido ningún tipo de capacitación o actualización. Las capacitaciones recibidas se coordinan con los proveedores y son sobre materiales o

productos nuevos. Las necesidades de capacitación de todas las áreas no han sido analizadas por Talento Humano, excepto el tema de ventas.

¿Se ha evaluado su desempeño?

68 respuestas

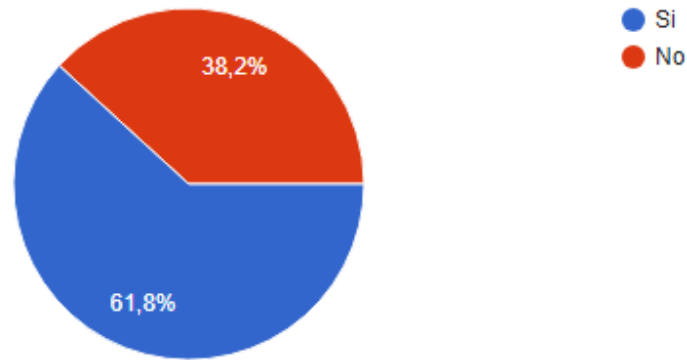


Figura 19. Diagrama de pastel resultados demográficos relación evaluación del desempeño laboral

La evaluación de desempeño no es un proceso que se encuentre establecido de manera sistemática dentro de la empresa. Las observaciones del trabajo y la realización de reuniones puntuales para analizar un determinado tema están siendo confundidas con la evaluación de desempeño. De hecho, la empresa no tiene un esquema ni un calendario para realizar la evaluación. Esto se refleja en que más del 60% del personal no conoce ni ha recibido retroalimentación de dichas evaluaciones; además, solo un 50% de los encuestados cree que dichas evaluaciones condicionan o están relacionadas con un pago para promociones o incremento de salarios.

¿Cuáles de los siguientes beneficios monetarios y no monetarios usted recibe?

Copiar

68 respuestas

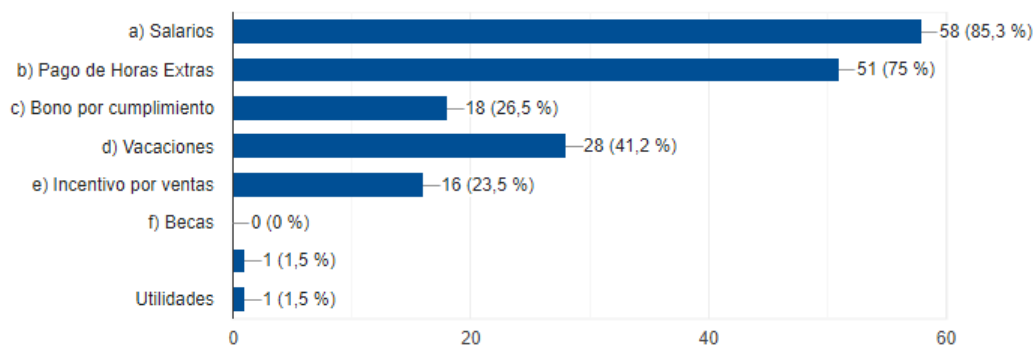


Figura 20. Diagrama de pastel resultados demográficos relación beneficios monetarios y no monetarios

En cuanto al esquema de compensación, la empresa cumple con el pago de un salario acorde a lo estipulado en las tablas sectoriales para el sector del comercio; además reconoce y cancela todos los meses las horas extras generadas. Todos los colaboradores reciben estos beneficios, además del periodo de vacaciones y pago de utilidades. El bono por cumplimiento de metas únicamente lo recibe el personal de Ventas. Los beneficios que reconocen los colaboradores son pago de horas extras, vacaciones y salarios a tiempo.

¿Conoce el Reglamento Interno de la empresa?

68 respuestas

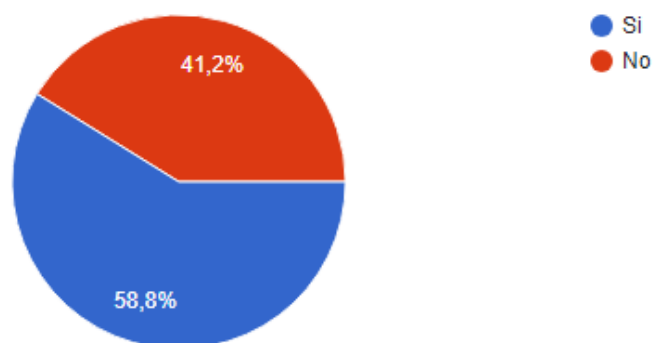


Figura 21. Diagrama de pastel resultados demográficos relación reglamento interno de la empresa

Más del 60% del personal manifiesta conocer el Reglamento Interno de la empresa (un elemento que se aborda en la inducción) pero un 40% no está familiarizado con este instrumento que es básico para señalar los derechos y obligaciones de los trabajadores y los empleadores; mientras que el 60% de los encuestados manifiestan no conocer sobre

el Reglamento de Seguridad e Higiene (otro tema que se aborda en la inducción). Es necesario realizar una re-inducción al personal que ya labora en la empresa para familiarizarlos con estos instrumentos.

Que mecanismos emplean para comunicarse con su superior inmediato

[Copiar](#)

68 respuestas

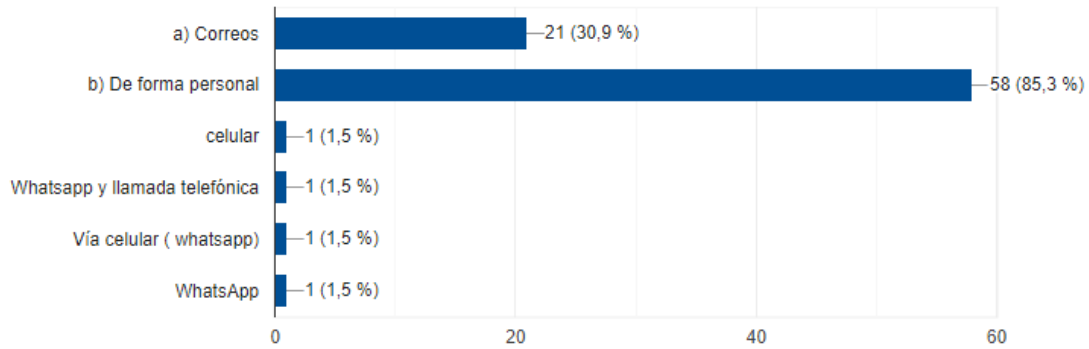


Figura 22. Diagrama de pastel resultados demográficos relación mecanismos de comunicación

Al tratarse de una empresa relativamente pequeña en la que todos se conocen, la comunicación sobre todo es de tipo personal, aunque los correos y llamadas también son muy utilizadas entre los colaboradores para relacionarse con los jefes.

Está satisfecho con su trabajo

68 respuestas

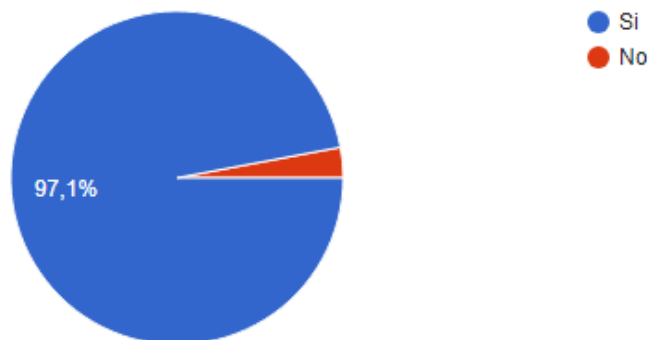


Figura 23. Diagrama de pastel resultados demográficos relación satisfacción laboral

Es alentador saber que más del 97% de los encuestados se encuentran satisfechos con el trabajo que tienen en la empresa.

A su entender, como evaluaría la gestión del área de recursos humanos

68 respuestas

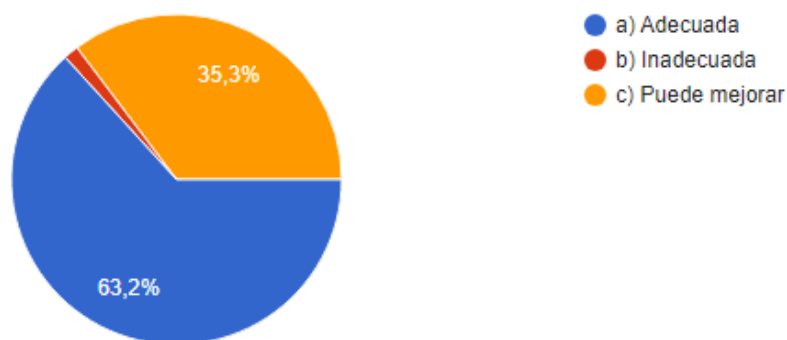


Figura 24. Diagrama de pastel resultados demográficos relación comprensión del funcionamiento de recursos humanos

En las entrevistas sostenidas con el gerente, jefe administrativo, contador y jefe comercial se coincidió en la necesidad de otorgar mayor responsabilidad al área de Talento Humano como elemento de apoyo en la consecución de los objetivos estratégicos fijados por la empresa. Todos los encargados coincidieron en que el área de Talento Humano está enfrascada en actividades puntuales y rutinarias, como son el control de asistencia del personal, horarios de trabajo, pago de nómina, entre otras tareas, que, si bien son importantes, no dejan de ser secundarias cuando se habla de mejorar capacidades y habilidades del personal para alcanzar un mejor desempeño. El área administrativa considera que el área de Talento Humano debe transformarse en un centro de apoyo importante para gestionar los cambios que se buscan conseguir en la empresa. El crecimiento sostenido de la organización se centra en las personas y sus capacidades; más allá de las inversiones económicas y la mejora tecnológica, la participación y compromiso de los trabajadores marca la diferencia a la hora de consolidar los planes de trabajo.

