

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**TEMA: "DESTREZAS Y HABILIDADES DEL TALENTO HUMANO EN
DISTRALV S.A."**

AUTORAS:

**CÁCERES ÁLVAREZ MARÍA SILVANA
CÁCERES ÁLVAREZ MARÍA SILVIA**

TUTOR: ING. DARWIN ORDÓÑEZ

GUAYAQUIL – ECUADOR

2012 - 2013

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos salud y fortaleza para culminar una nueva etapa en nuestras vidas, y a todas aquellas personas que de una u otra forma han hecho posible la realización de este proyecto de investigación, en especial a nuestros padres: Gloria Álvarez y Luis Cáceres, y a nuestro tutor: Ing. Darwin Ordóñez.

Silvana y Silvia Cáceres

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación es dedicado en su totalidad a nuestros padres: Gloria Álvarez y Luis Cáceres, que siempre nos han brindado todo el apoyo necesario para culminar esta etapa de formación académica.

Silvana y Silvia Cáceres

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas realizan muchos esfuerzos para lograr mantenerse en el mercado, ya que la competencia cada día estimula el crecimiento y desarrollo empresarial por medio de la innovación de los procesos, utilizando para esto diversos elementos como la tecnología y una adecuada gestión del talento humano. Todo esto influye de manera directa en el eficiente servicio que se les proporciona a los clientes y por ende en el incremento de los ingresos por ventas.

La empresa DISTRALV S.A., dedicada a la comercialización de tableros laminados, mdf, mdp, tropical, plywood, etc.; no es la excepción ante este hecho, sobre todo porque durante años ha llevado a cabo sus actividades de una forma retrograda, que no le ha permitido gestionar de forma eficiente al personal, ni que los clientes se sientan del todo satisfechos, lo cual ha provocado que no logre posicionarse de una manera más dinámica en el mercado en que se desenvuelve.

Por tal motivo, el presente trabajo tiene como propósito fundamental lograr implementar en la empresa DISTRALV S.A. diferentes cambios, que le permitan no solo permanecer en el mercado sino crecer en el mismo. La propuesta se basa en la creación de un manual de funciones y procedimientos, establecimiento de una visión y misión, y diseño y definición de una estructura organizacional, todo esto con la finalidad de maximizar las destrezas del talento humano de la empresa y lograr que dichos cambios se vean reflejados directamente en sus utilidades al incrementar sus ventas a causa del eficiente manejo del personal.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Problema de Investigación	1
1.1.1. Planteamiento del Problema	1
1.1.2. Formulación del Problema	4
1.1.2.1. Sistematización del Problema.....	4
1.1.3. Delimitación del Problema	5
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. Justificación de la Investigación.....	7
1.4. Intencionalidad de la Investigación	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1. Antecedentes de la compañía	11
2.2. Estado del Arte.....	15
2.2.1. Libros	15
2.2.2. Manuales.....	18
2.2.3. Publicaciones en la web	19
2.3. Marco Teórico.....	21
2.3.1. Talento Humano.....	21
2.3.1.1. Definición del Talento Humano	21
2.3.1.2. Fundamentos del Talento Humano	22
2.3.1.3. Importancia del Talento Humano	23
2.3.1.4. Motivación del Talento Humano	24
2.3.1.5. Desarrollo de una Filosofía propia del Talento Humano	25
2.3.2. Reclutamiento y Selección.....	27

2.3.2.1. Definición de Reclutamiento	27
2.3.2.2. Definición de Selección.....	30
2.3.2.3. Compensaciones	31
2.3.2.4. Evaluación del Desempeño	32
2.3.2.5. Capacitación	34
2.3.3. <i>Manual de Políticas del Talento Humano</i>	35
2.3.3.1. Definición de Manual de Políticas del Talento Humano	35
2.3.3.2. Importancia del Manual de Políticas del Talento Humano	36
2.3.3.3. Objetivo del Manual de Políticas del Talento Humano	37
2.3.3.4. Alcance del Manual de Políticas del Talento Humano	37
2.3.4. <i>Elaboración de Manual</i>	38
2.3.4.1. Garantías Laborales.....	38
2.3.4.2. Desarrollo del Talento Humano	40
2.3.4.3. Personal y Prevención de Riesgos	41
2.3.5. <i>Funciones Específicas</i>	42
2.3.5.1. Misión del Departamento del Talento Humano	42
2.3.5.2. Organigrama de Departamentos	42
2.3.5.3. Dotación del Personal.....	43
2.3.5.4. Funciones Generales del Departamento	44
2.3.5.5. Responsabilidades del Cargo de Jefe de Departamento de Talento Humano.....	45
2.4. Marco Conceptual	46
2.5. Marco Legal	47
2.6. Hipótesis de la Investigación.....	48
2.6.1. <i>Hipótesis General</i>	48
2.6.2. <i>Hipótesis Específicas</i>	48
2.7. Operacionalización de las Variables	48
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA.....	51
3.1. Tipo de Estudio y Diseño	51
3.2. Métodos de Investigación.....	52
3.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de la Información	52
3.3.1. <i>Técnicas</i>	52

3.3.2. Instrumentos.....	53
3.4. Población y Muestra.....	54
3.4.1. Población.....	54
3.4.2. Muestra.....	55
3.5. Procesamiento de Datos.....	57
3.5.1. Tabulación de los Resultados.....	57
3.6. Recursos.....	83
3.6.1. Presupuesto.....	84
3.6.2. Cronograma.....	84
CAPÍTULO IV.....	86
LA PROPUESTA.....	86
4.1. Descripción del Negocio.....	86
4.1.1. Línea de productos.....	86
4.2. Propuesta de Mejora.....	87
4.2.1. Justificación.....	87
4.2.2. Objetivos de la Propuesta.....	88
4.2.3. Planeación Estratégica de DISTRALV S.A.....	88
4.3. Plan de Ejecución de la Propuesta.....	118
4.3.1. Recursos.....	118
4.3.2. Cronograma de Implementación de la Propuesta.....	119
4.4. Plan de Gestión y Monitoreo de la Propuesta.....	120
4.4.1. Costo de la Propuesta.....	120
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	126
ANEXOS.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación del Problema.....	6
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno	29
Tabla 3: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo	30
Tabla 4: Técnicas de Selección de Personal.....	31
Tabla 5: Operacionalización de las variables	50
Tabla 6: Instrumentos para cada técnica	54
Tabla 7: Detalle de la Población objeto de estudio.....	55
Tabla 8: Fechas y modalidad de recolección de la información	57
Tabla 9: Antigüedad del cliente	58
Tabla 10: Frecuencia de Compra	59
Tabla 11: Grado de satisfacción	60
Tabla 12: Inconvenientes al momento de la compra	61
Tabla 13: Calificación de la atención al cliente.....	62
Tabla 14: Criterios de motivación al cliente.....	63
Tabla 15: Comunicación entre los clientes y el personal de la empresa	64
Tabla 16: Aspectos que debe mejorar la empresa	65
Tabla 17: Modalidades para conocer la opinión y satisfacción de los clientes	66
Tabla 18: Tiempo de antigüedad del empleado	67
Tabla 19: Cargos que ocupan los empleados.....	68
Tabla 20: Existencia de áreas funcionales	69
Tabla 21: Ambiente laboral organizacional	70
Tabla 22: Modalidad de comunicación entre directivos y empleados	71
Tabla 23: Frecuencia de capacitaciones al personal	72
Tabla 24: Aspectos que deben mejorar	73
Tabla 25: Principales problemas de la empresa.....	74
Tabla 26: Políticas de prevención de riesgos laborales	75
Tabla 27: Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa	76
Tabla 28: Habilidad para desempeñar el cargo	77
Tabla 29: Conocimiento e importancia de un manual de funciones y procedimientos	78
Tabla 30: Implementación de un manual de procesos y funciones como alternativa de eficiencia laboral.....	79
Tabla 31: Presupuesto de Gastos.....	84
Tabla 32: Cronograma de Actividades	85

Tabla 33: Proceso de Compra de mercaderías.....	113
Tabla 34: Proceso de Venta	115
Tabla 35: Proceso de Selección de Personal	117
Tabla 36: Tipos de recursos a utilizar	118
Tabla 37: Cronograma de la Implementación de la Propuesta	119
Tabla 38: Costo de la Propuesta.....	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Organigrama del Departamento de Talento Humano	42
Figura 2: Antigüedad del cliente	58
Figura 3: Frecuencia de Compra	59
Figura 4: Grado de satisfacción.....	60
Figura 5: Inconvenientes al momento de la compra	61
Figura 6: Calificación de la atención al cliente	62
Figura 7: Criterios de motivación al cliente	63
Figura 8: Comunicación entre los clientes y el personal de la empresa.....	64
Figura 9: Aspectos que debe mejorar la empresa	65
Figura 10: Modalidades para conocer la opinión y satisfacción de los clientes.....	66
Figura 11: Tiempo de antigüedad del empleado	67
Figura 12: Cargos que ocupan los empleados	68
Figura 13: Existencia de áreas funcionales	69
Figura 14: Ambiente laboral organizacional	70
Figura 15: Modalidad de comunicación entre directivos y empleados.....	71
Figura 16: Frecuencia de capacitaciones al personal.....	72
Figura 17: Aspectos que deben mejorar	73
Figura 18: Principales problemas de la empresa	74
Figura 19: Políticas de prevención de riesgos laborales	75
Figura 20: Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.....	76
Figura 21: Habilidad para desempeñar el cargo	77
Figura 22: Conocimiento e importancia de un manual de funciones y procedimientos....	78
Figura 23: Implementación de un manual de procesos y funciones como alternativa de eficiencia laboral.....	79
Figura 24: Línea de Productos	86
Figura 25: Organigrama de DISTRALV S.A.	89
Figura 26: Proceso de Compra de mercaderías	112
Figura 27: Proceso de Venta	114
Figura 28: Proceso de Selección de Personal	116

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Planteamiento del Problema

El crecimiento de la competencia empresarial ha convertido en una necesidad el hecho de que las empresas actualicen y mejoren sus procesos internos, a fin de que sean capaces de alcanzar mayor competitividad y productividad que les permita obtener las utilidades esperadas, las mismas que provienen en gran parte de las ventas que se generan, ya que este es el motor de la empresa. Sin embargo, si la empresa no administra adecuadamente su inventario, ni gestiona de manera adecuada el talento humano que posee, las ventas se verán directamente afectadas, debido a la insatisfacción de los clientes con respecto a la atención que le brinda el personal de la empresa. Otra causa es la variabilidad de los precios y calidad de los productos que adquieren o, la falta de stock o escasez de alternativas en las perchas de exhibición del almacén.

Por otra parte, toda empresa, sea esta pequeña o grande, necesita tener una estructura organizacional bien definida, ya que esto le permitirá especificar las guías y parámetros necesarios que conlleven a alcanzar los objetivos empresariales. Al no existir una jerarquía en la empresa, tampoco existirán puestos de trabajo con funciones ni responsabilidades establecidas.

Con base a lo anterior, se puede identificar que la empresa DISTRALV S.A., dedicada a la comercialización de tableros laminados, mdf, mdp, tropical, plywood; se encuentra en la actualidad atravesando un problema en la eficacia del manejo de su personal, debido a la ausencia de una estructura organizacional y manual de funciones. La razón por la cual los accionistas no han buscado una solución a este problema se debe a que ellos no consideran que sea relevante, ni mucho menos una falencia empresarial, ya que bajo su perspectiva suponen que basta solo con las órdenes que ellos dispongan en determinado momento o situación que se suscite, sin necesidad de que exista un manual de funciones y procedimientos.

Hay diversas causas y efectos del problema que atraviesa la empresa DISTRALV S.A., los mismos que se detallan a continuación:

La empresa no tiene establecida la visión ni la misión, lo cual conlleva a que cada uno de los miembros que forman parte de la organización no persiga el cumplimiento de metas u objetivos organizacionales; es decir, que cada empleado ejerce su labor de manera independiente y no trabaja en equipo, lo cual produce incongruencias en los resultados obtenidos.

También se evidencian falencias en la delegación y control de actividades por parte de los accionistas de la compañía, lo que conlleva a no lograr cumplir con los pedidos y requerimientos de algunos clientes, avivando en los casos más críticos que ciertos clientes se cambien a la competencia. Por lo tanto, es de

suma importancia para DISTRALV S.A. no solo captar nuevos clientes sino mantener satisfechas a aquellas personas o empresas que ya lo son.

Así mismo, a menudo se observan equivocaciones en el flujo de la información, lo cual causa duplicación de las tareas y por ende pérdida de tiempo y dinero para la empresa. Este hecho se torna aun más significativo cuando se trata de procedimientos que tienen que ver de manera directa con el cliente, como la elaboración repetitiva de una misma factura u orden de pedido, o el despacho incorrecto de medidas de tableros que no concuerden con lo solicitado por el cliente.

Otra causa del problema es la incomodidad en el ambiente laboral en lo referente a la relación empleador-empleado, la misma que repercute en la falta de comunicación y coordinación entre las áreas de la empresa, ya que cada empleado realiza su trabajo sin tener una conexión directa con las áreas alternas, debido a la inexistencia de un patrón de procedimientos definido por parte de los accionistas de DISTRALV S.A. Esto tiene una íntima relación con la ausencia de un trabajo en equipo, con miras hacia una misma dirección.

Por otra parte, se evidencian de manera frecuente desacuerdos entre los propietarios de la compañía con respecto a las reglas e instrucciones dadas al personal, lo que provoca una confusión en los empleados al momento de ejecutar diversas actividades, ya que no saben con exactitud a quien deben obedecer.

En base a las causas mencionadas, se puede observar que la inexistencia de manuales de funciones en la empresa DISTRALV S.A. causa un sinnúmero de inconvenientes no solo a nivel interno (personal que labora en la empresa) sino también a nivel externo (clientes), por lo que se debe dar solución de manera inmediata a esta situación, ya que si no se lo hace se pueden provocar daños aun más severos que pueden llegar a constituirse en irreversibles para la empresa.

En el anexo 2 se presentan las causas y efectos que lleva consigo el problema central de esta investigación.

1.1.2. Formulación del Problema

¿La inexistencia de una estructura organizacional definida y la falta de un manual de funciones y procedimientos del personal inciden de manera negativa en la gestión eficiente del talento humano en la empresa DISTRALV S.A.?

1.1.2.1. Sistematización del Problema

1. ¿Qué situaciones ha tenido que enfrentar la empresa DISTRALV S.A. a nivel interno y externo debido a la falta de una estructura organizacional y manual de funciones?
2. ¿Cómo se puede lograr que tanto los accionistas como los empleados de DISTRALV S.A. trabajen en equipo, persiguiendo los mismos objetivos empresariales?

3. ¿Qué recursos se requerirían para la implementación de un sistema de gestión del talento humano en DISTRALV S.A.?
4. ¿De qué manera se pueden establecer las funciones, responsabilidades y limitaciones que tiene cada empleado en la empresa DISTRALV S.A.?

1.1.3. Delimitación del Problema

El lugar donde se genera el problema que es objeto de este proyecto de investigación, son las instalaciones de la empresa DISTRALV S.A., y es allí donde se pretenden realizar las modificaciones que sean necesarias, las mismas que están íntimamente relacionadas con la creación de una sólida estructura organizacional que promueva cambios positivos para la empresa.

El campo de estudio del problema de investigación está en la gestión del talento humano de DISTRALV S.A., motivo por el cual se impide al personal de la empresa sentirse a gusto y realizar sus actividades de manera eficiente y segura.

Los aspectos específicos que se observan en el problema son: la ausencia de una misión, visión, estructura organizacional y un manual de funciones en la empresa DISTRALV S.A., lo que ha provocado una serie de conflictos, tanto a nivel interno como externo, tal como se mencionó en las causas y efectos descritos en el planteamiento del problema.

Se resume en la tabla 1 la delimitación del problema de investigación:

Tabla 1: Delimitación del Problema

Espacio Físico	Instalaciones de la empresa DISTRALV S.A.
Periodo	6 meses para la culminación del proyecto
Campo	Gestión del talento humano
Aspecto	Ausencia de misión, visión, estructura organizacional y manual de funciones en la empresa DISTRALV S.A.

Fuente: DISTRALV S.A.

Elaborado por: Las autoras

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Establecer y desarrollar la implementación de un sistema de gestión del talento humano en la empresa DISTRALV S.A., con la finalidad de optimizar la productividad y el desempeño del personal, logrando con esto que la empresa sea más competitiva en el mercado.

1.2.2. Objetivos Específicos

- 1.** Recabar información necesaria mediante encuestas y entrevistas, de los accionistas, clientes y del personal que labora en la empresa, con el propósito de identificar la situación actual de DISTRALV S.A.
- 2.** Establecer una visión y misión empresarial, que permita a todos los que conforman DISTRALV S.A. trabajar de manera coordinada y en la misma dirección.

3. Determinar los principales recursos humanos y económicos necesarios para la implementación del sistema de gestión del talento humano.
4. Formular un manual de funciones, el cual sirva de guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de los puestos, creando una sólida estructura organizacional.

1.3. Justificación de la Investigación

La propuesta de implementación de un sistema de gestión del talento humano a través del diseño de un organigrama y manual de funciones del personal en la empresa DISTRALV S.A., se justifica por los siguientes hechos:

1. Debido a que las autoras del presente proyecto de investigación forman parte del personal que labora para la empresa DISTRALV S.A., pretenden contribuir al mejoramiento del clima laboral que hoy en día se suscita en la empresa, teniendo plena seguridad de que a través de la implementación oportuna de un sistema de gestión de talento humano se pueden evitar conflictos e irregularidades entre los dueños, empleados y clientes.
2. Es importante destacar que cuando exista una estructura organizacional definida en DISTRALV S.A., se podrán crear manuales de funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa; dentro de los mismos se lograrán fijar políticas generales y específicas para ser aplicadas en cada situación que se produzca en la empresa, sin necesidad de que los

accionistas intervengan, ni mucho menos se contradigan entre sí al momento de dar una orden o ejecutar alguna acción. Dichos manuales también servirán de apoyo para la selección de nuevos empleados, ya que expresarán de manera clara y precisa el perfil de cada cargo y los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.

3. Los manuales de funciones tienen el propósito de facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que le han sido encomendadas y lograr uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios, evitando los conflictos interestructurales; es decir, cada empleado tendrá claras sus responsabilidades y limitaciones en el cargo que ocupan, sabiendo que en casos especiales debe remitirse inmediatamente a su superior inmediato, sin caer en suposiciones o tergiversaciones.

4. Tanto los empleados como los dueños de DISTRALV S.A., con la creación de un manual de funciones podrán tener un respaldo para guiarse en la toma de decisiones de distinta índole; además, se obtendrá un ahorro de tiempo y esfuerzo de los empleados, y una notable reducción de los costos, debido a que el personal trabajará de forma más eficiente, evitando desperdicios de recursos económicos y de materiales correspondientes al inventario.

1.4. Intencionalidad de la Investigación

El propósito de la investigación está basado principalmente en conocer más a fondo el impacto que tiene en la empresa DISTRALV S.A. la implementación de manuales de funciones del personal.

Por medio de cada dato obtenido se procurará:

- La identificación real y concreta de la forma en cómo se ha venido llevando a cabo los diferentes procedimientos en la empresa, enfocándose en el área de ventas y despacho, analizando la calidad del vínculo y sincronización que existe entre estas dos áreas, conociendo con mayor profundidad los términos en los que se basan para llevar a cabo la realización de sus actividades.
- En cada una de las unidades jerárquicas se detectarán las falencias. Por lo tanto, aquí es importante indagar la relación entre las inconsistencias que existen en las órdenes que determinan los accionistas, lo cual provoca confusión en los empleados y al mismo tiempo desazón al no poder agradar a todos sus superiores al mismo tiempo.
- Por medio del nivel de instrucción académica, la experiencia en cargos similares en trabajos anteriores o la antigüedad que posea cada uno de los empleados de la empresa, se logrará conocer la capacidad y el rendimiento

del personal y por ende se estimará si cada uno contribuye realmente al crecimiento y desarrollo de la empresa.

- Por último, al momento de proponerles a los dueños de la empresa DISTRALV S.A. el llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión del talento humano, se logrará determinar el grado de aceptación y de importancia que los dueños de la empresa le dan a este problema de inadecuado manejo en la administración del personal a su cargo, y si realmente consideran esta situación como un problema que puede generar daños muy serios a nivel interno y externo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la compañía

La empresa DISTRALV S.A. empezó sus labores hace 30 años bajo el nombre de “Augusto Álvarez” como un negocio familiar ubicado en el Callejón 29 y Francisco Segura, al sur de la ciudad de Guayaquil, donde era atendido solo por sus dueños: el señor Augusto Álvarez y su esposa la señora Rebeca de Álvarez.

La actividad comercial de la empresa consistía básicamente en la comercialización de materiales como hierro, zinc y herrajes tales como clavos y pegamentos; sin embargo, con el pasar del tiempo la empresa evolucionaba de manera favorable y habiendo ganado gran cantidad de clientes se decidió ampliar la gama de productos integrando al stock de mercaderías la línea de la madera con productos estrellas como el plywood, el cual venía en formatos de 122 x 244 y en diferentes espesores, adicionalmente también se comercializaba puertas y batientes.

