



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**La gestión de ventas y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa PRODULUX SA de la ciudad de milagro.**

**Autora:**

**Mercy Magaly Mendoza**

**MILAGRO, ABRIL DE 2013**

**ECUADOR**

## **ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)**

Por la presente hago constar que he analizado el proyecto de grado presentado por la Srta. Mercy Magaly Mendoza, para optar al título de Ingenieras Comerciales y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación, evaluación y sustentación.

Milagro, a los 02 días de abril de 2014.

Tutor

---

**Dr. Walter Loor Briones**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Las autoras de esta investigación declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 02 días de abril de 2014.

---

**Mercy Magaly Mendoza**

**CI 0914267190**

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

El TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	[    ]
DEFENSA ORAL	[    ]
TOTAL	[    ]
EQUIVALENTE	[    ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de forma muy especial a mi Madre por ser la fuente de inspiración en mi vida por apoyarme y creer en mí y ser mi compañera en todas las etapas de mi vida, que Dios la retribuya por su amor y dedicación

Mercy Magaly Mendoza

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi querida madre por ser la fuente de inspiración y mi sostén en todo momento dedico también todos mis logros como profesional y todo lo que haga en mi vida a esta noble mujer a quien le debo la vida y todo lo que soy, este trabajo final de mi carrera no hubiera sido posible sin su ayuda

Mercy Magaly Mendoza

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster  
Jaime Orozco Hernández  
Rector de la Universidad Estatal de Milagro  
Presente

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedemos a hacer entrega de la Cesión de Derechos del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención del Título de Tercer Nivel, cuyo tema es **Elaboración de políticas procesos de Recurso humanos en la empresa PRODULUX SA** y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, a los 02 días de abril de 2014

---

**Mercy Magaly Mendoza**

<b>INDICE</b>	<b>i</b>
<b>ACEPTACIÓN DEL(A) TUTOR(A)</b>	<b>I</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>II</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA</b>	<b>III</b>
<b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>V</b>
<b>CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR</b>	<b>VI</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>EL PROBLEMA</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b>	<b>iv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>IX</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>11</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
1.1.1 Problematización	11
1.1.2 Delimitación del problema	13
1.1.3 Formulación del problema	13
1.1.4 Sistematización del problema	13
1.1.5 Determinación del tema	13
<b>1.2 OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo General de la Investigación	14
1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación	14
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>14</b>
1.3.1 Justificación de la investigación	14
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>16</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
2.1.2 Antecedentes Referenciales	17
2.1.3 Fundamentación	20
<b>2.2 MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>31</b>
<b>1.3 MARCO LEGAL</b>	<b>36</b>
<b>2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES</b>	<b>44</b>

2.4.1 Hipótesis General _____	44
2.4.2 Hipótesis Particulares _____	44
2.4.3 Declaración de Variables _____	44
2.4.4 Operacionalización de las Variables _____	45
<b>Cuadro. Indicadores de las Variables _____</b>	<b>45</b>
<b>CAPITULO III _____</b>	<b>47</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO _____</b>	<b>47</b>
3.1 Tipo de investigación _____	47
<b>3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA _____</b>	<b>48</b>
3.2.1 Característica de la población _____	48
3.2.2 Delimitación de la población _____	48
3.2.3 Tipo de muestra _____	48
3.2.4 Tamaño de la muestra _____	48
3.2.5 Proceso de selección _____	49
<b>3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS _____</b>	<b>50</b>
3.3.1 Métodos teóricos _____	50
3.3.2 Métodos empíricos _____	50
3.3.3 Técnicas e instrumentos _____	50
<b>CAPITULO IV _____</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis de la situación actual. _____	51
4.2 Análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas _____	73
4.3 Resultados _____	75
4.3 Verificación de Hipótesis _____	79
<b>CAPÍTULO V _____</b>	<b>84</b>
5.1 TEMA _____	84
5.2 FUNDAMENTACIÓN _____	84
5.3 JUSTIFICACIÓN _____	85
5.4 OBJETIVOS _____	86
5.4.1. Objetivo General de la propuesta _____	86
5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta _____	86
5.5 Ubicación _____	86
5.6 Factibilidad _____	87
5.7 Descripción de la propuesta. _____	88
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero _____	102
5.7.3 Impacto _____	103

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>105</b>
<b>4.5 Bibliografías</b>	<b>106</b>

## INDICE DE CUADROS

<b><u>Cuadro1.</u></b>	
<u>Operacionalización de variables</u> .....	41
<b><u>Cuadro2.</u></b>	
<u>Pregunta1</u> .....	47
<b><u>Cuadro3.</u></b>	
<u>Pregunta 2</u> .....	48
<b><u>Cuadro4.</u></b>	
<u>Pregunta 3</u> .....	49
<b><u>Cuadro5.</u></b>	
<u>Pregunta 4</u> .....	50
<b><u>Cuadro6.</u></b>	
<u>Pregunta5</u> .....	51
<b><u>Cuadro7.</u></b>	
<u>Pregunta 6</u> .....	52
<b><u>Cuadro8.</u></b>	
<u>Pregunta 1</u> .....	53
<b><u>Cuadro9</u></b>	
<u>Pregunta 2</u> .....	54
<b><u>Cuadro10.</u></b>	
<u>Pregunta 3</u> .....	55
<b><u>Cuadro11.</u></b>	
<u>Pregunta 4</u> .....	56
<b><u>Cuadro12.</u></b>	
<u>Pregunta 5</u> .....	57
<b><u>Cuadro13.</u></b>	
<u>Pregunta 6</u> .....	58
<b><u>Cuadro14.</u></b>	
<u>Pregunta 7</u> .....	59
<b><u>Cuadro15.</u></b>	
<u>Pregunta 8</u> .....	60
<b><u>Cuadro16.</u></b>	
<u>Pregunta 9</u> .....	61
<b><u>Cuadro17.</u></b>	
<u>Pregunta 10</u> .....	62
<b><u>Cuadro18.</u></b>	
<u>Pregunta 11</u> .....	63

<b><u>Cuadro19</u></b>	
<u>Pregunta 12</u> .....	64
<b><u>Cuadro20.</u></b>	
<u>Pregunta 13</u> .....	65
<b><u>Cuadro21.</u></b>	
<u>Pregunta 14</u> .....	66
<b><u>Cuadro22.</u></b>	
<u>Pregunta 15</u> .....	67
<b><u>Cuadro23.</u></b>	
<u>Pregunta 15</u> .....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b><u>Gráfico1.</u></b>	
<u>Operacionalización de variables</u> .....	41
<b><u>Gráfico2.</u></b>	
<u>Pregunta1</u> .....	47
<b><u>Gráfico3.</u></b>	
<u>Pregunta 2</u> .....	48
<b><u>Gráfico4.</u></b>	
<u>Pregunta 3</u> .....	49
<b><u>Gráfico5.</u></b>	
<u>Pregunta 4</u> .....	50
<b><u>Gráfico6.</u></b>	
<u>Pregunta5</u> .....	51
<b><u>Gráfico7.</u></b>	
<u>Pregunta 6</u> .....	52
<b><u>Gráfico8.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	53
<b><u>Gráfico9</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	54
<b><u>Gráfico10.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	55
<b><u>Gráfico11.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	56
<b><u>Gráfico12.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	57
<b><u>Gráfico13.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	58
<b><u>Gráfico14.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	59
<b><u>Gráfico15.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	60
<b><u>Gráfico16.</u></b>	
<u>Pregunta</u> .....	61

<b><u>Gráfico17.</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	62
<b><u>Gráfico18.</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	63
<b><u>Gráfico19</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	64
<b><u>Gráfico20.</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	65
<b><u>Gráfico21.</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	66
<b><u>Gráfico22.</u></b>	
<u>Pregunta.....</u>	67

## INTRODUCCIÓN

El análisis de las funciones y el desempeño del personal de una empresa es vital para la consecución de resultados y el logro de objetivos.

El presente trabajo de investigación propone analizar la gestión de la empresa desde el punto de vista del desempeño de los colaboradores y de la organización de estos, analizando las funciones, las tareas y responsabilidades y como ha estado esto afectando a la consecución de resultados.

Los primeros pasos para iniciar un estudio y una propuesta como la presente es indagar a fondo cada uno de los factores que interactúan o que inciden para que ese desempeño sea favorable o desfavorable para la organización.

Como resultado del estudio existe una propuesta de reformar algunas áreas de la empresa para darle mayor agilidad y mayor orientación hacia los resultados, de la implementación de esta propuesta depende la mejoría en el desempeño del personal.

## RESUMEN

Este trabajo analiza los resultados conseguidos por la empresa PRODULUX S.A. como consecuencia del desempeño de los empleados, se ha encuestado a los empleados, a los clientes y se ha medido el desempeño de estos según la opinión de los clientes y la eficacia de los empleados en satisfacer las necesidades demandadas por estos.

Se realizó una propuesta de reformar las funciones que desarrollan los empleados encargados de Ventas, Contabilidad, bodega y se ha reformado lo que se ha creído conveniente que haría mejor a los procesos de la empresa.

Finalmente se recomienda establecer un departamento que se encargue de la gestión de talento humano desde la admisión de los colaboradores hasta el monitoreo y retención de ellos.

Palabras Clave: Gestión, Talento humano, Desarrollo, Funciones, Procesos

## **ABSTRACT**

This paper analyzes the results achieved by the company PRODULUX SA as a result of the performance of employees, has surveyed employees, clients and measured the performance of these according to customer feedback and employee effectiveness in meeting the demands for these needs.

A proposal to reform the functions developed by employees engaged in sales, accounting, warehouse and has been renovated which has seen fit to make better business process was performed.

Finally it is recommended to establish a department that is responsible for the management of human talent from admission of employees to monitoring and retaining them.

Keywords: Management, Human Talent Development, Features, Processes

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1.1 Problematización

La empresa PRODULUX SA tiene mas de 20 años operando en el mercado dedicada a la comercialización al por mayor y menor de equipos de salud en el hogar, como aspiradoras, abrillantadoras y pulidoras domesticas de piso, actualmente está administrada por un gerente general que es el propietario y fundador de la empresa, un ayudante con tareas no definidas concretamente, existe también una persona que se encarga de la contabilidad con una asistente y personal de ventas interno y externo, lo procesos de Incorporar, Colocar, Recompensar, Desarrollar, Retener y supervisar personas no están claramente definidos ni documentados ni cuentan con los procedimientos necesario para su desarrollo, lo que ha venido a ocasionar una **Desorganización general en el personal**.

Esta **Desorganización general en la gestión de ventas de la empresa** ha traído consigo un **deficiente desempeño laboral del talento humano**, que como es lógico tiene su repercusión tanto en los resultados de la empresa como en la precepción y confianza de los clientes en esta.

Como principales causas de este problema que hemos identificado en la organización podemos anotar:

- 1- Por un lado el **incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados** esta ha causado **retrasos en entregas a los clientes** generando desconfianza y pérdidas por las ventas que se pierden por este problema.
- 2- También se puede anotar **la falta de manuales administrativos** en los que se documenten los procesos con sus debidos procedimientos en la gestión de talento humano, lo que ha ocasionado **caos y desorden en la administración.**
- 3- Se ha identificado que **existe duplicidad de tareas** en los procesos administrativos de la empresa y eso ha traído como consecuencia **la pérdida de tiempo** entre los empleados.
- 4- A estas causas se puede agregar **la falta de control** y su consecuente **tiempo ocioso** lo que contrasta con el caso y el desorden anotado anteriormente y como consecuencia perjudica el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

### **Pronóstico**

De persistir el problema en la organización, en poco tiempo se agravaría el desorden administrativo y la consecuente pérdida de tiempo, dinero, retrasos lo que en consecuencia ocasionaría pérdida de confianza en los clientes, caída en las ventas, todo esto traería problemas económicos y financieros a la empresa y de persistir en este círculo vicioso y no remediarlo a tiempo como consecuencia final la empresa tendría que enfrentar la quiebra y disolución.

### **Control de Pronóstico**

Al realizar el estudio detectaremos las causas y efectos directos del problema y su incidencia en el mismo para realizar una propuesta que permita establecer procesos técnicos y eficaces de Gestión de talento Humano, que permitan alinear estos procesos a las necesidades de la empresa, lo que dará herramientas para mejorar el desempeño del personal que colabora con la organización y por ende mejorar la productividad y la rentabilidad.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

**País:** Ecuador.

**Región:** 5 (Costa).

**Provincia:** Guayas.

**Ciudad:** Milagro.

**Sector:** Cabecera Cantonal

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De que forma afecta la desorganización general en la gestión de ventas de PRODULUX SA en el desempeño laboral del talento humano?

### **1.1.4 Sistematización del problema**

¿Qué incidencia tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de en las entregas a los clientes?

¿De qué manera incide la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo?

¿Que Afectación Tiene La Duplicidad De Tareas En La Perdida De Tiempo De Los Empleados?

¿De que manera afecta la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados?

### **1.1.5 Determinación del tema**

La Gestión de Ventas y su incidencia en el desempeño laboral del Talento humano de la empresa PRODULUX de la Ciudad de Milagro.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Determinar la afectación de la desorganización general en la gestión de ventas de PRODULUX en el desempeño laboral del talento humano

### **1.2.2 Objetivos Específicos de Investigación**

- Diagnosticar la incidencia tiene el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados en el retraso de en las entregas a los clientes
- Determinar la incidencia de la falta de manuales administrativos en el desorden administrativo
- Analizar la afectación que tiene la duplicidad de tareas en la pérdida de tiempo de los empleados
- Diagnosticar la afectación de la falta de control en el tiempo ocioso de los empleados.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1 Justificación de la investigación**

El estudio presente podrá ofrecer nuevas alternativas del tratamiento de la gestión de talento humano no solo para la empresa sino también para nuestro medio en el que hace mucha falta, pondremos a prueba algunas hipótesis al respecto, y por medio de la comprobación o negación de las mismas se permitirá abrir las nuevas rutas de estudios e implementación de nuevos modelos de gestión que mejore la relación entre empleado y empleador en nuestro entorno, La empresa contará además con una hoja de ruta para manejar los asuntos concernientes a sus colaboradores y la manera de formular estrategias para sacar el mayor provecho de la relación empresa – empleado, además el presente estudio podrá servir como aporte y gran ayuda para futuras asesorías en gestión de Talento humano en la ciudad de Milagro debido a la necesidad urgente que existe en ese ámbito.

Dada la necesidad que existe en la empresa y en el medio se determinara el nivel de afectación de distintas variables sobre el rendimiento y la productividad de la organización, es de alta urgencia que se estudie y se diagnostique esta parte tan importante de la administración de organizaciones, para que desde el punto de vista científico se empiecen a construir soluciones fundamentales, que servirán de guía para el desarrollo de esta ciudad en todos sus ámbitos, con mas razón ahora que estamos a las puertas de constituirnos en la sede de la región 5, y por lo tanto es necesario que se eleve el nivel de conocimientos y de gestión en los diversos ámbitos del desarrollo comercial, productivo y de administración pública del la región.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

En todas las ocasiones tanto la sociedad, las organizaciones y las personas han estado íntimamente relacionadas, aun sin que en algún momento estos se den cuenta de la estrecha y necesaria relación, en el principio de las relaciones entre emperador y empleado no existían reglas definidas el personal trabaja largas horas en tareas que regularmente demandaban gran esfuerzo físico y recibían el pago que el empleador asumía que podía otorgarles, cuando la industria se tecnificó y entro la revolución industrial el individuo fue colocado como alguien que tenia un relación estrecha con la máquina que operaba, toda la importancia y la necesidad de la organización era contar con las maquinarias en excelente estado y alguien que la opere a quien no había que darle mayor atención por que al desaparecer el trabajo manual se podía encontrar muchas personas en espera de un trabajo, cuando las personas adquirieron la capacidad de organizarse y de unirse en sindicatos o asociaciones para defender sus derechos fue naciendo el concepto de administración de las personas en la que se requería de alguien con habilidad para relacionarse con los empleados y la vez con conocimiento de los derechos que habían adquirido para poder manejar las contingencias que se presenten, actualmente vivimos en la era de la gestión del talento humano sin embargo la mayoría de las organizaciones de nuestro medio no han entendido ese concepto , aun podemos ver en el medio organizaciones que simplemente manejan la

administración de personas como un recurso más que es menos importante que los recursos materiales y financieros,

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

#### **AGUILAR José: *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución Pública venezolana, 2009***

El tema de diseñar modelos de gestión para las organizaciones se ha justificado en la historia de la administración y la gerencia. Existen estudios que plantean diversos modelos organizacionales que ayudan al cumplimiento del trabajo de una institución. Normalmente, estos modelos se basan en un organigrama que presenta diversos niveles jerárquicos.

Según Díaz *et al.* (1997) la gestión es la principal dimensión de una organización, en ella debe existir una necesidad permanente de interpretar el entorno, proyectar los cambios en él, y con un modelo de gestión estratégico poder dar respuesta a la realidad que exige dicho entorno.

Dezerega (1995) señala que el ideal gerencial es disponer de modelos para pre-evaluar y post-evaluar la viabilidad de planes para alcanzar objetivos y metas. Levy (1989) señala que para interpretar y dirigir el cambio es necesario contar con un esquema de trabajo que se define en un Modelo de Gestión. Ellos señalan que no sólo para cambiar es necesario el modelo, también es importante definirlo con claridad para que la organización tenga un estilo de trabajo en donde las fuerzas de todos se integren. Otro elemento importante a considerar cuando se realiza un modelo es la facilidad para identificar y entender a la organización, y con ello, aprovechar las fortalezas y realizar mejoras en las debilidades de una forma más eficiente.

Es importante señalar lo difícil que es pensar en un modelo único de gestión para todas las organizaciones, es mejor pensar en un mecanismo de generación de modelos de gestión. En el presente trabajo se propone una metodología que conduce a la obtención de un modelo de gestión para una organización basado en su visión, su misión, sus clientes, sus esquemas de relacionamiento interno/externo y su cadena de valor.

La metodología propuesta ha sido aplicada a la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en el Estado Mérida (FUNDACITE-Mérida), la cual es una organización gubernamental sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es la promoción de la Ciencia y la Tecnología en el Estado (Acta, 1990).