Los responsables del área Administrativa y de Ventas coinciden en que Talento Humano les ayuda en la ejecución de sus tareas, mediante el personal que contrata para apoyar su día a día; sin embargo, es necesario reforzar y complementar estas actividades con la implementación de acciones estratégicas como la capacitación o la evaluación de personal. Este elemento está relacionado con la necesidad expresa de mejorar la capacitación del personal en sus distintas actividades; todos los responsables administrativos concuerdan en la falta de planes estructurados de capacitación, los mismos que pueden solventar las falencias que se identifican en el desempeño de algunas

áreas como Ventas o Despacho. A la par, los administradores coinciden en que se debe implementar un proceso adecuado de evaluación al personal que permita soportar una política adecuada de incentivos y capacitación para todas las áreas, con el objetivo de mejorar el desempeño de toda la plantilla.

Las falencias identificadas en la gestión de Talento Humano empiezan por la ausencia en la estandarización de procesos ya existentes (selección y contratación), hasta la necesidad de implementar otros como capacitación y evaluación del personal, áreas que no están desarrolladas. No existe un antecedente claro de cómo se programan y ejecutan las capacitaciones; tampoco está claro el procedimiento para la evaluación de personal (no hay un cronograma ni una temporalidad definida).

Esta misma percepción la tienen los encargados de almacén, jefes de Bodega y Logística, quienes en sus encuestas señalaron que los procesos de selección y evaluación del desempeño del personal es casi siempre efectivo, lo que señala que existe un margen de error que no se logra revertir por la falta de seguimiento y rigurosidad en los dos procesos. De igual manera, se manifiesta la necesidad de contar con personal que realice tareas de manera eficaz, no solo rápida. Todos coinciden en la necesidad de contar con personal mejor capacitado para ejercer sus funciones.

Los encargados de almacén y Bodega encuentran en Talento Humano una dependencia que los ayuda en sus necesidades, pero manifiestan la necesidad de que el trabajo sea más preciso y se concentre en solventar las necesidades de personal, no solo de manera rápida, sino también efectiva.

Otro tema importante que resaltó la investigación es la necesidad de realizar evaluaciones periódicas al nuevo personal, especialmente durante el período de prueba.

Como conclusión final se puede señalar la importancia de incorporar procesos claros y estandarizados en Talento Humano para que la empresa sea más eficiente en la selección y contratación de personal, así como en su capacitación y evaluación. Finalmente, todos los directivos manifestaron su interés en volver más objetivo el proceso de administración de sueldos y beneficios. En definitiva, contar con criterios técnicos para que Talento Humano efectúe su labor y se constituya realmente en un socio estratégico de la Gerencia para conseguir los grandes objetivos planteados.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DEL DISEÑO DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO

5.1. Análisis del área de Talento Humano

Una vez realizado el diagnóstico sobre la forma en que trabaja el área de Talento Humano en Trujillo Duque Ferreterías, tenemos una visión general de los aspectos que se deben mejorar, corregir y eliminar en la gestión de este departamento. Los resultados de la investigación concuerdan con los antecedentes más importantes del estudio; la empresa no cuenta con procesos claros y permanentes con respecto al área de Talento Humano; muchas de las actividades que se cumplen se las hace de manera parcial y sin un esquema de trabajo que guíe las acciones del responsable del departamento.

Para cambiar la situación actual del área de Talento Humano es importante trabajar en el levantamiento de procesos básicos que servirán para corregir falencias como la falta de personal calificado y/o ausencia de planes de carrera o de capacitación, falencias recurrentes y serias dentro de la empresa.

Una vez terminada la fase de investigación, luego de aplicar las encuestas al personal y procesar las entrevistas al personal administrativo, se hace la siguiente propuesta:

5.1.1. Implementación del proceso de Talento Humano para Trujillo Duque Ferreterías

El primer paso para la implementación del proceso general de Talento Humano para la empresa es conseguir el compromiso de parte de la Gerencia General para apoyar todos los cambios que se deben realizar. Este primer punto fue negociado directamente con el gerente, quien está de acuerdo en mejorar el área de Talento Humano, con el objetivo de convertirla en fuente de apoyo para conseguir las metas propuestas por la compañía en el mediano y largo plazo. Para iniciar el proceso de transformación del área se plantea diseñar procesos de mejora para cuatro áreas críticas: reclutamiento y selección; capacitación; evaluación del desempeño; y, administración de sueldos y beneficios. Es importante señalar que una de las falencias detectadas por los directivos de la empresa está relacionada con el tema de capacitación al personal; la falta de conocimientos

técnicos en algunas áreas es un sentir general, repercute en el correcto desempeño del personal.

5.2. Reclutamiento del personal

El primer elemento para mejorar el reclutamiento del personal es revisar y terminar el manual de puestos. Al momento existe este manual y en él se detalla de manera pormenorizada las características del perfil requerido para los puestos, lo que hace imprescindible para el área de Talento Humano revisar este manual antes de publicar una vacante. Es importante que el reclutamiento se haga casa adentro y también se busque al personal idóneo fuera. En el caso de los empleados que ya trabajan en la empresa, la promoción de uno de ellos debe ser analizada de manera pormenorizada junto al jefe inmediato, con el objetivo de promover a los mejores talentos. Las directrices para la promoción del personal es otro elemento que debe ser profundizado por el área de Talento Humano.

Los postulantes que no califican reciben un correo en el que se les comunica que la empresa no va a considerar su postulación. Quienes cumplen con los requisitos ingresan en una base de datos en donde se revisa su experiencia, se comprueban sus referencias y más adelante se agenda una entrevista personal. Una vez superada la entrevista se procede a realizar el “día de prueba”, que consiste en demostrar en el campo los conocimientos que tienen. La calificación del desempeño en este día la hace el jefe directo de la sucursal o área en donde se presentó la vacante. Una vez superado este proceso se formaliza la contratación mediante el ingreso al IESS, la elaboración del contrato con el Ministerio de Trabajo y la entrega de todos los documentos habilitantes que requiere Talento Humano. La totalidad de los trabajadores no llenaron una solicitud de empleo, la empresa no cuenta con un formato para hacerlo.

Los requisitos para el puesto varían según la vacante disponible; por ejemplo, para el caso de facturadores, despachadores y bodegueros la exigencia principal es tener un conocimiento aceptable sobre materiales de construcción y/o ferretería, así como manejar bases de datos y programas de Office o facturación; para el caso de choferes, contar con la licencia tipo E y conocimientos básicos de materiales. Para el sector administrativo se

solicita personas con conocimientos contables que se hayan graduado en ramas administrativas o estén cursando estudios relacionados.

Los jefes de almacén son parte del personal que se formó en la empresa, quienes demostraron conocimientos y responsabilidad para estar a cargo del personal y de un almacén. En la actualidad, todas las personas que se desempeñan como jefes de almacén han pasado más de tres años en la empresa y han demostrado un nivel de compromiso y responsabilidad con la organización.

El 100% de los trabajadores realizaron una entrevista para iniciar el proceso de selección. La entrevista es de tipo general para conocer aspectos relacionados con la experiencia del postulante, sus aspiraciones, necesidades y perspectivas de crecimiento. Una vez superada la entrevista y el día de campo, el postulante pasa a formar parte de la plantilla de trabajadores.

Un proceso ordenado de reclutamiento debe considerar algunos aspectos: perfil de la vacante, remuneración, objetivo de la nueva contratación, perspectiva de crecimiento y/o desarrollo. Antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento es importante analizar las variables descritas para justificar de manera objetiva una nueva contratación y sopesar su aporte a la organización. Los directivos de la empresa coinciden en que el proceso de reclutamiento del personal presenta algunas falencias, específicamente aquellas relacionadas con las fuentes que se utilizan para conseguir personal; a menudo por recomendación o sugerencia de alguno de los dueños se pierde el tiempo con personas que no cuentan con los requisitos mínimos para participar en un proceso de selección, lo que demora esta primera fase.

5.3. Selección del personal

Para empresas comerciales, el contar con un área especializada en Recursos Humanos no siempre es posible. En el caso de Trujillo Duque Ferreterías, hay una sola persona encargada de todo el proceso que no cuenta con la formación idónea para hacerlo. A criterio del gerente general, esta persona debe capacitarse e incorporar en el equipo de trabajo a un profesional del área de Recursos Humanos, con el objetivo de mejorar y agilizar los procesos de selección. Mientras se logra solucionar este primer elemento es necesario corregir y mejorar acciones que al momento ya se ejecutan. Por ejemplo:

En la entrevista realizada con la Gerencia Administrativa y el gerente general se desprende que existe un proceso de selección dentro de la empresa; sin embargo, este no está evidenciado con documentos en los que se especifique cada una de las fases del proceso. Con el objetivo de mejorar este proceso se aconseja implementar las siguientes acciones:

1. Cuando se abre una vacante, cada jefe de área debe entregar al responsable de Recursos Humanos el perfil del candidato, así como las funciones y responsabilidades que tendrá a cargo la persona que se desea contratar.

Tabla 4. Perfil del cargo

	Criterios	Observaciones
Vacante disponible	Cajera	A partir del 15 de julio se necesita cubrir la vacante de la cajera por renuncia voluntaria
Almacén	Tumbaco	
Persona que solicita	Miguel Y.	
Aprobación		

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia.

2. El responsable de Recursos Humanos compara este perfil con el que está desarrollado en el “Manual de perfil de puestos” y redacta el anuncio con los requisitos que se exigirán a los candidatos para ocupar el puesto. A continuación, un ejemplo de lo que se debe observar para realizar de manera adecuada el anuncio de la vacante disponible, así como la evaluación de los requisitos que se solicita a los postulantes.

Tabla 5. Perfil del Cargo

	Criterios	Observaciones
Vacante disponible	Cajera	
Propósito	La cajera no financiera requiere un conjunto de habilidades que le permitan llevar un control minucioso de los cobros y pagos que se realizan en la empresa. Es altamente responsable y participa en el control de cartera.	
Responsabilidades	Realizar la gestión de cobro. Desarrollar tareas de control de cartera. Llevar el control y archivo de documentos. Realizar gestiones bancarias.	
Educación	Bachiller/tecnólogo en Administración de Empresas	
Experiencia profesional	1-2 años de experiencia en puestos similares Experiencia en bancos / cartera	
Habilidades	Dominio de programas de Office /Excel Conocimiento sobre gestiones bancarias Manejo de programas de facturación y cobro.	