Hasta ese entonces DISTRALV S.A. constaba en la cadena de comercialización como revendedor debido a que no compraba la mercadería directamente al fabricante sino a distribuidores, sin embargo, buscando ser más competitivos en el mercado comercial y con la finalidad de otorgar al cliente un mejor precio y por ende aumentar su rentabilidad, Augusto Álvarez realizó un viaje a Quito donde se reunió con el señor Cesar Álvarez, dueño de la fábrica de los materiales que

comercializaba DISTRALV S.A. , quien luego de una larga negociación le otorgó la distribución directa de la mercadería, sin contar con ningún documento que lo avale, ya que en esta época la palabra valía tanto como un documento firmado.

Después de una semana, de acuerdo a lo prometido le llegó su primer despacho de plywood en las condiciones acordadas. Las relaciones con la entonces “Plywood Ecuatoriana” siguieron debido al buen vínculo comercial que existía entre las dos empresas, y de esa manera ellos fueron ampliando su variedad de productos, al igual que lo hizo DISTRALV S.A.

Después de 10 años de trabajar con ellos se dio un acontecimiento inesperado, “Plywood Ecuatoriana” se dividió y sus dueños decidieron fraccionar la compañía de acuerdo a como les correspondía con el propósito de formar sus propias empresas, fue así como César formó “Codesa” Contrachapados del Ecuador, por su parte Augusto Álvarez en honor a su fidelidad a Cesar Álvarez continuo manteniendo las relaciones comerciales como lo habían hecho antes.

Cesar Álvarez siguió con su visión de expansión, por lo que adicionó una completa y variada gama de tableros crudos y melamínicos en variados espesores, colores y formatos, por tal motivo decidió abrir una compañía adjunta, la actualmente reconocida “Novopan del Ecuador” de quien también “Distralv S.A.” sería distribuidor.

Con el ánimo de avanzar de acuerdo a los cambios que se estaban dando, “Distralv S.A.” se trasladó a un nuevo lugar, con mejor infraestructura, maquinarias nuevas, contratando vendedoras y el personal que se requería para el despacho del material, convencidos de que estos cambios eran suficientes para el desarrollo del negocio, pero en esencia faltaba mucho por hacer ya que sus dueños querían seguir manejando su negocio tal como lo venían haciendo desde que iniciaron, es decir, hace tres décadas.

Es importante recalcar, que todo cambio del entorno exige también un cambio estructural en una empresa, factores como la tecnología, la evolución en el tiempo, las leyes, los cambios políticos, sociales y culturales, obligan también a las empresas a acoplarse a la modernización y a cumplir con todo lo que el mercado exige; no obstante, los directivos de DISTRALV S.A. se mostraban renuentes a esto, ya que bajo su criterio consideran que siendo ellos los propietarios del negocio no deben rendirle cuentas a nadie, y que por dichas circunstancias no hay necesidad de ejecutar un plan estratégico para reestructurar de manera óptima todos los procesos de la empresa.

Adicionalmente, “Novopan del Ecuador”, la empresa fabricante, cambió la forma de comercializar sus productos, y por lo tanto requería para esto de distribuidores franquiciados, que se ajustaran a sus normas, cumpliendo con diversos requerimientos, tales como: presupuestos de compras, presentando estados financieros, balances, y siguiendo todas sus políticas y estatutos, a cambio de aceptar esta oferta les otorgaban mejores descuentos, incentivos, premios. Además

“Novopan del Ecuador” le proporcionaba apoyo a sus franquiciados en cuanto a publicidad, marketing y rotulación del local.

Todo este proceso parecía muy atractivo para cualquier empresa; sin embargo, para el señor Augusto Álvarez era considerado como un desafío, ya que su visión en los negocios no consideraba un proceso organizacional y asumía que necesitaría de más esfuerzo y planificación además de un arduo trabajo y por ende se requeriría de un mayor número de recursos, pero a pesar de esto optó por aceptar la oferta de “Novopan del Ecuador”, para lo cual el primer paso fue cambiar su razón social que hasta el 2011 era “Augusto Álvarez” por “Distralv S.A.”

En este proceso de cambios y adaptaciones al nuevo sistema, se tomaron en cuenta aspectos como la infraestructura, equipamiento en el área financiera de la empresa, pero no se prestó la debida atención a uno de los aspectos más importantes de cualquier organización, que es el talento humano.

Por lo cual, se puede destacar que la empresa DISTRALV S.A. no cuenta con un manual de procedimientos y funciones, cuya falencia provoca que los empleados no tengan una política empresarial que les sirva de guía en los diversos procesos que se dan en la compañía, por ende todos realizan diversas funciones que muchas veces no tienen relación al puesto que ocupan en la empresa, debido a que no se han creado cargos específicos detallando las actividades y responsabilidades que les corresponde a cada uno, además de que se crean confusiones relacionadas al

nivel jerárquico debido a la inexistencia de un jefe directo para cada una de las distintas áreas que componen la empresa.

Con los antecedentes mencionados, es evidente la necesidad de implementar un sistema de gestión de talento humano en la empresa DISTRALV S.A. , con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y comerciales que se realizan dentro de la compañía, además de obtener la mayor eficiencia posible, la misma que se verá claramente reflejada en la satisfacción de los clientes y el incremento en la rentabilidad de la empresa.

2.2. Estado del Arte

2.2.1. Libros

Idalberto Chiavenato¹ autor muy reconocido en lo que se refiere a talento humano, indica que en la actualidad el éxito que logre obtener un negocio, cualquiera que sea este, depende en gran manera de la eficaz administración de los recursos humanos, ya que la calidad de los funcionarios de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción del cargo que desempeña cada empleado, el buen servicio al cliente que se ofrezca, etc., son las causas de que una empresa pueda cumplir con sus objetivos y sea más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

¹ Idalberto Chiavenato (2009). Gestión del Talento Humano, capítulo 15. Editorial Mc Graw Hill

Por lo antes expuesto se ha seleccionado el libro “*Gestión del Talento Humano*”, enfocándose en el Capítulo 15 que habla acerca de la higiene en el trabajo, condiciones ambientales y atmosféricas en el trabajo y la importancia de la seguridad en el trabajo mediante la prevención de riesgos laborales, a través de la identificación de las causas y costos de los accidentes laborales. Este capítulo básicamente manifiesta que los empresarios y/o dueños de la compañía serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, siempre y cuando hayan sido causados con motivo o en el ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten, por lo cual obligatoriamente deben indemnizarlos y proporcionarles de los días de descanso en el caso de que lo requieran.

Así mismo el libro “*Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.*”², escrito por Miquel Porret. Del libro se han revisado los capítulos 1, 2, 4, y 7, los que hacen referencia a las personas en las organizaciones, la motivación del personal, el reclutamiento y las retribuciones respectivamente, es importante destacar la relevancia que este autor le da a los recursos humanos dentro de una organización, ya que considera que son un factor decisivo e imprescindible para el desarrollo eficaz de los procesos que se realizan en una empresa, indica también que la motivación es un elemento fundamental para que los empleados busquen día a día mejorar su labor y conseguir reconocimiento dentro de la organización, además de recalcar la importancia de atraer y fidelizar un elemento humano capacitado para ocupar el puesto idóneo según sus aptitudes.

² Miquel Porret Gelabert (2008). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, capítulos 1, 2, 4 y 7. 3^{ra} edición, Editorial ERIC

Otro libro revisado es *“La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?”*³. Mediante este libro, los autores destacan la importancia de tener una estructura organizacional bien definida en una empresa, ya que esta permitirá que existan jerarquías en cada departamento, con la finalidad de que exista un orden de funciones y responsabilidades para cada cargo, sin que se susciten ningún tipo de confusiones en la realización de las actividades. Además, se muestran algunos parámetros bajo los cuales se debe hacer el reclutamiento y selección del personal cuando la empresa tenga una vacante disponible.

El libro *“Reclutamiento y Selección 2.0”*⁴ cuyo autor es Pedro Rojas, en sus capítulos 2 y 3 proporciona información acerca del proceso que se debe llevar a cabo al momento de atraer y elegir al personal idóneo para cada puesto, haciendo énfasis en lo importante que es escoger a cada persona según sus habilidades, aptitudes y experiencias para que desarrollen sus actividades de la manera más eficiente, aportando con sus conocimientos al mejoramiento de la tarea a realizar, y una vez logrado esto, hay que retener al empleado retribuyendo su trabajo con un salario acorde a su desempeño, y motivando su eficiencia con un reconocimiento a la labor desempeñada.

³ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). *La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?*, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill

⁴ Pedro Rojas (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0*, capítulos 2 y 3, 1^{ra} Edición, Editorial UOC

Adicionalmente, el Capítulo 1, 3 y 4 del libro de *“Introducción a la Investigación de Mercados”*⁵, escrito por varios autores, plasma detalladamente el proceso integral de una investigación que va desde la elección del tipo y método de investigación, hasta la estructura que deben tener los métodos de recolección de datos, y su tabulación para presentar resultados; este contenido ayudará en gran medida al desarrollo de la parte metodológica de este proyecto de investigación.

2.2.2. Manuales

Martín G. Álvarez Torres⁶ autor del *“Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos”*, presenta información explícita acerca de los manuales de políticas y procedimientos de una empresa, detallando aspectos como concepto específico, su implementación según el tamaño de la empresa y la estructura y contenido que debería tener, tomando en cuenta puntos estratégicos. Además indica los conceptos de política y procedimiento con la finalidad de que los aspectos que contenga el manual posean el enfoque necesario. Esta información servirá de modelo y apoyo al momento de desarrollar los manuales de funciones y procedimientos en la empresa DISTRALV S.A., ya que ésta en la actualidad atraviesa por muchos problemas debido a la falta de una estructura organizacional bien definida y la ausencia de dichos manuales.

⁵ Ma. Jesús Merino, Teresa Pintado y Joaquín Sánchez Herrera (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*, capítulos 1, 3 y 4, 2da. Edición, publicada por Editorial ESIC

⁶ Martín G. Álvarez Torres (2008). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, capítulos 3 y 4, 2ª Edición, Editorial Panorama

2.2.3. Publicaciones en la web

La Ing. Fátima Vizuete, en un archivo publicado el 4 de julio del 2012, en el blog de Slideshare, cuyo título es “*Garantías Laborales y disposiciones fundamentales en Ecuador*”, proporciona información sobre temas relacionados con la legislación laboral, entre los cuales se encuentran las condiciones y garantías laborales del talento humano; cabe recalcar que el documento se basa plenamente en el Código de Trabajo y menciona los artículos implícitos en cada tema que aborda.

En el mismo blog de Slideshare, se ha encontrado un documento corto, de la Mgtr. Yulisa Valderrama; cuya fecha de publicación es el 23 de septiembre del 2011, dicho título es “*La motivación del talento humano*”, el cual hace referencia a algunas teorías motivacionales, hecho que facilita el desarrollo del primer punto del Marco Teórico, debido a que indica que el recurso humano es el eje central de una organización, por lo cual es imprescindible mantenerlo motivado. Hoy en día las organizaciones para lograr sus objetivos buscan estimular constantemente a sus colaboradores, con la finalidad de conseguir un alto desempeño laboral. Además, se deja claro que la motivación y la satisfacción no son lo mismo, pero si se puede decir que la motivación es un impulso o esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; por ende la satisfacción es el gusto que se experimenta una vez cumplido ese deseo; mediante un adecuado estudio de la satisfacción, los directivos de una organización podrán saber los efectos que producen las normas, políticas, procedimientos y otras disposiciones de la organización en el personal.

El Lcdo. Haroldo Herrera, autor del artículo *“Importancia de los manuales administrativos”*, el cual ha sido publicado en febrero del 2007. Da una breve definición de los manuales administrativos, su contenido, los objetivos, los beneficios que proporciona para una empresa la elaboración de los mismos, los tipos de manuales que existen; entre otros temas relacionados al título de esta publicación. El autor destaca claramente, que si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos; por lo tanto, se debe pensar bien antes de poner en marcha esta ardua pero efectiva tarea.

En el sitio web rrhh-web.com, en una publicación de diciembre del 2006, cuyo título es *“Reclutamiento y selección de personal”*, describe las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, el proceso, estrategias y pruebas a realizar con el fin de escoger los mejores elementos humanos para la empresa; ya que es necesario para que una empresa pueda operar de manera eficiente y exitosa que cuente con las personas idóneas para cada cargo, por eso se debe realizar un proceso un poco largo al momento de reclutar y seleccionar el personal para un cargo que se encuentre disponible, con la finalidad de que el nuevo ocupante de determinada vacante sea una persona que cuente con la mayor cantidad de conocimientos y capacidades para el puesto; es decir, que cumpla al máximo con el perfil requerido.

El anexo 1 recoge el resumen del estado del arte del presente trabajo.

2.3. Marco Teórico

2.3.1. Talento Humano

2.3.1.1. Definición del Talento Humano

Según el diccionario de la lengua española, talento es el “*conjunto de dotes intelectuales de una persona*”⁷, a partir de esta definición se conceptúa al talento humano como la capacidad de una persona para desarrollar determinada ocupación o actividad, basado en varios aspectos que le permiten ser eficiente en su tarea, tales como: habilidades, destrezas, inteligencia, experiencia, y aptitudes propias de una persona talentosa.

La gestión del talento humano hace referencia a la capacidad que tiene una empresa u organización para captar, motivar y fidelizar a los mejores y más eficientes profesionales con la finalidad de convertir el talento humano en talento organizativo, que es el que tiene como propósito obtener los mejores resultados usando como instrumento principal al talento humano para alcanzar las metas de la empresa.

Idalberto Chiavenato (2009) menciona que el término Recursos Humanos (RR.HH.) como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes:

⁷ Blogspot (2013). Definición de Talento Humano. Recuperado de: <http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>

“1. RR.HH. como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.

2. RR.HH. como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. RR.HH. como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.” Chiavenato (2009)

2.3.1.2. Fundamentos del Talento Humano

Las empresas a nivel mundial están envueltas en una constante lucha por aumentar su productividad e incrementar su competitividad en el mercado, en consecuencia han detectado que estos factores no solo dependen de implementar investigación, desarrollo y tecnología, sino también de mejorar la gestión del talento humano, es por esto que los empresarios han llegado a la conclusión de que los recursos humanos son un elemento relevante en la organización.

Expertos en recursos humanos, como Dolan, Valle (2007)⁸, indican que “la gestión de recursos humanos (GRH) es una profesión en transición, dada la necesidad de demostrar un valor añadido a la organización.” (p. 17)

En la actualidad están surgiendo nuevas tendencias en cuanto a la gestión de talento humano se refiere, debido al valor añadido que este aporta en los resultados de la empresa, la gestión busca recompensar el diferente rendimiento de cada empleado de formas distinta.

2.3.1.3. Importancia del Talento Humano

La gestión del talento humano tiene una importancia invaluable en la organización por aspectos como los que menciona Porret (2009)⁹:

“- Es generador de ambientes favorables que no solo motivan y comprometen al empleado con la empresa, sino también aumenta su productividad y eficiencia.

- Identifica y analiza las necesidades de las personas con el fin de encaminar programas para satisfacerlas.

- Capacita a los empleados continuamente.

⁸ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill

⁹ Miquel Porret Gelabert (2008). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, capítulos 1, 2, 4 y 7. 3^{ta} edición, Editorial ERIC

- Elabora e implementa programas que proporcionan bienestar a los empleados.
- Respalda las decisiones que toma la gerencia de la empresa.” (pp. 29-33)

Entre las principales funciones que tiene la gestión del talento humano se encuentran:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción y capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Remuneración
- Bienestar
- Desvinculación

2.3.1.4. Motivación del Talento Humano

“La motivación es un elemento relevante en cualquier actividad humana, ya que es lo que impulsa a cualquier persona a intentar conseguir el logro de algún objetivo mediante acciones específicas, pero es en el ámbito laboral donde logra mayor preponderancia, debido a que la labor que desempeña un empleado ocupa

la mayor parte de su tiempo, y al estar motivado puede desarrollarse de una manera más eficiente, logrando ventajas psicológicas tales como la autorrealización y aumento del autoestima.” Valderrama (s.f.)¹⁰

Los entendidos en el tema han logrado establecer dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del esfuerzo para el trabajo: extrínseca e intrínseca.

- **Motivación Intrínseca.**- Es la inclinación de comprometer intereses propios y ejercer la capacidad personal con el fin de dominar desafíos, este tipo de motivación surge espontáneamente de las necesidades psicológicas orgánicas y el deseo de crecer.
- **Motivación Extrínseca.**- Este tipo de motivación se usa para incentivar o mantener la conducta, está basada en una relación incentivos – consecuencias, es decir se ponen metas y si el empleado las cumple la empresa retribuye su esfuerzo.

2.3.1.5. Desarrollo de una Filosofía propia del Talento Humano

Una filosofía personal inicial está basada en los antecedentes y experiencias que un empleado trae consigo al momento de integrarse a la empresa, pero esta filosofía no es definitiva, ya que evoluciona a medida que el individuo adquiere

¹⁰ Yulisa Valderrama (s.f.). La Motivación del Talento Humano. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/igervirtual/la-motivacin-del-talento-humano>

nuevos conocimientos y experiencias, a continuación se detallan algunos aspectos que influyen en ésta filosofía.

La filosofía de la alta administración influye de manera directa en la filosofía personal de cada empleado, ya que se comunica a través de sus acciones y se extiende a todos los niveles de la organización.

Otros de los factores que dan forma a la filosofía propia del talento humano es la influencia de las suposiciones básicas acerca del personal. Griker Orgemer distingue entre dos conjuntos de suposiciones, los mismos que Douglas McGregor clasificó como Teoría X y Teoría Y. ¹¹

“Teoría X:

- El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
- Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
- El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

¹¹ Griker Orgemer. (2008). Enciclopedia de Recursos humanos. Capacitación y desarrollo del personal. FC Editorial.

Teoría Y:

- El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
- El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
- Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
- El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.”

2.3.2. Reclutamiento y Selección

2.3.2.1. Definición de Reclutamiento

El reclutamiento se define como el proceso de identificar y atraer a la empresa aspirantes idóneos y capacitados para ocupar un cargo determinado.

Según Rojas (2010) dice:

“El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.”¹² (p.16)

Reclutamiento Interno:

El reclutamiento interno tiene como objetivo cubrir la vacante mediante la reubicación de los empleados de la empresa y puede darse de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

La tabla 2 muestra un comparativo entre las ventajas y desventajas de utilizar el sistema de reclutamiento interno.

¹² Pedro Rojas (2010). Reclutamiento y Selección 2.0, capítulos 2 y 3, 1^{ra} Edición, Editorial UOC

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es una fuente de motivación	Limita a la empresa en cuanto al talento disponible
La empresa ya conoce al empleado	Pérdida de autoridad del elegido en relación a sus subalternos
Es más económica	Dar ascensos sólo por motivos de antigüedad
Es más rápido	Imposibilidad de regreso al puesto anterior
Desarrolla una competencia sana	Desmotivación por parte del personal no elegido

Fuente: rrhh-web.com (2006)

Elaborado por: Las autoras

Reclutamiento Externo

Como fuentes de reclutamiento externo se encuentran las siguientes:

- **Candidatos espontáneos.-** Son aquellos que hacen llegar por diversos medios su hoja de vida a la empresa.
- **Anuncios de prensa.-** Son utilizados mayormente en casos donde se requiere un perfil determinado, indicando aspectos como el título requerido, edad, experiencia y habilidades.
- **Agencias de empleo online.-** Son organizaciones que actúan como mediadores entre las vacantes y los candidatos.

La tabla 3 muestra un comparativo entre las ventajas y desventajas de utilizar el sistema de reclutamiento externo.

Tabla 3: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
* Aporta a la empresa ideas y experiencias nuevas	* Es más costoso
* Aprovecha las capacitaciones que otras empresas han hecho con el candidato	* Es menos seguro por el desconocimiento del candidato
	* Frustración del personal interno

Fuente: rrhh-web.com (2006)

Elaborado por: Las autoras

2.3.2.2. Definición de Selección

La selección de personal es un proceso que conlleva a buscar, reclutar y evaluar personas que reúnan las cualidades, habilidades y competencias necesarias para ocupar y desarrollarse con eficiencia en un cargo determinado. Idalberto Chiavenato (2009)¹³ identifica que las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías:

1. Entrevistas
2. Pruebas de conocimientos
3. Pruebas psicométricas

¹³ Idalberto Chiavenato (2009). Gestión del Talento Humano, capítulo 15. Editorial Mc Graw Hill

4. Pruebas de personalidad
5. Técnicas de simulación

La tabla 4 amplía los conceptos propuestos por Chiavenato en relación a las técnicas de selección de personal.

Tabla 4: Técnicas de Selección de Personal

CINCO CATEGORÍAS DE TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Entrevista de Selección	* Entrevista dirigida (Guión preestablecido) * Entrevista libre (Sin guión)
Pruebas de conocimiento o capacidad	* Generales (Cultura general, lenguas) * Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas Psicométricas	* Pruebas de actitud (Generales, específicas)
Pruebas de personalidad	* Expresivas (PMK) * Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) * Inventarios (De motivación e intereses)
Técnicas de simulación	* Psicodrama * Dramatización (Role Playing)

Fuente: Gestion del Talento Humano, Cap. 15 (2009)

Elaborado por: Las Autoras

2.3.2.3. Compensaciones

Según Griker Orgemer (2008)¹⁴ las compensaciones salariales, en su sentido más amplio, abarcan todo aquello que recibe el trabajador por el trabajo realizado, como puede ser la retribución, la satisfacción del desarrollo personal, pero su uso

¹⁴ Griker Orgemer. (2008). Enciclopedia de Recursos Humanos. Capacitación y desarrollo del personal, FC Editorial.

más habitual sólo abarca aspectos relacionados con el ámbito meramente salarial, como el conjunto de percepciones devengado por los servicios realizados. Viene a ser sinónimo de retribución, remuneración, sueldo o salario.