La metodología permite un nuevo modelo organizacional, lo cual es una mezcla matricial con capas, además de actualizar los objetivos, misión y visión de la institución. <sup>1</sup>

**VILLAGÓMEZ GARCÍA, Paola: “Diseño del perfil profesional por competencias de Posiciones críticas en el área de ventas de Pronaca, 2008**

### **Resumen**

“Hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes a cada persona. Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir hasta donde sea productivo para la Organización y el individuo”

En la actualidad y a nivel mundial debido al avance de la tecnología y a la globalización la mayoría de empresas son cada vez más competitivas y han logrado este hecho gracias a su personal, sin embargo el personal, no siempre crece dentro de ella como debería hacerlo, de una manera ordenada y planificada.

Es penoso observar como el personal del área de ventas de la compañía Pronaca no cuenta con un plan de estructurado que le permita comparar el nivel de competencias del personal excelente con el personal promedio y además sin contar con los perfiles por competencias que cada cargo del área comercial requiere, esto principalmente es de lo que trata en el capítulo uno.

En el capítulo dos se desarrolla el Marco Teórico, el cual habla en primera instancia sobre la historia de Administración de Recursos y su situación Actual, la importancia de la Administración de RECURSOS HUMANOS y su principales subsistemas; luego

---

<sup>1</sup> AGUILAR José: *Metodología para la elaboración de un modelo de gestión en una institución Pública venezolana, 2009*

se desarrolla el tema Perfil profesional por competencias donde se menciona el concepto, elementos de un Perfil Profesional, metodología para la elaboración de perfiles profesionales, posiciones críticas que básicamente consisten en cómo remplazar a cada una de las personas clave de la Organización ante una desvinculación de la compañía, debiendo tener un cuadro de reemplazo por cada nivel.

También en este capítulo se desarrolla el tema de gente clave y carrera, donde se menciona donde se menciona hay que tomar en cuenta que no siempre se puede crecer sanamente, si sólo es bueno para una de las partes. No es buen crecer hasta el propio nivel de incompetencia: un exitoso gerente del área comercial, puede ser el más nefasto gerente general, aunque el interesado crea lo contrario, ya que su perfil no estará acorde al que buscamos. Tampoco es sano crecer hasta un punto de ser infelices porque se nos exige un esfuerzo que compromete nuestra salud y vida familiar.

En el capítulo cuatro se encontrará la propuesta del diseño del perfil profesional por competencias de posiciones críticas del área de ventas de Pronaca.

Por último en el capítulo cinco se mencionan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada así como su respectiva bibliografía.

En definitiva viendo la importancia y relevancia que tiene este tema, la propuesta es realizar un análisis y levantamiento profundo de los perfiles de cargo y sus competencias de todas las posiciones críticas de área de ventas de Pronaca, así como también haré énfasis en que lo mejor para todos es hacer carreras laborales por medios éticos y profesionales, recurriendo a armas lícitas, con sana competencia y sanos objetivos, en una clara correspondencia entre los intereses propios y los de la Organización.<sup>2</sup>

**CORDOVA PACHECO, Ana: *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre municipio del cantón salcedo, , 2008***

---

<sup>2</sup> VILLAGÓMEZ GARCÍA, Paola: *“Diseño del perfil profesional por competencias de Posiciones críticas en el área de ventas de Pronaca, 2008*

## RESUMEN

En la actualidad muchas empresas públicas y privadas en el mundo, están dando importancia al Recurso Humano como un factor de gran relevancia dentro de la productividad. Es así que se propone una herramienta estratégica que coadyuve al logro de los objetivos institucionales a través del personal por esto que actualmente la Gestión del Talento Humano por Competencias como herramienta estratégica permite proyectar el trabajo del empleado en función de las competencias identificadas, en el puesto de trabajo. Este proyecto está formado por siete capítulos, el primero está relacionado con: los antecedentes y base legal, así como el análisis FODA de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo. El capítulo II se refiere al Análisis del Recurso Humano administrativo de la Ilustre Municipalidad del Cantón Salcedo, incluye un análisis del Departamento de Recursos Humanos. El siguiente capítulo se refiere al aspecto teórico en el que se respalda a La Gestión del Talento Humano por Competencias. El Capítulo IV tiene relación con la estructura del Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, en éste se incluye las fases para implantar este modelo. Dentro del Capítulo V se muestra el proceso de definición del Modelo de Competencias al igual que sus conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI finalmente se planteo un programa de evaluación del desempeño con sus respectivos formularios y Diagrama de Flujo. Para concluir el capítulo VII señala conclusiones y recomendaciones del proyecto.<sup>3</sup>

### 2.1.3 Fundamentación

#### Modelo de Gestión

Entiéndase por modelo de Gestión la presentación o disposición de un patrón a seguir, en el proceso administrativo estratégico de las operaciones de una organización, el que siempre irá de acuerdo con los objetivos estratégicos de la

---

<sup>3</sup> CORDOVA PACHECO, Ana: *Diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias y evaluación del desempeño para el recurso humano administrativo del ilustre municipio del cantón salcedo*, 2008

misma, según la Universidad Católica de Valparaíso un modelo de Gestión es “Un instrumento desarrollado...destinado a incorporar de manera transversal la temática en empresas u organizaciones, bajo la lógica del mejoramiento continuo.”<sup>4</sup>

### **El modelo de Gestión de Talento Humano en la actualidad**

En su aporte de la situación actual de la GTH, Juan Carlos Rodríguez Serrano en su libro “**El modelo de gestión de recursos humanos**” menciona que la mayoría de los enfoques que las empresas están dando actualmente a la GTH se fundamentan má en pagar a los empleados, la conveniencia de tenerlo para que la empresa como marca gane valor, o también de la empresas que tienen estructurado un sistema de GTH pero que a su vez están convencidas que lo mas les conviene son las relaciones industriales, aun así considera que hay empresas que tienen un enfoque eficaz y eficiente de la GTH en el momento, además en su enfoque habla de los tres mundos que se manejan actualmente en la gestión de organizaciones y personas describiéndolos de la siguiente manera

#### **Tercer Mundo**

La constante del tercer mundo, la organización piramidal, se caracteriza por la oposición y confrontación pacífica de la propia organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve. Personas y sociedad son "males inevitables" para la organización: las primeras son necesarias para producir los bienes o servicios que la segunda necesita, los bienes materiales y financieros son lo que realmente importa en esta organización.<sup>5</sup>

#### **El segundo mundo**

El segundo mundo se configura entorno a la organización funcional el cual se caracteriza por la separación y la independencia de la organización con las personas que en ella trabajan y con la sociedad en la que se desenvuelve.

Personas y sociedad son importantes, las primeras se las considera como medios para producir bienes con valor añadido que han de competir con éxito en unmercado saturado.

---

<sup>4</sup> UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO: Vincular 2013 <http://www.vincular.cl/modelo-de-gestion-rse>

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 18

Las personas se gestionan profesionalmente tal como ocurre con los recursos de la materiales y financieros de la organización, todo es racional y tecnificado las organizaciones se definen funcionalmente las personas ocupan cargos previamente definidos y evaluados para los que han sido seleccionados..<sup>6</sup>

### **El primer mundo**

El primer mundo se relaciona con la organización relacional cuyos rasgos principales se destacan la interdependencia de la organización y sus miembros y con la sociedad en la que se desenvuelve las <sup>7</sup>personas y la sociedad son la única oportunidad de éxito de la organización

### **Contexto De La Gestión Del Talento**

Para Idalberto Chiavenato en su obra *Gestión del Talento humano* el entorno de las personas en su mayoría son las organizaciones y gran parte de lo que hagan o dejen de hacer lo hacen en las organizaciones, estos dos entes (Hombre y Organización) mantienen una relación de interdependencia, los hombres dependen de las organizaciones para alcanzar sus metas, mientras que las organizaciones dependen de las personas para llevar a cabo las actividades que las llevan a lograr sus objetivos y como es lógico las organizaciones sin las personas simplemente no existirían, textualmente manifiesta:

“En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 18

<sup>7</sup> RODRÍGUEZ, Juan Carlos: *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*, p 19

trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fabricas respectivamente.”<sup>8</sup>

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a supropiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización o intraempresarial se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión de Talento Humano*, pp 4-5

## Recursos Humanos:

La administración de recursos humanos entendida como psicología industrial tiene sus raíces en la teoría clásica de la administración, en la llamada escuela de las relaciones humanas en donde se empieza a prestar más atención al hombre que a la tarea, jerarquía y responsabilidad, Lillian Gilbreth aparece como la primera persona que empezó a estudiar científicamente al ser humano y su interacción con el trabajo y el ambiente que lo rodeaba, tiempo después a mediados del siglo XX nos encontramos con el deterioro del sindicalismo y sus consecuentes repercusiones en la relación empleado con empleador, entonces en los años de 1930 surgen la filosofía del humanismo industrial que intentaba demostrar que el rendimiento de los empleados era directamente proporcional a la calidad de trato que se le daba, por ejemplo Lillian Gilbreth combinó las habilidades de los nuevos empleados con la organización del trabajo para tratar de influir positivamente en ellos y entender las consecuencias que el entorno psicológico tenía en el rendimiento de los trabajadores, es cuando nace la expresión de psicología industrial como medio para manejar el recurso humano, que en otras palabras sigue buscando simplemente aprovechar el potencial del hombre para beneficiar a la industria más que a la organización en sí

No se puede hablar de forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración científica, así como otras disciplinas.

Se alude al Derecho Laboral porque aparece éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, pensando que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo **Taylor** viendo la importancia del área, **creo las oficinas de selección.**

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función **no consistía** solamente en la elaboración de nóminas y pagos provisionales, sino que día a día se hacían mas complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Se necesitan muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta, y puede decirse que la administración de Recursos Humanos

es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Entre las principales ciencias que aportan a la Administración de Personal está la Psicología. Ella es útil ya que utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano para medir las habilidades y aptitudes, encontrar las causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- Selección de persona
- Entrenamiento y capacitación
- Implementación de sistemas de Evaluación del Desempeño
- Orientación profesional
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- Reducción de conflictos
- Estudios de clima laboral, entre otros

## Talento Humano

### Definición

A criterio de Martha Alles en su obra *Desarrollo del Talento Humano Basado en competencias* el talento humano es “un don que se atribuye a un regalo de los Dioses y que para otros es adquirido con el aprendizaje, pero que en ninguna forma se acepta una sola respuesta”<sup>9</sup>, tomándose como referencia Alles trata de explicar el origen de la expresión sin embargo en estos tiempos se ha venido a llamar de esa forma al conjunto de colaboradores de una organización, sean estos de cualquier índole o nivel de participación en la misma.

### 1. Las personas cuando son vistas como socias de la organización

Continuando con su enfoque Idalberto Chiavenato afirma que las organizaciones están ampliando su visión estratégica, esto es ver a todos los involucrados en la organización como socios, visión en la que cada socio contribuye con recursos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones

Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras.<sup>10</sup>

El socio mas intimo de la organización es el empleado: esta dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Socios de la Organización, contribución y esperan retornos de:

---

<sup>9</sup> ALLES, Martha: *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, p. 12.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión de Talento Humano*, p 7

Accionistas e inversionistas (capital de riesgo e inversiones) (Ganancias y dividendos, valor agregado).

Empleados (trabajo, esfuerzo, conocimientos y habilidades) (Salarios beneficios, retribuciones y satisfacciones).

Proveedores (Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología), Clientes y consumidores (Compras y adquisición de bienes y servicios) (Ganancias y nuevos negocios).

Clientes y Consumidores (Compra y adquisición de bienes y servicios) (calidad, precio, satisfacción, valor agregado).

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

### **Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

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

### **Personas como recursos**

- Empleados aislados en los cargos
- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

### **Personas como socias**

- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad

- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

### **El papel expansivo de la función de RH**

Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros.

### **Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos (ARH) todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- 2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

- 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.
- 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
- 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo (CVT) es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas dignificativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
- 6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques mas flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Adiestramiento:**

Es una actividad que se realiza con el fin de preparar a una persona o grupo para desempeñar una buena función y buen desenvolvimiento en su área laboral, dándole así la oportunidad a dicha persona de renovar los conocimientos que está posee para que puede ejercer su puesto de trabajo satisfactoriamente.(Vargas, Patricia; Mayo 2010)

### **Asignaciones:**

Son aquellas remuneraciones que recibe un trabajador por haber puesto su capacidad de trabajo al servicio del empleador, es decir, es el derecho que tiene esa persona por haber dado a disposición su fuerza de trabajo. (Vargas, Patricia; Mayo 2010)

### **Administración de personal:**

Es la división de la administración de empresas que maneja el factor humano de la empresa, con la finalidad de organizar, controlar, seleccionar, educar y armonizar la fuerza de trabajo dentro de una organización.

Capital Humano: Es una teoría designada para expresar los factores , tanto cualitativos, como cuantitativos, en el grado de formación y productividad de las personas involucradas en el proceso de producción en una empresa. (Martinez, Joselia; Mayo 2010)

### **Competencia Laboral:**

Es una habilidad innata o adquirida, compuesta por los conocimientos, destrezas y habilidades para desempeñar un cargo (Sección 01-III Semestre- Adm de Empresa; Mayo 2010)

**Compensación:**

en elaboración Contratación: Acción en donde se plasma el acuerdo entre el empleador y empleado en donde las estipula condiciones de la relación laboral (Alonso , Mariela ;2010)

Cargo o Puesto:

Grupo de tareas que debe realizar un empleado en su ambiente laboral( Sabino, Luisa ;2010)

**Capacitación laboral:**

Es la adquisición de saberes y competencias requeridas para obtener, generar o mantener un trabajo digno y para lograr mayores niveles de competitividad y una comprensión clara de los procesos productivos reales.

**Clima organizacional:**

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidos, sentidos o experimentados por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Comportamiento laboral:**

Es la conducta de las personas en su entorno laboral y la que interactúa con estos.

**Conflictos:**

Es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

**Departamento:**

Es cada una de las partes en que se divide la empresa.

**Desempeño:**

Realización de las funciones propias de un cargo o trabajo.

**Desempleo:**

Falta de trabajo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y, por lo tanto, de salario.

Currículo Vitae : Es una resumen que contiene datos profesionales ,académicos , personales de una persona a lo largo de su vida y resulta ser el primer contacto importante que se va a establecer entre el candidato y el empleador (Alonso , Mariela ;2010)

**Entrevista:**

Es un intercambio de información que se efectúa entre dos o mas personas con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto (Ordaz, Yuly ;2010)

**Deducciones:**

Se refiere al descuento o a la rebaja que conforme a las leyes fiscales se puede aplicar sobre el precio de algún producto o servicio que se comercializa o bien sobre el sueldo de un trabajador. (Malave ,Gabriel;2010)

**Detección de necesidades de Adiestramiento:**

Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento. (Tovar, Carlos ;2010)

Descripción de Cargo: Consiste en las responsabilidades que tiene una persona una vez ocupe el cargo para el que fue contratado (Lugo, Solanny ;2010)

Entrenamiento: Prepara a corto plazo al personal de la empresa para que

**Emprendedor:**

Es una persona que enfrenta, con resolución, acciones difíciles. Específicamente en el campo de la economía, negocios o finanzas, es aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico.

**Entrevista:**

Es el momento del contacto personal, donde de una forma individual y directa, el entrevistado tiene la ocasión de convencer al entrevistador de que él, es la persona idónea para nuestro puesto.

**Gerencia:**

Es un cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, de organización, dirección control, a fin de lograr objetivos establecidos.

**Gerente de personal:**

Es la persona que desempeña una función de línea al dirigir las actividades de su propio departamento.

**Horario laboral:**

Es el tiempo que cada trabajador dedica a la ejecución del trabajo por el cual ha sido contratado.

**Incentivos:**

Es la compensación que otorga la organización al empleado para mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva.

**Inteligencia emocional:**

Se refiere a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. La inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

**Fuente de Reclutamiento:**

Son los canales a través de los cuales las empresas pueden identificar y ubicar a candidatos potenciales para ocupar una vacante; externo o interno dependiendo la política que tenga la organización para este proceso.(Alonso, Mariela: 2010)

**Modelo de Competencia:**

Busca identificar las características o competencias que permitan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado.(Marques, Francelys: 2010)

**Recurso Humano :**

Es la labor que aportan el conjunto los trabajadores a la empresa (Sección 01-III Semestre- Adm de Empresa; Mayo 2010)

**Reclutamiento:**

1 Proceso mediante el cual se atraen personas hombres o mujeres, para ocupar un puesto de trabajo vacante dentro de una organización ( Rivas, Diana ; 2010)

2 Es un conjunto de procedimientos, utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en determinada organización.

**Liderazgo:**

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

**Organigrama:**

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización, es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

**Organización:**

Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están

compuestos por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializados.

**Patrono:**

Es una persona, entendiéndose por tal, tanto las personas físicas o de existencia visible como las jurídicas, que no tienen signos característicos de humanidad pero son entes susceptibles de adquirir derechos y contraer obligaciones, que tienen a sus servicios una o más personas físicas o trabajadores, que ponen a su disposición su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración o sueldo.

**Selección de personal:**

Es una actividad de comparación o confrontación de elección de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictivo.

**Staff:**

Conjunto de personas que, en torno y bajo el mando del director de una empresa o institución, coordina su actividad o le asesora en la dirección.

**Talento humano:**

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud.

### **1.3 MARCO LEGAL**

Ministerio de Trabajo y Empleo

RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO.

Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del

2005.

H. CONGRESO NACIONAL

CODIFICACIÓN 2005-017

LA COMISIÓN DE LEGISLACIÓN Y CODIFICACIÓN

Resuelve:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACIÓN DEL CÓDIGO DEL TRABAJO

#### INTRODUCCIÓN

La Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República, ha considerado menester realizar la presente Codificación del Código del Trabajo con la finalidad de mantener actualizada la legislación laboral, observando las disposiciones de la Constitución Política de la República; convenios con la Organización Internacional del Trabajo, OIT, ratificados por el Ecuador; leyes reformativas a éste Código; observaciones formuladas por el H. doctor Marco Proaño Maya, Diputado de la República; Código de la Niñez y Adolescencia; Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público; y, resoluciones del Tribunal Constitucional.

Art. 10.- Concepto de empleador.- La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador.

El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. Se entiende por tales obras no sólo las construcciones, sino también el mantenimiento de las mismas y, en general, la realización de todo trabajo material relacionado con la prestación de servicio público, aun cuando a los obreros se les hubiere extendido nombramiento y cualquiera que fuere la forma o período de pago. Tienen la misma calidad de empleadores respecto de los obreros de las industrias que están a su cargo y que pueden ser explotadas por particulares.

También tienen la calidad de empleadores: la Empresa de Ferrocarriles del Estado y los cuerpos de bomberos respecto de sus obreros.

CONCORD:

\* CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR: Art. 35.