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia.

3. Una vez listo el anuncio, se coloca en portales especializados de empleo, página web de la institución, cartelera de anuncios (en el caso de Tumbaco); además, se remite a los institutos tecnológicos del sector con el fin de recibir una cantidad suficiente de hojas de vida que luego permitan realizar una correcta selección. Durante todo este proceso es importante evidenciar los gastos en los que se incurra para promocionar el anuncio.
4. Una vez recibidas las hojas de vida es importante realizar un primer análisis y redactar el producto del procedimiento, bajo los siguientes parámetros: nivel educativo, carta de presentación, experiencia, nivel educativo y habilidades.

Tabla 6. Evaluación del postulante

	Criterios de evaluación	Puntuación	Observaciones
Revisión de postulación	Carta de postulación: interés en el puesto, proyección	5	
Generalidades	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de educación• Experiencia• Conocimientos• Habilidades	10	
Certificaciones	<ul style="list-style-type: none">• Cursos realizados en el último año• Cursos relacionados con el puesto	10	
Prueba general de conocimientos generales y específicos del puesto	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento facturas, retenciones• Cheques• Depósitos de banco• Ingreso de pagos• Cobros efectivo, tarjetas débito / crédito	15	
Certificados personales	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades blandas: comunicación, relacionamiento personal	2.5	
Certificados laborales	<ul style="list-style-type: none">• Comportamientos éticos, relación con compañeros/jefes	2.5	
Entrevista personal	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia, conocimientos, proyección personal, interés, compromiso	5	
	TOTAL	50	

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia.

5. Una vez finalizado cualquier proceso de selección, se debe realizar una matriz de análisis para identificar oportunidades de mejora en el proceso. Una forma de hacerlo es analizar los siguientes indicadores:

- ✓ Número de hojas de vida recibidas.
- ✓ Costos de contratación: fuentes de reclutamiento, costos del proceso (tiempo, recursos, personal involucrado), costos de la evaluación.
- ✓ Tiempo de contratación.
- ✓ Procesos completados a tiempo.
- ✓ Número de procesos abiertos y calidad de la contratación.

- ✓ Efectividad de la contratación (tiempo que permanece el colaborador dentro de la empresa). (Talento Indeed)

Con este primer proceso y las mejoras planteadas se espera que la empresa logre establecer tiempos y mecanismos adecuados de contratación que no devengan en pérdidas de tiempo o malas contrataciones.

Una vez concluido el proceso de selección se tiene que notificar al candidato ganador sobre su incorporación a la empresa.

Proceso de inducción

En la actualidad la empresa no cuenta con un proceso estandarizado y ordenado de inducción al personal. Lo que se hace cuando se contrata a nuevos colaboradores es una charla general sobre las responsabilidades, derechos y obligaciones que tiene el trabajador, así como los mecanismos administrativos sobre permisos y pagos. Cuando se incorpora personal nuevo a la empresa es muy importante que se le dé una inducción correcta, con el fin de evitar contratiempos y malos entendidos por falta de información.

Una correcta inducción debe contemplar los siguientes aspectos:

- ✓ Breve historia de la empresa.
- ✓ Misión, visión y objetivos de la compañía.
- ✓ Organigrama de la empresa: diseño administrativo (responsables de área).
- ✓ Presentación general del Reglamento Interno (obligaciones, responsabilidades, derechos y deberes del empleador y empleados).
- ✓ Presentación general del Reglamento de Seguridad e Higiene (comités y responsables de Seguridad Ocupacional y brigadas).
- ✓ Beneficios e incentivos que da la empresa; por ejemplo, política de préstamos internos.
- ✓ Presentación general del jefe inmediato.
- ✓ Presentación con los compañeros (as) de trabajo.
- ✓ Entrega del descriptivo del cargo: firma del colaborador y jefe inmediato.

En todo el proceso, la persona responsable de Talento Humano debe estar presente y contar con el apoyo del jefe inmediato de la persona contratada. La inducción en el sistema y los procesos están a cargo del jefe directo y tomará al menos un día.

Descriptivo del cargo

Con el fin de facilitar el proceso de contratación, inducción al cargo y evaluación de desempeño, se debe realizar un descriptivo de todos los cargos que existen en la empresa, los cuales se detallan así:

Tabla 7. Áreas operativas de la empresa

Área	Cargos
Administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Gerente general• Jefe administrativo – financiero• Jefe de Talento Humano• Jefe de Ventas
Contable	<ul style="list-style-type: none">• Contador (a)• Asistente contable pagos• Asistente contable cobros• Asistente contable compras• Cajeras• Tesorería
Logística	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de logística• Choferes de reparto
Bodega	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de bodega• Ayudantes de bodega
Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de sucursal• Asesores de ventas• Vendedor externo
Despacho	<ul style="list-style-type: none">• Despacho interno• Despacho externo
	<ul style="list-style-type: none">•

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia.

Para cada cargo que existe en la empresa se desarrolló el “Manual de puestos”, con el objetivo de alinear las funciones, responsabilidades y habilidades requeridas para cada colaborador. Para realizar el Manual se solicitó la colaboración de los jefes de cada área, con el objetivo de alinear los requerimientos de la plantilla de trabajadores y trabajar a la par las necesidades de capacitación, así como las plantillas de evaluación. Cabe señalar que el área de Talento Humano ya contaba con el “Manual de puestos”, pero no se lo había comunicado de manera oportuna con los jefes de sucursal y de Bodega.

El personal administrativo entrevistado coincidió en la importancia de actualizar el descriptivo de cargos y luego comunicarlo a toda la organización; se sugirió entregar nuevamente el perfil del cargo a todos los trabajadores.

5.4.Capacitación

En las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa se resaltó la necesidad urgente de contar con un plan adecuado de capacitación para todas las áreas de la organización. La capacitación dentro de la empresa se ha concentrado en el área de Ventas, pero no existe planificación alguna para otros departamentos como Bodega o Despacho. La falta de capacitación al personal de áreas sensibles como Bodega o Despacho genera importantes retrasos en el despacho de las órdenes de compra o traslado de productos entre locales, lo que se refleja en reclamos de los clientes y pérdida de tiempo por órdenes incompletas o inexactas. En el mundo globalizado de hoy, es un deber imperante para las pequeñas y medianas empresas lograr que su personal se transforme y avance según las demandas de un entorno altamente competitivo. La incorporación de planes enfocados en mejorar los conocimientos y habilidades del personal son la única vía para mejorar la competitividad.

La ejecución de los procesos de capacitación se coordina directamente con el área de Talento Humano. Los proveedores de materiales y las fábricas generalmente separan fechas específicas del mes para entrenar a los vendedores sobre nuevos productos o aspectos técnicos de las mercaderías que se comercializan en Trujillo Duque Ferreterías. Las capacitaciones se realizan en las oficinas de la empresa, de manera presencial, al menos dos veces por mes. Para realizar las capacitaciones se coordina la visita de dos personas de cada local, quienes tienen la responsabilidad de luego transmitir la información recibida al resto de compañeros. En el caso de Ventas, las capacitaciones pagadas se han hecho con consultores especializados en técnicas de ventas y atención al público.

En otras áreas como Inventarios o Contabilidad, los jefes de área solicitan la autorización de cursos concretos, pero esta actividad es muy esporádica y no responde a un criterio de necesidades. En lo que va del 2023 se han realizado doce capacitaciones al personal de Ventas y ningún a otras áreas.

La empresa no ha sistematizado las necesidades de capacitación y siempre se ha pensado que solamente el personal de Ventas debe estar informado sobre nuevas técnicas y productos, dejando de lado otras áreas identificadas como críticas para la operación del negocio. Si bien la empresa es de venta de productos especializados en construcción y ferretería, también es cierto que no solo las ventas son importantes, sino cada aspecto relacionado con la logística y el trato al cliente.

Talento Humano debe establecer anualmente un presupuesto de capacitación que debe distribuirse entre las diferentes áreas de la empresa, con el fin de que cada trabajador pueda recibir cursos y/o seminarios para reforzar sus conocimientos técnicos o intelectuales que respalden su actividad diaria. La identificación de las necesidades de capacitación debe hacerse en conjunto con los responsables de cada área y solicitar el respaldo de las jefaturas para encontrar aquellos seminarios y/o cursos que sirvan a cada colaborador. Talento Humano es el responsable de planificar, ejecutar y evaluar todas las actividades de capacitación para el personal (Bermúdez, 2015).

Es importante que la empresa se respalde con los proveedores para temas técnicos, pero no se pueden descuidar aspectos relacionados; por ejemplo, con servicio al cliente, un tema que debe ser conocido por todo el personal, independientemente del área en donde trabajen.

Con el fin de mejorar y agilizar los procesos de capacitación en la empresa se diseñaron las siguientes plantillas:

Tabla 8. Necesidades de capacitación

Área	Identificación de necesidades de capacitación
Administrativa	Generales: Específicas: Capacitación interna o externa Modalidad: presencial, en línea Fechas estimadas: Inversión aproximada: Personal que asiste: Objetivo de la capacitación: Aprendizajes:
Contable	
Logística	
Bodega	
Ventas	
Despacho	

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia.

Con este primer insumo, cada área de la empresa identificará las temáticas generales y específicas que requiere el personal, para así diseñar las actividades de capacitación. Se

trata de un vistazo general sobre los grandes temas que deben cubrirse durante cada trimestre del año. El objetivo es que antes de terminar el 2023 se haya instaurado en la empresa la cultura de planificar la capacitación. Con esta plantilla se pasa a llenar un detalle más exacto de lo que se requiere como taller, curso, seminario o charla. Este detalle ya es más preciso y se enfoca en los objetivos concretos de cada actividad que vaya a realizarse.