Las compensaciones incluyen términos tales como salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios e incentivos. También se la puede definir como la gratificación que otorga la empresa a sus empleados a cambio de la labor que realizan, es el elemento fundamental que utilizan los directivos para atraer y retener los recursos humanos necesarios.

Por lo general las empresas establecen sistemas de compensaciones utilizando la relación costo – beneficio; es decir, se fija una remuneración o incentivo dependiendo de la contribución y rentabilidad esperada.

2.3.2.4. Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”¹⁵. (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)

La gestión de desempeño consiste en los procesos organizacionales que tienen como objetivo medir, en términos de resultados, el desenvolvimiento de los

¹⁵ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill

empleados y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. El éxito de la evaluación radica en que se realice este procedimiento de manera integral y continua.

Es un instrumento útil para identificar la existencia de problemas de los empleados en la organización, los cuales podrían disminuir su rendimiento y eficiencia. Además determina fortalezas, posibilidades y capacidades que caracterizan a cada trabajador.

A continuación se detallan algunos factores que reflejan la importancia de la evaluación del desempeño:

- Permite modificar a tiempo la planificación estratégica global de la empresa.
- Es un elemento que permite dotar de motivación al personal e implantar nuevas políticas de compensación.
- Determina la necesidad de volver a capacitar.
- Ayuda a la toma de decisiones con relación a ubicación, ascensos, traslados, etc.
- Detecta errores en el diseño del puesto.

- Identifica problemas laborales que afectan el desempeño del personal.

2.3.2.5. Capacitación

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.”¹⁶ (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007)

La capacitación consta de programas que facilitan la preparación integral de los empleados no solo en el ámbito personal, sino también, les proporciona conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

La capacitación favorece a la cultura organizacional de la empresa, por tal motivo los directivos la ven como una inversión mediante la cual mejorara la rentabilidad y productividad del negocio.

Objetivos de la capacitación

- Incrementar la productividad
- Promover la eficiencia del empleado
- Desarrollar un ambiente de seguridad laboral
- Mejorar sistemas y procedimientos administrativos
- Adaptar al empleado al desarrollo eficiente en su puesto de trabajo.

¹⁶ Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007). La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill

2.3.3. Manual de Políticas del Talento Humano

2.3.3.1. Definición de Manual de Políticas del Talento Humano

Martín G. Álvarez Torres (2008)¹⁷, define el manual de políticas y procedimientos como “un instrumento que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización.” (p. 69)

En el manual de políticas y procedimientos se deben contestar preguntas sobre lo que se hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos), para controlar procesos asociados a la calidad del producto o servicio que ofrece la empresa.

Por lo general la estructura básica de los manuales de procedimientos es:

- 1. Portada:** Parte delantera o principal del manual en la que se detalla el nombre y logotipo de la empresa, el título del manual, y fecha de elaboración.
- 2. Índice:** Es una especie de tabla de contenido, donde se indicará cada una de las partes que componen el manual con su respectivo número de página.
- 3. Objetivos del manual:** En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de la organización.

¹⁷ Martín G. Álvarez Torres (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, capítulos 3, 2ª Edición, Editorial Panorama

4. **Políticas:** En este apartado se anotarán las normas o disposiciones que regulan las actividades de los procedimientos. Las políticas emanan de disposiciones jurídico-administrativas como leyes, reglamentos, acuerdos, convenios, circulares, etc.
5. **Procedimientos:** El procedimiento implica la parte medular del manual, ya que aquí se detalla la definición de funciones y tareas para cada área; formularios a utilizar; archivos a utilizar en cuanto a contenido, período de resguardo legal y operativo; y un esquema de control operativo y patrimonial.
6. **Formatos:** Es recomendable utilizar letra arial de 12 puntos, resaltando en negrita los títulos de los apartados y justificando la alineación de la información, con un margen de 0.5 a la izquierda y 0.3 a la derecha, al interior del margen del formato.
7. **Anexos:** Aquí puede ir la imagen corporativa, bitácora de eventos, fotos y demás detalles de visitas protocolarias, condecoraciones, posesiones, etc.

2.3.3.2. Importancia del Manual de Políticas del Talento Humano

Según Harold Herrera¹⁸, la importancia del manual de políticas del talento humano radica principalmente en que representa un instrumento guía, que además de ayudar a la orientación del personal, también proporciona soluciones rápidas a

¹⁸ Haroldo Herrera (febrero del 2007). “Importancia de los manuales administrativos”. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

los problemas que puedan presentarse en una organización, debido a que se presenta un panorama general de acción para diversos asuntos, por ende, es un marco de acción dentro del cual el empleado debe operar.

2.3.3.3. Objetivo del Manual de Políticas del Talento Humano

Entre los principales objetivos del manual de políticas y procedimientos tenemos:

- Mostrar una visión globalizada de la empresa para su adecuada organización.
- Definir expresiones generales para ejecutar acciones que deben realizarse en cada área.
- Ser instrumento de guía para la orientación del personal.
- Descentralizar las actividades, mediante la determinación de lineamientos claros a ser seguidos por los niveles intermedios.
- Servir como base fundamental para una continua revisión administrativa.

2.3.3.4. Alcance del Manual de Políticas del Talento Humano

El alcance del manual está determinado por las áreas que abarca dicho documento, en las pequeñas empresas suelen tener un manual para toda la organización, pero en compañías más grandes, por lo general, se implementa un

manual definido para las diferentes áreas de la empresa, tales como, marketing, finanzas, recursos humanos, producción, etc, cabe recalcar que el manual de cada área solamente contendrá información relacionada con ella, o que la relacione directamente con otro departamento de la empresa.

Según Martín Álvarez (2008)¹⁹, la elaboración del manual implica antes que nada, definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la empresa, incluso en algunos casos se da la necesidad de primero definir las áreas, agrupando o separando funciones.

2.3.4. Elaboración de Manual

2.3.4.1. Garantías Laborales

Vizuete (2012)²⁰ manifiesta que las garantías laborales están dadas por el derecho laboral, el cual es un conjunto de normas jurídicas y disposiciones legales que tienen como finalidad regular las relaciones entre patrono y empleado.

En el Ecuador las garantías laborales están basadas principalmente en el Código del Trabajo, en el cual ha plasmado todas las leyes que velan por mantener un ambiente de trabajo estable con relaciones favorables en la empresa y sus empleados.

¹⁹ Martín G. Álvarez Torres (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, capítulos 3. 2ª Edición, Editorial Panorama

²⁰ Fátima Vizuete (4 de Julio del 2012). Garantías Laborales y disposiciones fundamentales en Ecuador. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/angelguardianxxx/diapositivas-de-garantias-laborales-x-ing-fatima-vizuete>

A continuación se detallan los principios básicos de la legislación laboral:

- **Principio de la obligatoriedad y derecho del trabajo.-** El Código del Trabajo en el artículo 2 señala que el trabajo es un derecho y un deber social.
- **Principio de la libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador puede desarrollar la actividad laboral que desee siempre que ésta sea lícita, de la misma manera el empleador tiene la libertad de contratar a quien mejor le parezca para formar parte de la empresa.
- **Principio de Irrenunciabilidad de derechos.-** Los derechos de los trabajadores son irrenunciables, sin excepción alguna.
- **Principio pro-trabajador.-** En caso de duda sobre la ley, se tomará la interpretación más favorable al trabajador.
- **Principio de protección.-** Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar oportuna protección para garantía y aplicación de los derechos.
- **Principio de rendimiento y no discriminación.-** Este principio indica que a igual trabajo, igual remuneración, sin discriminar al empleado por ninguna causa.

- **Principio de continuidad.-** La relación laboral debe estar destinada, hasta que el trabajador se jubile, en caso de despido intempestivo el empleado tendrá derecho a una indemnización.

2.3.4.2. Desarrollo del Talento Humano

El desarrollo del talento humano es un factor fundamental para competir en el mercado actual, es por eso que muchas empresas invierten mucho dinero en capacitaciones, incentivos y un sin número de estrategias con el fin de obtener talento humano eficiente.

Este es un tema estratégico dentro de cada empresa, que muchos trabajadores valoran. Consta de acciones como retener, estimular y ampliar la capacidad del personal. Muchas veces el motivo por el cual los trabajadores renuncian a sus puestos es la poca probabilidad de progresar y la falta de reconocimiento por parte del empleador.

De allí parte la iniciativa de buscar el bienestar del personal y algunas de las técnicas que se utilizan son:

- Planes de carrera
- Capacitación
- Evaluaciones que incluyan promoción del personal

2.3.4.3. Personal y Prevención de Riesgos

El riesgo laboral se refiere a la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo, de allí parte la definición de prevención de riesgo laboral, es decir, el conjunto de acciones y medidas que tienen como finalidad principal prevenir, minimizar y eliminar los riesgos que están o pueden estar presentes en la actividad laboral.

Dentro de los riesgos cabe mencionar tres tipos:

- **Accidentes laborales:** Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo.
- **Enfermedades profesionales:** Aquella que causa el tipo de trabajo que desempeña un/a empleado/a.
- **Enfermedades derivadas del trabajo:** Las enfermedades no incluidas en el concepto de enfermedad profesional y que contraiga el trabajador con motivo de la realización de su trabajo, siempre que se pruebe que la enfermedad tuvo por causa exclusiva la ejecución del mismo.

2.3.5. Funciones Específicas

2.3.5.1. Misión del Departamento del Talento Humano

“La misión del departamento de talento humano debe ser la de: Contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común.”²¹ (Dolan, Raich, 2010)

Para llevar a cabo esta misión el departamento debe:

- Atraer, seleccionar y retener a las personas idóneas para cada puesto.
- Desarrollar completamente su potencial dentro de la empresa
- Retribuir adecuadamente el trabajo realizado.

2.3.5.2. Organigrama de Departamentos

Figura 1: Modelo de Organigrama del Departamento de Talento Humano



Elaborado por: Las autoras

²¹ Simon L. Dolan y Mario Raich (2010). Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10, págs. 39-44. La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades.

2.3.5.3 Dotación del Personal

La dotación de personal es un proceso mediante el cual se pretende integrar el personal idóneo para el puesto adecuado con la finalidad de obtener el mejor rendimiento.²²

Este proceso consta de algunas fases:

- Planeación de Recursos Humanos.- Esta fase tiene como objetivo principal asegurarse que las necesidades del personal se satisfagan de manera eficiente, para lo cual es necesario realizar un análisis interno y externo.
- Reclutamiento.- Atraer a las personas que cumplen los requisitos de la vacante.
- Selección.- Elegir el personal adecuado para cada puesto.
- Inducción.- Orientar sobre las actividades del puesto.
- Adiestramiento y desarrollo.- Capacitación en base a logros de desempeño.
- Evaluación del desempeño.- Medición y control de la eficiencia del trabajo.

²² Reclutamiento y selección de personal. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo. Recuperado de: <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

- Transferencias.- Cambio de puesto de trabajo en base a condiciones específicas.
- Separación.- Movilidad definitiva del cargo

2.3.5.4. Funciones Generales del Departamento

Entre las principales funciones del departamento de talento humano tenemos:

- Describir las responsabilidades que tiene cada puesto laboral y el perfil que debe tener la persona que lo ocupa.
- Ayudar a la organización, sus directivos, y empleados.
- Evaluar continuamente el desempeño del personal.
- Reclutar personal calificado para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar toda actividad que contribuya al mejoramiento de los conocimientos de personal.
- Buscar solución a los problemas que se den en la empresa y sus empleados.
- Controlar los beneficios de los empleados.

- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

2.3.5.5. Responsabilidades del Cargo de Jefe de Departamento de Talento Humano.

El jefe del departamento de talento humano es el principal responsable de la dirección y control de dicha área, y estará encargado de supervisar cuestiones relacionadas con reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, salarios, beneficios y servicios varios.

Entre las principales responsabilidades se encuentran:

- Controlar el cumplimiento de los programas y políticas aprobadas.
- Conseguir los objetivos planteados coordinando el departamento de talento humano.
- Brindar información confiable y precisa a la gerencia, que le permita tomar decisiones oportunas.
- Dirigir los procesos de selección de personal.
- Proponer a los directivos la contratación del personal.

- Analizar la relación personas – puestos, teniendo en cuenta las habilidades de los empleados y los objetivos de la empresa.
- Prevenir posibles conflictos e intervenir si es necesario para su solución.
- Establecer criterios de evaluación de personal.
- Canalizar reclamos, quejas y sugerencias para darles el curso adecuado.
- Diseñar y promover planes de carrera para todo el personal de la empresa teniendo en cuenta su potencial.
- Actualizar la política retributiva de la empresa hacia los empleados.
- Establecer los canales de comunicación de la empresa.
- Estudiar y proponer mejoras de los sistemas y programas de trabajo utilizados.

2.4. Marco Conceptual

A continuación se mencionan algunos términos vinculados al tema central de esta investigación; entre los cuales tenemos:

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.²³

Despido: Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora²⁴.

Vacante: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto.²⁵

2.5. Marco Legal

La base legal de este proyecto de investigación se fundamenta en el Código de Trabajo, especialmente en el Capítulo IV que habla acerca de la Prevención de Riesgos Laborales; cuya información ha sido extraída del Registro Oficial, Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005. En dicho capítulo se detallan todos los aspectos que tiene relación a este ámbito, y de qué manera el talento humano de una entidad debe estar protegido en cuanto a riesgos y accidentes laborales.

²³ Blogger Gerencia de Recursos Humanos (2012). Glosario de términos básicos de gerencia de Recursos Humanos. Recuperado de:

<http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/02/glosario-de-terminos-basicos-de.html>

²⁴ Glosario de Capital Humano (s.f.). Definición de Despido. Recuperado de: http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114

²⁵ Glosario de Capital Humano (s.f.). Definición de Vacante. Recuperado de: http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114

2.6. Hipótesis de la Investigación

2.6.1. Hipótesis General

La implementación de un sistema de gestión del talento humano en la empresa DISTRALV S.A. contribuirá en la optimización de la productividad y desempeño del personal, y al mismo tiempo aumentará su nivel competitivo en el mercado.

2.6.2. Hipótesis Específicas

La realización de una investigación de campo permitirá conocer la situación actual por la que está atravesando la empresa DISTRALV S.A.

El establecimiento de una misión y visión en la empresa DISTRALV S.A. logrará que el personal trabaje hacia una misma dirección, cumpliendo con las metas y objetivos organizacionales.

La elaboración y ejecución de un manual de funciones en la empresa DISTRALV S.A. permitirá que los empleados trabajen de manera eficiente, cumpliendo con las actividades y responsabilidades encomendadas en su puesto de trabajo.

2.7. Operacionalización de las Variables

Para realizar la operacionalización de las variables, es preciso tener clara la definición de cada uno de los tipos de variables que se utilizarán para el desarrollo del proyecto de investigación:

Variables dependientes: Hacen referencia a los efectos que tienen las características, propiedades o cualidades donde se centra el problema de investigación. Por lo tanto, las variables dependientes son: cumplimiento de metas u objetivos, nivel de competitividad en el mercado, e incumplimiento en el despacho de pedidos y requerimientos de algunos clientes.

Variables independientes: Hacen referencia al origen del problema central; es decir, estas variables no dependen de otros factores para estar presentes sino que más bien tienen la capacidad de influir en otras variables. Por lo tanto, las variables independientes son: inexistencia de misión y visión organizacional, falta de compromiso de los accionistas, y falencias en la delegación y control de actividades.

La tabla 5 muestra como quedaron estructuradas las variables para el caso en estudio.

Tabla 5: Operacionalización de las variables

Variables	Definición	Indicador	Método de Investigación	Técnica de Investigación
Dependientes (Efectos)				
Cumplimiento de metas u objetivos	Cada empleado ejerce su labor de manera independiente sin trabajar en equipo, al no hacerlo se produce incongruencias en los resultados obtenidos.	Se medirá a través del rendimiento y satisfacción del personal.	Método Deductivo y Analítico	Observación Directa y Encuesta a los empleados
Nivel de competitividad en el mercado	La empresa para tener éxito en el mercado debe estar orientada siempre hacia la mejora continua, caso contrario irá rumbo al fracaso.	Se medirá a través de los ingresos por ventas.	Método Analítico	Revisión Documental y Entrevista a los accionistas
Incumplimiento en el despacho de pedidos y requerimientos de algunos clientes	Mala atención al cliente, hecho que no permite la fidelización de los clientes, sino más bien, que opten por cambiarse a la competencia.	Se medirá a través de la satisfacción del cliente.	Método Analítico	Encuesta a los clientes
Independiente (Causas)				
Inexistencia de una misión y visión organizacional	Ausencia de una filosofía empresarial por medio de la cual los directivos y empleados se guíen.	Se medirá a través de los logros obtenidos por parte de la organización.	Método Deductivo	Observación Directa
Falta de compromiso de los accionistas	La toma de decisiones por parte de los accionistas influirá de manera directa en el crecimiento o estancamiento económico y competitivo de la empresa.	Se medirá a través de la adaptabilidad y disposición al cambio que muestren los accionistas.	Método Analítico	Entrevista a los accionistas
Falencias en la delegación y control de actividades	Dichas falencias provocan resultados negativos en el desempeño de los empleados.	Se medirá a través del tiempo y dinero ganado o perdido.	Método Analítico	Encuesta a los empleados

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de Estudio y Diseño

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, se ha decidido aplicar la investigación descriptiva, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Merino, Pintado y Sánchez (2010) definen las etapas de este tipo de investigación²⁶:

- Examina las características del problema escogido.
- Define el problema y formula sus hipótesis.
- Elige los temas y las fuentes apropiadas.
- Selecciona técnicas para la recolección de datos.
- Clasifica los datos recolectados, mediante técnicas de análisis de datos., logrando posteriormente interpretarlos en términos claros y precisos.

²⁶ Ma. Jesús Merino, Teresa Pintado, Joaquín Sánchez Herrera (2010). Introducción a la Investigación de mercados, ESIC Editorial

3.2. Métodos de Investigación

Método Analítico: El análisis es un método que permite separar algunas de las partes del todo para someterlas a estudio independiente. Para esta investigación, será útil la aplicación de este método debido a que los resultados de las preguntas a formularse se evaluarán de forma individual para posteriormente obtener un análisis claro y concreto del perfil general de los clientes y empleados de DISTRALV S.A.

Método Deductivo: En el método deductivo el investigador utiliza la lógica y una información general para formular una solución posible a un problema dado. Por lo tanto, en el enfoque deductivo, el razonamiento va de lo general a lo específico. Con este método, se pretende explicar y argumentar las respuestas dadas por los encuestados y entrevistados (accionistas, empleados y clientes), que tienen vínculo con la empresa DISTRALV S.A. y se encuentran afectados directa o indirectamente con el problema central de esta investigación, el cual radica en la inexistencia de una estructura organizacional definida y la falta de un manual de funciones y procedimientos.

3.3. Técnicas e Instrumentos para la recolección de la Información

3.3.1. Técnicas

La encuesta: Esta técnica se acopla fácilmente, debido a que es breve y muy útil para determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra. Por

medio de esta se obtendrá toda la información necesaria relacionada al desempeño de los empleados de la empresa DISTRALV S.A. y a la satisfacción de los clientes.

En los anexos 3 y 4 se encuentran los formatos de encuestas dirigidas a los clientes y empleados respectivamente.

La entrevista: Mediante la utilización de esta técnica se pretende recabar criterios, opiniones y sugerencias por parte de los propietarios de la empresa. A través de las entrevistas se podrá conocer la importancia que le dan los accionistas a las falencias que se observan en la empresa DISTRALV S.A.

En el anexo 5 se encuentra el formato de la entrevista dirigida a los accionistas.

Observación directa: Consiste en visualizar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Para esto se examinará y vigilará la forma en que se realizan los procesos y la aceptación al cambio por parte de los propietarios de la empresa DISTRALV S.A.

3.3.2. Instrumentos

Los instrumentos que se aplicarán para cada una de las técnicas antes mencionadas, se detallan en la tabla 6:

Tabla 6: Instrumentos para cada técnica

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario de preguntas cerradas
Entrevista	Cuestionario de preguntas abiertas
Observación directa	Guía de observación, archivos y documentación

Elaborado por: Las autoras

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Una población comprende a todos los individuos que conforman un mercado. De acuerdo a Merino, Pintado y Sánchez (2010):

“Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales tratamos de sacar conclusiones”²⁷ (p. 17)

En el caso de las encuestas que se efectuarán a los empleados y las entrevistas que se realizarán a los accionistas, estas técnicas serán aplicadas a la población total, debido a que esta es pequeña. No obstante, en lo que se refiere a las encuestas que se harán a los clientes, la población total no será objeto de estudio debido a la cantidad de personas, motivo por el cual solo se tomará una muestra, la misma que se calculará más adelante. En la tabla 7 se detalla el tamaño de la población:

²⁷ Ma. Jesús Merino, Teresa Pintado, Joaquín Sánchez Herrera (2010). Introducción a la Investigación de mercados, ESIC Editorial

Tabla 7: Detalle de la Población objeto de estudio

TÉCNICAS	POBLACIÓN
Encuesta a empleados	24 personas
Entrevista a accionistas	4 personas
Encuesta a clientes	5000

Elaborado por: Las autoras

3.4.2. Muestra

La muestra es considerada básicamente como una parte del todo o una porción de los individuos que conforman un mercado. Para Merino, Pintado y Sánchez (2010):

*"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos"*²⁸ (p.18)

Existen algunas fórmulas para hallar la muestra; sin embargo, la que se aplicará es la de poblaciones finitas, cuya ecuación se define a continuación:

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

Solo se calculará la muestra para la realización de las encuestas que se efectuarán a los clientes de DISTRALV S.A., debido a que dicha población es amplia y por ende solo se seleccionarán ciertos elementos del universo muestral, no todos.