\* LEY ORGÁNICA DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA:

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual, de grupo o por equipo; y,
- h) Por horas.

Art. 12.- Contratos expreso y tácito.- El contrato es expreso cuando el empleador y el trabajador acuerden las condiciones, sea de palabra o reduciéndolas a escrito.

A falta de estipulación expresa, se considera tácito toda relación de trabajo entre empleador y trabajador.

CONCORD:

\* CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA: Arts. 88.

Ver CONTRATO DE TRABAJO TÁCITO, Gaceta Judicial. Año LII. Serie 7.

No. 4. Pág. 512. (Quito, 3 de Diciembre de 1947).

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Ministerio de Trabajo y Empleo

## RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Ver JUBILACIÓN PATRONAL, Gaceta Judicial. Año LV. Serie 7. No. 10.

Pág. 1167. (Quito, 13 de Marzo de 1950).

Ver TRABAJADOR Y CONTRATISTA COMERCIAL, Gaceta Judicial. Año LXVII. Serie X. No. 7. Pág. 2731. (Quito, 4 de Noviembre de 1964).

Ver RELACIÓN LABORAL Y SOCIEDAD DE HECHO, Gaceta Judicial. Año LXXIV. Serie XII. No. 5. Pág. 966. (Quito, 3 de Mayo de 1974).

Ver RELACIÓN LABORAL EN MINERÍA, Gaceta Judicial. Año LXXVII. Serie XII. No. 14. Pág. 3151. (Quito, 4 de Marzo de 1977).

Ver RELACIÓN LABORAL, Gaceta Judicial. Año LXXXI. Serie XIII. Nro. 11. Pág. 2436. (Quito, 28 de Mayo de 1981).

Ver VIÁTICOS, Gaceta Judicial. Año LXXXI. Serie XIII. Nro. 12. Pág. 2822. (Quito, 28 de Mayo de 1981).

Ver RELACIÓN LABORAL SIN REMUNERACIÓN, Gaceta Judicial. Año

LXXXIII. Serie XIV. No. 1. Pág. 186. (Quito, 13 de Septiembre de 1982).

Ver REMUNERACIÓN EN DIVISAS, Gaceta Judicial. Año LXXXVIII. Serie XV. Nro. 3. Pág. 764. (Quito, 6 de Julio de 1987).

Ver PAGO DE SUELDOS, Gaceta Judicial. Año XCII. Serie XV. Nro. 14. Pág. 4316. (Quito, 3 de Junio de 1992).

Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes. Se exceptúan de lo dispuesto en el inciso anterior:

a) Los contratos por obra cierta, que no sean habituales en la actividad de la empresa o empleador;

b) Los contratos eventuales, ocasionales y de temporada;

c) Los de servicio doméstico;

d) Los de aprendizaje;

e) Los celebrados entre los artesanos y sus operarios;

f) Los contratos a prueba; Ministerio de Trabajo y Empleo

#### RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

14

g) Los que se pacten por horas; y,

h) Los demás que determine la ley.

Ver CONTRATO A TIEMPO INDEFINIDO TROCADO A PLAZO, Gaceta

Judicial. Año XC. Serie XV. Nro. 7. Pág. 1877. (Quito, 23 de Noviembre de 1989).

Ver ESTABILIDAD LABORAL, Gaceta Judicial. Año XCI. Serie XV. Nro. 10. Pág. 2959. (Quito, 21 de Noviembre de 1990).

Ver CONTRATO VERBAL DE TRABAJO TROCADO EN CONTRATO A PLAZO, Gaceta Judicial. Año XCI. Serie XV. Nro. 11. Pág. 3238. (Quito, 29 de Mayo de 1991).

Ver LA GARANTÍA DE ESTABILIDAD NACE DESPUÉS DEL PRIMER AÑO, Gaceta Judicial. Año XCV. Serie XVI. No. 2. Pág. 344. (Quito, 23 de Junio de 1994).

Ver ESTABILIDAD DEL TRABAJADOR VIGENTE A LA FECHA DEL DESPIDO, Gaceta Judicial. Año XCV. Serie XVI. No. 2. Pág. 363. (Quito, 7 de Septiembre de 1994).

Art. 15.- Contrato a prueba.- En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes.

Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes lo puede dar por terminado libremente. El empleador no podrá mantener simultáneamente trabajadores con contrato a prueba por un número que exceda al quince por ciento del total de sus trabajadores. Sin embargo, los empleadores que inicien sus operaciones en el país, o los existentes que amplíen o diversifiquen su industria, actividad o negocio, no se sujetarán al porcentaje del quince por ciento durante los seis meses posteriores al inicio de operaciones, ampliación o diversificación de la

actividad, industria o negocio. Para el caso de ampliación o diversificación, la exoneración del porcentaje no se aplicará con respecto a todos los trabajadores de la empresa sino exclusivamente sobre el incremento en el número de trabajadores de las nuevas actividades comerciales o industriales.

La violación de esta disposición dará lugar a las sanciones previstas en este Código, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje arriba indicado, pasen a ser trabajadores permanentes, en orden de antigüedad en el ingreso a labores. Ministerio de Trabajo y Empleo

## RÉGIMEN LABORAL ECUATORIANO

15

Ver CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año LXII. Serie IX. No. 6.  
Pág. 623. (Quito, 13 de Julio de 1959).

Ver DESAHUCIO DE CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año LXXXIX. Serie XV. Nro. 6. Pág. 1470. (Quito, 29 de Mayo de 1989).

Ver DOBLE CONTRATO A PRUEBA, Gaceta Judicial. Año XCII. Serie XV.  
Nro. 13. Pág. 3872. (Quito, 31 de Enero de 1992).

Art. 16.- Contratos por obra cierta, por tarea y a destajo.- El contrato es por obra cierta, cuando el trabajador toma a su cargo la ejecución de una labor determinada por una remuneración que comprende la totalidad de la misma, sin tomar en consideración el tiempo que se invierta en ejecutarla.

En el contrato por tarea, el trabajador se compromete a ejecutar una determinada cantidad de obra o trabajo en la jornada o en un período de tiempo previamente establecido. Se entiende concluida la jornada o período de tiempo, por el hecho de cumplirse la tarea.

En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor.

## CONCORD:

### Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada y por horas.-

Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma.

También se podrán celebrar contratos eventuales para atender una mayor demanda de producción o servicios en actividades habituales del empleador, en cuyo caso el contrato no podrá tener una duración mayor de ciento ochenta días continuos dentro de un lapso de trescientos sesenta y cinco días. Si la circunstancia o requerimiento de los servicios del trabajador se repite por más de dos períodos anuales, el contrato se convertirá en contrato de temporada.

Son contratos ocasionales, aquellos cuyo objeto es la atención de necesidades emergentes o extraordinarias, no vinculadas con la actividad habitual del empleador, y cuya duración no excederá de treinta días en un año.

Son contratos de temporada aquellos que en razón de la costumbre o de la contratación colectiva, se han venido celebrando entre una empresa o empleador y un trabajador o grupo de trabajadores, para que realicen trabajos cíclicos o periódicos, en razón de la naturaleza discontinua de sus labores, gozando estos contratos de estabilidad, entendida, como el derecho de los trabajadores a ser llamados a prestar sus servicios en cada temporada que se requieran. Se configurará el despido intempestivo si no lo fueren.

Corresponde al Director Regional del Trabajo, en sus respectivas jurisdicciones, el control y vigilancia de estos contratos. Son contratos por hora aquellos en que las partes convienen el valor de la remuneración total por cada hora de trabajo. Este contrato podrá celebrarse

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

La desorganización general en la gestión de ventas de PRODULUX SA afecta el desempeño laboral del talento humano

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

- El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a los clientes.
- La falta de manuales administrativos produce desorden administrativo.
- La duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados.
- La falta de control produce tiempo ocioso de los empleados.

### 2.4.3 Declaración de Variables

#### Hipótesis General

Variable Independiente: La desorganización general en la gestión de ventas I de PRODULUX SA

Variable Dependiente: El desempeño laboral del talento humano

#### 1. Hipótesis Particular

Variable Independiente: El incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados

Variable Dependiente: El retraso de en las entregas a los clientes

#### 2. Hipótesis Particular

Variable Independiente: La falta de manuales administrativos .

Variable Dependiente: Desorden administrativo.

#### 3. Hipótesis Particular

Variable Independiente: La duplicidad de tareas .

Variable Dependiente: Pérdida de tiempo de los empleados

#### **4. Hipótesis Particular**

Variable Independiente: La falta de control administrativo

Variable Dependiente: Tiempo ocioso de los empleados

#### **2.4.4 Operacionalización de las Variables**

Cuadro. Indicadores de las Variables

Cuadro 1. Operacionalización de las Variables

FORMULACION PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	INSTRUMENTO	INDICADOR	INSTRUMENTO
¿DE QUE FORMA AFECTA LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERÍA SI A CURIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO?	DETERMINAR LA AFECTACION DE LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERÍA SI A CURIO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO	LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERÍA SI A CURIO AFECTA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO	LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERÍA SI A CURIO	EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO	Descripción y analisis de puestos	Observacion de documento	Nivel de Satisfaccion de los directivos con el desempeño de el personal	Encuesta
<b>SISTEMATIZACION</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>HIPOTESIS PARTICULARE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>				
¿Qué INCIDENCIA TIENE EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES ?	DIAGNOSTICAR LA INCIDENCIA TIENE EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS EN EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES	EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS INCIDE EN EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES	EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS I	EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES	Porcentaje de tareas cumplidas por empleado	Encuesta a Directivos	Porcentaje de entregas retrasadas	Encuesta
¿DE QUÉ MANERA INCIDE LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL DESORDEN ADMINISTRATIVO	DETERMINAR LA INCIDENCIA DE LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL DESORDEN ADMINISTRATIVO	LA LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PRODUCE DESORDEN ADMINISTRATIVO	LA LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	DESORDEN ADMINISTRATIVO	MANUALES ADMINISTRATIVOS DOCUMENTADOS	Encuesta	Planificacion de trabajo de cada empleado	Encuesta
QUE AFECTACIÓN TIENE LA DUPLICIDAD DE TAREAS EN LA PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	ANALIZAR LA AFECTACIÓN QUE TIENE LA DUPLICIDAD DE TAREAS EN LA PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	LA DUPLICIDAD DE TAREAS OCASIONA PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	LA DUPLICIDAD DE TAREAS	PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	Porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado	Encuesta	Cantidad de tiempo perdido en las tareas que resulten repetidas	Encuesta
DE QUE MANERA AFECTA LA FALTA DE CONTROL EN EL TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	DIAGNOSTICAR LA AFECTACION DE LA LA FALTA DE CONTROL EN EL TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	LA FALTA DE CONTROL PRODUCE TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	LA FALTA DE CONTROL ADMINISTRATIVO	TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	Existencia de un programa de monitoreo de Talento humano	Encuesta, verificación visual del documento	Cantidad de tiempo sin realizar tareas en los empleados	Encuesta

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### **Investigación teórica:**

Es una investigación teórica por que busca hacer modificaciones a las teorías que actualmente se ventilan acerca de los emprendimientos su tratamiento y resultados.

##### **Investigación Cuantitativa y cualitativa:**

Usaremos las técnicas de la estadística para estudiar el entorno de los emprendimientos y además el comportamiento del emprendedor con respecto a la dinámica y el entorno de los emprendimientos, sus ventajas y obstáculos.

La investigación cuantitativa se refiere a la investigación empírica sistemática de los fenómenos sociales a través de técnicas estadísticas. El objetivo de la investigación cuantitativa es desarrollar y emplear modelos estadísticos, teorías y / o hipótesis relativas a los fenómenos.

La Investigación cualitativa. Se orienta al estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social. Utiliza la metodología interpretativa (etnografía, fenomenología, interaccionismo simbólico, etc.): su interés se centra en el descubrimiento de conocimiento, el tratamiento de los datos es básicamente cualitativo.

### **Investigación de Campo:**

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

**Descriptiva:** Se va a identificar todas las características referentes al mercado, como sus necesidades, costumbres, estado socioeconómico y cultural.

**Investigación histórica:** Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones validas a menudo derivadas de hipótesis

## **3.2. LA POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 Característica de la población**

Para el presente estudio consideraremos tres tipos de población, la primera de el total de empleados administrativos de la empresa, quienes están al contacto con el problema y algunas de sus consecuencias, la segunda los directivos de la empresa y tercero los clientes de la empresa quienes son personas económicamente activas, con una calificación de crédito en el sistema financiero de A o B en el buró de crédito y con ingresos fijos entre medianos y altos.

### **3.2.2 Delimitación de la población**

### **3.2.3 Tipo de muestra**

El tipo de muestra a utilizarse en este estudio es no probabilística.

### **3.2.4 Tamaño de la muestra**

$$n = \frac{N p q}{\frac{(N-1) E^2}{z^2} + pq}$$

$$n = \frac{\frac{300 \cdot 0,90 \cdot 0,10}{300 - 1} + 0,0025}{3,8416} \cdot 0,25$$

$$n = \frac{27}{0,44458} \cdot 60,73$$

$$n = 61$$

Según la fórmula aplicada y tomando en cuenta el margen de error del 5% nos arroja como resultado que el tamaño de la muestra que se va a encuestar es de 61 personas.

### **Muestra de empleados**

Debido a que los empleados son once no se aplicará la fórmula sino que se encuestará a toda la población.

### **Características de la muestra encuesta a empleados**

Los colaboradores de la empresa en el área administrativa son personas que han venido prestando servicio por más de tres años en su mayoría conocen los procesos de la almacén en todos sus ámbitos, profesionales, egresado o estudiantes de los últimos niveles de carreras administrativas, por lo regular son mujeres con excepción del vendedor externo, personas con una familia que mantener y responsables muchas veces únicos por sus hijos, de clase media y con deseos de mejorar su condición de vida al alcanzar sus metas, trabajan de lunes a sábados en ocasiones, si la ocasión lo amerita hasta los domingos y a tiempo completo por las exigencias del mercado.

#### **3.2.5 Proceso de selección**

La selección de la muestra que se hará es de tipo probabilístico, aleatorio estratificados, se ha seleccionado de la población los 61 clientes que han comprado recientemente y aquellos que hicieron comparas con pedidos que

ameritaban la espera de preparar su producto para poder así medir la satisfacción, tiempo y calidad.

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

#### **3.3.1 Métodos teóricos**

**Analítico-Sintético:** Por que analizaremos cada una de las partes del problema para luego sintetizarla en una.

#### **3.3.2 Métodos empíricos**

**Los métodos empíricos a utilizar son fundamentales y complementarios:**

En los fundamentales utilizaremos la observación y en los complementarios la encuesta y entrevistas

#### **3.3.3 Técnicas e instrumentos**

**La encuesta.-** Estará basada en un cuestionario de diez preguntas el objeto de la aplicación de estas encuestas es comprobar la hipótesis de la propuesta.

**Entrevista.-** A través de este método podemos ir al lugar de los hechos con el fin de constatar nuestra investigación de campo.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

##### Encuesta dirigida a clientes

##### PREGUNTA 1.

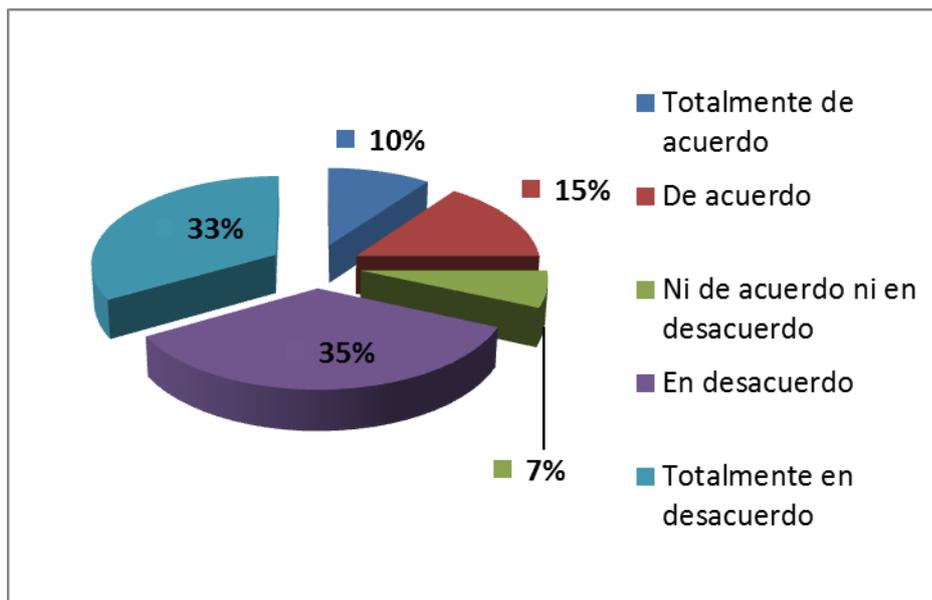
¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por le personal de PRODULUX?

**Cuadro 1.** Satisfacción de Clientes

<b>OPCIONES</b>	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdos	7	10%
De acuerdo	9	15%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	21	35%
Totalmente en desacuerdo	20	33%
Totalmente en desacuerdo	61	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX

**Elaborado por:** Mercy Magaly Mendoza.



**Figura 1.** Pregunta 1. ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por le personal de PRODULUX SA

### Análisis

Podemos observar la mayoría de los encuestados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el hecho de haberse sentido a gusto con el trato que recibió en la empresa mientras que un 25% se distribuye entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto refleja que la mayor cantidad de personas no están satisfechas con el tipo de atención que reciben.

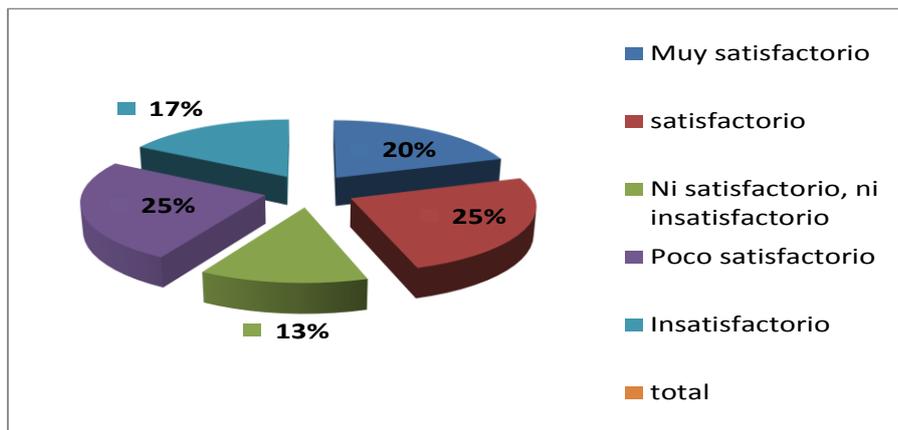
## PREGUNTA 2.

¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?

**Cuadro 2.** Satisfacción Del cliente

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	12	20%
satisfactorio	16	25%
Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	8	13%
Poco satisfactorio	15	25%
Insatisfactorio	10	17%
Total	61	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



**figura 2.** Pregunta 2. ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra?

### Análisis

Se evidencian opiniones divididas entre el desempeño de los empleados, mientras que el 45% lo califica como muy satisfactorio o insatisfactorio mientras que un 42% lo pone en los otros extremos como poco o insatisfactorio, el 13% de personas que no opinan a favor de una opción es curioso sin embargo tomando en cuenta el servicio al cliente un 42% de insatisfacción es demasiado alto

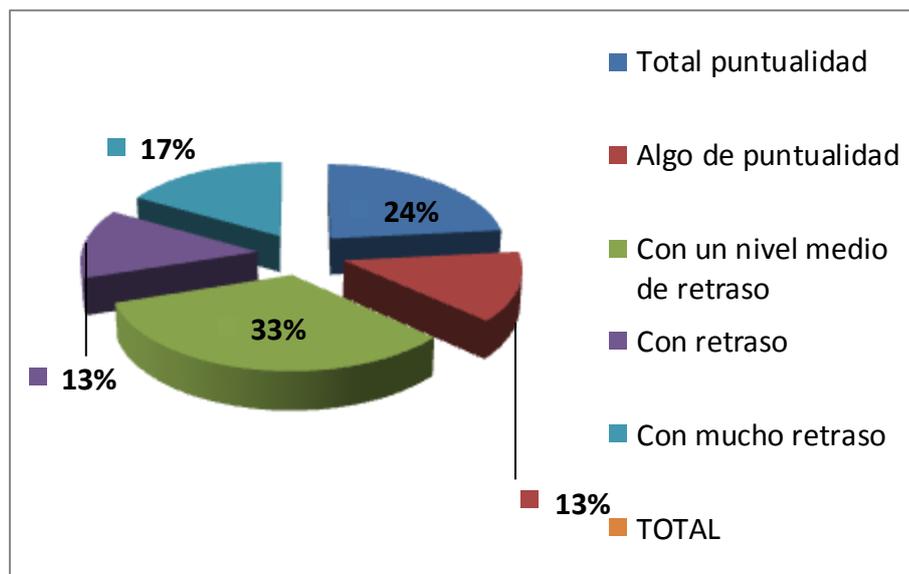
### PREGUNTA 3.

¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con puntualidad?

**Cuadro 3.** Efectividad en la atención al cliente

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Total puntualidad	14	23,33%
Algo de puntualidad	8	13,33%
Con un nivel medio de retraso	20	33,33%
Con retraso	8	13,33%
Con mucho retraso	10	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

En las respuestas que llevan un nivel medio hasta mucho retraso se puede encontrar que hay un 62% lo que deja ver con facilidad que existe un problema a la hora de entregar una cotización al cliente y que este manifiesta su inconformidad por esa situación

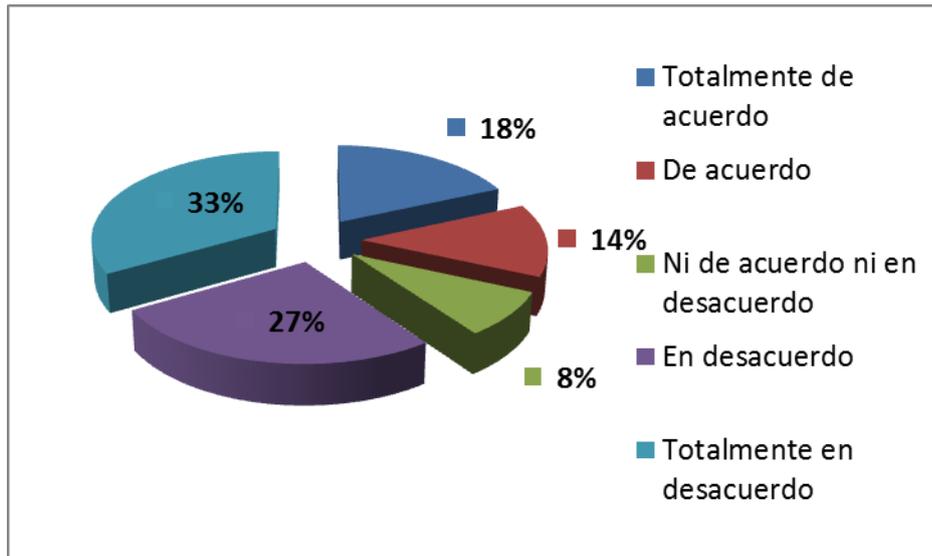
#### PREGUNTA 4.

¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

**Cuadro 4 Efectividad del personal de entrega**

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	11	18%
De acuerdo	9	13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	16	27%
Totalmente en desacuerdo	20	33%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



#### Análisis

Es evidente que el retraso también se da a la hora de entregar el artículo adquirido en el domicilio de los clientes un 60% están entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que existen retrasos en las entregas del producto lo que evidencia una mala atención al cliente, reflejada en la inconformidad de los mismos hacia la empresa.

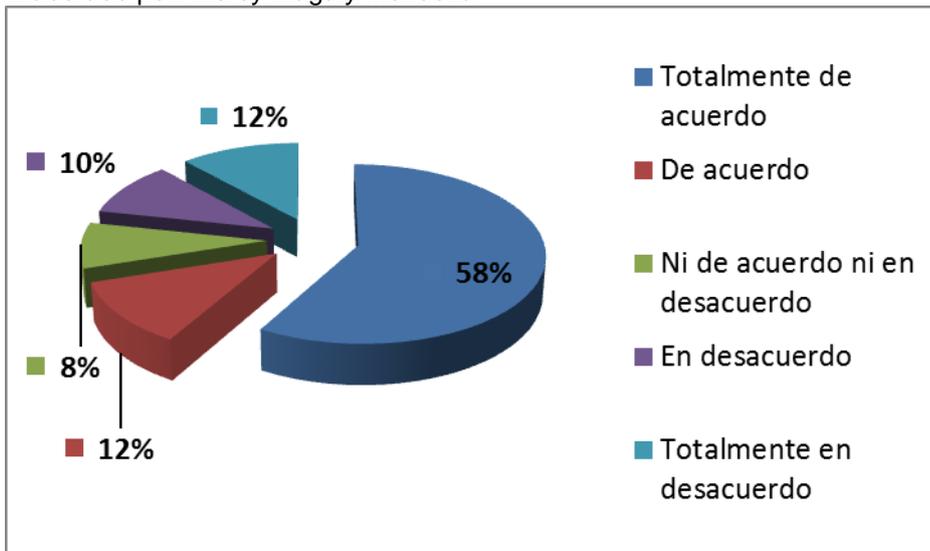
## PREGUNTA 5.

¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y pérdida de confianza de parte de los clientes?

**Cuadro 5.** Retrasos en las entregas

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	58%
De acuerdo	8	12%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8%
En desacuerdo	6	10%
Totalmente en desacuerdo	7	12%
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

La gran mayoría está de acuerdo con el hecho que estas situación de los retrasos ocasiona una perdida de confianza en los clientes tenemos que un 70% de los encuestados piensa de esa manera, esto es altamente peligroso para los intereses de la empresa debido a la competencia que existe en esta ciudad

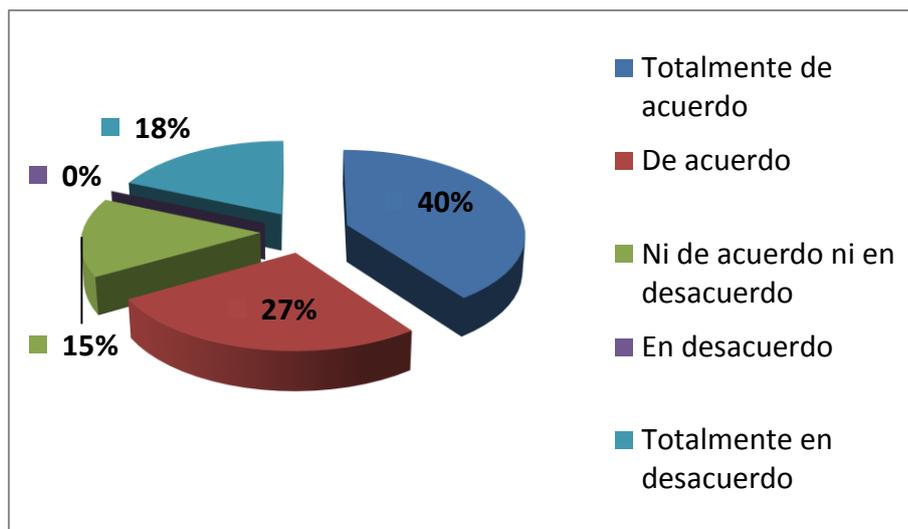
## PREGUNTA 6.

¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

**Cuadro 6** importancia del apuntualidad

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	24	40%
De acuerdo	16	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	15%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	11	18%
Totalmente en desacuerdo	61	100%

**Fuente:** Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
**Elaborado por:** Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

Al observar este resultado que los clientes en su gran mayoría optaría por adquirir sus productos para otra ocasión con una empresa que les ofrezca y garantice puntualidad en el cumplimiento de sus entregas, lo que abre la puerta a la pérdida de fidelidad del cliente y que la calidad del producto no es lo único que este ve a la hora de comprar.

## Encuesta a empleados

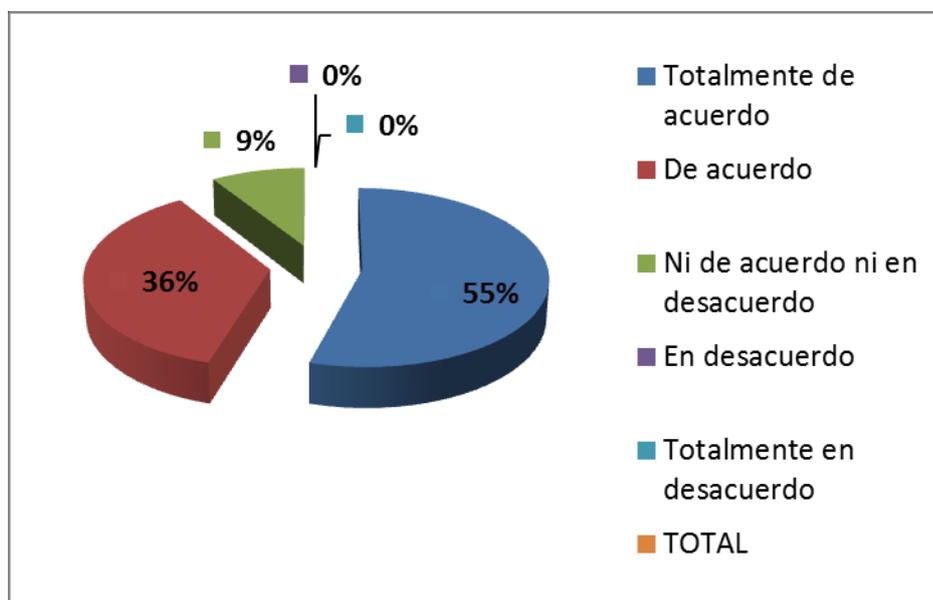
### PREGUNTA 1.

¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

**Cuadro 7.** Percepción del desempeño

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	55%
De acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



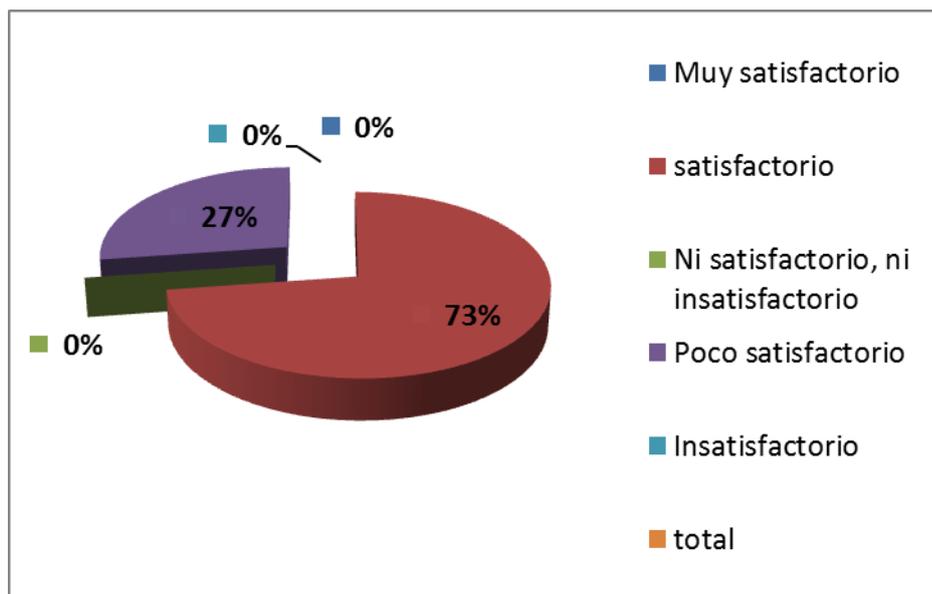
**Análisis:** El 91% de los encuestados está de acuerdo que la desorganización afecta el desempeño

## PREGUNTA 2.

¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

**Cuadro 8.** Desempeño del personal

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Muy satisfactorio	0	0%
satisfactorio	8	73%
Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	0	0%
Poco satisfactorio	3	27%
Insatisfactorio	0	0%
total	11	100%



### Análisis:

El 73% de los encuestados califica el desempeño de los empleados como muy satisfactorio, frente al 27% que le atribuye una calificación de poco satisfactorio al analizar esta pregunta se debe tomar en cuenta que la mayoría de los encuestados fueron los empleados de la empresa y que sus respuestas pueden estar apuntando a defender su trabajo y su puesto de trabajo.

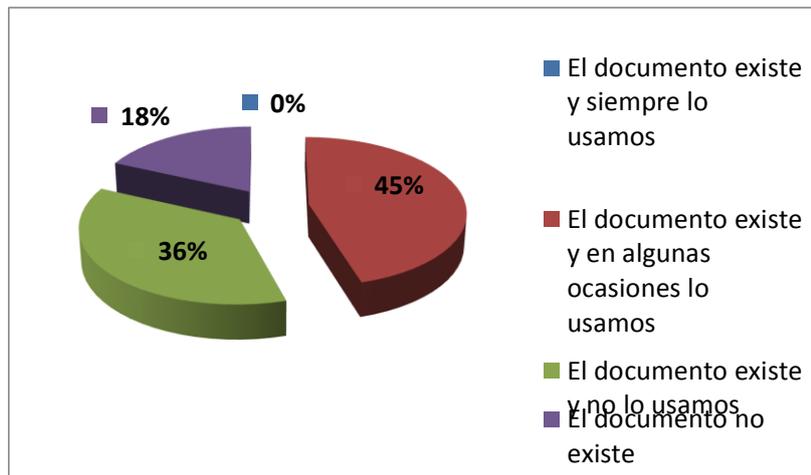
### PREGUNTA 3.

¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

**Cuadro 9.**Existencia de análisis y descripción de puestos

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
El documento existe y siempre lo usamos	0	0%
El documento existe y en algunas ocasiones lo usamos	5	45%
El documento existe y no lo usamos	4	36%
El documento no existe	2	18%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

El 82% de los que respondieron la pregunta coinciden en que el documento existe pero que nunca o casi nunca lo usan también llama la atención que un 18% respondió que no existen los documentos lo que abre la posibilidad de indagar de forma visual si en realidad hay un análisis y descripción de puesto documentado.

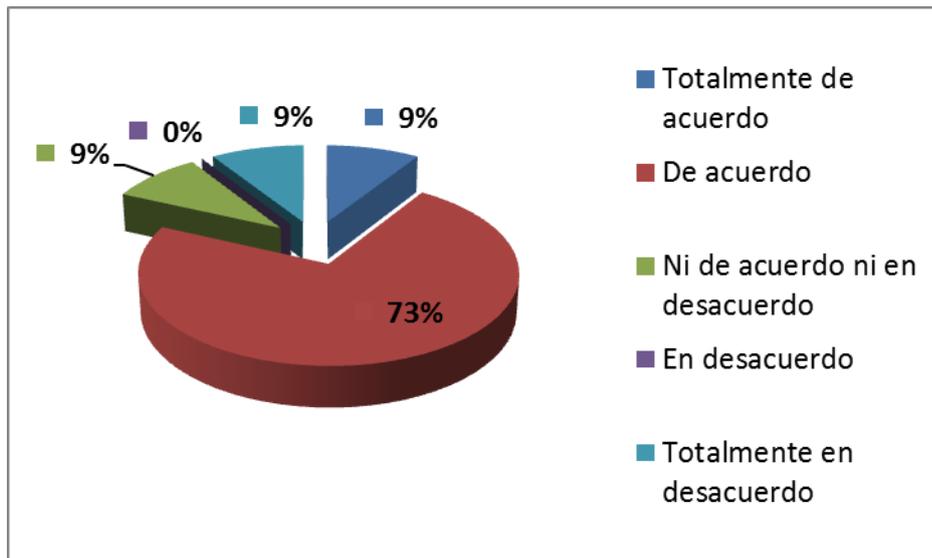
#### PREGUNTA 4.

¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

**Cuadro 10.**Efecto del incumplimiento de tareas o funciones

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
De acuerdo	8	73%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



#### Análisis

Se refleja en las respuestas que en su mayoría están conscientes que hay un elevado nivel de incidencia entre el incumplimiento de tareas o funciones y el retraso en las entregas del producto a los clientes, considerando que la mayoría de empleados en esta respuesta nos dejan ver que también la mayor parte de ellos sabe y está consciente del problema.