Tabla 9. Detalle proceso de capacitación

Tema de la capacitación:	
Objetivo relacionado con las metas del área	
Objetivo relacionado con el puesto de trabajo	
Costo	
Instructor	
Fecha	
Resumen de habilidades/conocimientos/destrezas adquiridas	
Aporte a la empresa	
Evaluación	

Fuente: Trujillo Duque Ferreterías. Elaboración propia

Establecer mecanismos claros para planificar procesos de capacitación es el primer paso en la transformación de la organización. El mejorar las habilidades y conocimientos del personal permite contar con colaboradores más autónomos que contribuyan al desarrollo de sus áreas de trabajo.

Evaluación del desempeño

Toda empresa enfocada en crecer y consolidarse dentro de un mercado altamente competitivo debe realizar periódicamente un proceso de evaluación a sus trabajadores, con el objetivo de conocer el nivel de rendimiento del personal en sus actividades diarias y orientar su trabajo. La evaluación de desempeño se focaliza en medir el aporte de cada colaborador en las metas y objetivos fijados por la empresa (Sánchez, 2012). Como lo señala Chiavenato (2007) aplicar una evaluación ayuda a visualizar el potencial de

desempeño del trabajador a futuro, puesto que toma una fotografía bastante precisa de lo que hace exactamente en un momento determinado dentro de la organización (p. 243).

Para realizar una evaluación de desempeño hay que clarificar el objetivo que se cumplirá una vez que se la realice; establecer los mecanismos como el personal para hacerla; construir un cronograma de trabajo y comunicar los resultados a todos los involucrados. La evaluación de desempeño no debe concebirse como un mecanismo de castigo, todo lo contrario, debe ser una forma de promover la mejora continua, el trabajo en equipo, así como el aprendizaje.

El diseño de un proceso de evaluación de desempeño empieza por conformar el equipo responsable del proceso, puede nombrarse una comisión general o establecer responsables del proceso por área de trabajo. En cada caso es importante que los involucrados conozcan y apliquen de manera adecuada los instrumentos diseñados; el proceso debe ser comunicado a todos los miembros de la organización y cumplirse dentro de los plazos fijados.

La evaluación de desempeño es un proceso participativo que involucra a las jefaturas, la gerencia y cada trabajador de la empresa. A criterio de investigadores como Chiavenato (2007), la evaluación de 360 grados es la mejor para aplicarse, pues considera el criterio de todas las personas que tienen algún grado de relación con la persona evaluada, lo que da una perspectiva muy amplia y rica de la labor realizada y de su nivel de afectación al resto de la organización (p. 246). En esta evaluación existe:

Autoevaluación

Tabla 10. Autoevaluación del personal

Nombre del evaluado:					
Cargo:					
Fecha:					
Valoraciones: Malo (1) –Regular (2) – Bueno (3)-Muy bueno (4)-Excelente (5)					
	1	2	3	4	5
Llego todos los días puntualmente a mi trabajo					
Mantengo ordenado mi sitio de trabajo					
Me siento motivado para realizar mi trabajo					
Me involucro activamente en las actividades que desarrolla mi área de trabajo					
Puedo resolver los problemas que se presentan diariamente					
Soy capaz de trabajar en equipo					
Tengo el conocimiento suficiente para realizar mi trabajo					
Trabajo de manera eficiente durante mi jornada (empiezo y termino oportunamente todas mis tareas)					

Fuente: Elaboración propia

Evaluación entre pares

Tabla 11. Evaluación entre pares del personal

Nombre del evaluado:					
Cargo:					
Fecha:					
Valoraciones: Malo (1) –Regular (2) – Bueno (3)-Muy bueno (4)-Excelente (5)					
	1	2	3	4	5
Es puntual y ordenado					
Colabora con sus compañeros (as) en las tareas encomendadas					
La relación con sus compañeros de trabajo es cordial					
Su trabajo facilita mi trabajo					
Está dispuesto a trabajar en equipo					
Es una persona responsable					
Se involucra de manera activa en nuevas iniciativas					
Soluciona problemas de manera rápida y efectiva					
Es un colaborador que contagia su entusiasmo al grupo					
Se puede contar con su compromiso desinteresado					
Comparte sus conocimientos con el equipo					
Me siento respaldado por sus conocimientos					

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del jefe o supervisor

Tabla 12. Evaluación del personal por parte del jefe o supervisor

Nombre del evaluado:					
Cargo:					
Fecha:					
Valoraciones: Malo (1) –Regular (2) – Bueno (3)-Muy bueno (4)-Excelente (5)					
	1	2	3	4	5
Trabaja en equipo					
Mantiene en orden su lugar de trabajo					
Es puntual y responsable					
Conoce y maneja de manera eficiente los procesos de su área					
Tiene los conocimientos necesarios para desempeñar sus labores					
Presenta iniciativas de mejora regularmente					
Comunica de manera adecuada sus inquietudes					
La relación con sus compañeros de trabajo es cordial					
Trabaja bien bajo presión					
Tiene iniciativa y liderazgo					
Solventa de manera oportuna las inquietudes de los clientes					
Trabaja sin necesidad de supervisión directa					
Colabora en las iniciativas de su área de trabajo					

Fuente: Elaboración propia

Cada una de estas evaluaciones debe complementarse con una entrevista con el jefe inmediato, con el objetivo de profundizar en determinadas actitudes del colaborador y entender sus motivaciones y evolución en el tiempo. El resultado de la evaluación debe transmitirse al colaborador y servir de insumo para crear planes de mejora, encaminados a potenciar o desarrollar aquellos conocimientos, habilidades o destrezas necesarios para explotar todo el potencial de cada trabajador de la organización. La evaluación de desempeño es un insumo para considerar planes de crecimiento, aumento de sueldo o cambio de actividades.

Administración de sueldos y beneficios

En el caso de Trujillo Duque ferreterías, la administración de sueldos y beneficios económicos no tiene una política clara; en muchos casos, los trabajadores realizan una negociación de carácter personal con el gerente para obtener mejoras en sus ingresos o incentivos, lo que conlleva a malos entendidos y enrarece el clima laboral cuando la situación se conoce por otros colaboradores. Con el fin de evitar este tipo de situaciones, es necesario fijar una política de incentivos basada en cumplimiento de objetivos, de igual manera, el sueldo de cualquier integrante de la organización debe estar compuesto por un monto fijo y un variable. El ingreso variable se paga en función de objetivos de ventas o niveles de eficiencia. Al ser una empresa comercial, el área de ventas tiene claro el tema de incentivos, no así otras áreas como despacho, logística, compras o inventarios en las que aún no se fijan incentivos para el personal.

Una política salarial debe ser adecuada, equitativa, equilibrada, segura, incentivadora y aceptada por todos los empleados (Asturias Corporación Universitaria pp.8-9). Esto significa que debe estar dentro de los parámetros legales establecidos por la legislación ecuatoriana vigente, además de considerar habilidades, destrezas y conocimientos sin estar por debajo o muy por encima del mercado del sector; debe ser entendida y comprendida de manera integral por parte de todos los trabajadores.

Para el caso del sector de los servicios el esquema salarial parte de los sueldos mínimos establecidos por el IESS y luego hay algunos componentes que se suman para formar la remuneración.

Tabla de mínimos sectoriales IESS 2023

RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA:		2.- ACTIVIDADES EN MATERIA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2023
GERENTE / AFINES	A1		1918200000101	470,32
ADMINISTRADOR DE LOCALES / ESTABLECIMIENTOS	B1		1910000000003	469,82
ADMINISTRADOR DE CAMPO	B1	INCLUYE: MAYORDOMO, CAPATAZ	1910000000004	469,82
ADMINISTRADOR GERENCIAL	B1		1910000000005	469,82
SUBGERENTE / AFINES	B1		1910000000006	469,82
SUPERINTENDENTE / AFINES	B1		1910000000007	469,82
JEFE / AFINES	B2		1920000000008	468,74
SUPERVISOR / AFINES	B2	INCLUYE: MONITOREADOR	1920000000009	468,74
DIRECTOR / AFINES	B2		1920000000010	468,74
COORDINADOR / AFINES	B3		1930000000011	467,44
CONTADOR / CONTADOR GENERAL	C1		1910000000012	465,87
ANALISTA / AFINES	C1		1910000000013	465,87
ASESOR - AGENTE / AFINES	C1		1910000000014	465,87
TESORERO	C1		1910000000015	465,87
INSTRUCTOR / CAPACITADOR	C2		1920000000016	463,49
RELACIONADOR PÚBLICO	C2		1920000000017	463,49
LIQUIDADOR	C2		1920000000018	463,49
CAJERO NO FINANCIERO	C3		1930000000019	461,11
VENDEDOR / A	C3	INCLUYE: EMPLEADO DE MOSTRADOR, PREVENDEDOR	1930000000020	461,11
EJECUTIVO / AFINES	C3		1930000000021	461,11
DIGITADOR	D1		1910000000022	458,72
OPERADOR DE BODEGA	D1	INCLUYE: ALMACENISTA	1910000000023	458,72
COBRADOR / RECAUDADOR / FACTURADOR / ENCUESTADOR	D1		1910000000027	458,72
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR ADMINISTRATIVO	D1	INCLUYE: ARCHIVADOR	1910000000028	458,72
ASISTENTE DE COBRANZAS QUE NO LABORAN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS	D1	INCLUYE: RECAUDADOR	1910000000029	458,72
BIBLIOTECARIO	D1		1910000000030	458,72
INSPECTOR / AFINES	D2	INCLUYE: LECTORES	1920000000031	455,89
IMPULSADOR / A	D2	INCLUYE: PROMOTOR, DEMOSTRADOR	1920000000032	455,89
COCINERO QUE NO LABORA EN EL SECTOR DE TURISMO Y ALIMENTACIÓN	D2		1920000000033	455,89
MENSAJERO / REPARTIDOR	E1		1910000000034	454,95
GESTOR DE DOCUMENTACIÓN	E1		1910000000035	454,95
CONSERJE / PORTERO	E1		1910000000036	454,95
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE BODEGA	E1	INCLUYE: KARDISTA	1910000000037	454,95
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE LIMPIEZA	E1		1910000000038	454,95
EMPACADOR / CARGADOR	E2	INCLUYE: ENCARTONADOR, ETIQUETADOR, EMBALADOR	1920000000039	450,04
DESPACHADOR / PERCHERO	E2	INCLUYE: RECIBIDOR, MERCADERISTA	1920000000040	450,04
ASISTENTE / AYUDANTE / AUXILIAR DE SERVICIOS EN GENERAL	E2	INCLUYE: PERSONAL DE SERVICIOS, POLIFUNCIONAL	1920000000041	450,04

Figura 25. Tabla de mínimos sectoriales
Fuente: IESS

La empresa usa como referencia la tabla del IESS para el sector de los servicios, de acuerdo a esta tabla se paga el básico para el caso de facturadores, cajeras, despachadores, choferes de reparto, asistentes contables y jefes de almacén y/o bodega. El pago de horas extras del 50% y del 100% también se lo hace con la base del sueldo básico.