²⁸ Ma. Jesús Merino, Teresa Pintado, Joaquín Sánchez Herrera (2010). Introducción a la Investigación de mercados, ESIC Editorial

Posteriormente se presenta una descripción de cada uno de los elementos que contiene la fórmula, para luego realizar el respectivo cálculo:

- **N:** Tamaño de la población, determinada por los clientes de DISTRALV S.A. (5.000 personas)
- **z:** Se calcula utilizando el nivel de confianza ($0.92 \div 2 = 0.46$) y con el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.46 el valor z es 1.78.
- **e:** Es el máximo error permisible, cuyo porcentaje indica el grado de desviación en los resultados que se desean obtener, que para este caso se ha decidido sea el 5%.
- **p:** Es la probabilidad de que el evento ocurra; para el cálculo se aplicará un valor de 0.50 para la proporción.
- **q:** es la probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1-p$); en este caso también es 0.50.
- **n:** es el tamaño de la muestra a calcular.

Con el análisis preliminar de estos elementos se procederá a encontrar el tamaño de la muestra, obteniendo lo siguiente:

DATOS:

N	=	5000
N/C	=	0.92
z	=	1.78
e	=	0.05
P	=	0.5
q	=	0.5
n	=	?

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

$$n = \frac{(1,78)^2 (0.50)(0.50)(5000)}{(5000 - 1) (0,05)^2 + (1,78)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{3961}{13}$$

$$n = 298$$

3.5. Procesamiento de Datos**3.5.1. Tabulación de los Resultados**

Los días en que se ha realizado la recolección de datos, tanto de las encuestas (clientes y empleados) como de las entrevistas (accionistas), se refleja en los datos mostrados en la tabla 8:

Tabla 8: Fechas y modalidad de recolección de la información

Técnicas de Investigación	Fecha de Recolección de la Información	Modalidad de Recolección de la Información
Encuesta (empleados)	25 y 26 de junio de 2013	Personal – Escrita (13) Correo Electrónico (11)
Entrevista (accionistas)	26 de junio de 2013	Personal – Grabada
Encuesta (clientes)	24, 25, 26, 27, 28 y 29 de junio de 2013	Personal – Escrita (72) Vía Telefónica (115) Correo Electrónico (111)

Elaborado por: Las autoras

Encuesta a los clientes de DISTRALV S.A.

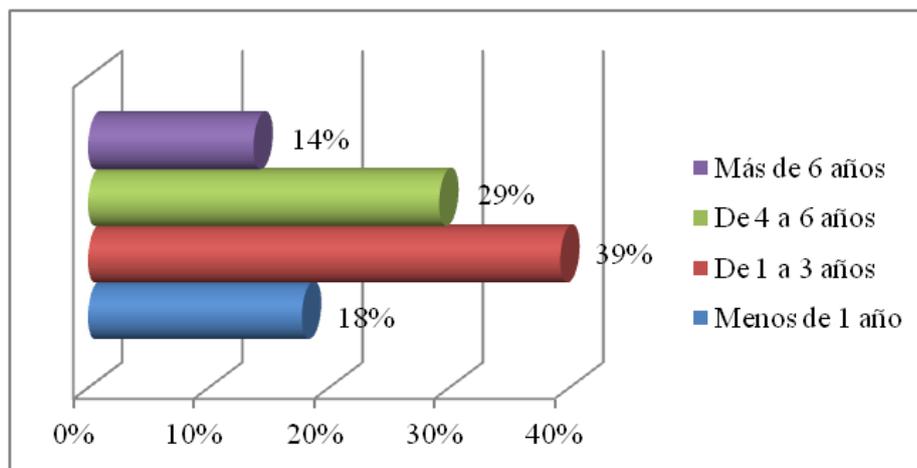
1. Antigüedad del cliente

Tabla 9: Antigüedad del cliente

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 1 año	53	18%
De 1 a 3 años	117	39%
De 4 a 6 años	87	29%
Más de 6 años	41	14%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 2: Antigüedad del cliente



Elaborado por: Las autoras

Como se puede observar en la tabla # 9 y gráfico # 2, el 39% de los clientes de DISTRALV S.A., equivalente a 117 personas naturales y jurídicas, tiene de 1 a 3 años siendo cliente de la empresa; no obstante, hay un grupo también amplio del 29% que tienen de 4 a 6 años siendo cliente de la empresa; por lo cual se puede concluir indicando que los clientes no tienen mucho tiempo de antigüedad.

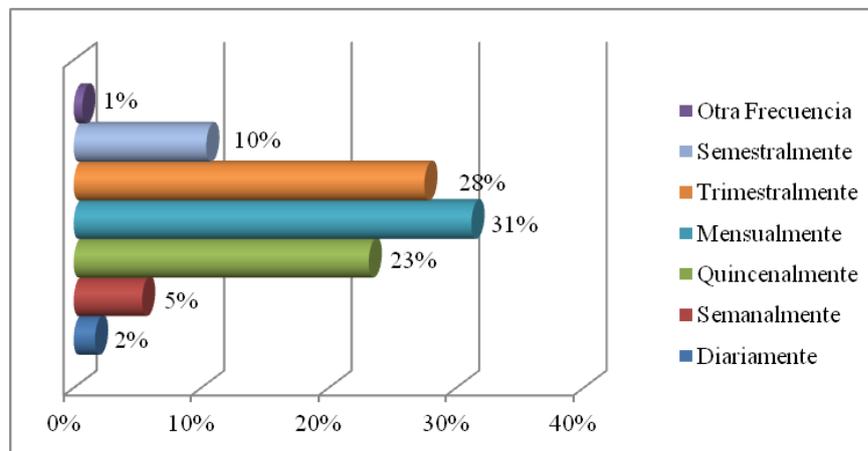
2. Frecuencia de compra

Tabla 10: Frecuencia de Compra

Opciones	Frecuencia	%
Diariamente	5	2%
Semanalmente	16	5%
Quincenalmente	69	23%
Mensualmente	93	31%
Trimestralmente	82	28%
Semestralmente	31	10%
Otra Frecuencia	2	1%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 3: Frecuencia de Compra



Elaborado por: Las autoras

Entre los resultados que se destacan, se visualiza que el 31% de los clientes encuestados realizan sus compras mensualmente, seguido de los que realizan sus compras con una frecuencia trimestral y quincenal, cada una de estas opciones representadas por el 28% y 23% respectivamente. Esto permite determinar que los clientes visitan muy a menudo las instalaciones de DISTRALV S.A. y por ende se encuentran familiarizados con los productos y el servicio que ofrece la empresa.

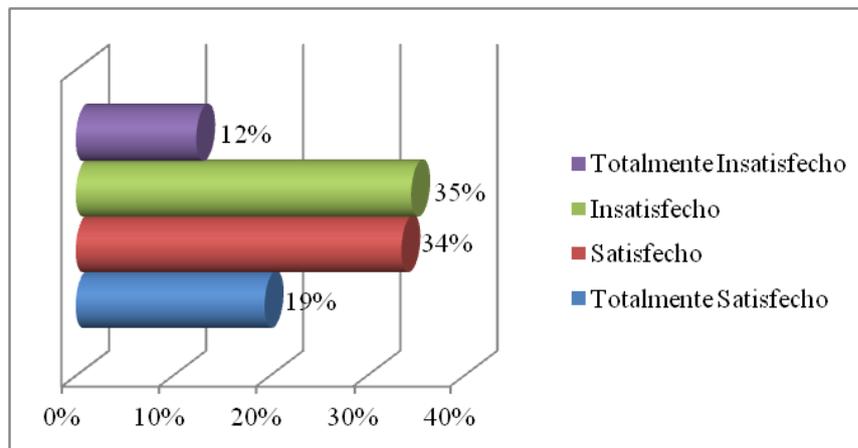
3. Grado de satisfacción

Tabla 11: Grado de satisfacción

Opciones	Frecuencia	%
Totalmente Satisfecho	58	19%
Satisfecho	100	34%
Insatisfecho	103	35%
Totalmente Insatisfecho	37	12%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 4: Grado de satisfacción



Elaborado por: Las autoras

En relación al grado de satisfacción que tienen los clientes después de realizar una compra en la empresa, se puede observar que los resultados no se muestran con total claridad, ya que mientras el 35% manifiesta estar insatisfecho, el 34% se siente satisfecho, por lo que se deduce que esto depende en gran manera de si al momento de la compra se presentó algún tipo de inconsistencia, ya sea en la atención al cliente en el momento de su ingreso al local, o en el proceso de facturación y despacho; básicamente de esto depende el grado de satisfacción.

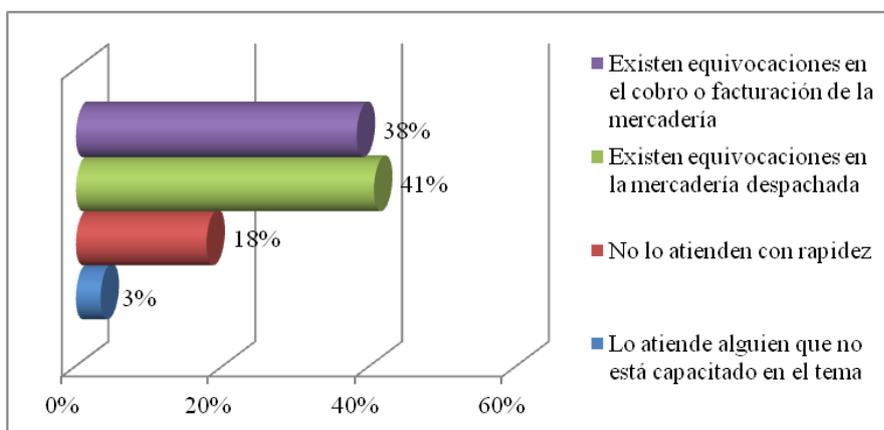
4. Inconvenientes al momento de la compra

Tabla 12: Inconvenientes al momento de la compra

Opciones	Frecuencia	%
Lo atiende alguien que no está capacitado en el tema	10	3%
No lo atienden con rapidez	53	18%
Existen equivocaciones en la mercadería despachada	121	41%
Existen equivocaciones en el cobro o facturación de la mercadería	114	38%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 5: Inconvenientes al momento de la compra



Elaborado por: Las autoras

Los principales inconvenientes que los clientes han tenido al momento de realizar sus compras en DISTRALV S.A. son: equivocaciones en el despacho de la mercadería y en el cobro o facturación de la mercadería, cada una de estas alternativas está representada por el 41% y 38% respectivamente; por lo cual, se percibe una falta de coordinación entre el área de despacho, facturación y caja, y por esa razón se presentan ciertas incongruencias en las operaciones.

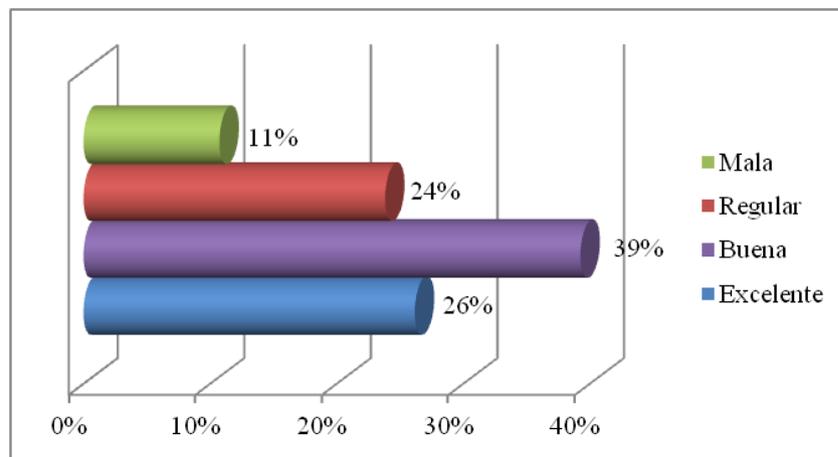
5. Calificación de la atención al cliente

Tabla 13: Calificación de la atención al cliente

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	78	26%
Buena	117	39%
Regular	71	24%
Mala	32	11%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 6: Calificación de la atención al cliente



Elaborado por: Las autoras

El 39% de los clientes encuestados reveló que considera buena la atención que le ofrece DISTRALV S.A.; no obstante, el 24% le asigna una calificación de regular a la atención recibida, debido a que han notado en ciertas ocasiones inconsistencias en los procesos, lo cual presumen que se deba a que el personal no se encuentra capacitado para ejercer sus funciones o simplemente no acata las ordenes de los accionistas, ya que han presenciado discrepancias entre ambas partes.

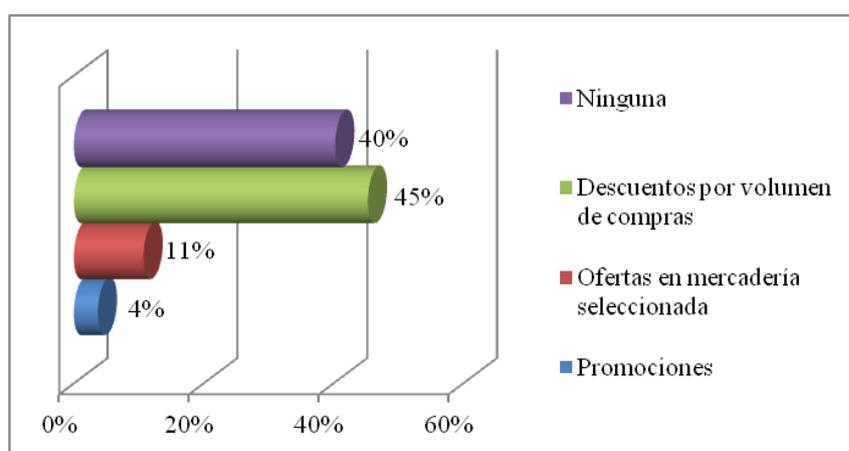
6. Criterios de motivación al cliente

Tabla 14: Criterios de motivación al cliente

Opciones	Frecuencia	%
Promociones	11	4%
Ofertas en mercadería seleccionada	32	11%
Descuentos por volumen de compras	135	45%
Ninguna	120	40%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 7: Criterios de motivación al cliente



Elaborado por: Las autoras

La mayor parte de los encuestados, representada por el 45%, indicó que la empresa DISTRALV S.A. en algunas ocasiones les ofrece descuentos por volumen, pero esto solo se aplica cuando los clientes compran al por mayor, lo cual no se da consecutivamente; sin embargo, el 40% manifestó que la empresa no les brinda ninguna motivación por ser cliente frecuente. Esto permite ver que los directivos de la empresa deberían preocuparse más por fidelizar a los clientes por medio de incentivos que les proporcionen beneficios en sus compras.

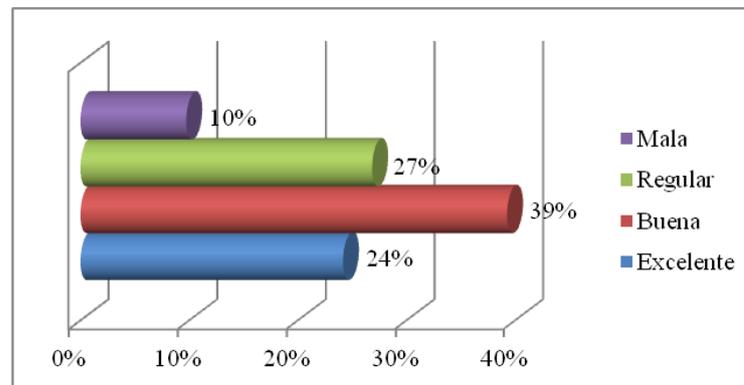
7. Comunicación entre los clientes y el personal de la empresa

Tabla 15: Comunicación entre los clientes y el personal de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Excelente	72	24%
Buena	117	39%
Regular	80	27%
Mala	29	10%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 8: Comunicación entre los clientes y el personal de la empresa



Elaborado por: Las autoras

El 39% de los clientes encuestados manifestó que considera que la comunicación existente con el personal de la empresa DISTRALV S.A. es buena, el 27% que le sigue en cambio indicó que la comunicación es regular. Esto tiene mucha relación con los resultados arrojados en las preguntas 3 y 5, lo que deja ver que en la empresa hay falencias en la ejecución de las funciones que realiza cada empleado; sin embargo, se observa que el personal tiene disposición para proveer un buen trato al cliente, lo cual permite que una proporción significativa de los clientes aun tenga una buena imagen de la empresa.

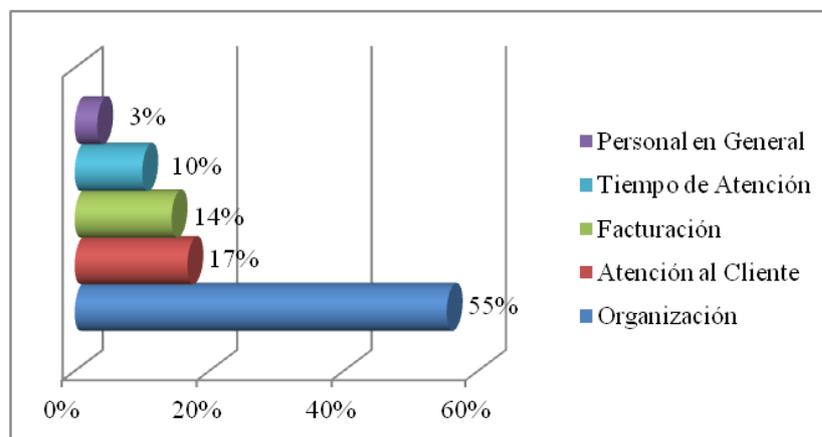
8. Aspectos que debe mejorar la empresa desde el punto de vista de los clientes

Tabla 16: Aspectos que debe mejorar la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Organización	165	55%
Atención al Cliente	50	17%
Facturación	43	14%
Tiempo de Atención	30	10%
Personal en General	10	3%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 9: Aspectos que debe mejorar la empresa



Elaborado por: Las autoras

Según las opiniones de los clientes encuestados, en DISTRALV S.A. se debe mejorar la organización, opción que se encuentra representada con el 55%, las demás alternativas no mostraron resultados significativos. Dicha respuesta es coherente, ya que el buen desempeño del personal en el desarrollo de cada uno de los procesos que comprende la empresa depende básicamente de una buena organización.

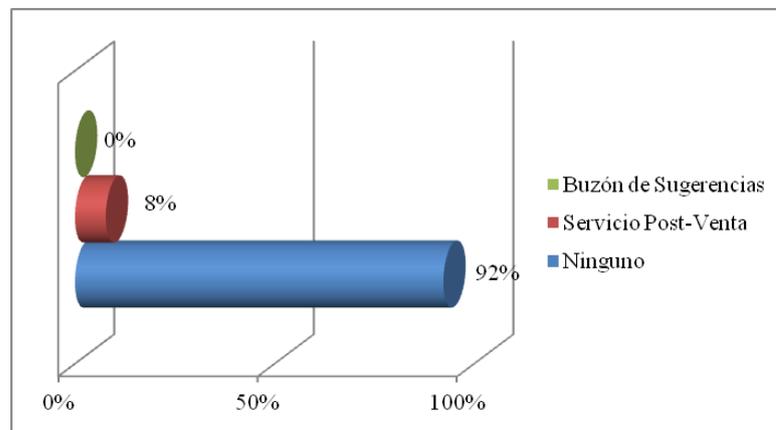
9. Modalidades que consideran la opinión de los clientes con respecto al producto y el servicio

Tabla 17: Modalidades para conocer la opinión y satisfacción de los clientes

Opciones	Frecuencia	%
Ninguno	275	92%
Servicio Post-Venta	23	8%
Buzón de Sugerencias	0	0%
Total	298	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 10: Modalidades para conocer la opinión y satisfacción de los clientes



Elaborado por: Las autoras

Según los resultados obtenidos en esta pregunta, se puede visualizar claramente que en DISTRALV S.A. no existe ninguna modalidad para conocer las opiniones de los clientes después de haber realizado una compra en el establecimiento; esto se encuentra representado con el 92%. Por lo tanto, es de suma importancia que los accionistas de la empresa comiencen a tomar medidas al respecto, con la finalidad de que los clientes se sientan satisfechos con la atención recibida tanto en el momento de la compra como después de esta.

Encuesta a los empleados de DISTRALV S.A.