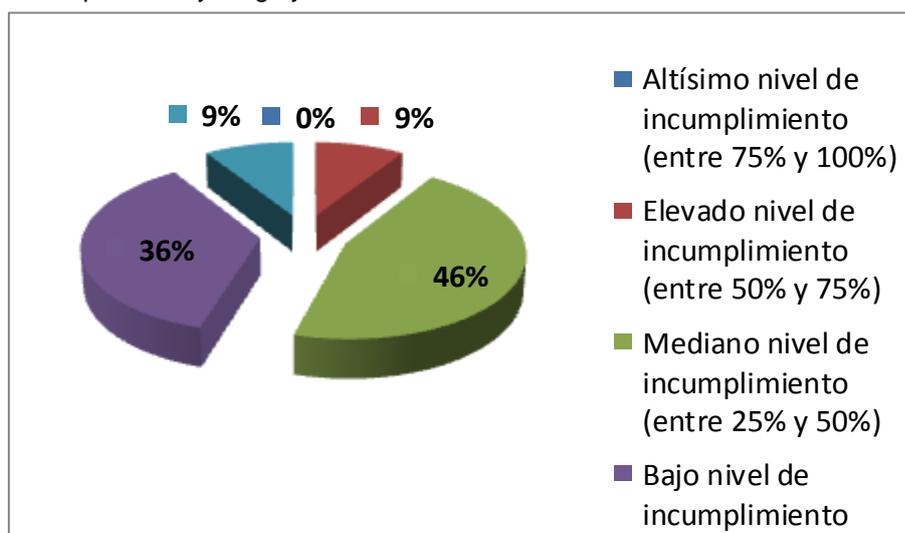
## PREGUNTA 5.

¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

**Cuadro 11.** Nivel de incumplimiento de tareas o funciones

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de incumplimiento (entre 75% y 100%)	0	0%
Elevado nivel de incumplimiento (entre 50% y 75%)	1	9%
Mediano nivel de incumplimiento (entre 25% y 50%)	5	45%
Bajo nivel de incumplimiento (entre 1% y 25%)	4	36%
No existe incumplimiento (0%)	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

Todo nivel de incumplimiento que afecte a los clientes y su confianza es elevado y aunque en esta pregunta la mayor parte coincide en que existe un bajo y mediano nivel de incumplimiento de este, el 46% de los que respondieron coinciden en que está entre un 25% y 50% lo que ya refleja un problema que se debe corregir.

## PREGUNTA 6.

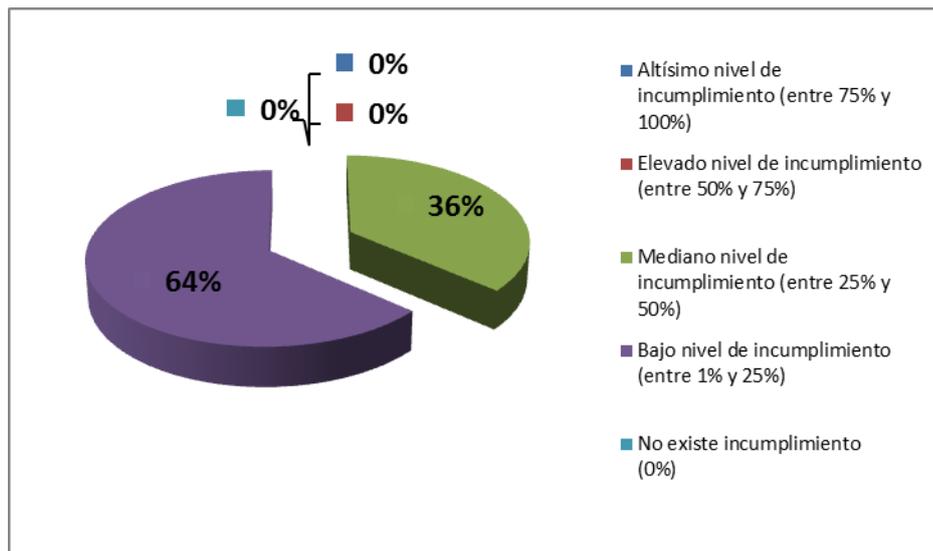
¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

**Cuadro 12.** Retrasos en las entregas

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de retraso (entre 75% y 100%)	0	0%
Elevado nivel de retraso (entre 50% y 75%)	0	0%
Mediano nivel de retraso (entre 25% y 50%)	4	36%
Bajo nivel de retraso (entre 1% y 25%)	7	64%
No existe retraso (0%)	0	0%
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX

Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

Al observar que el 64% de los empleados encuestados menciona que existe un bajo nivel de retraso en las entregas de el producto al cliente y el 36% que menciona encontrar un mediano nivel de retraso se evidencia la percepción de este grupo de encuestados que según su respuesta minimiza el problema

## PREGUNTA 7.

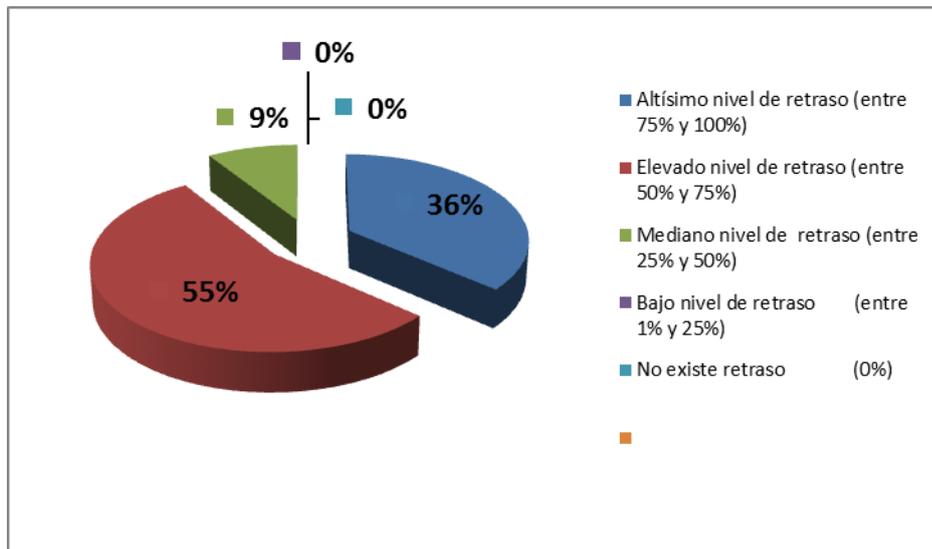
¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

**Cuadro 13.** Falta de manuales administrativos

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	36%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX

Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

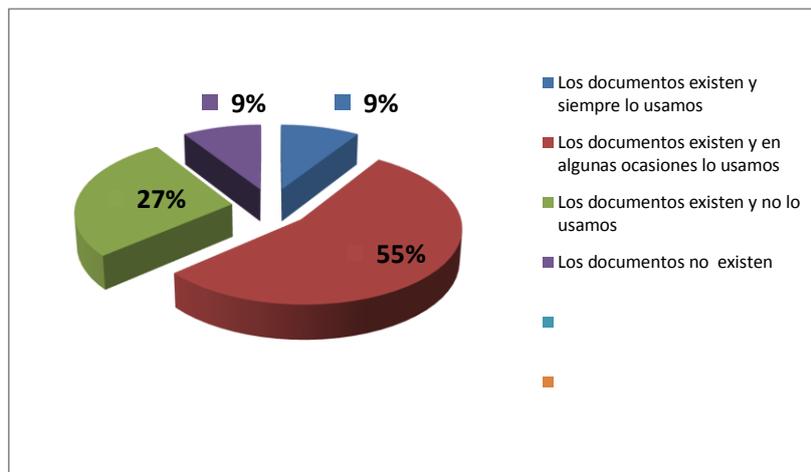
Es indiscutible que para el personal de la empresa que fue encuestados está claro que la falta de manuales produce desorden, se puede inferir de esta pregunta que dentro de la empresa hay una consciencia de orden aunque no se tengan a la mano las herramientas para organizarse.

## PREGUNTA 8.

¿Existen manuales administrativos documentados y se los usa para los procesos de gestión?

**Cuadro 14.** Existencia de manuales

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Los documentos existen y siempre lo usamos	1	9,09%
Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos	6	54,55%
Los documentos existen y no lo usamos	3	27,27%
Los documentos no existen	1	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



### Análisis

Observando el 55% que menciona que en la empresa existen los documentos pero se los usa en ocasiones mientras el 27% manifiesta que nunca se usan los manuales se puede concluir que si estos realmente se encuentran documentados o no están a disposición de quienes lo necesitan para desempeñar sus labores, a la par con esto también un 9% asegura que no hay tales documentos y otro 9% que siempre se los usa.

## PREGUNTA 9.

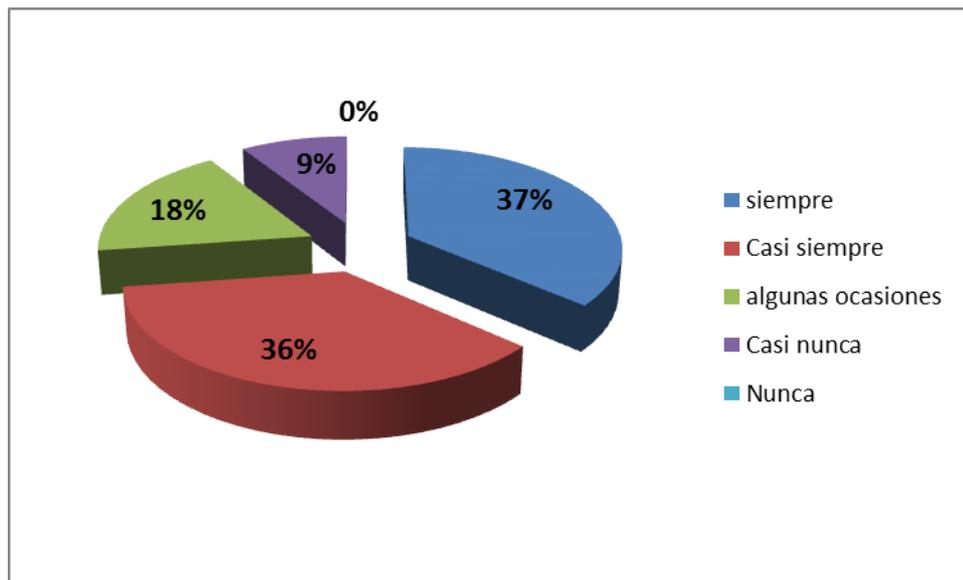
¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?

**Cuadro 15.** Planificación del trabajo

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
siempre	4	36%
Casi siempre	4	36%
algunas ocasiones	2	18%
Casi nunca	1	9%
Nunca	0	0%

Fuente:

Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

A juzgar por las respuestas de los empleados el criterio de los encuestados es que siempre y casi siempre (según el 73%) cuentan con una planificación de su trabajo lo que de ser cierto les permitiría ahorrar tiempo y recursos, evitar el tiempo ocioso y hacer de su puesto de trabajo algo mas productivo

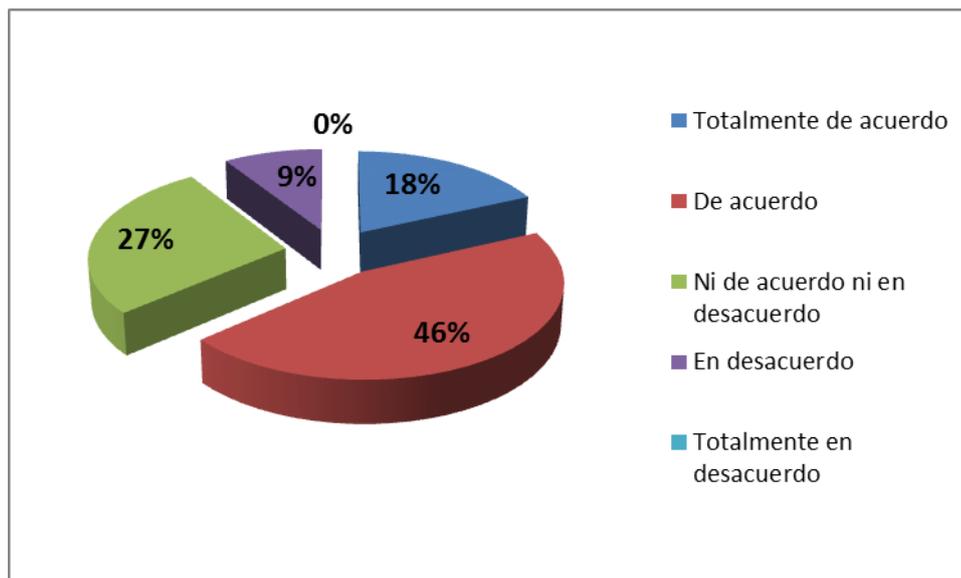
## PREGUNTA 10.

¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

**Cuadro 16.** Duplicidad de tareas

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
De acuerdo	5	45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	27%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

El 64% del personal encuestado está de acuerdo con que la duplicidad de tareas acarrea una pérdida de tiempo para los empleados con solamente un 9% de personas en desacuerdo una vez más puede evidenciarse que los involucrados están totalmente conscientes del problema que existe y de la consecuencia que este trae.

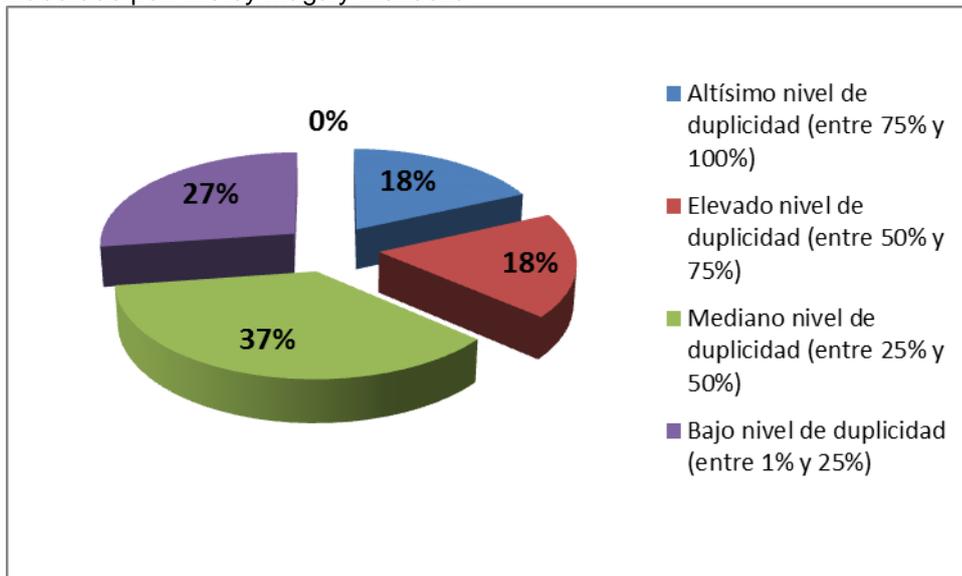
### PREGUNTA 11.

¿Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empelado?

**Cuadro 17.** Índice de duplicidad de tareas

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Altísimo nivel de duplicidad (entre 75% y 100%)	2	18%
Elevado nivel de duplicidad (entre 50% y 75%)	2	18%
Mediano nivel de duplicidad (entre 25% y 50%)	4	36%
Bajo nivel de duplicidad (entre 1% y 25%)	3	27%
No existe duplicidad (0%)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

Es interesante ver como el 72% de las personas que respondió a esta pregunta manifiesta que hay entre mediano y altísimo nivel de duplicidad, las respuestas son entendibles por que en unos cargos se presentan mas o menos responsabilidades de acuerdo a las funciones que desempeñe.

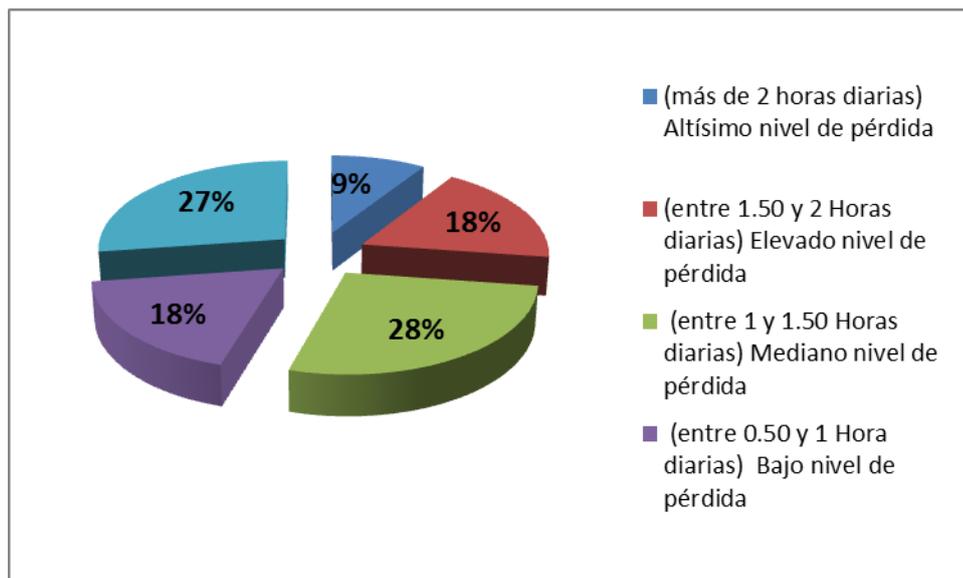
## PREGUNTA 12.

¿Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

**Cuadro 18.** Duplicidad de tareas

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
(más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida	1	9%
(entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida	2	18%
(entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida	3	27%
(entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida	2	18%
(0%) No existe pérdida	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza

## Análisis

El nivel de perdida de tiempo de mediano a altísimo es de 54%, si mejoramos este problema y proporcionamos herramientas para que la empresa pueda hacer uso de ellas y planificar mejor sus procesos sería muy alto el ahorro de recursos, el ambiente laboral y el ahorro de tiempo.