En el caso del pago de incentivos como bonos o comisiones el análisis se lo hace revisando las actividades que desarrollan el trabajador y su nivel de importancia dentro del esquema de trabajo planteado para cada área de la empresa. Para el pago de incentivos, bonos y comisiones se deben fijar metas de ventas, exactitud en el inventario, eficiencia de entregas (entre otros criterios que se pueden utilizar) para que la cantidad económica no distorsione el objetivo de la compensación, esto es hacer más eficiente el trabajo y mejorar el desempeño de los colaboradores. Un elemento clave al momento de componer

la remuneración es el resultado de la evaluación de desempeño, tener en cuenta los resultados de este proceso permite ser objetivos a la hora de fijar o calcular el monto del incentivo.

De acuerdo con (Hintze, 1999), los componentes del sueldo son:

COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES DE LA COMPOSICIÓN SALARIAL

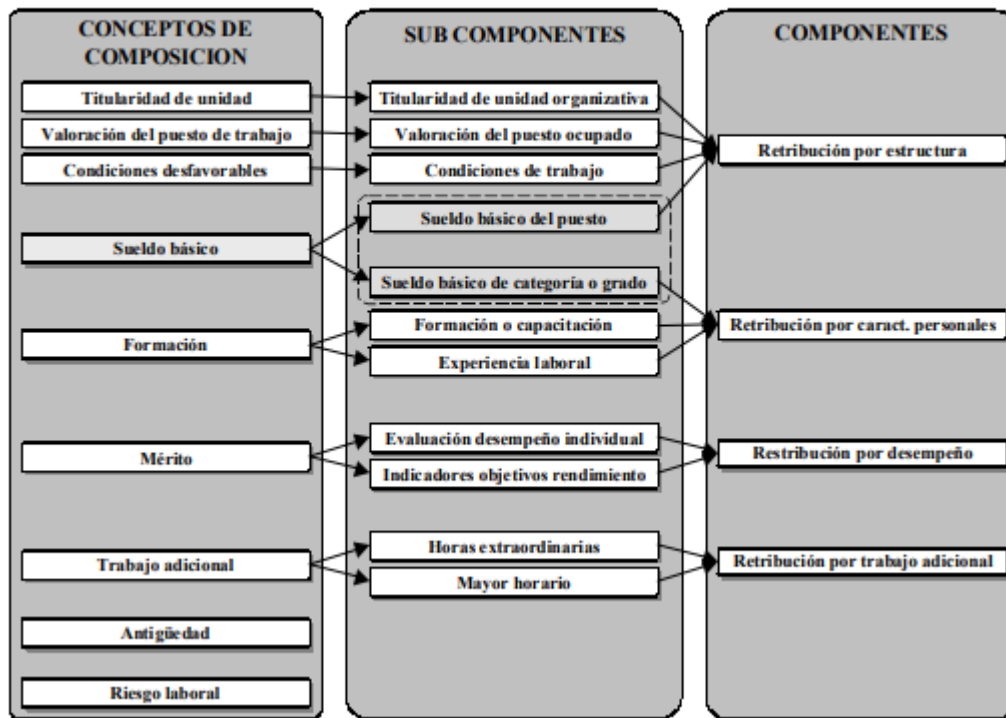


Figura 26. Componentes y subcomponentes de la composición salarial

De acuerdo con este autor, la composición salarial se basa en un ejercicio de análisis del puesto, su nivel de responsabilidad, exigencia en cuanto a conocimientos y habilidades, experiencia y desempeño. En todos los casos hay un componente asociado con el grado o nivel de responsabilidad del puesto y otro asociado al desempeño o méritos del colaborador. Para estructurar un esquema adecuado de sueldos debe haber una base y un techo para cada posición de la empresa. En ningún caso la organización debería pagar por fuera de los techos del mercado ni por debajo de los mismos; el objetivo es no perder competitividad ni tampoco dejar de atraer talento valioso para la organización.

El salario emocional es otro elemento que se debe considerar al momento de plantear un esquema de ingresos, por ejemplo, el trabajador debe sentirse valorado y encontrar formas de compensación motivadoras. Más allá del tema económico, el sentimiento de sentirse parte de una empresa y comprometerse con el éxito de la misma es un nivel diferente de compromiso que no se genera por el sueldo que se recibe mensualmente.

La incorporación de estos elementos como parte de la gestión del Talento Humano ayudará a la empresa a contar con personal más capacitado y motivado para realizar su trabajo.

Retención y gestión del Talento Humano

Toda empresa debe trabajar en procesos de retención y gestión del Talento Humano, con el objetivo de conservar, motivar y afianzar el compromiso de los colaboradores con la compañía en el largo plazo. El no contar con este tipo de procesos tiene un alto costo para la empresa, puesto que los colaboradores mejor preparados o capacitados terminarán por abandonar la organización, cambiarse a una similar o transformarse en competencia directa de la misma (Gonzalez, 2009). Reducir la rotación y contar con personal comprometido y motivado en el largo plazo, es el objetivo del plan de Retención y gestión del Talento. Como lo señala (Meneses, 2019) las propuestas que las organizaciones pueden desarrollar para retener al talento pasan por un ambiente laboral adecuado, remuneraciones justas y expectativas de crecimiento y desarrollo. La suma de estos elementos debe consolidarse como parte de una estrategia de gestión y retención.

De acuerdo con (Revelo & Taruchaín, 2023) para contar con una plantilla de trabajadores adecuada, no solo se debe atraer a los mejores, sino también contar con programas enfocados en conservar al personal con mayor experticia y conocimiento. Atraer, mantener y desarrollar a los mejores talentos es parte de un proceso que incluye: la construcción de una sólida estructura empresarial; estabilidad laboral; adecuado ambiente laboral, así como compensaciones de tipo económicas y emocionales.

Entre las estrategias más usadas para retener al personal, se pueden mencionar: los incentivos salariales o bonificaciones; formación y capacitación; planes de carrera; clima laboral; estabilidad; reconocimiento; prestaciones de salud; calidad de vida, entre otros (De Abreu & Sánchez, 2020). De acuerdo con estas autoras, el uso de uno o varias de estas estrategias depende de los objetivos que tenga la organización en el largo plazo, así como del nivel de entendimiento que se tenga de cada integrante de la organización y la valoración de su trabajo. El trabajar en la experiencia del colaborador al interior de la organización es lo que se conoce como “marketing del cliente interno”. Este proceso inicia con la contratación del personal y termina con su salida.

El servicio al Cliente Interno es una gestión que debe partir del planteamiento estratégico de la organización y está concebido como el conjunto de actividades que se llevan a cabo en el interior de la Empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados.

Un líder activo que se preocupa por su grupo de trabajo debe evaluar constantemente todos los procesos encaminados al logro de las metas, y si encuentra fallas en el camino puede solucionarlas y no dejarlas avanzar y tarde o temprano salirse del camino sin afectar tanto a clientes internos como externos.

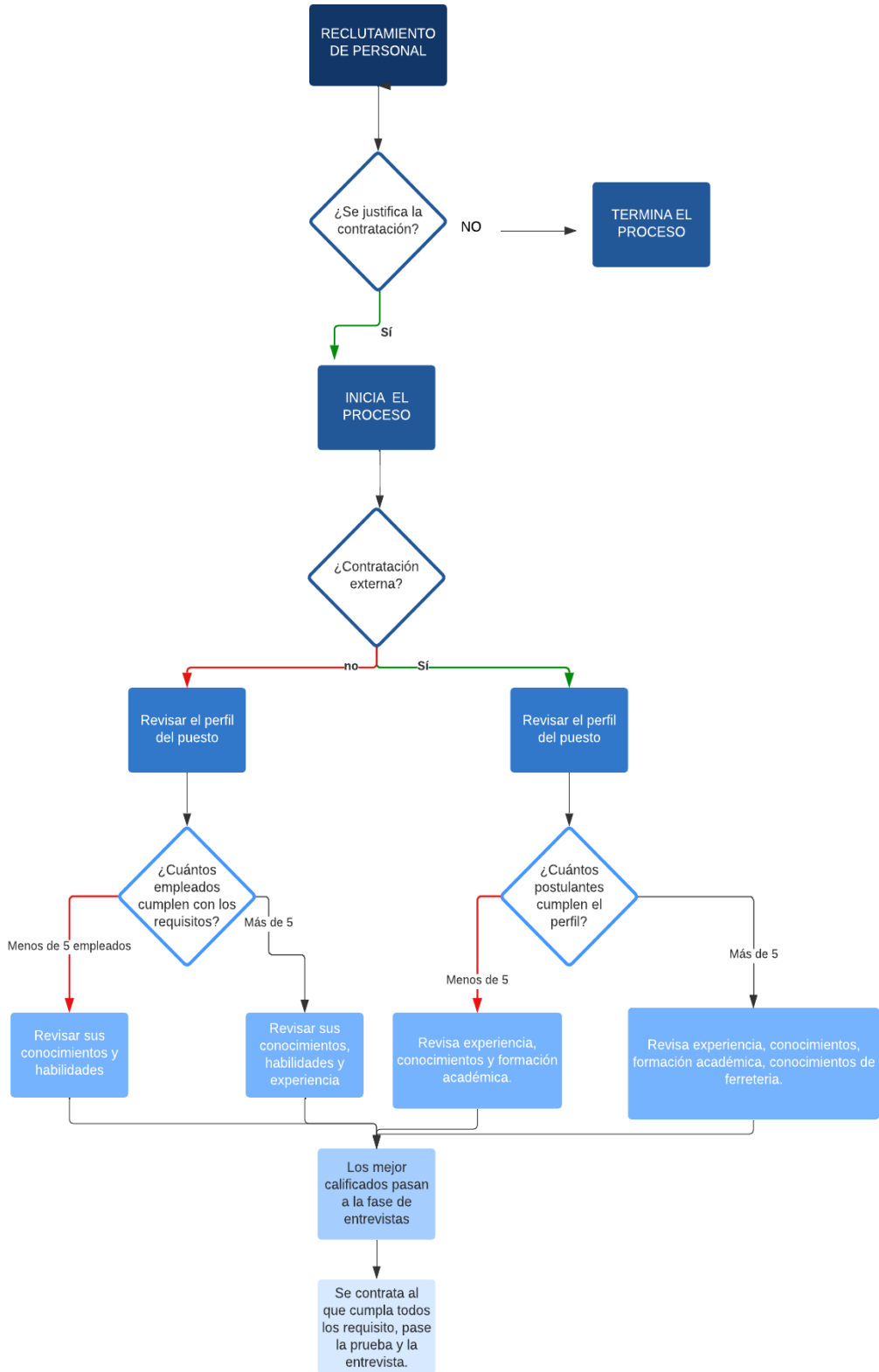
Se debe tener claro que en una empresa existen dos tipos de clientes, siendo estos internos y externos, los primeros aquellos trabajadores y colaboradores que aportan con su trabajo para la producción de un bien o servicio, y los segundos son aquellos que adquieren y consumen el producto final que oferta la empresa. Parte de la gestión del cliente interno, podemos visualizar tres niveles de servicio diferenciados entre sí, que son:

- **Metagestión:** Actividades que se relacionan de manera directa con el nivel jerárquico de la empresa, quienes serán los responsables de emitir reglamentos, procedimientos, normas, entre otros y que tengan que ver con la satisfacción laboral del trabajador.
- **Mesogestión:** Contempla las actividades desarrolladas por los mandos medios de la empresa, quienes son los encargados de establecer una gestión integral de los procesos y la oferta de los servicios a clientes externos para satisfacer las necesidades que estos tengan, así como cumplir con las expectativas del cliente interno.
- **Microgestión:** Orientada a la gestión directa sobre el cliente interno, la cual se puede visualizar a diario mediante el contacto con cada trabajador, en donde las responsabilidades son compartidas internamente entre todos los colaboradores.

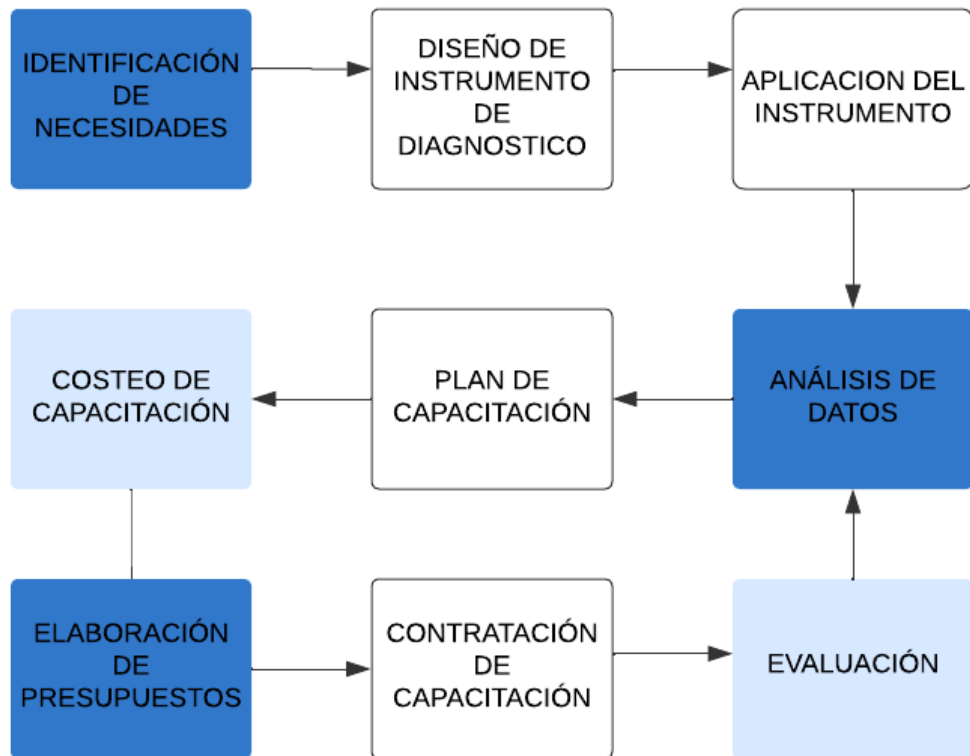
En la actualidad, la mejor forma de dar a conocer los productos y servicios de una empresa es por medio de colaboradores felices que se sientan orgullosos de su organización y traten muy bien a sus clientes. Para cumplir este propósito hay que promover una adecuada comunicación, lograr un buen ambiente laboral y contar con motivaciones económicas y personales para mantener el ánimo del personal en alto.