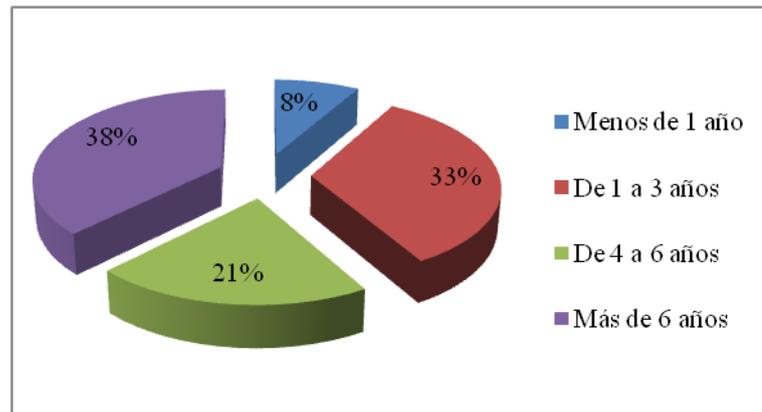
1. Tiempo de antigüedad del empleado

Tabla 18: Tiempo de antigüedad del empleado

Opciones	Frecuencia	%
Menos de 1 año	2	8%
De 1 a 3 años	8	33%
De 4 a 6 años	5	21%
Más de 6 años	9	38%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 11: Tiempo de antigüedad del empleado



Elaborado por: Las autoras

La empresa DISTRALV S.A. a pesar de haber iniciado sus actividades desde hace 30 años, no cuenta con un personal del todo antiguo; esto se evidencia por medio de los resultados obtenidos, ya que a pesar de que la mayoría de los encuestados, representada por el 38%, posee más de 6 años en la empresa, los mismos manifestaron que no sobrepasan los 10 años de labores en la compañía.

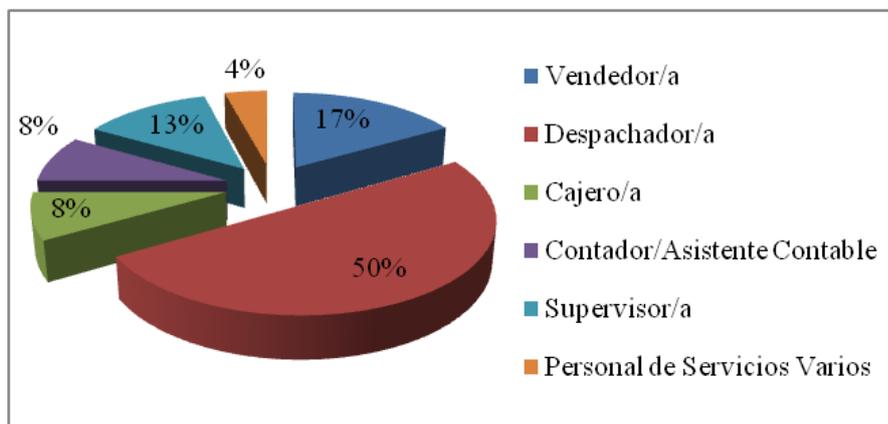
2. Cargo del personal en la empresa

Tabla 19: Cargos que ocupan los empleados

Opciones	Frecuencia	%
Vendedor/a	4	17%
Despachador/a	12	50%
Cajero/a	2	8%
Contador/Asistente Contable	2	8%
Supervisor/a	3	13%
Personal de Servicios Varios	1	4%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 12: Cargos que ocupan los empleados



Elaborado por: Las autoras

Según los resultados arrojados en esta pregunta, se puede resaltar que exactamente el 50% de los empleados de DISTRALV S.A. trabajan en el área de despacho y el 17% en ventas; esto se debe a la actividad del negocio, la cual se centra en la comercialización de tableros laminados, mdf, mdp, tropical y plywood, lo que hace necesario mayor cantidad de personal en dichas áreas.

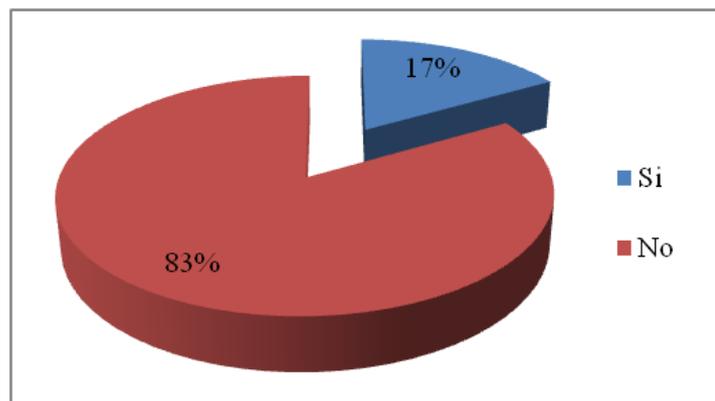
3. Existencia de áreas funcionales

Tabla 20: Existencia de áreas funcionales

Opciones	Frecuencia	%
Si	4	17%
No	20	83%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 13: Existencia de áreas funcionales



Elaborado por: Las autoras

En esta pregunta es importante resaltar, que a los empleados que tenían dudas acerca de la definición de las áreas funcionales, se les indicó que estas hacen referencia a los departamentos o divisiones con funciones básicas establecidas, que tiene la empresa a fin de lograr sus objetivos. Por consiguiente, se observa que el 83% de los encuestados ha coincidido en indicar que su cargo no pertenece a ningún área funcional establecida dentro de la empresa, lo que da a conocer claramente que no existe una estructura organizacional definida sino cada empleado sabría con exactitud a que departamento pertenece.

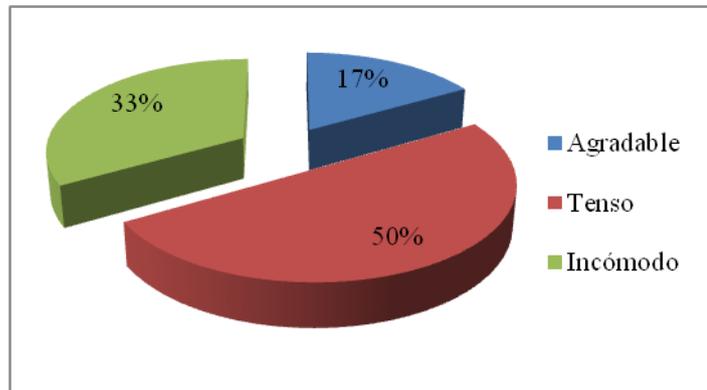
4. Ambiente laboral organizacional

Tabla 21: Ambiente laboral organizacional

Opciones	Frecuencia	%
Agradable	4	17%
Tenso	12	50%
Incómodo	8	33%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 14: Ambiente laboral organizacional



Elaborado por: Las autoras

Con respecto a la opinión del ambiente laboral por parte de los empleados, este es considerado como tenso para el 50% de los encuestados a quienes se les preguntó la razón y manifestaron que es porque a menudo se presentan ciertas inconsistencias que no dependen de ellos, ya que hay órdenes y decisiones que los propietarios dan en determinado momento y cuando el personal las aplica, suelen retractarse o se contradicen entre ellos y esto causa confusiones en el personal y en los peores casos problemas con los clientes, ya que los ven como incompetentes.

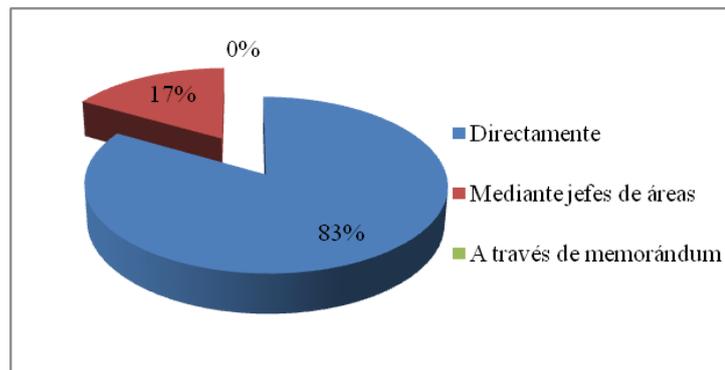
5. Modalidad de comunicación entre directivos y empleados

Tabla 22: Modalidad de comunicación entre directivos y empleados

Opciones	Frecuencia	%
Directamente	20	83%
Mediante jefes de áreas	4	17%
A través de memorándum	0	0%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 15: Modalidad de comunicación entre directivos y empleados



Elaborado por: Las autoras

Usualmente los directivos de la empresa se comunican con los empleados de manera directa, sin intermediarios ni documentos; esto se puede evidenciar con el 83% de los resultados obtenidos, lo que deja ver claramente que en DISTRALV S.A. no existen formalidades, ya que los accionistas no proporcionan una evidencia escrita de sus decisiones u órdenes, y por ende los empleados no se sienten a gusto ante esta situación. Adicionalmente, es importante mencionar que los 4 empleados que indicaron que la modalidad de comunicación es a través de jefes de áreas fueron algunos despachadores que son controlados por un supervisor.

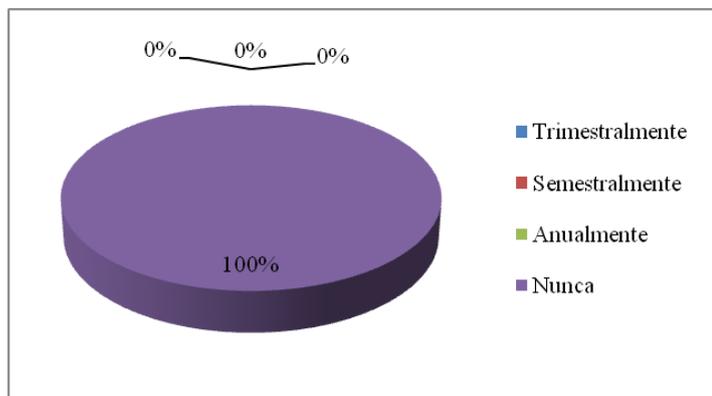
6. Frecuencia de capacitaciones al personal

Tabla 23: Frecuencia de capacitaciones al personal

Opciones	Frecuencia	%
Trimestralmente	0	0%
Semestralmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Nunca	24	100%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 16: Frecuencia de capacitaciones al personal



Elaborado por: Las autoras

Mediante los resultados arrojados en esta pregunta, se observa que lamentablemente los empleados de DISTRALV S.A. nunca reciben ningún tipo de capacitación que les ayude a mejorar su desempeño laboral, esto se encuentra representado por el 100%. Este hecho es preocupante, ya que a pesar de los esfuerzos que puedan hacer los empleados para ejercer su trabajo de la mejor manera, es necesario que reciban capacitación profesional que les permita tener un panorama más amplio con respecto a sus funciones y responsabilidades organizacionales.

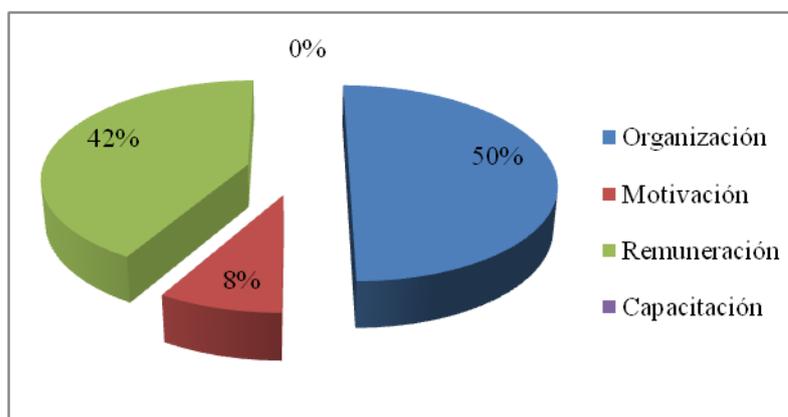
7. Aspectos que deben mejorar

Tabla 24: Aspectos que deben mejorar

Opciones	Frecuencia	%
Organización	12	50%
Motivación	2	8%
Remuneración	10	42%
Capacitación	0	0%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 17: Aspectos que deben mejorar



Elaborado por: Las autoras

Desde el punto de vista de los empleados, el aspecto fundamental que debe mejorar DISTRALV S.A. es su organización, ya que de ahí parte la solución a casi todos los problemas que enfrenta, esta opción se encuentra representada por el 50%, seguido de esto, una porción muy relevante, representada por el 42% indicó que otro aspecto a mejorar es la remuneración salarial, ya que los empleados no gozan de un aumento de sueldo periódico, en muchos casos manifestaron que su sueldo no ha sido aumentado hasta en 5 años.

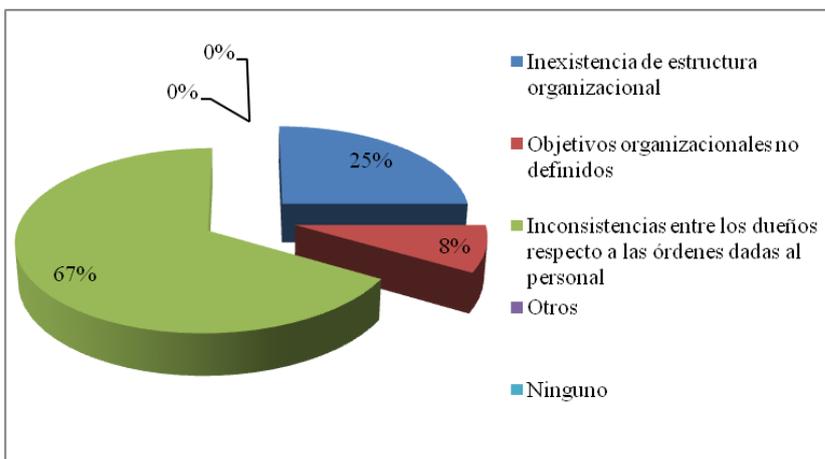
8. Principales problemas que tiene la empresa

Tabla 25: Principales problemas de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Inexistencia de estructura organizacional	6	25%
Objetivos organizacionales no definidos	2	8%
Inconsistencias entre los dueños respecto a las órdenes dadas al personal	16	67%
Otros	0	0%
Ninguno	0	0%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 18: Principales problemas de la empresa



Elaborado por: Las autoras

El 67% de los encuestados manifestó que el problema principal que posee la empresa DISTRALV S.A. radica en las inconsistencias entre los dueños respecto a las órdenes dadas al personal; esta respuesta solo logra aseverar todas las opiniones vertidas anteriormente, tanto por los clientes como por los empleados, por lo que se puede deducir claramente que la causa del problema proviene de la cabeza principal de la empresa (propietarios).

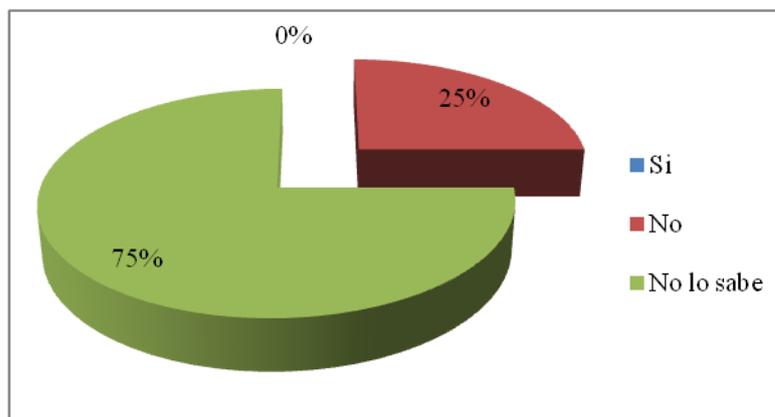
9. Políticas de prevención de riesgos laborales

Tabla 26: Políticas de prevención de riesgos laborales

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	6	25%
No lo sabe	18	75%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 19: Políticas de prevención de riesgos laborales



Elaborado por: Las autoras

Según los resultados obtenidos, el 75% de los encuestados (equivalente a 18 personas) indicó que no sabe acerca de la existencia de políticas de prevención de riesgos laborales en la empresa; no obstante, un 25% manifestó estar seguro de que estas políticas no existen en la empresa. Por dichas circunstancias, se puede observar que los directivos de DISTRALV S.A. no están poniendo la suficiente atención en los recursos humanos de la empresa, ni están cumpliendo con lo que indica la ley a través del Código de Trabajo con respecto a la seguridad laboral.

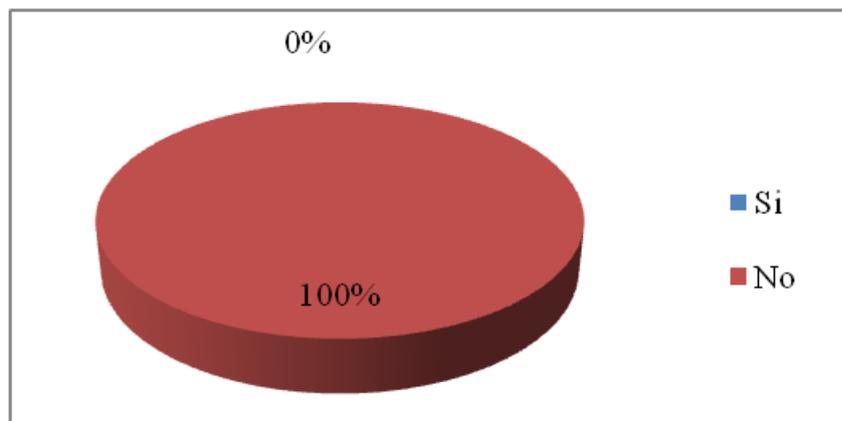
10. Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa

Tabla 27: Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa

Opciones	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	24	100%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 20: Oportunidades de desarrollo dentro de la empresa



Elaborado por: Las autoras

En relación a las oportunidades que proporciona la empresa para desarrollar una carrera dentro la misma, los resultados son totalmente nulos, ya que todos los empleados manifestaron firmemente que dichas oportunidades no se presentan nunca, cuya alternativa se encuentra representada por el 100%.

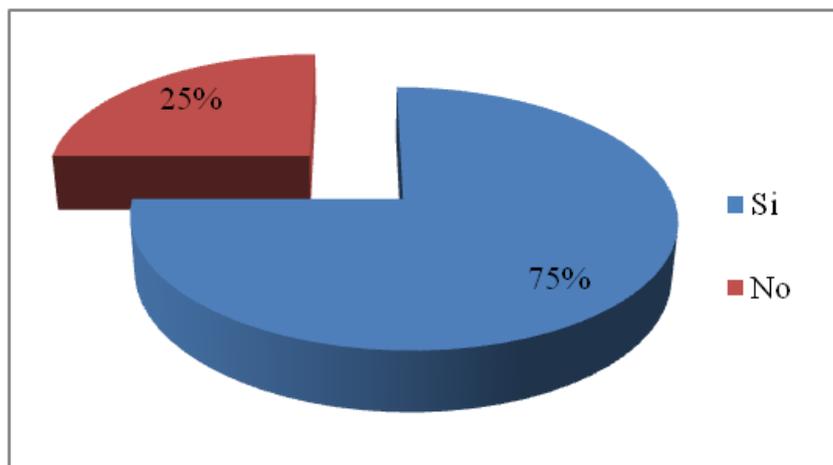
11. Habilidad para desempeñar el cargo

Tabla 28: Habilidad para desempeñar el cargo

Opciones	Frecuencia	%
Si	18	75%
No	6	25%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 21: Habilidad para desempeñar el cargo



Elaborado por: Las autoras

El 75% de los encuestados, que equivale a la mayoría, aseveraron considerar que el cargo que desempeñan dentro de la compañía está acorde a sus habilidades y conocimientos, debido a que se sienten aptos para la ejecución de las diferentes actividades que se encuentran implícitas dentro de dicho puesto y las realizan a diario sin ningún obstáculo o incapacidad.

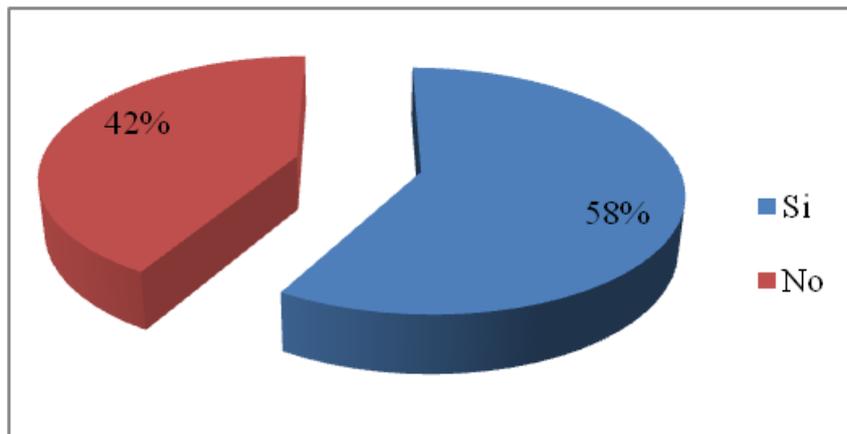
12. Conocimiento e importancia de un manual de funciones y procedimientos

Tabla 29: Conocimiento e importancia de un manual de funciones y procedimientos

Opciones	Frecuencia	%
Si	14	58%
No	10	42%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 22: Conocimiento e importancia de un manual de funciones y procedimientos



Elaborado por: Las autoras

La mayor parte de los encuestados (58%) de los empleados, dijeron tener conocimiento acerca de la importancia que implica la existencia de los manuales de funciones y procedimientos para que así los empleados puedan saber con exactitud sus limitaciones y responsabilidades acordes a su cargo, además de los lineamientos para llevar a cabo los procesos operativos de la empresa.