### PREGUNTA 13.

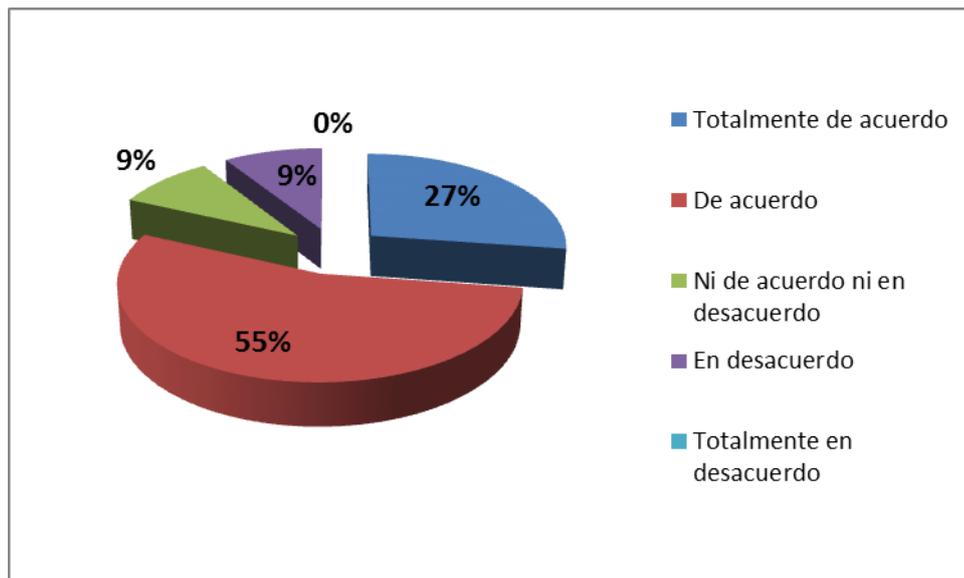
¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

**Cuadro 19.** Tiempo ocioso

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	27%
De acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
En desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX

Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

En gran porcentaje con un 82% se ha podido recoger la opinión de los encuestados en cuanto a la falta de control y su incidencia negativa, como ser una causal de la pérdida de tiempo en los colaboradores, muestra claro que una etapa más del proceso de gestión de talento humano no anda bien en la empresa

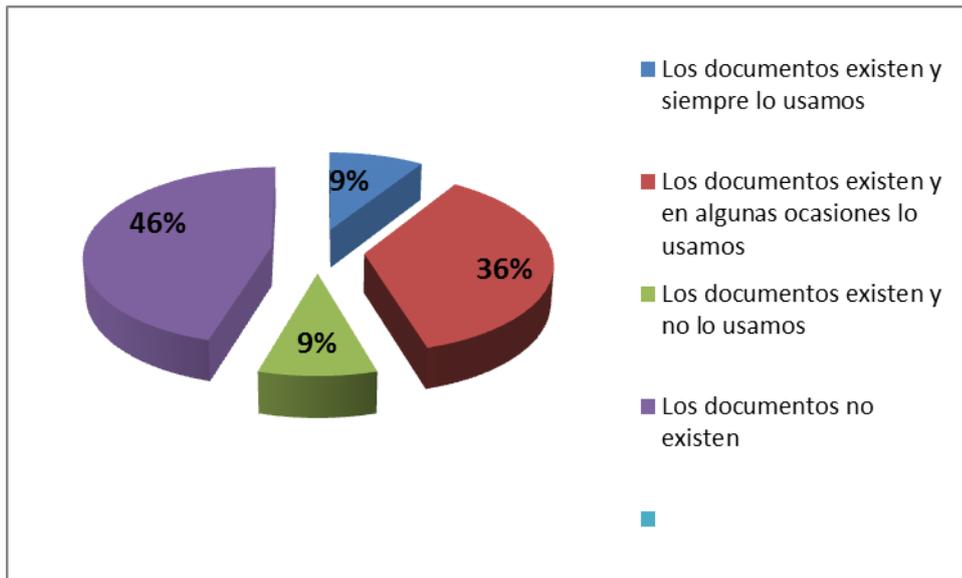
#### PREGUNTA 14.

¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

**Cuadro 20.** Programa de monitoreo de gestión

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
Los documentos existen y siempre lo usamos	1	9,09%
Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos	4	36,36%
Los documentos existen y no lo usamos	1	9,09%
Los documentos no existen	5	45,45%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



#### Análisis

Debido a las diversas respuestas y contradictorias a la vez es necesario hacer una observación directa y verificar la existencia del documento ya que aunque algunos afirman que existe y lo usan la mayoría coincide en que no hay tal tipo de herramienta administrativa.

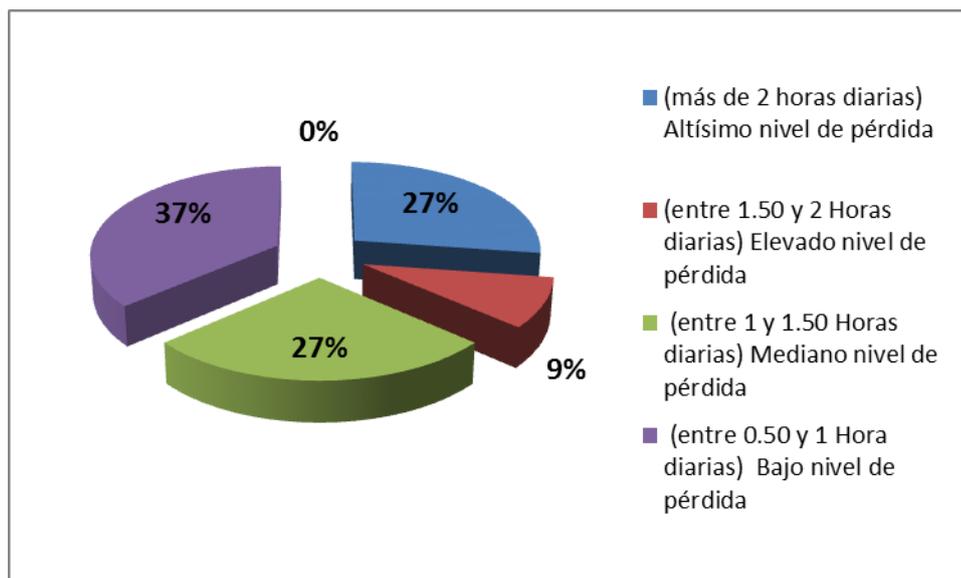
### PREGUNTA 15.

¿Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

**Cuadro 21.** Índice de pérdida de tiempo

OPCIONES	Respuesta	Porcentaje
(más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida	3	27%
(entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida	1	9%
(entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida	3	27%
(entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida	4	36%
(0%) No existe pérdida	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes de PRODULUX  
Elaborado por: Mercy Magaly Mendoza



### Análisis

Entre mediano nivel de perdida y altísimo nivel se encuentra un 63% de las respuestas, urge proponer medidas y herramientas para que dicha situación mejore y de esa manera hacer uso del tiempo de los colaboradores en actividades productivas que beneficien a la empresa en general volverse más eficiente y competitivo.

#### **4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS**

Dada la importancia de contar con una gestión de ventas que permita a la empresa contar con colaboradores identificados como socios de la compañía y que sienten entre parte activa e importante de la misma, se ha realizado el presente estudio en la empresa PRODULUX SA de la ciudad de Milagro con el fin de diagnosticar la incidencia de la desorganización general en el personal sobre el desempeño del mismo.

Se encuestó a los 11 colaboradores del área administrativa y a 60 clientes en los diversos sectores y de diferentes productos priorizando a aquellos que habían solicitado alguna mejora o cambio en el modelo del producto y que para ellos hayan tenido que esperar un tiempo hasta que el mismo sea entregado en su domicilio o lugar solicitado para poder medir la eficacia de la empresa en ese sentido y poder determinar la existencia del problema y su consecuencias.

En las preguntas planteadas a los clientes se ha podido observar una gran apego hacia la disconformidad acerca del servicio recibido, por ejemplo en la primera pregunta la gran mayoría manifestó no haberse sentido a gusto al visitar la empresa mientras que en la segunda pregunta gran parte de ellos manifiesta que le desempeño del empleado que los atendió estuvo entre satisfactorio y muy satisfactorio, aunque algunos opinan lo contrario, además analizando nuestra cultura las calificaciones hacia los empleados y por tratarse de seres humanos bien puede venir de un sentimiento de solidaridad y deseos de no hacer daño o causar la pérdida del empleo de quienes trabajan en la almacén.

Otra de las preguntas que ayuda a sustentar la percepción de solidaridad es que en la pregunta número tres la mayor parte de los encuestados afirma haber tenido que esperar para recibir la cotización, que en otras palabras eso había ocurrido con cierto retraso y en algunas veces con mucho retraso, finalmente los resultados son claros en manifestar que estas fallas en el trato con los clientes que se traducen en retrasos para la entrega del producto pedido, trato no adecuado hacia quienes se acercan al show room de la almacén y otras acciones que no satisfacen las necesidades de ellos, lo más peligroso para la compañía y sus metas por mantenerse en el mercado es que los clientes manifiestan que estas acciones traen consigo la pérdida de la confianza en la empresa y que estarían dispuestos a en

otras ocasiones realizar las compras de ese tipo de productos en una empresa que les garantice un trato y servicio al cliente de calidad.

La encuesta hecha a los empleados y directivos nos trae un hecho sui generis pero que ya era esperado en cierta manera ya que la gran mayoría de las respuestas van encaminadas a mencionar que el desempeño de los empleados es satisfactorio y muy satisfactorio en algunas ocasiones, mientras que solamente el 23% cuestiona el trabajo de los mismos, al mismo tiempo la mayor parte de los empelados encuestados sabe y afirma que la desorganización general en la empresa afecta al desempeño laboral de sus colaboradores, el común denominador en las tesis analizadas como referencia en el presente estudio es el diseño de un modelo de gestión con la mira por alcanzar una meta o un objetivo que pasaba por lograr el mejor desempeño en los empleados para generar valor en la organización.

Los resultados arrojan como deducción la consciencia entre quienes hacen parte de PRODULUX SA en que los manuales administrativos como análisis y descripción de puestos, manual de funciones y que estos sean utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa son parte fundamental para alcanzarlos objetivos y mucho más para definir el modelo a utilizar para administrar las personas que intervienen en los procesos de la organización, que su ausencia trae desorganización y problemas en el desarrollo delas funciones, curiosamente y aunque algunos encuestados mencionan haber utilizado los manuales, la gran mayoría afirma que no se los utiliza o que no existen, esto llama a una reflexión y a preguntarse si los manuales existen y no se los usa y hay un número de empleados que no los conocen o no saben que son los manuales administrativos, o son de uso privativo de cierto grupo de la empresa.

Finalmente con el grupo de preguntas en que se hace referencia a la pérdida de tiempo, el tiempo ocioso y los retrasos a los clientes una vez más se repite el fenómeno que se dieron en las otras preguntas de la encuesta que en cierto modo los encuestados mencionan que existe el problema que esto se origina y afecta al desempeño de la almacén, en otras interrogantes de la encuesta aseveran que no afecta el desempeño de ellos como pérdida de tiempo retrasos en entregas a los clientes y hasta la calificación de satisfacción o no de la manera como realizan sus labores.

### **4.3 RESULTADOS**

Podemos observar la mayoría de los encuestados está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el hecho de haberse sentido a gusto con el trato que recibió en la empresa mientras que un 25% se distribuye entre totalmente de acuerdo y de acuerdo, esto refleja que la mayor cantidad de personas no están satisfechas con el tipo de atención que reciben

Se evidencian opiniones divididas entre el desempeño de los empleados, mientras que el 45% lo califica como muy satisfactorio o insatisfactorio un 42% lo pone en los otros extremos como poco o insatisfactorio, el 13% de personas que no opinan a favor de una opción es curioso sin embargo tomando en cuenta el servicio al cliente un 42% de insatisfacción es demasiado alto

En las respuestas que llevan un nivel medio hasta mucho retraso se puede encontrar que hay un 62% lo que deja ver con facilidad que existe un problema a la hora de entregar una cotización al cliente y que este manifiesta su inconformidad por esa situación

Es evidente que el retraso también se da a la hora de entregar el artículo adquirido en el domicilio de los clientes un 60% están entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con que existen retrasos en las entregas del producto lo que evidencia una mala atención al cliente, reflejada en la inconformidad de los mismos hacia la empresa.

La gran mayoría está de acuerdo con el hecho que estas situación de los retrasos ocasiona una pérdida de confianza en los clientes tenemos que un 70% de los encuestados piensa de esa manera, esto es altamente peligroso para los intereses de la empresa debido a la competencia que existe en esta ciudad

Al observar este resultado que los clientes en su gran mayoría optaría por adquirir sus productos para otra ocasión con una empresa que les ofrezca y garantice puntualidad en el cumplimiento de sus entregas, lo que abre la puerta a la pérdida de fidelidad del cliente y que la calidad del producto no es lo único que este ve a la hora comprar

## **¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?**

Es innegable que existe una conciencia en que la desorganización general en el personal

Al analizar esta pregunta se debe tomar en cuenta que la mayoría de los encuestados fueron los empleados de la empresa y que sus respuestas pueden estar apuntando a defender su trabajo y su puesto de trabajo. Es necesaria la comparación de este resultado con las respuestas de satisfacción de los clientes para determinar si el desempeño de los mismos cumple con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado.

La contradicción en los resultados de esta pregunta nos deja la posibilidad que los empleados en si no conozcan que es un análisis y descripción de puestos y mucho menos que este debe estar documentado

Se refleja en las respuesta que en su mayoría están conscientes que hay un elevado nivel de incidencia entre el incumplimiento de tareas o funciones y el retraso en las entregas a los clientes, considerando que la mayoría con empleados se puede notar que hay un grado de entendimiento de la repercusión de las acciones de cada empleado con la satisfacción final del cliente.

Todo nivel de incumplimiento que afecte a los clientes y su confianza es elevado al tener un 55% de encuestados que consideran que hay entre mediano y elevado nivel de incumplimiento, esto deja clara la necesidad de una propuesta que otorgue herramientas para la solución del problema

Al observar que el 64% de los empleados encuestados menciona que existe un bajo nivel de retraso en las entregas del producto al cliente y el 36% que menciona encontrar un mediano nivel de retraso insistiendo en que estas preguntas son respondidas por los empleados y pueden llevar consigo un sesgo.

Es indiscutible que para el personal de la empresa que fue encuestado está claro que la falta de manuales produce desorden, se puede inferir de esta pregunta que dentro de la empresa hay una conciencia de orden aunque no tengan a la mano las herramientas para organizarse. Estos sugieren la urgencia de proponer que los

procesos lleven un orden y que sean documentados para poder ejercer la función de control de una manera organizada

Observando el 55% que menciona que en la empresa existen los documentos pero se los usa en ocasiones mientras el 27% manifiesta que nunca se usan los manuales se puede concluir que si estos realmente se encuentran documentados no están a disposición de quienes lo necesitan para desempeñar sus labores, a la par con esto también un 9% asegura que no hay tales documentos y otro 9% que siempre se los usa. Las respuestas de los encuestados denotan un claro desconocimiento de parte de los encuestados en cuanto a los manuales y su utilidad en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

A juzgar por las respuestas de los empleados el criterio de los encuestados es que siempre y casi siempre (según el 73%) cuentan con una planificación de su trabajo lo que de ser cierto les permitiría ahorrar tiempo y recursos, evitar el tiempo ocioso y hacer de su puesto de trabajo algo más productivo

El 64% del personal encuestado está de acuerdo con que la duplicidad de tareas acarrea una pérdida de tiempo para los empleados con solamente un 9% de personas en desacuerdo una vez más puede evidenciarse que los involucrados están totalmente conscientes del problema que existe y de la consecuencia que este trae

Es interesante ver como el 72% de las personas que respondió a esta pregunta manifiesta que hay entre mediano y altísimo nivel de duplicidad, las respuestas son entendibles por que en unos cargos se presentan más o menos responsabilidades de acuerdo a las funciones que desempeñe

El nivel de pérdida de tiempo de mediano a altísimo es de 54%, si mejoramos este problema y proporcionamos herramientas para que la empresa pueda hacer uso de ellas y planificar mejor sus procesos sería muy alto el ahorro de recursos, el ambiente laboral y el ahorro de tiempo

En gran porcentaje con un 82% se ha podido recoger la opinión de los encuestados en cuanto a la falta de control y su incidencia negativa, como ser una causal de la

perdida a de tiempo en los colaboradores, muestra claro que una etapa más del procesos de gestión de talento humano no anda bien en la empresa.

Debido a las diversas respuestas y contradictorias a la vez es necesario hacer una observación directa y verificar la existencia del documento ya que aunque algunos afirman que existe y lo usan la inmensa mayoría coincide en que no hay tal tipo de herramienta administrativa

Entre mediano nivel de perdida y altísimo nivel se encuentra un 63% de las respuestas, urge proponer medidas y herramientas para que dicha situación mejore y de esa manera hacer uso del tiempo de los colaboradores en actividades productivas que beneficien a la empresa en general volverse más eficiente y competitivo

### **Diagnóstico del problema**

Es preciso indicar en esta parte del estudio que en referencia a los resultados del mismo y sobre todo al contraste de las respuestas de los clientes y los empleados de la empresa, es notorio que existe un desorden general en la administración del talento humano de la empresa PRODULUX SA, que esto se deriva en un desempeño no adecuado de sus colaboradores. Y que las causas que están incidiendo son las que se plantearon al inicio de este trabajo de investigación, dado el problema que se ha presentado, identificado y estudiado, el presente diagnostico concluye que hay la necesidad imperiosa de proponer que se diseñen las políticas y procesos que hagan posible que la empresa y los colaboradores de la misma cuenten con las herramientas para gestionar los recursos humanos de una forma moderna y adecuado y que si esto se lo hace con eficacia pueda disminuir las causas del problema y los efectos del mismo. Es preciso que se construya una estructura que permita a los directivos tomar decisiones acertadas en todos los procesos que involucren el manejo de personas a fin de que estos redunden en beneficio para la organización y para quienes son parte de ella.