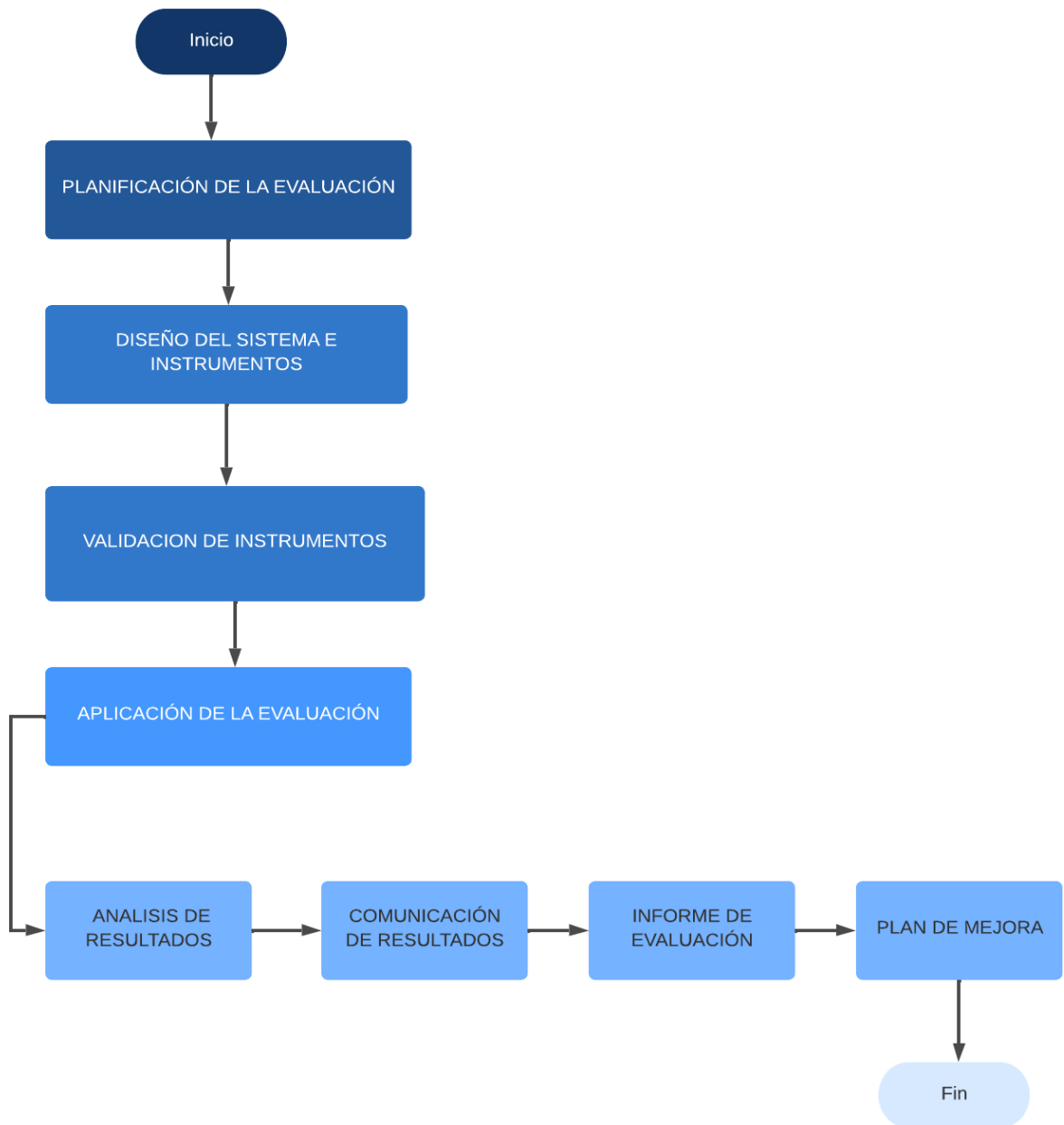
Reclutamiento y selección



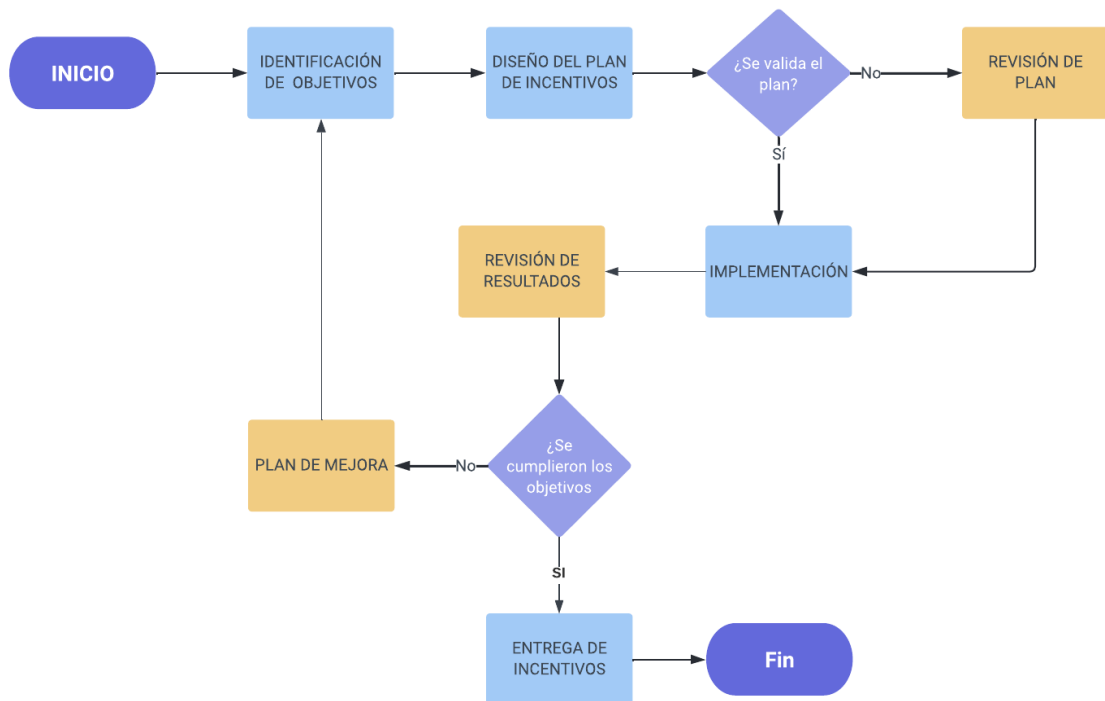
Capacitación



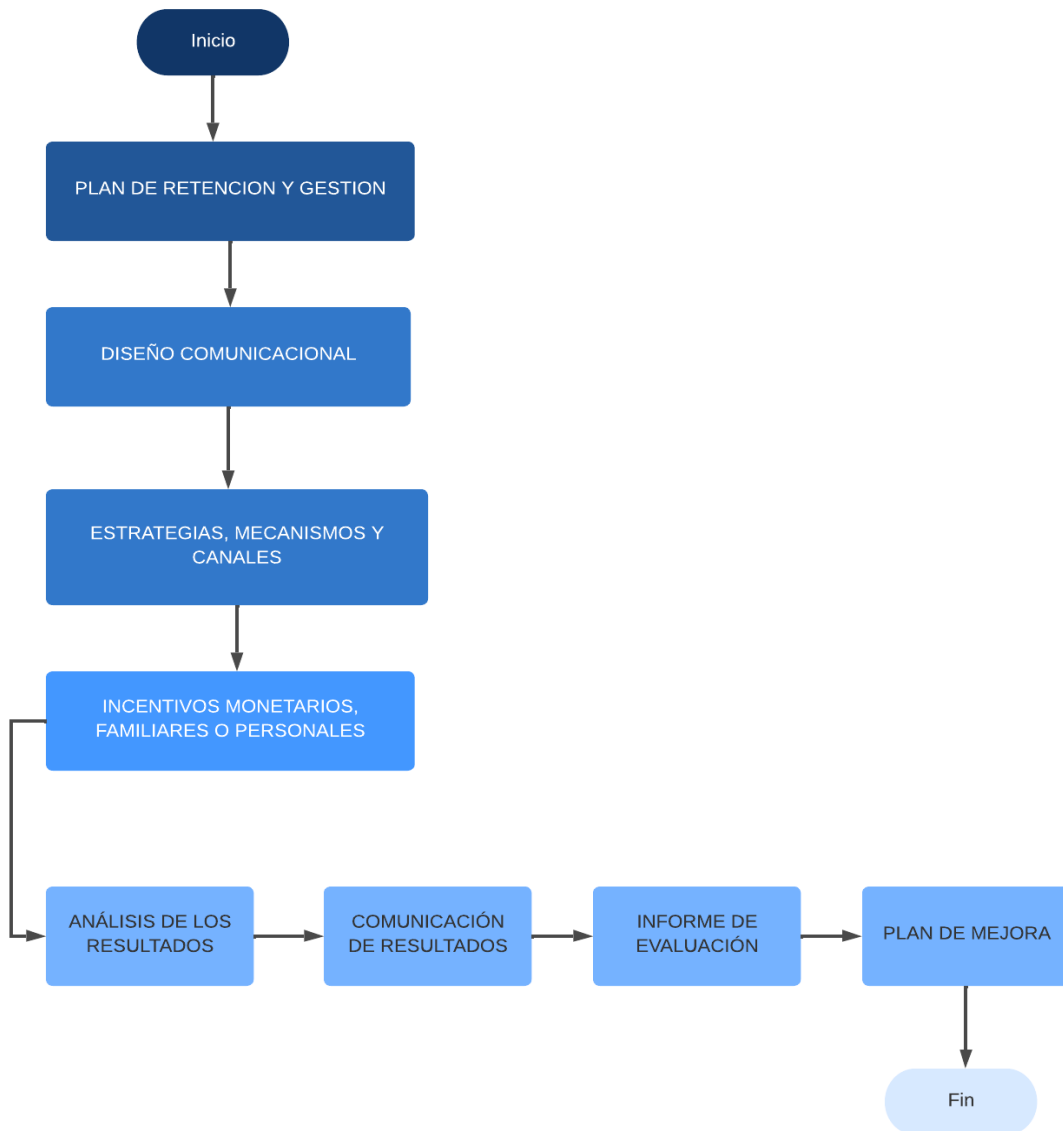
Evaluación de Desempeño



Administración de Sueldos e Incentivos



Retención y gestión del Talento Humano



CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación se puede concluir que es imperante para Trujillo Duque invertir en mejorar el área de Talento Humano, la cual al momento opera de manera limitada y no se constituye en un verdadero aporte al área gerencial. El enfoque de Talento Humano debe variar, la limitante administrativa hace que la empresa se concentre en actividades que no aportan al desarrollo de su personal, ni lo comprometen con el crecimiento de la compañía. El enfoque de Trabajo del área de Talento Humano no ha superado lo administrativo, es decir se mantiene en acciones limitadas relacionados con aspectos como el manejo de nómina y la contratación de personal. De manera limitada se ha incursionado en otros aspectos de la administración del Talento Humano, como son la capacitación, evaluación del personal y propuestas para el desarrollo y crecimiento profesional de sus colaboradores.

La implementación de los procesos de contratación, inducción, capacitación, incentivos y fidelización ayudarán a que el manejo del Talento Humano incorpore otras variables a su accionar, con el objetivo de lograr un mejor desempeño del personal que ya está incorporado a la empresa.

A pesar de las limitaciones encontradas en el trabajo de las encargadas de Talento Humano se puede concluir que la empresa ha empezado a realizar cambios en el manejo del personal, muestra de ello es la permanente capacitación que se brinda a la fuerza de ventas.

La empresa debe enfrentar retos que van más allá del manejo adecuado del Talento Humano, debe superar barreras económicas que le impiden competir con las grandes cadenas de ferreterías afincadas en su zona de influencia, así como el apareamiento de pequeños negocios informales que se constituyen en competencia desleal. A esto se suma el limitado crecimiento del sector de la construcción y la amenaza de la inseguridad.

El apoyo que otorga Talento Humano a cada área de la empresa es limitado y se basa en la contratación de personal, el seguimiento posterior al desempeño del colaborador no se

lo realizada de manera sistemática. En este punto es necesario que se involucre a los jefes de almacén.

La empresa se enfrenta a un desafío importante para atraer a nuevos talentos, para ello debe establecer procesos claros de reclutamiento e incentivos, con el objetivo de contratar a profesionales jóvenes que transformen la administración del negocio.

El crecimiento de la empresa es importante y se basa en el trabajo arduo de sus fundadores, para consolidar esa proyección es necesario clarificar las políticas de manejo del personal, con el único objetivo de encontrar en los colaboradores la fortaleza para consolidar a la empresa como un referente dentro del sector ferretero. Los desafíos que enfrenta la empresa van desde lo económico hasta lo comercial, para superarlo es imperativo que el área administrativa gestione planes y programas para el mediano y largo plazo.

Las estrategias planteadas para volver más eficiente la Gestión de Talento Humano permitirán a las encargadas de personal concretar las ideas de mejora, crecimiento y profesionalización del personal a su cargo.

RECOMENDACIONES

La empresa debe dar un seguimiento a la incorporación de los procesos diseñados para el manejo técnico del área de Talento Humano, con el objetivo de mejorar el desempeño general del departamento y por ende del personal. Para mejorar la administración de la empresa es importante analizar todas las aristas vinculadas al negocio, con el fin de tener una lectura amplia de aquellos factores que limitan el crecimiento adecuado de la organización.

El personal encargado de Talento Humano debe establecer un cronograma de trabajo para consolidar la implementación de cada una de las estrategias planteadas, especialmente las relacionadas con la evaluación de desempeño.

Es importante darles un rol protagónico a los jefes de almacén en la evaluación del personal a su cargo, son ellos quienes deben establecer las habilidades y conocimientos necesarios que un colaborador debe tener.

La gestión de Talento Humano debe evaluarse de manera trimestral, a la par se debe diseñar un sistema de comunicación que dé cuenta a toda el área administrativa de los avances conseguidos en cada aspecto mejorado del manejo del personal.

Los resultados de la evaluación de personal deben entregarse a la brevedad posible a cada trabajador, así como a los jefes de sucursal, con el objetivo de elaborar un cronograma de trabajo y actividades, cuyo objetivo será solventar las falencias detectadas.

Todo el personal debe someterse a evaluaciones periódicas de su desempeño, tanto por medio de pruebas de conocimiento como de habilidades y destrezas.

Es importante que la empresa diseñe un plan de carrera para aquellos trabajadores que tienen un rol destacado en su desempeño diario, con el fin de no perder talento y también atraer a nuevos profesionales. Es imperativo que la empresa cuente con un jefe comercial que construya y consolide una estrategia comercial en el largo plazo.

REFERENCIAS

(s.f.).

- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas . *Journal of Work and Organizational Psychology* , 79-89.
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión de Futuro* , 1-22.
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2014). Las empresas familiares . *Informe 2014 Facultad de Ciencias Económicas y Contables* , 75-94.
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 1-25.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación* . Pearson Educación .
- Calderón, J., & Mousalli, G. (2012). Capital humano: elemento de diferenciación entre las organizaciones. *Actualidad Contable Faces*, 15(24), 5-18.
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25722697002>
- Chiavenato, I. (2007). Evaluación del desempeño . En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 241-269). México : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* . McGraw-Hill/Interamericana de Editores, S.A. DE C.V.: México .
- De Abreu , D., & Sánchez, M. (2020). Estrategias de retención de talento humano desde la perspectiva de género. . *Observatorio Laboral Revista Venezolana* , 13(26), 73-100.
- Díaz, C., & Marrero, C. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: retos y beneficios para las organizaciones actuales . *Revista Universidad y Sociedad* 13 (6), 28-38.
- Fernández Losa, N. (2022). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de la empresa . *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2 No.1 , 65-90.
- García, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la economía* , 1-18.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, núm. 27, 162-200.
- Gonzalez, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
<https://doi.org/www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hintze, J. (1999). *El sistema salarial, aspectos conceptuales*.
https://doi.org/https://www.academia.edu/36484486/EL_SISTEMA_SALARIAL_EL_SISTEMA_SALARIAL_EL_SISTEMA_SALARIAL_Aspectos_conceptuales_Aspectos_conceptuales_Aspectos_conceptuales_AN%C3%81LISIS_DE_LA_COMPOSICION_SALARIAL_Conceptos_de

- Lescano, G. (2022). *www.puce.edu.ec*.
<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3833/1/78266.pdf>
- Menéndez, C., Ruiz, A., & Macías, N. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. . *Revista Polo del Conocimiento* , 693-704.
<https://doi.org/https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3233/7170#>
- Meneses, K. (16 de Noviembre de 2019). *Estrategias de atracción y retención del Talento Humano para disminuir la rotación del personal*. <https://core.ac.uk>:
<https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. . Universidad Surcolombiana .
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. . *Visión de Futuro* , 20(2), 1-20.
<https://doi.org/http://redalyc.org/articulo.Oa?id=357947335001>
- Muñoz , D., Matabanchoy , S., & Guevara , N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones . *Tendencias* , 197-220.
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *ECASinergia, Vol 11*. (N° 2. 166-173), 166-173.
https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Pantoja-Kauffman, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 13-26.
- Perea, J. (2008). La entrevista en las organizaciones: una perspectiva psicológica para su clasificación y aplicación . *Revista IIPSI* , 227-244.
- Ramirez, M., Sukier, H., Monsalve, L., Antequera, A., & Lay, R. (2021). *Modelo de gestión estratégica de Talento Humano desde un enfoque sustentable en las PYME de Colombia y Chile*. Medellín : Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la educación y el desarrollo.
- Ramis, J. (2012).
https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/238/TFG_Jaume_Bennasar.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Revelo, R., & Taruchaín, L. (2023). Gestión de la atracción y retención del Talento Humano en el siglo XXI: una revisión bibliográfica sistemática de la literatura latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8((3-1)), 749-756.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>
- Reyes, M., & Reyes, O. (2012). Las necesidades de capacitación de empresarios de Mypimes del valle de Mexicali, México, y la demanda de capacitación de los mismos, en el semestre 2011-1. *Sotavento, M.B.A No. 19*, 78-90.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition* . Harvard Business School Press.

Urzúa, S., & Puentes, E. (2010). <https://www.iadb.org/es>.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_evidencia_del_impacto_de_los_programas_de_capacitaci%C3%B3n_en_el_desempe%C3%B1o_en_el_mercado_laboral.pdf

Zarazúa, J. (2022). Una perspectiva de la selección de personal en las PYMES. *Gestión y Estrategia*, 57-66.

ANEXOS

Anexo 1. Formulario de la encuesta a empleados de la empresa Trujillo Duque ferreterías

Confidencialidad: los datos proporcionados por el informante son estrictamente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines estadísticos.

Objetivo: recolectar información que permita determinar la percepción de los colaboradores sobre el desempeño del área de Talento Humano y su trabajo en la empresa.

Instrucciones: marque la respuesta que considere correcta. Agradecemos su colaboración.

Buenos Días. Con fines de conocer la efectividad de la gestión del área de recursos humanos se solicita responder las preguntas siguientes:

Datos Demográficos:

- a. Sexo: i. F.____ ii. M.____ b.
- b. Edad: i. 18-27 años.____ ii. 28-37 años.____ iii. 38 o más.____
- c. Tiempo laborando en la organización: i. Menos de un 1 año.____ ii. De 1 año a 2 años.____ iii. De 3 años a 4 años.____ iv. Más de 4 años.____

1. ¿Cómo se enteró de la existencia de una vacante en la empresa?

- a. Me recomendó una persona que labora en la empresa.____ b. Traje el currículo vitae de manera independiente.____ c. Otros (especifique).____

2. Al momento de reclutamiento y selección, usted completó un formulario de solicitud de empleo? a. Sí.____ b. No.____

3. Para colocarlo en ese puesto, le exigieron algunos requisitos: a. Sí.____ b. No.____

4. Realizó algún tipo de pruebas psicológica o de conocimiento para el puesto al que aplicó? a. Sí.____ b. No.____

5. ¿Le entrevistaron durante el proceso de selección?: a. Sí.____ b. No.____

6. Recibió algún tipo de orientación en sus primeros días en la empresa: a. Sí.____ b. No.____.

7. ¿Le fueron explicados sus funciones y responsabilidades en el puesto que iba a desempeñar en la organización?: a. Sí.____ b. No.____

8. En relación, al desarrollo de sus actividades, considera que la organización le suministra todas las herramientas que usted necesita: a. Sí.____ b. No.____

9. En su puesto de trabajo, existen políticas establecidas de cada proceso?

a. Sí.____ b. No.____

10. Ha recibido alguna capacitación por parte la empresa en el último año?

a. Sí.____ b. No.____(Pasar a pregunta No.11)

11. Si es así, la misma obedeció a un análisis de necesidades de capacitación de su puesto? a. Sí.____ b. No.____

12. Se ha evaluado su desempeño? a. Sí.____ b. No.____(Pasar a la pregunta No.14)

13. Le explicaron los resultados obtenidos en la misma: a. Sí.____ b. No.____

14. Considera que los resultados de dichas evaluaciones son tomadas en cuenta para promociones e incremento de salarios? a. Sí.____ b. No.____

15. Cuáles de los siguientes beneficios monetarios y no monetarios usted recibe: a. Salarios.____ b. Pago de Horas Extras.____ c. Bono por cumplimiento.____ d. Vacaciones.____ e. Incentivo por ventas.____ f. Becas.____ .____ h. Otros (especifique).____

16. Conoce el Reglamento Interno de la empresa: a. Sí.____ b. No.____

17. Conoce sobre el comité de seguridad existente: a. Sí.____ b. No.____

18. Que mecanismos emplean para comunicarse con su superior inmediato:

a. Correos.____ b. De forma personal.____ c. Otros (especifique).____

19. Está satisfecho con su trabajo: a. Sí.____ b. No.____

20. A su entender, como evaluaría la gestión del área de recursos humanos:

a. Adecuada.____ b. Inadecuada.____ c. Puede mejorar _____

Anexo 2. Formulario de la entrevista dirigida a los jefes y ejecutivos de la empresa

Trujillo Duque ferreterías

Confidencialidad: los datos proporcionados por el informante son estrictamente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines estadísticos.

Objetivo: recolectar información que permita determinar la percepción de los jefes y personal administrativo sobre el desempeño del área de Talento Humano y su trabajo en la empresa.

Instrucciones: responda con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la labor del área de Talento Humano?
2. ¿Qué tipo de apoyo recibe del responsable de Talento Humano para desarrollar su trabajo y el de su área?
3. ¿Cómo valora la labor desempeñada por el área de Talento Humano?
4. ¿Cuáles son los procesos en los que se debe enfocar el área de Talento Humano para realizar un soporte adecuado a su área de trabajo?
5. ¿Cuáles son las falencias que usted identifica en el personal que está a su cargo?
6. ¿Ha tenido la oportunidad de trabajar en planes de capacitación para su área?
7. ¿Considera que los sueldos y salarios que se pagan en la organización son competitivos?
8. ¿En qué aspectos debería enfocarse Talento Humano para mejorar el desempeño de la plantilla de trabajadores?
9. ¿Es eficiente el proceso de contratación de personal?
10. ¿Cuáles son las principales falencias de los procesos que maneja el área de Talento Humano?

Anexo 3. Encuesta para los jefes de almacén y encargados de área sobre el desempeño y labor que realiza Talento Humano

Confidencialidad: los datos proporcionados por el informante son estrictamente confidenciales y serán utilizados únicamente con fines estadísticos.

Objetivo: recolectar información que permita determinar la percepción de los jefes de almacén, bodega, logística e inventario sobre el desempeño del área de Talento Humano y su trabajo en la empresa.

Instrucciones: responda con la mayor sinceridad a las siguientes preguntas:

¿El proceso de selección que se aplica en la empresa es adecuado?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿El desempeño laboral de los empleados de la empresa es eficaz?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿La comunicación entre directivos y empleados es efectiva?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Las evaluaciones que realizan a los empleados de la empresa son frecuentes?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Existe claridad en las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Las técnicas de gestión de talento humano que se aplican en la empresa satisfacen sus necesidades laborales?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Se evalúan con frecuencia los riesgos laborales de la empresa?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Los perfiles cumplen con las competencias laborales para cada área de la empresa?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre

¿Con que frecuencia usted se siente desmotivado en el ámbito laboral?

Siempre Casi siempre Nunca Muy pocas veces Casi Siempre