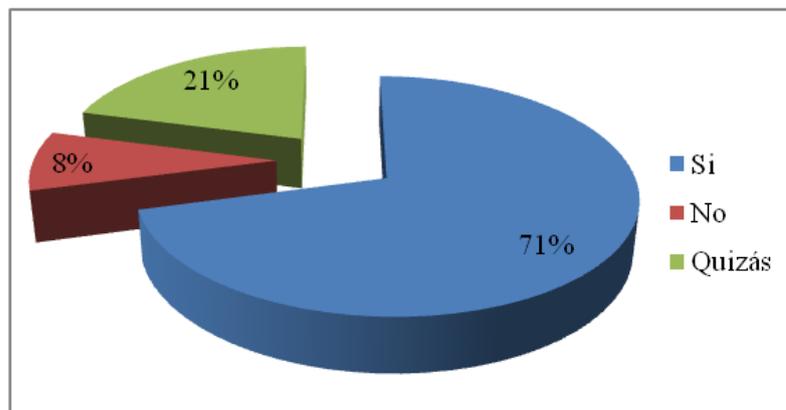
13. Implementación de un manual de procesos y funciones y su influencia en la óptima realización del trabajo

Tabla 30: Implementación de un manual de procesos y funciones como alternativa de eficiencia laboral

Opciones	Frecuencia	%
Si	17	71%
No	2	8%
Quizás	5	21%
Total	24	100%

Elaborado por: Las autoras

Figura 23: Implementación de un manual de procesos y funciones como alternativa de eficiencia laboral



Elaborado por: Las autoras

El 71% de los encuestados coincide en que la implementación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa DISTRALV S.A. se torna en la solución más idónea para disminuir y si es posible erradicar los problemas que se presentan a menudo en la empresa a causa de la inexistencia de este instrumento que sirve para guiar al personal de manera específica.

Entrevista a los accionistas de DISTRALV S.A.

Las entrevistas se realizaron a los 4 miembros propietarios y a su vez accionistas de la empresa DISTRALV S.A., a través de esta técnica aplicada se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Importancia del talento humano para el desarrollo de la empresa

En cuanto a esta pregunta, los entrevistados respondieron que el talento humano es importante para ellos, pero no indispensable. Adicionalmente indicaron proporcionarles un trato justo a sus empleados conforme a las posibilidades de la empresa.

2. Tipo de estructura organizacional existente en la empresa

Los entrevistados manifestaron que no existe en la empresa una estructura organizacional y que tampoco la consideran necesaria, ya que desde su punto de vista todo se ha manejado bien durante muchos años sin la necesidad de tanta formalidad, caso contrario el negocio se habría ido a la quiebra.

3. Funciones, políticas y procedimientos para cada departamento

Los entrevistados indicaron que las funciones, políticas y procedimientos las dan ellos en el momento justo y adecuado, de acuerdo a la situación que se suscite.

Por otro lado, cada empleado ya sabe la labor que debe ejecutar, ya que todos los días cumplen con las mismas responsabilidades.

4. Existencia de un manual en el que consten las funciones, políticas y procedimientos para cada departamento

Todos los entrevistados expusieron claramente que no existe ningún manual, pero el personal conoce las funciones y procedimientos que debe ejecutar.

5. Criterios de motivación para el desempeño de los empleados

Los entrevistados explicaron que la forma más usual y correcta de motivar al personal es pagándoles un sueldo razonable en el tiempo justo (quincena y fin de mes), ya que para el personal no hay mejor retribución por su trabajo que su sueldo.

6. Misión, visión y objetivos organizacionales

Los entrevistados dijeron que no existe misión, visión, ni objetivos organizacionales; sin embargo como en todo negocio, la meta es vender la mayor cantidad posible, para así afrontar los gastos administrativos y por ende que quede un porcentaje de ganancia.

7. Implementación de un sistema de gestión de talento humano para mejorar el desempeño de todos los procesos de la empresa.

Ante esta pregunta, los accionistas, sin excepción alguna coincidieron en que cualquier cambio que sea para mejorar el funcionamiento de la empresa es bueno; sin embargo, previamente habría que evaluar si dicha implementación tiene un costo significativo, ya que si es así la empresa no está en condiciones de afrontar gastos por ahora.

Después de observar las conclusiones de las preguntas efectuadas a los accionistas, podemos sacar nuestras propias conclusiones al respecto:

- Los accionistas no valoran ni le dan la adecuada importancia al personal de la empresa, ya que ignoran que el talento humano es el motor fundamental para que la empresa pueda crecer.
- Los accionistas desconocen el grado de importancia y necesidad de contar con una estructura organizacional en la empresa, ya que esta permitirá que existan jerarquías, para que así los accionistas no tengan que resolver directamente todos los problemas que se suscitan en la empresa sino que dichos inconvenientes puedan ser solucionados por los jefes de cada departamento.

- Los accionistas no tienen ni la menor idea de lo que contiene un manual de funciones, políticas y procedimientos, ni de su beneficio a nivel organizacional.
- La empresa no tiene misión, visión, ni objetivos organizacionales; los accionistas confunden estos con las metas de venta, sin darse cuenta que estos elementos son mucho más que esto, ya que permiten al personal en conjunto trabajar hacia una misma dirección.
- Los accionistas si mostraron aceptación ante la propuesta y no se mostraron renuentes al cambio.

3.6. Recursos

Dentro de los recursos que se han utilizado para realizar esta investigación de campo, están:

- **Recursos Materiales:** Útiles de oficina, equipos de oficina, material bibliográfico.
- **Recursos Humanos:** Personas que ayudaron en la recolección de la información a través de las encuestas y entrevistas.

3.6.1. Presupuesto

El presupuesto de gastos para el desarrollo de esta investigación se muestra en la tabla 31:

Tabla 31: Presupuesto de Gastos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Copias e Impresiones	\$ 25.00
Hojas y Esferos	\$ 5.00
Internet y Teléfono	\$ 100.00
Material Bibliográfico	\$ 60.00
Alimentación	\$ 50.00
Movilización y Transporte	\$ 20.00
Otros gastos e imprevistos	\$ 26.00
TOTAL	\$ 286.00

Elaborado por: Las autoras

3.6.2. Cronograma

El cronograma de todo el proceso investigativo, comenzando desde el capítulo 1 hasta el 3, se presenta en la tabla 32; adicionalmente se ha colocado el tiempo en que se pretende realizar el capítulo 4, correspondiente a la propuesta:

Tabla 32: Cronograma de Actividades

#	ACTIVIDAD	ENE-2013	FEB-2013	MAR-2013	ABR-2013	MAY-2013	JUN-2013	JUL-2013	AGO-2013	SEP-2013	OCT-2013
1	Revisión del Plan de Investigación	X									
2	Elaboración del Capítulo I: El Problema de Investigación	X	X								
3	Elaboración del Capítulo II: Marco Teórico			X	X	X					
4	Diseño de la encuesta y entrevista						X				
5	Aplicación de la encuesta y entrevista						X				
6	Procesamiento de datos						X	X			
7	Análisis y tabulación de los resultados							X			
8	Elaboración de la propuesta							X	X	X	
9	Conclusiones y Recomendaciones del Proyecto de Investigación										X

Elaborado por: Las autoras

CAPÍTULO IV

LA PROPUESTA

4.1. Descripción del Negocio

4.1.1. Línea de productos

La empresa Distralv S. A. comercializa una amplia gama de productos entre los cuales el principal es la madera y todos los accesorios, herrajes y pegamentos para dicho material, además de plywood y mdf. En la figura 24 se puede observar la línea de productos que maneja la empresa:

Figura 24: Línea de Productos



Elaborado por: Las autoras

4.2. Propuesta de Mejora

La propuesta que se presenta a continuación consiste básicamente en la implementación de un manual de funciones y procedimientos en la empresa “DISTRALV S.A.”, a través del cual se mejorará la eficiencia en los procesos internos que se dan en la compañía.

4.2.1. Justificación

El manual de funciones y procedimientos representa una base documentada que servirá como guía para que los empleados conozcan con exactitud cuáles son las actividades laborales que están dentro de su responsabilidad, hecho que generará el cumplimiento de las expectativas tanto de los clientes como de los propietarios de la organización.

La aplicación de la propuesta en la empresa “DISTRALV S.A.” contribuirá de manera directa al crecimiento de la compañía, la cual contará con una estructura organizacional definida, contrarrestando de tal forma los inconvenientes que se presentan actualmente dentro de la organización.

4.2.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Implementar un manual de funciones y procedimientos en la empresa “DISTRALV S.A.” como medio para mejorar la ejecución de los procesos internos de la compañía.

Objetivos Específicos

1. Describir en forma detallada las actividades de cada puesto de trabajo, de modo que se indique a cada departamento la interrelación con otras áreas y de esta manera se consiga mejorar el ambiente laboral de la empresa.
2. Facilitar las labores de auditoría y la evaluación del control interno, con la finalidad de corregir las falencias para poder alcanzar de esta manera la calidad y mayor productividad empresarial.
3. Originar en los empleados un cambio de actitud que se vea reflejado en el buen servicio que se le proporcione a los clientes.

4.2.3. Planeación Estratégica de DISTRALV S.A.

Misión

“DISTRALV S.A.” es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de materiales de madera, sus derivados y accesorios, complementando con su labor a la industria del mueble, la construcción, la decoración; contando para esto

con un equipo humano que trabaja de manera eficiente y comprometida con el medio ambiente y la sociedad.

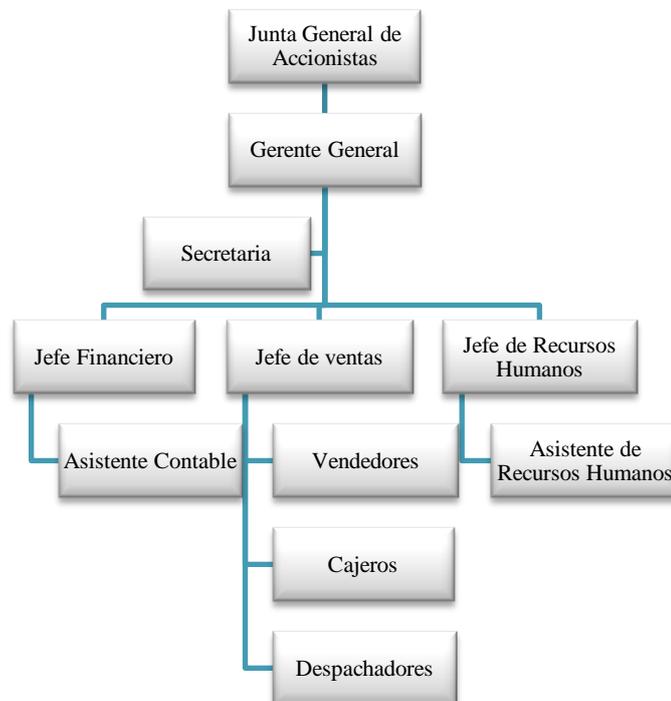
Visión

“DISTRALV S.A.” aspira convertirse en una empresa reconocida, que mediante el uso de tecnología de vanguardia e innovaciones y mejoras continuas de sus procesos, logre ser competitiva en el mercado nacional.

Organigrama

La estructura organizacional de la empresa “DISTRALV S.A.”, se muestra en la figura 25:

Figura 25: Organigrama de DISTRALV S.A.



Elaborado por: Las autoras

Manual de funciones y procedimientos



MANUAL DE FUNCIONES

Y

PROCEDIMIENTOS

Agosto del 2013

ÍNDICE

1. *Objetivo*
2. *Alcance*
3. *Políticas*
4. *Reglamento Interno*
5. *Descripción de Funciones*
6. *Procedimientos*

INTRODUCCIÓN

El presente manual ha sido elaborado, a fin de mantener en orden los procesos que deben ser cumplidos por los empleados de la empresa DISTRALV S.A., en el cual se detallan con claridad, las funciones a desempeñar en cada cargo y los requisitos mínimos que deben ser exigidos por la empresa, para de esta forma contratar al personal idóneo y capaz de desarrollar las tareas asignadas.

El resultado que se espera obtener con la implementación de este manual es garantizar el cumplimiento óptimo de las metas planteadas por cada departamento de la empresa DISTRALV S.A., al momento de efectuar su trabajo, además de cómo debe ser procesada la información, para evitar posibles inconsistencias y toda actividad se realice con transparencia.

1. OBJETIVO

Que todos los miembros de “DISTRALV S.A.” S.A., puedan tener claras sus funciones, responsabilidades, obligaciones y limitaciones relacionadas al cargo que desempeñan, con la finalidad de que las operaciones en la empresa se ejecuten de manera eficiente.

2. ALCANCE

El presente manual de funciones y procedimientos se aplicará para todos los procesos administrativos y comerciales que realiza la compañía DISTRALV S.A. ya sean estos internos o externos.

3. POLÍTICAS

Las políticas que se exponen en el presente manual, están orientadas a servir como normas de lineamiento para el correcto desempeño laboral del talento humano que colabora directamente con la Empresa DISTRALV S.A. con la finalidad de aportar al crecimiento de la compañía.

a. Actualización y Planeamiento de la Organización.- La estructura organizacional de la empresa DISTRALV S.A. debe responder a los planes de desarrollo institucional, de tal forma que deba ser reestructurarla cada vez que la evolución del mercado donde se

desarrolla así lo amerite o cuando la situación de la empresa no sea lo suficientemente estable para permanecer en el mercado.

Existen ciertos principios que es preciso respetar al momento de decidir llevar a cabo una reestructuración o cambio en general:

- Saber con exactitud en que posición se encuentra la empresa y hacia dónde va (Formulación de un diagnóstico y plan estratégico claro para afrontar las cosas a futuro).
- No gastar más de lo que posee la empresa, y de ser posible dependerse de los activos prescindibles.
- Los líderes de la empresa tienen que buscar mejorar su imagen desde adentro no desde afuera, ya que la mejor publicidad es la que se obtiene haciendo cada vez mejor las cosas.
- Establecer una gerencia profesional para la toma de decisiones; es decir, manejar el negocio desde el punto de vista empresarial y no solo para beneficiar a los accionistas o dueños de la compañía.
- Solicitar asesoramiento de expertos en el caso que sea necesario.
- Abrir la posibilidad de incorporar nuevos socios, ya que esto implica que habrá una consolidación patrimonial que facilitará el proceso de incorporación sea para abrir mercados o para ampliar el negocio.

b. Evaluación de la Compañía.- La empresa DISTRALV S.A. deberá someterse a constantes evaluaciones realizadas por la Gerencia General con el firme propósito de optimizar su funcionalidad; dichas valoraciones se llevarán a cabo de la siguiente forma:

- **Encuestas:** Se efectuarán cortas encuestas a los clientes y a los empleados que laboran en la empresa, con el propósito de conocer el impacto que ha causado la implementación del manual de funciones y procedimientos en DISTRALV S.A. Dichas encuestas se realizarán cada mes durante el primer año, en el segundo año cada 3 meses y a partir del tercer año cada 6 meses. El objetivo de las mismas es saber con exactitud el grado de satisfacción de los clientes y empleados, para así realizar los cambios pertinentes que conlleven al mejoramiento empresarial.
- **Auditorías:** Se contratará los servicios de una empresa auditora, la cual estará a cargo de realizar las auditorias cada mes durante el primer año y a partir del segundo año cada 3 meses. Las auditorias serán de dos tipos: Contables y de Procedimientos, con la finalidad de conocer si el personal está cumpliendo con las funciones y procedimientos descritos en el manual.

c. Asignación de funciones.- Las funciones a realizar por el personal de la empresa deberán ser diseñados previa contratación de nuevos

empleados, detallando el perfil y los requisitos que necesitarán los aspirantes. Esta labor será llevada a cabo por el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el jefe del área involucrada, y posteriormente será aprobada por el gerente general de DISTRALV S.A.

d. Límites de Control.- Para cada área funcional deberán estar especificados los alcances de las funciones de cada jefatura, siempre basándose en los parámetros de responsabilidades delegadas, sin interferir en las decisiones de otros jefes de área.

e. Delegación de autoridad.- Al momento de delegar autoridad a cada colaborador de la empresa, se debe dejar claro que este hecho conlleva asumir responsabilidades y obligaciones. El rango superior o primer rango de autoridad es la del gerente general sobre cualquiera de los jefes departamentales o empleados en general; de allí está la autoridad que impone el rango medio o segundo rango comprendido por los jefes de cada área, que son: Finanzas, Ventas, y Recursos Humanos; dichos jefes solo tendrán autoridad sobre el personal que conforma su departamento en particular y no sobre los otros.

f. Autorizaciones y Poderes.- La autorización y poderes especiales concedidos, en su mayoría a los jefes de áreas, se enlazarán de acuerdo a la funcionalidad de su cargo dentro de la empresa.

4. REGLAMENTO INTERNO

Dando cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 64 del Código del Trabajo en vigencia, y para los efectos legales determinados en el artículo 42 numeral 12 y en el artículo 44 literal a) del mismo Cuerpo de Leyes, y, en general, para el mejor desarrollo de las relaciones laborales entre la compañía y sus colaboradores, la empresa DISTRALV S.A. expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo que no podrá contradecir lo que establece el Código del Trabajo vigente.

CAPÍTULO I

PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Art. 1. El Gerente General de la Empresa DISTRALV S.A., que es el representante legal de la compañía, la misma que cuenta con la matriz domiciliada en la calle Letamendi 1129 entre Villavicencio y Guaranda; y una sucursal ubicada en Pío Montufar y Francisco de Marcos esquina, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Art. 2.- En el presente Reglamento Interno de Trabajo a la compañía DISTRALV S.A. se la denominará “EMPRESA” o “EMPLEADORA”, y a todo el personal que labore bajo su dependencia prestando sus servicios a cambio de una remuneración, se denominará “TRABAJADOR”, sea este trabajador, colaborador u obrero.

Art. 3.- Todos los trabajadores sean empleados u obreros, recibirán órdenes de los Propietarios, Administrador General, y/o directamente de los Jefes Departamentales correspondientes, según las jerarquías y facultades que se establezcan en el organigrama oficial de la Empresa DISTRALV S.A., o según lo indicado en el contrato.

CAPÍTULO II

ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Art. 4.- La contratación de trabajadores, es potestad única y exclusiva del Gerente General, y por lo tanto, ningún funcionario o empleado que tenga personal a su cargo vinculará a la empresa a trabajador alguno, sin la previa aprobación del Gerente General de la Empresa DISTRALV S.A., luego de cumplirse con los requisitos exigidos en el proceso administrativo.

El incumplimiento de lo anterior será considerado como falta grave. Los jefes de cada Departamento deberán sugerir al Gerente General la celebración de nuevos contratos de trabajo.

Art.5.- Toda persona que aspire a ser trabajador de la Empresa DISTRALV S.A. deberá proporcionar todos los datos que se piden en los formularios de ingreso. Entre los requisitos principales se encuentran:

copia de los documentos personales, certificado de salud, record policial, certificado de trabajo, certificados de estudio, dirección, teléfono, nombre de los hijos (en caso de tenerlos), nombres de los Padres, Nombre de la Esposa(o) si es casado(a). Toda falsificación de documentos automáticamente declarará la nulidad del contrato de trabajo de por vida sin derechos a indemnizaciones ya que está considerada como falta grave.

Art. 6.- El trabajador, en el momento de su admisión, acepta que la Empresa DISTRALV S.A. deduzca de su remuneración los descuentos correspondientes al aporte personal para el Seguro Social, impuesto a la renta, multas que se le impusieren de conformidad con lo establecido en este Reglamento y demás cargas determinadas por la ley. El desconocimiento e inconformidad no será excusa del cumplimiento de tales deducciones.

CAPÍTULO III

CLASIFICACIÓN DEL TRABAJO Y DE LOS TRABAJADORES

Art. 7.- La Empresa DISTRALV S.A., por las actividades comerciales que desarrolla, divide el trabajo en las siguientes áreas y departamentos:

A.- ÁREA FINANCIERA:

- Jefe financiero
- Asistente contable

B.- ÁREA DE VENTAS:

- Jefe de ventas
- Vendedores
- Cajeros
- Despachadores

C.- ÁREA DE TALENTO HUMANO:

- Jefe de recursos humanos
- Asistente de recursos humanos

La empresa DISTRALV S.A. de ser necesario puede crear nuevas áreas o ampliar las ya existentes con el fin de lograr la eficiencia en sus procesos.

Art. 8.- Todo trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios para la Empresa DISTRALV S.A., firmará un contrato con cláusula de prueba que no excederá de noventa días.

Art. 9.- Los trabajadores pueden trabajar indistintamente en cualquiera de los Departamentos y/o funciones la empresa DISTRALV S.A., que le asignen sus superiores y siempre que la nueva función no implique un descenso de su jerarquía anterior y no mengüe su remuneración y/o categoría. Y esto le dará el derecho de recibir entrenamiento en las distintas áreas afines.

Art. 10.- Todo Trabajador que ingrese a prestar sus servicios a la Empresa DISTRALV S.A. tiene la obligación y responsabilidad de velar por el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos de la Empresa, como pilar fundamental en la filosofía y servicio al cliente, base primordial de nuestra existencia como empresa.

Art. 11.- No podrán prestar sus servicios como Trabajador de la Empresa DISTRALV S.A. si existiera algún vínculo, grado sentimental y consanguíneo hasta el tercer grado de afinidad con otro colaborador, salvo que la Gerencia General, lo permita.

CAPÍTULO IV

DE LAS REMUNERACIONES Y OTROS BENEFICIOS

Art. 12.- Los sueldos y salarios se fijan tomando como base el salario mínimo establecido por la ley, sin embargo se considerarán el perfil profesional y la experiencia de los empleados para establecer el sueldo para cada cargo desempeñado en la empresa DISTRALV S.A.