### 4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS		VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<b>HIPOTESIS GENERAL</b>	LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE MUEBLERÍA ACURIO AFECTA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO	<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		LA DESORGANIZACION GENERAL EN EL PERSONAL DE PRODULUX SA	Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano	TOTALMENTE DESACUERDO	0%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	45%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	36%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	18%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	20%	
				<b>TOTAL</b>	<b>120%</b>	
		<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO	Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa	Muy satisfactorio	15%	
				satisfactorio	30%	
		Ni satisfactorio, ni insatisfactorio	20%			
		Poco satisfactorio	15%			
		Insatisfactorio	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>		
PREGUNTA DE HIPÓTESIS	Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa	TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	30%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			

ACEPTADA / NEGADA

HIPOTESIS		VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>	EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS INCIDE EN EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES	<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		EL INCUMPLIMIENTO DE TAREAS O FUNCIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS I	Cuál es él nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa	TOTALMENTE DESACUERDO	15%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	30%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	20%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	15%	
				TOTALMENTE DESACUERDO	20%	
				<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	
		<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		EL RETRASO DE EN LAS ENTREGAS A LOS CLIENTES	Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes	Altísimo nivel de retraso	15%	
				Elevado nivel de retraso	30%	
		Mediano nivel de retraso	20%			
		Bajo nivel de retraso	15%			
		<b>TOTAL</b>	<b>80%</b>			
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>		
PREGUNTA DE HIPÓTESIS	Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes	TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	30%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			

ACEPTADA / NEGADA

HIPOTESIS		VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>	LA LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS PRODUCE DESORDEN ADMINISTRATIVO	<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		LA LA FALTA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	Existen manuales administrativos documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano	Los documentos existen y s	15%	
				Los documentos existen y e	30%	
				Los documentos existen y n	20%	
				Los documentos no existen	15%	
				<b>TOTAL</b>	<b>80%</b>	
		<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		DESORDEN ADMINISTRATIVO	Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo	siempre	15%	
				Casi siempre	30%	
				algunas ocasiones	20%	
Casi nunca	15%					
Nunca	20%					
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>		
PREGUNTA DE HIPÓTESIS	Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo	TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	30%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>					

ACEPTADA / NEGADA

HIPOTESIS		VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>	LA DUPLICIDAD DE TAREAS OCASIONA PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		LA DUPLICIDAD DE TAREAS	Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empleado	Altísimo nivel de duplicidad	15%	
				Elevado nivel de duplicidad	30%	
				Mediano nivel de duplicidad	20%	
				Bajo nivel de duplicidad	15%	
				No existe duplicidad	20%	
				<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	
		<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		PERDIDA DE TIEMPO DE LOS EMPLEADOS	Que cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas	(más de 2 horas diarias)	15%	
				(entre 1.50 y 2 Horas diarias)	30%	
				(entre 1 y 1.50 Horas diarias)	20%	
				(entre 0.50 y 1 Hora diaria)	15%	
		(0%)	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>		
PREGUNTA DE HIPÓTESIS	Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona perdida de tiempo de los empleados	TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	30%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			

ACEPTADA / NEGADA

HIPOTESIS		VARIABLES	INSTRUMENTO DE VERIFICACION			
<b>HIPOTESIS PARTICULARES</b>	LA FALTA DE CONTROL PRODUCE TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		LA FALTA DE CONTROL AMINISTRATIVO	Existen un programa de monitoreo de Gestion de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas	Los documentos existen y s	15%	
				Los documentos existen y e	30%	
				Los documentos existen y n	20%	
				Los documentos no existen	15%	
					20%	
				<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	
		<b>V INDEPENDIENTE</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>
		TIEMPO OCIOSO DE LOS EMPLEADOS	Que cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control	(más de 2 horas diarias)	15%	
				(entre 1.50 y 2 Horas diaria	30%	
		(entre 1 y 1.50 Horas diari	20%			
		(entre 0.50 y 1 Hora diaria	15%			
		(0%)	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			
<b>HIPOTESIS</b>	<b>PREGUNTA DE ENCUESTA</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>RESULT</b>	<b>ANALISIS</b>		
PREGUNTA DE HIPÓTESIS	Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados	TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	30%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	15%			
		TOTALMENTE DESACUERDO	20%			
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>			

ACEPTADA / NEGADA

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

En base a las experiencias obtenidas en este estudio se puede anotar que los procesos de administración de personas, son claves para el desempeño eficaz de los mismos y la consecución de resultados en las organizaciones, los expertos en el área coinciden en que estos procesos y políticas deben estar alineados con los objetivos que se haya trazado la empresa y deben estar encaminados a constituir al talento humano en socio activo de la organización y como tales sus logros ideas, conocimiento y resultados producidos sean compartidos, este modelo de gestionar talentos hace que el desempeño sea optimo y los objetivos se cumplan

#### **5.1 TEMA**

Análisis de los procesos de gestión en el área de Ventas, facturación y despacho en PRODULUX SA

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

El reporte de Análisis es una herramienta de análisis que le permite ver gráficamente información sobre los casos cerrados. Análisis se divide en dos perspectivas: Análisis de Procesos y Análisis de Tareas. Es posible profundizar en cualquier informe para ver información acerca de cada caso.

Esta función se habilita cuando la duración de procesos y de tareas están configuradas. De esta manera Bizagi puede establecer una comparación entre los tiempos de ejecución esperados y reales.

Análisis de Procesos

El reporte de Análisis de Procesos presenta indicadores de rendimiento de los casos cerrados. Usted puede optar por filtrar por proceso y por cualquiera de las Dimensiones definidas previamente. Los informes se mostrarán siempre de acuerdo con un intervalo de tiempo especificado en la parte inferior de la pantalla.

Análisis de Procesos se divide en cinco informes:

- Tiempo de ciclo: permite analizar el tiempo de ciclo de los procesos cerrados.

- Histograma Duraciones: le permite controlar el tiempo que tarda cerrar procesos.

- Actividad Proceso: le permite analizar la eficacia obtenida a partir de la proporción de casos cerrados sobre los casos creados.

- Ranking de activaciones: muestra un gráfico para comparar el número de caso creados de todos los procesos del proyecto.

- Caminos frecuentes: le permite identificar las rutas frecuentes del proceso.

### **Tiempo de Ciclo**

El reporte contiene el número de casos cerrados en un proceso elegido, mostrando la duración promedio, duración esperada, la desviación estándar y el número de casos terminados a tiempo. Los casos terminados NO incluyen los casos abortados.

El reporte muestra un histograma gráfico llamado Duración de casos que compara la duración promedio versus la duración prevista de los casos cerrados.

También muestra un gráfico circular denominado Estado de Casos que muestra el porcentaje de casos cerrados a tiempo en comparación con el porcentaje de casos cerrados vencidos.<sup>11</sup>

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

En las organizaciones que presentan problemas en la operación de procesos casi siempre es común encontrar que las tareas se han vuelto rutinarias, sin planificación o control alguno, razón por la que se origina la duplicidad de tareas, en el cual sus procedimientos que representan demoras innecesarias y al final retrasos en cumplir al cliente con el producto o servicio que se oferta, por esta razón la propuesta es totalmente necesaria y justificada en la organización, porque de este modo vamos a

---

<sup>11</sup> Bigasi BPM, Analisis de procesos, <http://help.bizagi.com/bpmsuite/en/index.html?analisis.htm>

conocer la verdadera situación de los procesos que se implementan dentro de la misma y poder corregir lo que no esté aportando con la eficacia y consecución de resultados propuesto.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General de la propuesta**

Proveer a la organización de procesos y políticas de gestión de Ventas, facturación y despacho que le permitan mejorar la eficiencia del personal y la satisfacción de los clientes.

### **5.4.2. Objetivos Específicos de la propuesta**

- Proporcionar a los empleados de políticas y procesos que les permitan agilizar el cumplimiento de tareas y funciones, para disminuir el retraso en las entregas a los clientes.
- Elaborar manuales para las áreas de ventas, facturación y entregas para mejorar la organización administrativa de esas áreas.
- Analizar y mejorar los procesos a fin de proponer nuevos procedimientos y así disminuir la duplicidad de tareas.
- Analizar los tiempos utilizados en cada proceso para diseñar una propuesta mas eficiente.

## **5.5 UBICACIÓN**

<b>País:</b>	Ecuador
<b>Región geográfica:</b>	Costa
<b>Región Administrativa:</b>	Zona 5
<b>Ciudad:</b>	Milagro
<b>Dirección:</b>	Km. 1.5 vía Recinto Virgen de Fátima

## **5.6 FACTIBILIDAD**

### **Factibilidad Administrativa**

Para llevar a cabo la presente propuesta en lo administrativo se analizará la situación de los procesos que llevan a cabo algunos de los empleados del área administrativa situación por la cual habrá que reestructurar la descripción de las responsabilidades de algunos de ellos para permitir que haya mayor efectividad en la realización de las tareas y funciones de cada uno, existe completa factibilidad ya que la organización cuenta con el personal en cada uno de los puestos que se van a analizar y proponer, además la organización ha dado total libertad y apertura para que se tenga acceso a los datos necesarios para llevar a cabo la propuesta.

### **Factibilidad Legal**

La organización no cuenta en la actualidad con un reglamento interno ni con manuales administrativos que tipifique o que pongan alguna traba a la existencia de nuevos procesos de Talento Humano, esto no será un obstáculo para la implementación de los mismos, en lo que tiene que ver con el marco legal de las relaciones laborales en nuestro país, la organización siempre ha realizado todos sus procesos apegados a las leyes, reglamento y constitución del país, por esa razón no es necesario que hay un cambio al respecto y no tendrá ningún tipo de inconveniente la puesta en marcha de la propuesta.

### **Factibilidad técnica**

Para desarrollar la propuesta será necesario contar con equipos de cómputo normales que constan de una computadora de escritorio y una conexión a internet de banda ancha, además de los suministros normales que se utiliza en toda organización, en lo posterior y después de un profundo análisis del cambio que ha dado la gestión en la empresa y las necesidades que existan entonces se estudiará al adquisición de un software que gestione automáticamente algunos procesos de Talento humano, al verificarse estos requerimientos técnicos los que ahora se necesitan existen actualmente dentro de la empresa, y en cuanto al software hay la disposición de la gerencia general en emprender y financiar la implantación del software.

## **Factibilidad Financiera**

La inversión para la puesta en marcha de la presente propuesta es de \$605.00 exclusivamente para la adquisición de recursos materiales para la implementación de la misma, los directivos de la almacén han dado las indicaciones a los colaboradores en el área financiera para que se destinen los recursos y se los provea de inmediato en el momento que sean solicitados para llevar a cabo el trabajo requerido.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **Situación actual**

#### **Plan Estratégico Del Almacén**

La empresa no cuenta con una planificación estratégica, sin embargo se encontró una misión y visión documentada y publicada en los portales web.

#### **Misión**

Nuestra misión es comercializar equipos de salud en el hogar, como aspiradoras, abrillantadoras y pulidoras domesticas de piso para el hogar que cumplan los más exigentes requerimientos de calidad, ya que son elaborados con participación de talento humano con gran preparación para su labor, ofreciendo a nuestros clientes una amplia variedad de equipos de salud en el hogar, como aspiradoras, abrillantadoras y pulidoras domesticas de piso en tendencia clásico y lineal muy modernos e innovadores con calidad detalle y confort, generando espacios funcionales atractivos a precios competitivos.

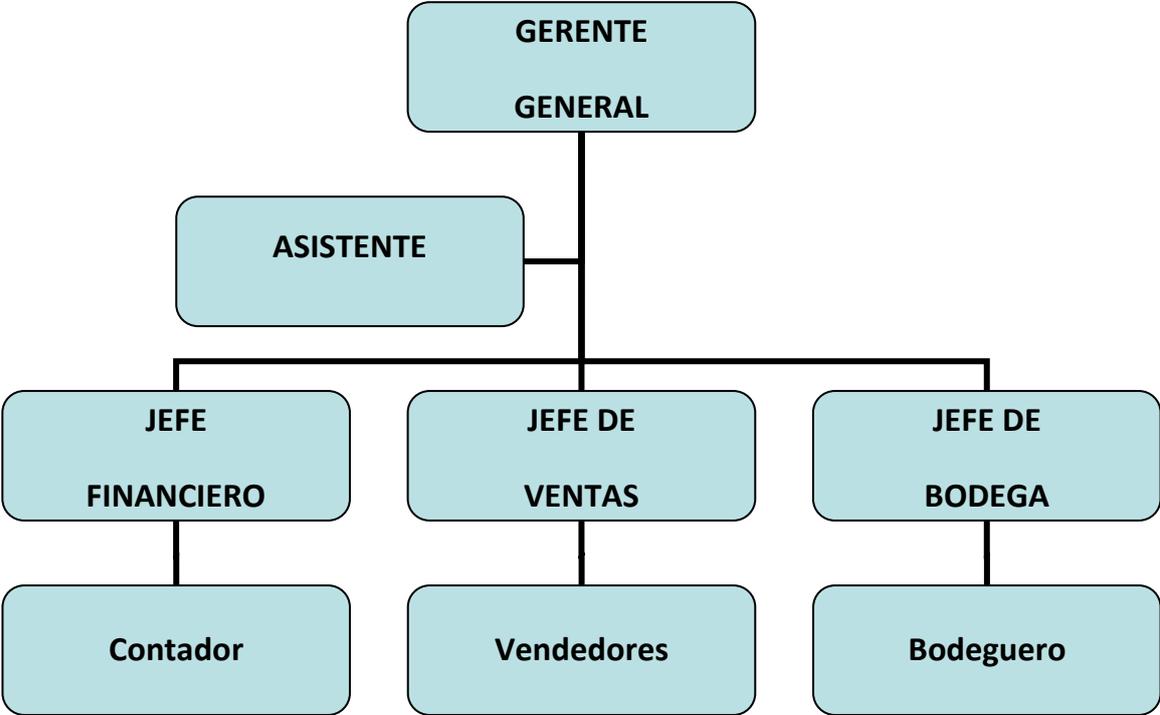
#### **Visión**

Ser líderes y lograr consolidarnos como la Empresa más importante en comercialización de equipos de salud en el hogar, como aspiradoras, abrillantadoras y pulidoras domesticas de piso, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible, a nivel nacional. Contando para ello con personal y equipos calificados, en nuestras amplias y adecuadas instalaciones, lo que nos permitirá desarrollar la creatividad de nuestro personal.

## **Objetivos**

- Aumentar la rentabilidad en 5 puntos porcentuales cada año
- Abrir 2 nuevas tiendas en Milagro hasta fines de 2014
- Disminuir los retrasos en las entregas
- Estar presente en dos ciudades de la provincia aparte de Milagro hasta fines de 2014
- Abrir la línea Salu - Kids hasta junio de 2015

**Estructura Organizacional Actual**



## Análisis y descripción de puestos

### Situación actual y propuesta del cargo: Vendedora:

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO	Vendedora
JEFE INMEDIATO	Jefe de ventas
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	0
FUNCIONES	
Contactar clientes nuevos para la empresa	
Atender a los clientes que se acerque a las oficina.	
Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	
Analizar solicitudes de crédito	
Verificar datos de crédito de los clientes	
Verificar proceso de pedido a proveedores	
Elaborar informes de ventas	
Verificar la entrega oportunamente los pedidos	
Realizar cobranzas por mora	
Facturar	
Llevar controles de inventario	
Despachar los pedidos	
Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia	
Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos	
control de calidad	
Preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas	
Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato	
Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Estudiante universitario en curso o titulado	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
2 o 3 años en cargos similares	
Tener habilidades personales de venta	
Conocimientos básicos del producto	
<b>DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%</b>	
ANALISIS :	
La razón de ser de un vendedor es su relación con los clientes potenciales actuales para incrementar las ventas y asegurar las fidelidad de estos, como en los casos anteriores es visible que hay actividades que sacan al vendedor de su rol, incluso lo colocan en la situación de ser juez y parte.	
RECOMENDACIONES:	
Se hace indispensable que se retiren algunas funciones como la de facturar, analizar crédito, verificar procesos de producción de los pedidos, llevar control de inventario, recepción de pagos por cuotas de los clientes, despachar pedidos y cambiar la actividad de realizar cobranzas por mora, con la de contactar a los clientes morosos para que se acerquen a cancelar a caja.	
PROPUESTA:	
Contactar clientes nuevos para la empresa	
Atender a los clientes que se acerque a las oficina.	
Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	
Elaborar informes de ventas	
Verificar la entrega oportuna de los pedidos	
Contactar clientes morosos para que se acerquen a cancelar a la caja de oficina	
Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia	
Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.	

## **Análisis**

Las labores de un vendedor o vendedora son vitales para los ingresos que las empresas proyectan, de la misma forma la labor de un colaborador en este puesto está íntimamente ligada con la colocación de créditos responsables y que redunden en controlar los niveles de cartera vencida de manera que no afecten a la organización, visto de este modo se han encontrado responsabilidades que se han asignado a este cargo como facturar, mantener en orden el almacén, verificar el procesos de pedido a proveedores que pueden y de hecho distraen de su función original, de el mismo modo se pudo encontrar que el hecho de haber requerido de un vendedor o vendedora que verifique crédito puede resultar peligroso para la organización debido a que son actividades en la que se juegan intereses de quien está haciendo el análisis y se pueden producir anomalías en el proceso, por lo que se recomienda quitar estas actividades y asignarlas a otro colaborador que por la naturaleza del cargo tenga la competencia de ejercerlas.

## **Conclusiones:**

Existe duplicidad de tareas en este cargo en los casos nombrados en el análisis

## **Recomendaciones:**

Redistribuir las funciones y tareas haciendo uso del formato presentado para superar los problemas actuales.

## Situación actual y propuesta del cargo: Contadora

DESCRIPCION DEL CARGO	
DENOMINACION DEL CARGO	Contadora
JEFE INMEDIATO	Jefe Financiero
NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO	0
FUNCIONES	
Atención al cliente	
asesorar al cliente acerca del producto	
Analizar solicitudes de crédito	
Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén	
Elaboración de nominas, liquidación y aportes personales del empleado	
Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos	
Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa	
Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios	
Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa	
Verificar datos de crédito de los clientes	
Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área	
Verificar el proceso de pedido a proveedores	
Verificar los controles de inventario	
Recepcion de pagos de clientes	
Facturación	
Gestionar despacho del producto	
Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta	
Realizar cualquier otra actividad que disponga el Jefe Inmediato	
Ingreso de facturas al sistema	
REQUISITOS DE EDUCACION	
Ser Titulado como CPA, 60 horas de capacitación en impuestos recaudados	
REQUISITOS DE EXPERIENCIA	
2 Años en cargos similares comprobado	
DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: motriz hasta un 30%	
OTROS REQUISITOS	
Edad entre 25 a 35 años	
ANALISIS :	
Se puede observar que la contadora tiene a su cargo funciones que ocasionan perdida de tiempo en sus funciones e inciden en su eficiencia por lo que es necesario reubicar las actividades como atender al cliente, vender y supervisar la producción.	
RECOMENDACIONES:	
Es necesario reubicar las actividades como atender al cliente, vender y supervisar la producción para lograr una mayor eficiencia disminuir el desorden y la perdida de tiempo en este cargo.	
PROPUESTA:	
Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa	
Elaboración de nominas, liquidación y aportes personales del empleado	
Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos	
Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa	
Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios	
Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa	
Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área	
Verificar los controles de inventario	
Facturación	
Gestionar despacho del producto	
Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta	
Ingreso de facturas al sistema	

## **Análisis**

El cargo en análisis tiene una singular obligatoriedad de concentración y dedicación debido a los detalles legales y confidenciales que se derivan de su trabajo, de tal manera que se observan responsabilidades como la de atender al cliente, asesorar a las persona que llegan al almacén, gestionar despacho de la mercadería y otras funciones que se encuentran en el formato de análisis del cargo,

## **Conclusiones:**

Existe duplicidad de tareas en este cargo en los casos nombrados en el análisis

## **Recomendaciones:**

Redistribuir las funciones y tareas haciendo uso del formato presentado para superar los problemas actuales.