Art. 13.- La Empresa DISTRALV S.A., reconocerá a sus colaboradores todos los beneficios de ley contemplados en las leyes laborales y sociales vigentes en la República del Ecuador.

Art. 14.- Los sueldos y salarios se pagarán en forma directa a los trabajadores o a las personas que se encuentren autorizadas, por escrito, por el trabajador para efectuar el cobro. Podrá también pagarse la remuneración a través de transferencia bancaria, cuyo comprobante o reporte será prueba suficiente del pago realizado.

CAPÍTULO IV

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 15.- La Empresa DISTRALV S.A. considerando la naturaleza de su actividad comercial, tomará como jornadas de trabajo obligatorio todos los días de la semana, de 8:30 am a 5:00 pm en forma ininterrumpida, a cuyo efecto establecerá de común acuerdo con los trabajadores el tiempo de descanso forzoso que considerará 48 horas consecutivas, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo.

Art. 16.- La asistencia y puntualidad de los trabajadores de la Empresa DISTRALV S.A. será controlada por un sistema de registro de personal.

Art. 17.- Es obligación de cada trabajador de la empresa DISTRALV S.A., registrar la hora de ingreso en el sistema, vale destacar que la hora a registrar será aquella en la que el personal ya debidamente uniformado (uso de elementos como mascarillas, fajas, botas, casco en los casos

específicos), se presta a ingresar al respectivo departamento de labores asignado.

5. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

CARGO: Gerente General

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Junta General de Accionistas

FUNCIONES:

- Representar a la empresa en todos los ámbitos legales y extrajudiciales.
- Realizar actividades ejecutivas relacionadas con la actividad principal de la empresa.
- Celebrar contratos con responsabilidad y ética.
- Presentar informes de gestión y resultados a la junta directiva.
- Controlar que la ejecución de las actividades financieras de la empresa se lleven de forma transparente y dentro de lo legal.
- Supervisar la compra de mercadería garantizando su almacenamiento y seguridad.
- Solucionar problemas de manera oportuna.

Manejar el personal de la empresa promoviendo el desarrollo del talento humano

PERFIL:

- Profesional en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o carreras afines.
- Experiencia mínima de cinco años en cargos similares.
- Conocimientos en: Legislación vigente, sistemas informáticos avanzados, elaboración de proyectos, desarrollo de talento humano y gestión de calidad.
- Habilidad de liderazgo y manejo de personas.

CARGO: Jefe Financiero**NIVEL: Ejecutivo****DEPENDENCIA: Gerencia****FUNCIONES:**

- Administrar los fondos que ingresen a la empresa.
- Supervisar y controlar la elaboración y registro de libros contables
- Gestionar funciones de financiamiento e inversión
- Ordenar y controlar la compra de mercaderías y condiciones en la negociación
- Recomendar y dar sugerencias a la Gerencia sobre asuntos financieros concernientes a la empresa.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa por parte del personal que labora en su área.
- Revisar y aprobar los informes económicos elaborados en su área.

PERFIL:

- Profesional en Auditoría, Finanzas o Economía
- Experiencia mínima tres años en cargos similares
- Capacidad para el análisis, manejo de documentos confidenciales y toma de decisiones
- Conocimientos de legislación y tributación

CARGO: Jefe de Recursos Humanos**NIVEL: Ejecutivo****DEPENDENCIA: Gerencia****FUNCIONES:**

- Controlar y dirigir las actividades del departamento de recursos humanos.
- Socializar el contenido de las políticas de la empresa y controlar su cumplimiento por parte de los empleados.
- Establecer los términos y condiciones de los contratos de trabajo
- Gestionar la política salarial de la compañía
- Vigilar el cumplimiento de todos los beneficios sociales a los que tienen derecho los trabajadores.
- Gestionar una cultura de prevención de riesgos laborales
- Realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal de manera eficiente y ética.
- Evaluar el desempeño laboral de los empleados.

- Representar a la empresa ante las autoridades de trabajo
- Diseñar programas de motivación laboral
- Cubrir las vacantes que se produzcan en los diferentes departamentos de la empresa.

PERFIL:

- Profesional titulado en psicología industrial, administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia mínima 3 años en cargos similares
- Actitud analítica.
- Manejo de personal
- Conocimiento del sistema laboral remunerativo ecuatoriano

CARGO: Jefe de Ventas

NIVEL: Ejecutivo

DEPENDENCIA: Gerencia

FUNCIONES:

- Presentar pronósticos y proyecciones de ventas a la gerencia
- Tomar medidas ejecutorias para alcanzar las proyecciones de ventas
- Diseñar estrategias de ventas para su equipo de trabajo
- Desarrollar un sistema de servicio post venta
- Elaborar un plan de servicio al cliente

- Cumplir con los objetivos comerciales de la empresa.
- Desarrollar planes de marketing adecuados a las necesidades de la empresa.
- Elaborar campañas publicitarias que generen reconocimiento de la empresa por parte de la sociedad.

PERFIL:

- Profesional en Marketing
- Experiencia mínima tres años en cargos similares
- Manejo de personas
- Liderazgo
- Habilidades Motivacionales

CARGO: Asistente Contable

NIVEL: Asistencial

DEPENDENCIA: Jefe Financiero

FUNCIONES:

- Elaborar informes financieros
- Colaborar con su jefe inmediato superior con la supervisión y control de las operaciones financieras de la empresa.
- Aperturar cuentas corrientes y demás gestiones bancarias.
- Cumplir con las obligaciones delegadas por el Gerente Financiero
- Gestionar las cuentas por pagar a proveedores

- Realizar conciliaciones de la cuenta Bancos.

PERFIL:

- Profesional en CPA, Ingeniería Comercial o Finanzas
- Experiencia mínima un año en cargos similares
- Habilidad en manejo de documentos confidenciales

CARGO: Asistente de Nómina

NIVEL: Asistencial

DEPENDENCIA: Jefe de Recursos Humanos

FUNCIONES:

- Cálculo de la nómina
- Elaborar planillas del IESS
- Realizar labores administrativas del área
- Asistir al Gerente de Recursos Humanos en procesos de selección de personal
- Colaborar con las órdenes delegadas por su jefe inmediato

PERFIL:

- Profesional en Administración de empresas, Ingeniería Comercial o Carreras afines.
- Experiencia mínima un año en cargos similares
- Conocimientos de legislación laboral

- Conocimientos de trámites ordinarios en el IESS

CARGO: Secretaria

NIVEL: Asistencial

DEPENDENCIA: Gerencia

FUNCIONES:

- Cooperar con el trabajo de la gerencia
- Sintetizar los datos sobre las actividades encomendadas
- Redactar informes
- Participar de forma asistencial en las reuniones de la empresa
- Receptar, tramitar, procesar y archivar los documentos y correspondencia.
- Elaborar y transmitir comunicaciones entre los empleados de la empresa
- Realizar tareas delegadas por su superior.

PERFIL:

- Profesional en Secretariado Ejecutivo
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Conocimientos en: sistemas informáticos avanzados, redacción de documentos, desarrollo de relaciones humanas

CARGO: Cajero - Facturador

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Jefe de Ventas

FUNCIONES:

- Recibir y entregar el dinero de las ventas diarias
- Facturar los productos pedidos por el cliente
- Cobro de mercadería a clientes
- Cuadre de caja

PERFIL:

- Estudiante universitario de carreras contables
- Experiencia mínima de un año en cargos similares
- Habilidad numérica

CARGO: Vendedor

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Jefe de Ventas

FUNCIONES:

- Atender a los clientes de forma amable y personalizada
- Conocer la gama de productos de la empresa
- Tener conocimiento de la disponibilidad de productos en stock
- Ofrecer a los clientes los productos que cubran sus necesidades

- Satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a atención se refiere
- Prestar servicio post – venta

PERFIL:

- Estudiante de marketing o carreras afines
- Experiencia en ventas y servicio al cliente
- Habilidad comunicacional y dinamismo

CARGO: Despachador

NIVEL: Gestión

DEPENDENCIA: Jefe de Ventas

FUNCIONES:

- Recepar las facturas de compra de los clientes
- Despachar la mercadería adquirida
- Verificar la existencia de mercadería en stock de inventario
- Informar al jefe de ventas cuando se llega al stock mínimo
- Perchar mercadería
- Colaborar en la realización de inventario físico

PERFIL:

- Bachiller
- Proactivo y competente para realizar trabajo bajo presión

- Experiencia mínima 6 meses en cargos similares

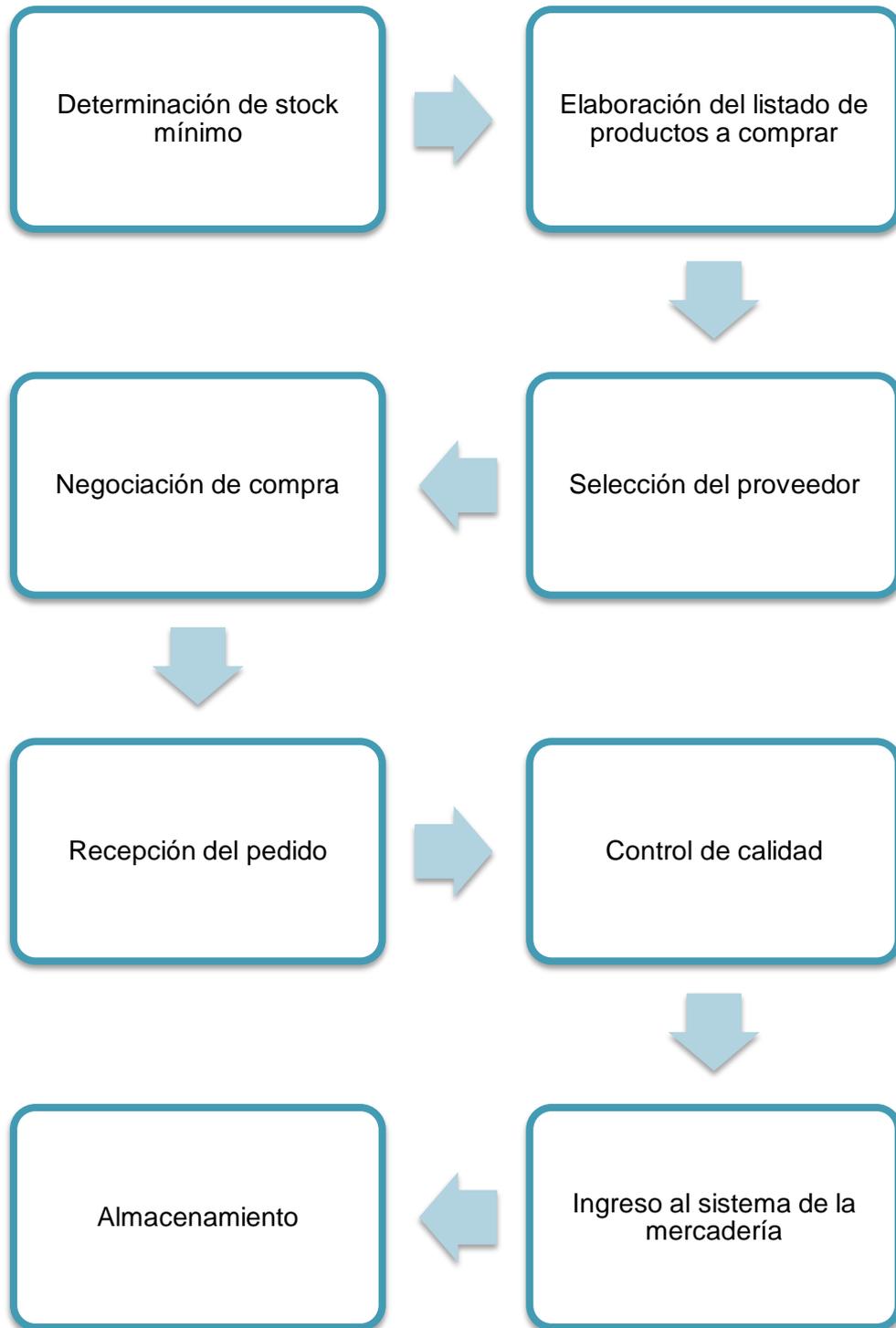
6. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos hacen referencia a los procesos internos que se dan a causa de la actividad comercial de la empresa, entre los cuales los más importantes son: compra de mercadería, venta de mercadería, y el reclutamiento y selección de personal.

Compra de mercadería

En este proceso interviene principalmente el Departamento Financiero, el cual es responsable de los ingresos y salidas de bodega, dichos pasos se muestra en la figura 26 y tabla 33.

Figura 26: Proceso de Compra de mercaderías



Elaborado por: Las autoras

Tabla 33: Proceso de Compra de mercaderías

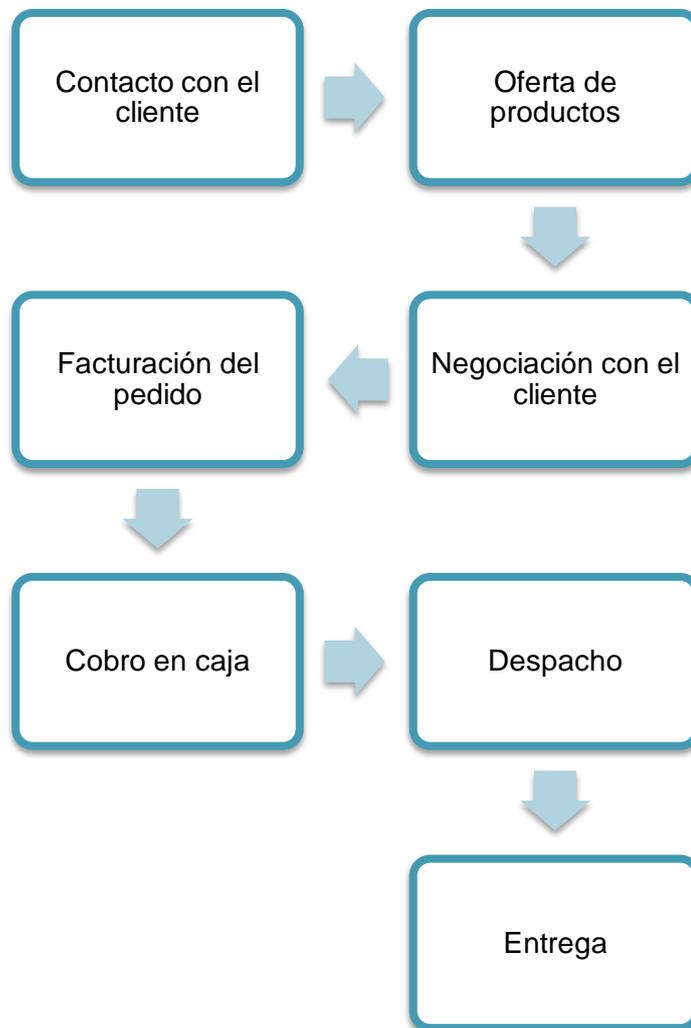
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Determinación de stock mínimo	El departamento financiero evaluará según la rotación de los productos en el inventario, un stock mínimo a tener en bodega, y conforme a eso procederá a realizar los pedidos en el tiempo prudencial.	Asistente contable
Elaboración del listado de productos a comprar	Los pedidos en la medida de lo posible se realizarán mensualmente, salvo en casos donde se requiera con urgencia de ciertos productos, debido a que los clientes los solicitan.	Asistente contable
Selección del proveedor	Para elegir el proveedor adecuado es necesario hacer un balance entre los costos, la calidad de los productos y el plazo de crédito que proporcionen dichos proveedores.	Jefe Financiero y Asistente contable
Negociación de compra	Una vez seleccionado el proveedor se procede a realizar el pedido, estableciendo en la negociación parámetros indispensables, tales como: fecha de entrega del pedido, fecha de vencimiento de pago de la factura, etc.	Jefe Financiero y Asistente contable
Recepción del pedido	Al momento de la recepción se constatará que los productos facturados sean iguales a los físicos.	Asistente contable y Despachador
Control de calidad	Después de haber verificado el pedido se podrá verificar que los mismos se encuentren en óptimas condiciones para ser comercializados.	Asistente contable y Despachador
Ingreso al sistema de la mercadería	Cada uno de los items se ingresará al sistema, con la finalidad de que los vendedores y cajeros puedan encontrarlos en existencia en el momento que los clientes que lo soliciten.	Asistente contable
Almacenamiento	Una vez que los productos consten en el sistema, serán enviados a bodega para su respectivo almacenamiento y exhibición.	Despachador

Elaborado por: Las autoras

Venta de mercadería

En este proceso intervienen básicamente los integrantes del Departamento de Ventas; sin embargo, deben mantener una constante relación con el Departamento Financiero, debido a que estos últimos son los responsables de tener el stock adecuado en bodega. La figura 27 y la tabla 34 muestran el proceso de venta.

Figura 27: Proceso de Venta



Elaborado por: Las autoras

Tabla 34: Proceso de Venta

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Contacto con el cliente	Ya sea vía telefónica o en forma presencial se tendrá un diálogo con el cliente, el cual permita conocer sus requerimientos.	Vendedor
Oferta de productos	Una vez que se conocen los requerimientos del cliente, se procederá a ofrecerle la gama de productos que posee la empresa.	Vendedor
Negociación con el cliente	Cuando el cliente haya seleccionado los productos que desea adquirir, se le hará la cuenta y se le indicarán las modalidades de pago a las que puede acceder.	Vendedor y Cajero
Facturación del pedido	Después que el cliente aprueba la negociación se procede a realizarle su factura, habiendo verificado que dichos productos estén físicamente en stock.	Vendedor, Cajero y Despachador
Cobro en caja	El cliente procede a cancelar el valor que suma la factura.	Cajero
Despacho	Los productos facturados y cobrados son despachados y empacados respectivamente.	Despachador
Entrega	Una vez que los productos se encuentren embalados correctamente y disponibles para ser trasladados se procede a realizar la entrega, conforme a lo pactado con el cliente en el momento de la negociación.	Despachador

Elaborado por: Las autoras

Reclutamiento y selección de Personal

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de llevar a cabo este procedimiento. Es necesario que el Gerente de Recursos Humanos supervise cada una de las etapas existentes; no obstante, será el Gerente General quien realice la entrevista final y decisiva para la selección de la persona adecuada para cada puesto. En la figura 28 y tabla 35 se muestra el proceso de selección de personal.

Figura 28: Proceso de Selección de Personal



Elaborado por: Las autoras

Tabla 35: Proceso de Selección de Personal

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Reporte de la vacante al Gerente de Recursos Humanos	El departamento que requiera ampliar su equipo de trabajo o reemplazar a uno de sus colaboradores, ya sea por renuncia propia o por despido, deberá notificarlo al Departamento de Recursos Humanos.	Jefe del Departamento solicitante y Jefe de Recursos Humanos
Convocatoria para el reclutamiento	El departamento de Recursos Humanos convocará de forma masiva a los posibles prospectos para que ocupen el cargo que está vacante.	Asistente de Recursos Humanos
Recepción de hojas de vida	Las hojas de vidas serán recibidas por el departamento de Recursos Humanos y evaluadas para elegir a los aspirantes más idóneos.	Asistente de Recursos Humanos
Entrevista preliminar	Los aspirantes preseleccionados serán llamados para asistir a una entrevista preliminar en las instalaciones de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos
Pruebas de conocimiento y técnicas	Los aspirantes preseleccionados deberán acudir a rendir las pruebas de conocimiento y técnicas, con la finalidad de saber si se encuentran aptos para ocupar el cargo.	Asistente de Recursos Humanos
Entrevista final	Una vez que se hayan realizado los pasos anteriores, se seleccionará finalmente a las personas más idóneas para el cargo (máximo 3), a las cuales se contactará para que asistan a la entrevista final, donde se definirán claramente las funciones, responsabilidades y sueldo.	Jefe de Recursos Humanos
Capacitación	La persona elegida tendrá que ser capacitada en el área que le corresponde.	Jefe o Asistente del Departamento solicitante
Inducción	Una vez que el empleado ya ha pasado por la capacitación respectiva, el mismo será colocado en el área y puesto correspondiente.	Jefe o Asistente del Departamento solicitante

Elaborado por: Las autoras

4.3. Plan de Ejecución de la Propuesta

4.3.1. Recursos

Los recursos a utilizarse para la puesta en marcha de la propuesta son de gran importancia, ya que de ellos dependerá su ejecución. Para esto, a continuación se presenta un detalle:

Tabla 36: Tipos de recursos a utilizar

RECURSOS	
RECURSOS ECONÓMICOS	Estos recursos provienen básicamente de las aportaciones de los socios.
RECURSOS HUMANOS	Todo el personal de la empresa se verá involucrado; es decir: Gerencia General, Dpto. Financiero, Dpto. de Ventas y Dpto. de Recursos Humanos.
MATERIALES	Suministros de oficina, Papelería, Guías Metodológicas y Dispositivos de Almacenamiento.
INFRAESTRUCTURA	Instalaciones de "DISTRALV S.A.".

Elaborado por: Las autoras

4.3.2. Cronograma de Implementación de la Propuesta

El tiempo en que se implementará la propuesta, se detalla en el cronograma que se presenta en la tabla 37.

Tabla 37: Cronograma de la Implementación de la Propuesta

#	ACTIVIDAD	MESES																							
		JUNIO - 2013				JULIO - 2013				AGOSTO - 2013				SEPTIEMBRE -				OCTUBRE - 2013				NOVIEMBRE - 2013			
		SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	Definir y socializar los mapas de procesos de la empresa.	X	X	X																					
2	Aprobar y socializar el manual de funciones y procedimientos para cada cargo que se desempeña en la empresa.			X	X																				
3	Codificar, revisar, aprobar, distribuir y socializar la documentación requerida por los procesos para la implantación del sistema de gestión del talento humano.					X	X	X	X	X															
4	Expedir acto administrativo del compromiso de la alta dirección con la implementación del sistema de gestión del talento humano (Misión, Visión, Políticas, Estructura Organizacional, Mapas de Procesos)										X	X	X	X	X	X	X								
5	Implementación del manual de procedimientos y funciones en la empresa.																	X	X	X	X				
6	Evaluación de los Resultados																					X	X	X	X

Elaborado por: Las autoras

4.4. Plan de Gestión y Monitoreo de la Propuesta

Para que sea posible el cumplimiento de las metas planteadas, y se logren alcanzar los resultados esperados, es necesario hacer un seguimiento de la gestión de la propuesta. Por lo tanto, los objetivos de este plan son:

1. Revisar el progreso de las funciones establecidas en el manual de funciones y procedimientos.
2. Identificar problemas que se presenten en la planificación y/o en la puesta en marcha.
3. Realizar las correcciones pertinentes de modo que exista la posibilidad de generar un cambio positivo.
4. Medir la eficiencia del personal.
5. Evaluar la calidad del servicio a través de un sondeo de satisfacción a los clientes.
6. Desarrollar una base de datos que permita retroalimentar la información que fluye entre la empresa, los clientes y los proveedores.

4.4.1. Costo de la Propuesta

El costo de la implementación del manual de funciones y procedimientos en la empresa DISTRALV S.A. se presenta en la tabla 38.

Tabla 38: Costo de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	CANT	UNIDAD DE MEDIDA	C. UNITARIO	TOTAL MES
Elaboración y reproducción del manual	1	Manual	\$ 300.00	\$ 300.00
Papelería (Hojas de papel bond de 80 grs.)	3	Resma	\$ 25.00	\$ 75.00
Curso de capacitación del uso de los manuales	2	Mensual	\$ 500.00	\$ 1000.00
Edición y presentación (original y 2 copias de cada manual)	10	Manual	\$ 15.00	\$ 150.00
Otros gastos				\$ 100.00
TOTAL			\$ 840.00	\$ 1,625.00

Elaborado por: Las autoras

CONCLUSIONES

1. Hasta mediados del 2013 la empresa DISTRALV S.A. se encontraba atravesando un problema en la eficiencia del manejo de su personal y la atención otorgada a los clientes, debido a la ausencia de una estructura organizacional y un manual de funciones; razón por la cual se decidió elaborar un manual piloto mediante el desarrollo del presente trabajo de titulación; además de establecer la misión y la visión para la empresa, así como los objetivos.
2. Mediante la investigación realizada a través de encuestas y entrevistas a los clientes, empleados y accionistas de DISTRALV S.A., se pudo constatar que la mayor parte de las inconsistencias y falencias que se presentan en la compañía son a causa de la inexistencia de una estructura organizacional definida y un manual de procedimientos y funciones que deje claras las actividades y responsabilidades de cada empleado en su puesto de trabajo.
3. El manual diseñado contiene: objetivo, alcance, políticas, reglamento interno, descripción de funciones y procedimientos. Para su respectiva implementación se ha requerido esencialmente de recursos económicos y humanos, los primeros provienen básicamente de las aportaciones de los socios, y los otros involucran a todo el personal que labora en la empresa.

4. En la evaluación económica de la propuesta se ha podido observar que se verán afectadas las cuentas: *Ventas*, *Costo de Ventas*, *Honorarios*, *comisiones y dietas a personas naturales*, y, *Suministros y Materiales*. En los dos primeros años de la implementación del manual, la empresa disminuirá sus utilidades netas debido al aumento en los gastos a causa de la implementación del manual de funciones y procedimientos (contratación de servicio de auditoría externa y compra de suministros de oficina varios); no obstante, a partir del año 2015 y 2016, dichas utilidades se comienzan a incrementar de forma significativa en \$8,710.16 y \$11,095.33 respectivamente.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al gerente general:

1. Orientar al personal respecto del uso de los manuales administrativos, especialmente en la interpretación y aplicación de los diagramas de procedimientos, de manera que estos coadyuven al mejor desempeño de sus funciones.
2. Utilizar el manual de funciones y de personal en el reclutamiento de personal, para que el proceso se realice tomando en consideración la especialización y requerimientos de cada puesto de trabajo y, así, contribuir en la formación de un equipo de trabajo que cumpla con los requerimientos de cada puesto.
3. Realizar la revisión y actualización respectiva de los manuales administrativos, al menos cada 6 meses o cuando se realicen cambios en la estructura organizacional, para realizar una retroalimentación y, así, lograr el mejoramiento continuo de la institución.

Se recomienda a los señores accionistas de la empresa DISTRALV S.A.:

4. Continuar trabajando con el modelo implementado a través del manual de funciones y procedimientos, ya que a pesar de que al principio dichos

cambios representan más gastos, en un futuro no muy lejano significarán mayores ganancias, lo cual se constituye en beneficioso para todos los elementos que conforman la empresa: clientes, empleados y accionistas.

Se recomienda a los empleados de DISTRALV S.A.:

- 5.** Acatar estrictamente las políticas, normas y procedimientos establecidos en el manual, con la finalidad de que el ambiente laboral pueda mejorar y ellos puedan trabajar como un verdadero equipo, reflejando estos cambios en una eficiente atención a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Torres Martín G. (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, capítulos 3 y 4, 2ª Edición, Editorial Panorama
- Blogger Gerencia de Recursos Humanos (2012). Glosario de términos básicos de gerencia de Recursos Humanos. Recuperado de:
<http://gerenciaderecursoshumanosipc.blogspot.com/2012/02/glosario-de-terminos-basicos-de.html>
- Blogger (2013). Definición de Talento Humano. Recuperado de:
<http://talentohumanofaba2013.blogspot.com/2013/03/definicion-de-talento-humano.html>
- Chiavenato Idalberto (2009). Gestión del Talento Humano, capítulo 15. Editorial Mc Graw Hill
- Dolan Simon L., Valle Cabrera Ramón, Jackson Susan E. y Schuler Randall S. (2007). La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?, 3ra. Edición, Editorial Mc Graw Hill
- Glosario de Capital Humano (s.f.). Definición de Despido. Recuperado de:
http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114
- Glosario de Capital Humano (s.f.). Definición de Vacante. Recuperado de:
http://www.expo-capitalhumano.com/front_content.php?idcat=114
- Herrera Haroldo (febrero del 2007). “Importancia de los manuales administrativos”. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

Merino Ma. Jesús, Pintado Teresa y Sánchez Herrera Joaquín (2010).

Introducción a la Investigación de Mercados, capítulos 1, 3 y 4, 2da.

Edición, publicada por Editorial ESIC

Porret Gelabert Miquel (2008). Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones, capítulos 1, 2, 4 y 7. 3^{ra} edición, Editorial ERIC

Rojas Pedro (2010). Reclutamiento y Selección 2.0, capítulos 2 y 3, 1^{ra} Edición, Editorial UOC

rrhh-web.com (diciembre del 2006). Reclutamiento y selección de personal.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo. Recuperado de:

<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

Universidad Técnica Particular de Loja (s.f.). Cálculo de la Muestra Finita.

Recuperado de: <http://eva.utpl.edu.ec/door/uploads/70/70/Muestra.html>

Valderrama Yulisa (s.f.). La Motivación del Talento Humano. Recuperado de:

<http://www.slideshare.net/igervirtual/la-motivacin-del-talento-humano>

Vizueté Fátima (4 de julio del 2012). Blog Slideshare. “Garantías Laborales y disposiciones fundamentales en Ecuador”. Recuperado de:

<http://www.slideshare.net/angelguardianxxx/diapositivas-de-garantias-laborales-x-ing-fatima-vizuetete>

ANEXOS

Anexo 1: Estado del Arte

AUTOR	NOMBRE	MARCO TEÓRICO	MARCO METODOLÓGICO	CONCLUSIÓN	FUENTE
Miquel Porret Gelabert	Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas en las organizaciones • Motivación • Reclutamiento • Retribuciones 		El éxito que logre obtener un negocio, depende en gran manera de la eficaz administración de los recursos humanos.	Editorial ESIC 3ª ed., 2008, Cap 1, Cap2, Cap, 7, Cap 4.
Idalberto Chiavenato	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Personal y prevención de riesgos 		Los empresarios y/o dueños de la compañía serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, siempre y cuando hayan sido causados con motivo o en el ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten.	Editorial Mc Graw Hill, Mexico 2009, Cap. 15
Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler	La gestión de los recursos humanos: ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama de Departamentos • Funciones Generales del Departamento • Responsabilidades del cargo de Jefe de Departamento de talento Humano. • Reclutamiento y selección 		Es importante tener una estructura organizacional bien definida en una empresa, ya que esta permitirá que existan jerarquías en cada departamento, con la finalidad de que haya un	Editorial Mc Graw Hill 3ª ed., 2007, Cap I, Cap 5, Cap 6, Cap 7, Cap 9, Cap 10 y Cap. 11

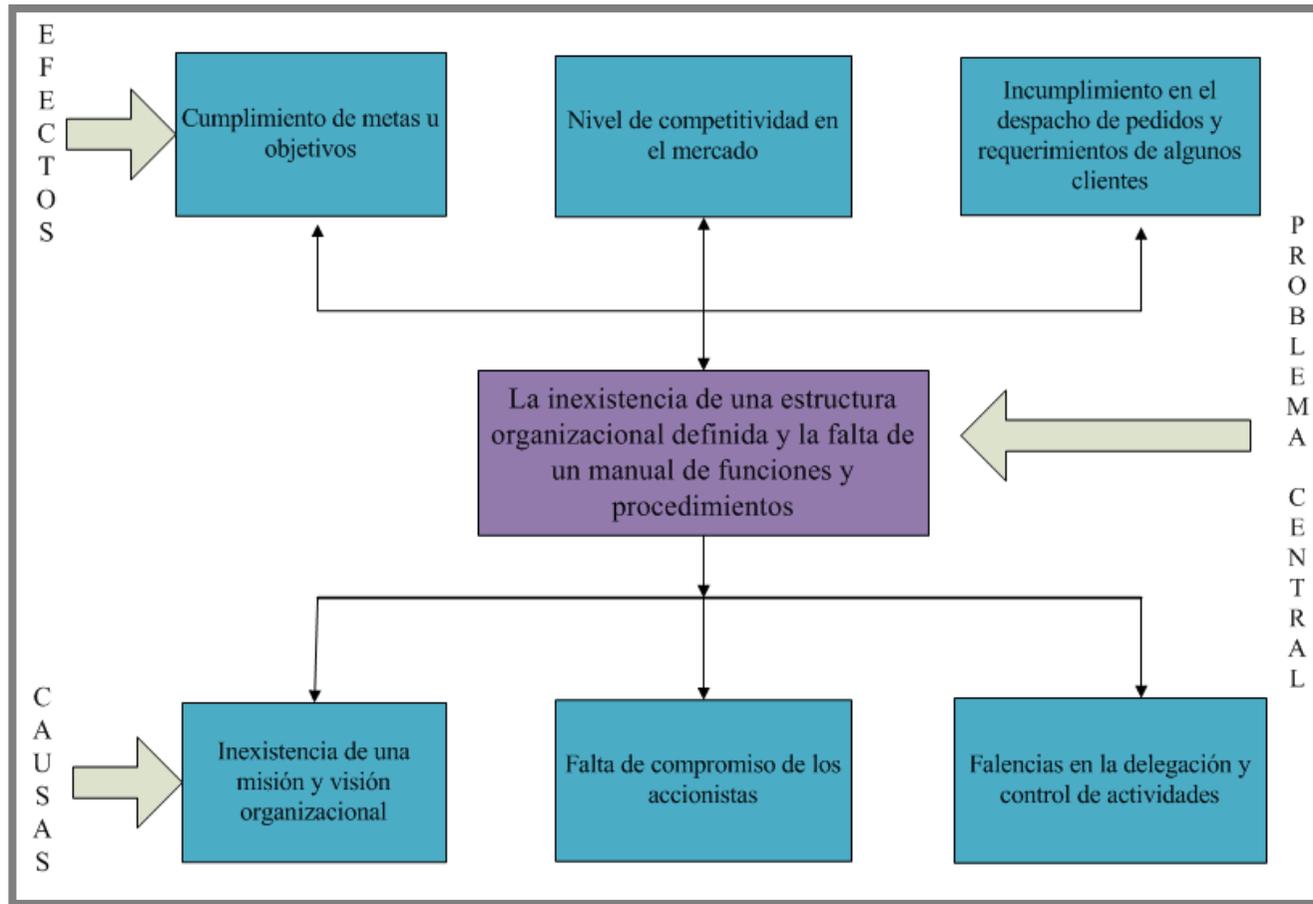
		<ul style="list-style-type: none"> • Compensaciones • Evaluación del desempeño • Capacitación 		<p>orden de funciones y responsabilidades para cada cargo.</p> <p>Tener a las personas idóneas para cada cargo es un hecho que comienza desde el reclutamiento y la selección del personal.</p>	
Martín Álvarez	Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de políticas y procedimientos de talento humano. • Objetivos del manual de políticas y procedimientos de talento humano • Importancia del manual de políticas y procedimientos de talento humano 		<p>Detalla todo el proceso de elaboración de los manuales administrativos.</p>	Panorama Editorial S.A., 2ª edición, 2008.
Ma. Jesús Merino, Teresa Pintado, Joaquín Sánchez Herrera.	Introducción a la Investigación de mercados		<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la investigación • Tipo de estudio • Métodos de investigación • Técnicas de recopilación y análisis de datos 	<p>El proceso integral de una investigación va desde la elección del tipo y método de investigación, hasta la estructura que deben tener los métodos de recolección de datos, y su tabulación para presentar resultados.</p>	ESIC Editorial, 2010, Cap. 1, Cap. 3, Cap. 4.
Ministerio de Relaciones Laborales	Código del Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de riesgos laborales 		<p>El capítulo IV, De Los Riesgos Del Trabajo, se detallan todos los aspectos que tiene relación a este ámbito, y de qué manera el talento humano de una entidad</p>	Codificación 17, Registro Oficial, Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005. Capítulo IV.

				debe estar protegido en cuanto a riesgos y accidentes laborales.	
Martín G. Álvarez Torres	Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> Definición del manual de políticas del talento humano. Alcance del manual de políticas y procedimientos de talento humano. 		Para elaborar los manuales de políticas y procedimientos es necesario considerar el tamaño de la empresa donde se lo pretende implementar. El manual debe tener un contenido claro y detallado.	Panorama Editorial, 2008, 2ª edición , Cap. 2
Ing. Fátima Vizúete	Garantías Laborales y disposiciones fundamentales en Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> Garantías laborales 		Las garantías laborales no son solo parte de los estatutos de una empresa, sino que determinan el pleno cumplimiento de lo que indica la ley en relación a los derechos y beneficios que poseen los trabajadores.	Archivo Publicado el 4 de julio del 2012; recuperado de: http://www.slideshare.net/angelguardianxxx/diapositivas-de-garantias-laborales-x-ing-fatima-vizúete
Mgtr. Yulisa Valderrama	Motivación del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Motivación del talento humano 		El recurso humano es el eje central de una organización, por lo cual es imprescindible mantenerlo motivado.	Publicado el 23 de septiembre del 2011; recuperado de: http://www.slideshare.net/igervirtual/la-motivacin-del-talento-humano

Pedro Rojas	Reclutamiento y Selección 2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección 		Para que una empresa pueda operar de manera eficiente y exitosa, debe contar con las personas idóneas para cada cargo, por eso se debe realizar un proceso un poco largo al momento de reclutar y seleccionar el personal, con el fin del que nuevo ocupante cumpla al máximo con el perfil requerido.	Editorial UOC, Primera edición, 2010, Cap. 2 y 3.
Lcdo. Haroldo Herrera	Importancia de los manuales administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los manuales 		Si los manuales no son aprobados y puestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario	Publicado en febrero del 2007; recuperado de: http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm
Simon L. Dolan y Mario Raich	La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Misión del Departamento de Talento Humano • La diversidad de los trabajadores y las relaciones en el lugar de trabajo • Dotación del Personal 		Describe clara y precisamente la importancia que posee la gestión del talento humano en una empresa, para lo cual es necesaria la existencia de un departamento de Recursos Humanos.	Revista de Contabilidad y Dirección Vol. 10, año 2010, págs. 39-44

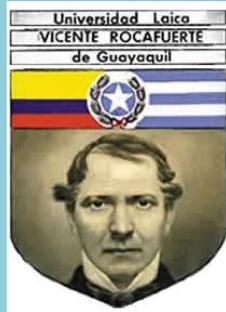
Elaborado por: Las autoras

Anexo 2: Causas y Efectos



Elaborado por: Las autoras

Anexo 3: Formato de la encuesta dirigida a los clientes



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

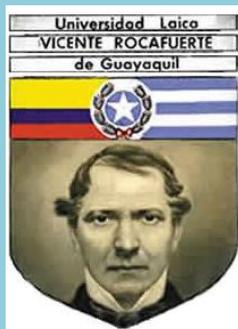
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DISTRALV S.A.

Por favor dedique un momento para responder esta breve encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y servirán de gran ayuda para mejorar la eficiencia en todos los procesos de la empresa.

- 1.- ¿Desde hace cuánto tiempo es usted cliente de la empresa?
- 2.- ¿Con qué frecuencia compra productos en la empresa?
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción después de realizar una compra en la empresa?
- 4.- ¿Cuáles son los principales inconvenientes que encuentra usted al momento de comprar en la empresa?
- 5.- ¿Cómo calificaría usted la atención al cliente que le ofrece la empresa?
6. ¿De qué manera lo motivan a comprar en la empresa?
- 7.-¿Cómo considera la comunicación existente entre el cliente y el personal de la empresa?
- 8.- ¿Qué aspectos cree usted que debe mejorar la empresa principalmente?
9. Indique si alguna de las modalidades que se presentan a continuación utiliza la empresa para tomar en cuenta las opiniones de los clientes, con respecto al producto y al servicio:

Elaborado por: Las autoras

Anexo 4: Formato de la entrevista dirigida a los empleados



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE DISTRALV S.A.

Por favor dedique un momento para responder esta breve encuesta, cuya finalidad es recabar información para el desarrollo del proyecto de investigación con el tema: "DESTREZAS Y HABILIDADES DEL TALENTO HUMANO EN DISTRALV S.A.", para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

Nombre: _____

- 1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa?
- 2.- ¿Qué cargo desempeña en la empresa?
- 3.- ¿Su cargo corresponde a alguna área funcional establecida dentro de la empresa?
- 4.- ¿Cómo considera usted el ambiente laboral en la empresa?
5. ¿De qué manera se desarrolla la comunicación entre los directivos y los empleados?
- 6.- ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones por parte de la empresa?
- 7.- ¿Qué aspectos cree usted que se deben mejorar en la empresa?
- 8.- ¿Según su opinión cual es el principal problema que tiene la empresa?
- 9.- ¿Existen políticas de prevención de riesgos laborales en la empresa?

10.- ¿Se le proporciona oportunidades para desarrollar una carrera dentro de la empresa?

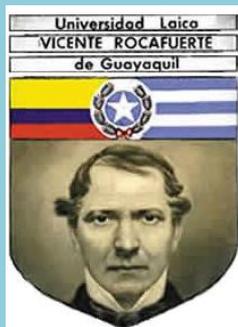
11.- ¿Considera usted que el cargo que desempeña en la empresa es acorde a sus habilidades?

12.- ¿Tiene conocimiento de que toda empresa debe contar con manuales de funciones y procedimientos para que los empleados sepan sus actividades diarias, además de cómo deben actuar en circunstancias que se susciten en la empresa?

13. ¿Cree usted que la implementación de manuales de procesos y funciones en DISTRALV S.A. le ayudaran a realizar su trabajo de forma más eficiente?

Elaborado por: Las autoras

Anexo 5: Formato de la entrevista dirigida a los accionistas



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

ENTREVISTA A LOS DUEÑOS DE DISTRALV S.A.

Por favor dedique un momento para responder las preguntas de esta entrevista, cuya finalidad es recabar información para el desarrollo del proyecto de investigación con el tema: "DESTREZAS Y HABILIDADES DEL TALENTO HUMANO EN DISTRALV S.A.", para la obtención del título de Ingeniero Comercial.

1.- ¿Cuál es la importancia que tiene para usted el talento humano, para el buen desarrollo de la empresa?

2.- De acuerdo a su criterio ¿Qué tipo de estructura organizacional existe en la empresa?

3.- ¿Cuáles son las políticas, funciones y procedimientos en la empresa para cada departamento?

4.- Si la empresa posee políticas, funciones y procedimientos para cada departamento, ¿podría indicar si las mismas están establecidas en un manual?

5.- ¿De qué manera se motiva al desempeño de los empleados?

6.- ¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos definidos?; ¿Están acorde a las necesidades de la organización?

7.- ¿Considera usted que implementar un sistema de gestión de talento humano logrará una mejora en el desempeño de todos los procesos de la empresa?

Elaborado por: Las autoras