## Situación actual y propuesta del cargo: Bodeguero

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>DENOMINACION DEL CARGO</b>	<b>Bodeguero</b>
<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>Jefe de Producción</b>
<b>NUMERO DE PERSONAS EN EL CARGO</b>	<b>0</b>
<b>FUNCIONES</b>	
Elaboración de guías de la salida de mercadería	
Velar por el orden de y limpieza de la bodega	
Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas	
Manejar control y cierre mensual de inventario	
Despachar los pedidos a los clientes	
Ingreso del inventario al sistema	
Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición	
Seleccionar y abastecer la materia meracdería a otros locales	
Controlar el producto en el proceso de pedido a proveedores	
Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones	
Preparar el producto para su despacho	
Facturación de pedidos de clientes al por mayor	
Realizar cualquier actividad solicitada por su jefe inmediato	
<b>REQUISITOS DE EDUCACION</b>	
Titulo de Bachiller	
Manejo de utilitarios de Windows	
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA</b>	
1 o 2 años en cargos similares	
<b>DISCAPACIDAD ADMITIDA PARA EL CARGO: NINGUNA</b>	
<b>OTROS REQUISITOS</b>	
<b>Referencias personales excelentes</b>	
No menor a 20 años	
<b>ANALISIS :</b>	
El bodeguero de la empresa realiza funciones y tareas claves para alcanzar la eficiencia en satisfacción al cliente, en ese orden se puede observar que tiene a cargo actividades que distraen su verdadera función e inciden en el tiempo que el emplea para cumplir con los procesos asignados, como son la función de Controlar el producto en el proceso de producción, Facturar de pedidos de	
<b>RECOMENDACIONES:</b>	
Es necesario optimizar el tiempo en este cargo para volverlo más eficiente, por lo que se recomienda quitar las funciones de facturar, control de producción y realizar las múltiples actividades que su jefe le delegue.	
<b>PROPUESTA:</b>	
Elaboración de guías de la salida de mercadería	
Velar por el orden de y limpieza de la bodega	
Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas	
Manejar control y cierre mensual de inventario	
Despachar los pedidos a los clientes	
Ingreso del inventario al sistema	
Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición	
Seleccionar y abastecerde productos a distribuidores	
Verificar que el producto a despachar este en buenas condiciones	
Preparar el producto para su despacho	

## **Análisis**

Al analizar las funciones, actividades y tareas en los empleados involucrados en el proceso de Venta, facturación y despacho de los productos que comercializan en la PRODULUX SA, se encontraron varias tareas que se realizan de forma duplicada y otras que no van acorde con la naturaleza del puesto que el empleado ocupa, de esta forma de hacer necesario realizar una redistribución de algunas de esas tareas para optimizar el tiempo y los procesos, además se evidencia que hay dos tareas que no deben ser realizadas por los empleados que la realizan como son el **Análisis de crédito** y la **verificación de los datos de crédito** ya que están siendo realizadas por personas que vendrían a ser jueces y parte en el proceso, por esta razón es necesario que se realicen cambios a fin de evitar posibles inconvenientes

### **Cuadro de funciones y actividades situación propuesta.**

Al redistribuir las tareas y funciones, eliminar la duplicidad y por ende dejando el camino abierto para que haya mayor eficiencia en las actividades de la organización, se sugiere pasar la responsabilidad de analizar y aprobar créditos a la asistente de gerencia evitando que personas interesadas en determinado resultado de estos análisis manipulen la información

## Cuadro de tareas y actividades situación actual

TAREAS Y ACTIVIDADES			
FUNCIONES	VENTAS	CONTABILIDAD	BODEGUERO
Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa		X	
Atención al cliente	X	X	X
Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén		X	
Elaboración de nominas, liquidación y aportes personales del empleado		X	
Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos		X	
Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa		X	
Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios		X	
Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa		X	
Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa		X	
Verificar el proceso de pedidos a proveedores	X	X	
Verificar los controles de inventario		X	X
Facturación e ingresar al sistema	X	X	
Gestionar despacho del producto	X	X	
Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta		X	
Ingreso de facturas al sistema	X	X	
Realizar cualquier otra actividad que disponga el Jefe Inmediato	X	X	X
Elaboración de guías de la salida de mercadería			X
Velar por el orden de y limpieza de la bodega			X
Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas			X
Manejar control y cierre mensual de inventario		X	
Despachar los pedidos a los clientes	X	X	X
Ingreso del inventario al sistema		X	X
Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición			X
Seleccionar y abastecer la mercadería a otros locales			X
Control de calidad	X		X
Preparar el producto para su despacho	X	X	X
Contactar clientes nuevos para la empresa	X	X	
Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	X	X	
Analizar solicitudes de crédito	X	X	
Verificar datos de crédito de los clientes	X	X	X
Elaborar informes de ventas	X	X	
Verificar la entrega oportuna de los pedidos	X	X	X
Realizar cobranzas por mora	X	X	
Llevar controles de inventario		X	
Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia			X
Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos	X	X	X
Preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas	X	X	X
Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.	X	X	

### **Análisis del cuadro de tareas y actividades**

Se han encontrado 17 tareas repetidas en las áreas señaladas, esto es una muestra del tiempo que se está perdiendo y de la necesidad de que la propuesta de las investigadoras se lleve a cabo para que la organización puede superar los inconvenientes.

Debido a la alta cantidad de funciones, responsabilidades o tareas que se ejecutan por mas de una persona a la vez se sugiere de inmediato realizar una distribución de las mismas para que se minimicen las pérdidas de tiempo, para se maximice el rendimiento y el desempeño del talento humano para de esta manera mejorar la atención al cliente.

### **Conclusiones**

Debido al problema estudiado por la investigadora se hace indispensable que se realice una nueva distribución de tareas y responsabilidades.

### **Recomendaciones**

Evitar todo tipo de repetición de tareas para que la propuesta tenga el alcance deseado

## Cuadro de tareas y actividades situación propuesta

TAREAS Y ACTIVIDADES			
FUNCIONES	VENTAS	CONTABILIDAD	BODEGUERO
Elaboración e interpretación de todos los estados financieros de la empresa		X	
Atención al cliente	X		
Ventas a nuevos clientes que visiten el almacén	X		
Elaboración de nominas, liquidación y aportes personales del empleado		X	
Explicar al Jefe financiero de los estados requeridos		X	
Controlar los documentos contables originados diariamente por la empresa		X	
Elaboración de declaraciones de impuestos al fisco y Complementarios		X	
Generar informes de la situación financiera y económica de la empresa		X	
Apoyar y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable de la empresa		X	
Verificar el proceso de pedidos a proveedores			X
Verificar los controles de inventario		X	
Facturación e ingresar al sistema		X	
Gestionar despacho del producto			X
Ingreso y elaboración de retenciones de compra y venta		X	
Ingreso de facturas al sistema		X	
Realizar cualquier otra actividad que disponga el Jefe Inmediato			
Elaboración de guías de la salida de mercadería			X
Velar por el orden de y limpieza de la bodega			X
Verificar el traslado de la mercadería a otras bodegas			X
Manejar control y cierre mensual de inventario			
Despachar los pedidos a los clientes		X	
Ingreso del inventario al sistema		X	
Abastecer de mercadería al almacén para su exhibición			X
Seleccionar y abastecer la mercadería a otros locales			X
Control de calidad			X
Preparar el producto para su despacho			X
Contactar clientes nuevos para la empresa	X		
Asesorar al cliente de como el producto puede satisfacer sus necesidades	X		
Analizar solicitudes de crédito		X	
Verificar datos de crédito de los clientes		X	
Elaborar informes de ventas	X		
Verificar la entrega oportuna de los pedidos	X		
Realizar cobranzas por mora	X		
Llevar controles de inventario			X
Mantener los productos en exhibición de manera ordenada y limpia			X
Recepción de pagos de las cuotas de los créditos emitidos	X		
Preparar y entregar a la contadora los valores reunidos por ventas y cuotas		X	

## **Actividades**

La propuesta de políticas y procesos de las áreas de venta facturación y despacho de PRODULUX SA se lo ejecutará en dos etapas:

### **Primera Etapa:**

- Reunión con los directivos para presentar la propuesta
- Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en las funciones.
- Elaboración de un manual de funciones para cada empleado de las áreas involucradas
- Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en las funciones
- Implementación de período de prueba del nuevo manual de funciones
- Medición de resultados del primer mes de implementación
- Retroalimentación
- Medición de resultados del segundo mes de implementación
- Medición de resultados del primer trimestre de implementación
- Reunión de retroalimentación
- Evaluación del primer trimestre con la directiva
- Implementación continua de la propuesta

## **Segunda Etapa:**

- Reunión con los directivos para presentar la propuesta
- Focus Group con los colaboradores para prepararlos para el cambio en los procedimientos
- Elaboración de un manual de procedimientos para cada empleado de las áreas involucradas
- Capacitación a los colaboradores para dar a conocer los cambios en los procedimientos
- Implementación de período de prueba del nuevo manual de procedimientos
- Medición de resultados del primer mes de implementación
- Retroalimentación
- Medición de resultados del segundo mes de implementación
- Medición de resultados del primer trimestre de implementación
- Reunión de retroalimentación
- Evaluación del primer trimestre con la directiva
- Implementación continua de la propuesta

### 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

A continuación se detalla la inversión que la empresa deberá realizar para la ejecución de la propuesta.

#### Talento humano:

No será necesario contratar a personal en este caso por serán las dos investigadoras quienes llevan a cabo el trabajo en conjunto con los directivos y empleados.

#### Recursos materiales

CANTIDAD	RUBROS	PRECIO	VALORES MONETARIOS
12	Transporte	\$2,00	\$24,00
12	Resmas de papel	\$3,00	\$36,00
200	Impresión de manuales	\$0,10	\$20,00
1	Proceso de la información	\$15,00	\$15,00
500	Copias	\$0,02	\$10,00
10	Fotografías	\$0,50	\$5,00
15	Refrigerios para capacitaciones	\$5,00	\$75,00
5	Anillado de documentos	\$2,00	\$10,00
1	Computadora escritorio	\$20,00	\$20,00
1	Cartuchos de Impresora	\$30,00	\$30,00
2	Resaltadores	\$2,00	\$4,00
12	Lápices	\$0,25	\$3,00
12	Bolígrafos	\$0,25	\$3,00
1	software diagramación	\$350,00	\$350,00
	total		\$605,00

Los resultados y beneficios que la organización obtendrá por la implementación de la propuesta principalmente son intangibles, por lo que no es posible calcular con exactitud los beneficio financieros que se van a presentar, pero de hecho que si los procesos mejoran, se elimina la duplicidad de tareas, y se optimiza el desempeño de los colaboradores, los clientes se vana ver beneficiados y será objeto de mas referencias y ventas, los costos bajarán y esto va a redundar en beneficios para la organización que incrementara su rentabilidad.

### **5.7.3 Impacto**

La propuesta es de gran impacto a nivel social, financiero y productivo, social por que incrementará la satisfacción del cliente y de los colaboradores con su trabajo y desempeño, asunto que contribuirá la satisfacción de los empleados y de los directivos, podemos descifrar estos resultados como el impulso del buen vivir y de la calidad de vida dentro de la organización, el impacto productivo se da al crear un precedente en Milagro, entre los empresarios de la ciudad se puede ofrecer como referente el hecho que se hayan rediseñado los procesos, la propuesta también alentará a no continuar con el empirismo a la hora de tomar decisiones en la parte administrativa de las empresas.

Impulsara el desarrollo y difusión del buen vivir al entrenar mejor a los empleados para que esto se derive en un buen trato al cliente, de la misma forma los clientes de la empresa se verán beneficiados por el cumplimiento del derecho que ellos tienen a un trato igualitario y a obtener productos de calidad.



## **CONCLUSIONES**

- El desempeño del talento humano en la empresa PRODULUX SA afecta directamente los resultados de la empresa.
- LA duplicidad de tareas ha ocasionado demoras y retrasos en la atención y satisfacción de los clientes.
- La desorganización en el personal trae como consecuencia bajas en el desempeño del talento humano
- El mal desempeño afecta directamente en la satisfacción del cliente.

## **RECOMENDACIONES**

- Analizar periódicamente las funciones de cada empleado y que el proyecto se cumpla a cabalidad
- Realizar posteriores estudios para analizar los procesos de reclutamiento y selección
- Elaborar un manual de procesos para cada empleado
- Contar con personal con conocimientos en Gestión de Talento humano

## 4.5 Bibliografías

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. México: Elsevier.

Martha, A. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Garnica.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. (2013). *Global Employment Trends*. Suiza: Autores.

RODRÍGUEZ SERRANO, J. C. (2009). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Gráficas Rey.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO. (15 de Marzo de 2013). *Vincular.com*. Recuperado el 5 de Junio de 2013, de <http://www.vincular.cl/modelo-de-gestion-rse>

AHMED, P. e. (2012.). *Admiistración de la innovación*,. Honduras,: Pearson Educación,.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL: LASSIO, Virginia, ARTEAGA, María, CAICEDO, Guido,. (2010.). *Global Entrepreneurship Monitor*,. Guayaquil,: Monsalve Moreno.

FUNIBER. (2011). *Administración y Dirección de Empresas*. Valladolid: Fundación Universitaria Iberoamericana.

GARCÍA - iBARROLA, D. (2009). *Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. Madrid: Fundación EOI.

Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura,. (2010,). *Manual de capacitación para emprendimientos rurales*,. San José,: Edisa SA,.

PUCHOL, L. (2012.). *El libro del emprendedor*, . Madrid, : Ediciones Díaz Santos, .

Wikipedia. (18 de Septiembre de 2012). *Wikipedia*. Recuperado el 6 de Abril de 2013, de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

# ANEXOS

## Preguntas para la encuesta Directivos

1- ¿Piensa usted que la desorganización en el personal afecta al desempeño de este dentro de la empresa?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2- ¿Cómo calificaría usted el desempeño del personal de esta empresa?

**Opciones:**

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Ni satisfactorio, ni insatisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

3- ¿Existe un análisis y descripción de puestos documentado y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

**Opciones:**

El documento existe y siempre lo usamos

El documento existe y en algunas ocasiones lo usamos

El documento existe y no lo usamos

El documento no existe

4- ¿Según su apreciación el incumplimiento de tareas o funciones por parte de los empleados incide en el retraso de en las entregas a Los Clientes?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5- ¿Cuál es el nivel de incumplimiento de tareas o funciones presentado en el personal de la empresa?

**Opciones:**

Altísimo nivel de incumplimiento (entre 75% y 100%)

Elevado nivel de incumplimiento (entre 50% y 75%)

Mediano nivel de incumplimiento (entre 25% y 50%)

Bajo nivel de incumplimiento (entre 1% y 25%)

No existe incumplimiento (0%)

6- ¿Existe retraso en las entregas de mercadería a los clientes?

**Opciones:**

Altísimo nivel de retraso (entre 75% y 100%)

Elevado nivel de retraso (entre 50% y 75%)

Mediano nivel de retraso (entre 25% y 50%)

Bajo nivel de retraso (entre 1% y 25%)

No existe retraso (0%)

7- ¿Según su apreciación la falta de manuales administrativos produce desorden administrativo?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

8- ¿Existen manuales administrativos documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de Talento humano?

**Opciones:**

Los documentos existen y siempre lo usamos

Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos

Los documentos existen y no lo usamos

Los documentos no existen

9- ¿Los colaboradores de esta empresa cuentan con una planificación personal de su trabajo?

**Opciones:**

Siempre

Casi siempre

Algunas ocasiones

Casi nunca

Nunca

10- ¿Según su apreciación la duplicidad de tareas ocasiona pérdida de tiempo de los empleados?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

11-¿Existen Cual es el porcentaje de tareas realizadas por más de un empelado?

**Opciones:**

Altísimo nivel de duplicidad (entre 75% y 100%)

Elevado nivel de duplicidad (entre 50% y 75%)

Mediano nivel de duplicidad (entre 25% y 50%)

Bajo nivel de duplicidad (entre 1% y 25%)

No existe duplicidad (0%)

**12-** ¿Qué cantidad de tiempo estima usted que se pierden por las tareas duplicadas?

**Opciones:**

(Más de 2 horas diarias) Altísimo nivel de pérdida

(Entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida

(Entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida

(Entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida

(0%) No existe pérdida

**13-** ¿Cree usted que la falta de control produce tiempo ocioso entre los empleados?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**14-** ¿Existen un programa de monitoreo de Gestión de Talento humano documentados y se lo usa para los procesos de Gestión de personas?

**Opciones:**

Los documentos existen y siempre lo usamos

Los documentos existen y en algunas ocasiones lo usamos

Los documentos existen y no lo usamos

Los documentos no existen

**15-**¿Qué cantidad de tiempo ocioso estima usted que se pierden por la falta de control?

**Opciones:**

(Más de 2 horas diarias)      Altísimo nivel de pérdida

(Entre 1.50 y 2 Horas diarias) Elevado nivel de pérdida

(Entre 1 y 1.50 Horas diarias) Mediano nivel de pérdida

(Entre 0.50 y 1 Hora diarias) Bajo nivel de pérdida

(0%)                                      No existe pérdida

**Encuesta para clientes**

Esta encuesta se la realizará a clientes de la base de datos de la organización que hayan hecho pedidos de algún producto, en el que hayan tenido que esperar un tiempo determinado para su entrega, se obviarán a clientes que hayan comprado productos en el almacén y lo hayan llevado a su hogar el momento de la compra

**1-** ¿Se sintió usted a gusto y bien atendido por el personal de PRODULUX SA?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

2- Cómo calificaría usted el desempeño del personal que la (lo) atendió en su compra

**Opciones:**

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Ni satisfactorio, ni insatisfactorio

Poco satisfactorio

Insatisfactorio

3- ¿Cuándo solicitó la cotización del producto elegido y/o el crédito para llevarlo este le fue entregado a usted con?

**Opciones:**

Total puntualidad (se lo dieron de inmediato)

Algo de puntualidad (Se los dieron después de pocos momentos)

Con un nivel medio de retraso (Tuvo que esperar algunos minutos)

Con retraso (Tuvo que esperar por varios minutos)

Con mucho retraso (Tuvo que esperar por mas de una hora)

4- ¿Su pedido fue entregado en su domicilio o lugar solicitado con puntualidad?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**5-** ¿Estima usted que este tipo de retrasos ocasiona molestias y perdida de confianza de parte de los clientes?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**6-** ¿Según su opinión clientes como usted preferirían buscar hacer este tipo de compras en una empresa que les ofrezca puntualidad?

**Opciones:**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo