



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

TEMA

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO
HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LA DISTRIBUIDORA DE JOYAS
KILATES**

TUTOR

ABG. JULIO RENÉ PÉREZ PEÑAFIEL, MSc

AUTORES

**ASHLEY DEL ROCÍO AGUIRRE RAMÍREZ
NARCISA DE JESÚS CASTRO MAGALLANES**

GUAYAQUIL

2021

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Diseño de un Sistema de Gestión del Área de Talento Humano para el desarrollo de la distribuidora de Joyas Kilates.	
AUTOR/ES: Aguirre Ramírez Ashley Del Rocío Castro Magallanes Narcisa de Jesús	REVISORES O TUTORES: Abg. Julio René Pérez Peñafiel, MsC
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciatura en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: Administración de Empresas.
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 113
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Organización, Gestión del Personal, Administración de empresas, Cambio organizacional, Relaciones laborales	
RESUMEN: La presente investigación se realiza para diseñar la propuesta de un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates, dado que no cuentan con una correcta gestión administrativa en función del área de recursos humanos lo cual le impide gestionar de mejor manera su imagen corporativa. La exploración toma lugar en el cantón Palestina donde se encuentra la intermediaria. Para abarcar el contexto se realiza una entrevista a la gerente propietaria de joyas Kilates, en la	

que se determina la realidad presente, y compila datos de la cultura organizacional, demostrando su debilidad por la carencia de un área destinada al manejo de las metas del personal; y las fortalezas que se obtendrán con la correcta dirección de esta área a través de la capacitación, retroalimentación y apoyo a los colaboradores. La observación de campo se ejecutó mediante la visita a la distribuidora de joyas Kilates. Para el diseño de la propuesta se elaboró la Matriz FODA, políticas de la distribuidora, manual de funciones y perfil del personal, diagrama de flujo de contratación de personal capacitaciones y un flujograma para determinar el sistema utilizado por la distribuidora en el momento de la comercialización de sus productos.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Aguirre Ramírez Ashley del Rocío Castro Magallanes Narcisa de Jesús	Teléfono: 098 898 8712 095 917 0124	E mail: aagruirrer@ulvr.edu.ec ncastrom@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	<p>MsC. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ Teléfono: 2596500 Ext. 267 E mail: omachadoa@ulvr.edu.ec</p> <p>PHD. WILLIAM QUIMI DELGADO Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec</p>	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO

tesis magallanes aguirre

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%	5%	0%	7%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	documentop.com Fuente de Internet	3%
2	qdoc.tips Fuente de Internet	2%



Firma: _____

Abg. Julio René Pérez Peñafiel

C.C. 0913798112

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados AGUIRRE RAMÍREZ ASHLEY DEL ROCÍO Y CASTRO MAGALLANES NARCISA DE JESÚS, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente proyecto de investigación, DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LA DISTRIBUIDORA DE JOYAS KILATES, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

Ashley Aguirre

Firma: _____

Aguirre Ramírez Ashley del Rocío

C.I. 0930569306



Firma: _____

Castro Magallanes Narcisca de Jesús

C.I. 0940926033

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LA DISTRIBUIDORA DE JOYAS KILATES, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DE LA DISTRIBUIDORA DE JOYAS KILATES, presentado por los estudiantes AGUIRRE RAMÍREZ ASHLEY DEL ROCÍO Y CASTRO MAGALLANES NARCISA DE JESÚS como requisito previo, para optar al Título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: _____

Abg. Julio René Pérez Peñafiel

C.C. 0913798112

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, que me lleno con infinitas bendiciones dándome la fuerza cada día para continuar, a mis padres Sara Ramírez y Jimmy Aguirre por su apoyo incondicional, por ser ese motor que me alienta cada día, a mis amigos y familiares que me han alentado y aconsejado en estos años, a mis profesores que me formaron académicamente con sus enseñanzas y finalmente al Abg. Julio Pérez, MsC por su valioso aporte académico y directrices para culminar exitosamente este proyecto.

Ashley Aguirre.

Agradezco a Dios, por darme fe, salud y tiempo para culminar mi carrera con felicidad. A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

A mis hermanos y mi familia materna por todo el apoyo incondicional, durante todo este proceso y por estar conmigo en todo momento, a las personas que he ido conociendo en este duro camino y que de alguna manera aportaron a mi crecimiento personal y profesional.

De igual manera mi más sincero agradecimiento a mis docentes que impartieron sus conocimientos académicos, sus experiencias y su dedicación, al Ab. Julio Pérez a quien ha sabido guiarme en esta última etapa de mis estudios con la paciencia y sabiduría que esperaba.

Narcisa Castro M.

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis se lo dedico principalmente a mi padre por todo el esfuerzo y sacrificio que realizo para que hoy en día yo este dónde estoy.

A mi madre por toda su compañía en cada una de mis noches en vela a lo largo de mi periodo universitario.

Y, por último, a todas aquellas personas que confiaron y creyeron en mí, que mi brindaron cada día su apoyo incondicional.

Ashley Aguirre.

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme guiado a lo largo de mi formación profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por ser mi apoyo, mi luz y mi camino.

Le doy gracias a mis padres por ser los motores de mi vida, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han dado la oportunidad de tener una excelente educación y por motivarme a seguir adelante en los momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos y mi familia materna por su apoyo y confianza.

Dedico todo mi sacrificio a ustedes.

Narcisa Castro M.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. Tema	3
1.1. Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Sistematización del problema.....	4
1.4. Objetivos de la Investigación	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.6. Delimitación o alcance de la investigación	5
1.7. Idea a defender	6
1.8. Línea de Investigación	6
CAPITULO II.....	7
2.1. Marco Teórico Referencial.....	7
2.1.1. Estudio del Arte	7
2.1.2. Historia de la distribuidora de joyas Kilates.....	11
2.2. Bases Teóricas.....	12
2.2.1. Sistema.....	12
2.2.2. Sistema de Gestión	13
2.2.3. Sistema de gestión del talento humano.....	14
2.2.4. Planeación Estratégica.....	15
2.2.5. Talento Humano	15
2.2.6. Identificación del talento	16
2.2.7. Pasos de la identificación de talento.....	17
2.2.8. Procesos del departamento de talento humano.....	18
2.2.9. Subsistemas de recursos humanos	19
2.2.9.1. Reclutamiento interno.....	20
2.2.9.2. Reclutamiento externo.	20

2.2.9.3. Descripción y Análisis de Puesto.....	20
2.2.9.4. Requisitos del Puesto.	21
2.2.9.5. Diseño de Puesto.....	22
2.2.9.6. Evaluación del Puesto.	23
2.2.9.7. Proceso de selección.	24
2.2.9.8. Proceso de contratación.	25
2.2.9.9. Capacitación.....	26
2.2.9.10. Sueldos y salarios.....	26
2.2.9.11. Seguridad y Salud Ocupacional.	27
2.2.9.12. Evaluación de Desempeño.	28
2.2.10. Cultura Organizacional.....	29
2.2.11. Comportamiento Organizacional.....	29
2.3. Marco Legal	30
2.3.1. Código de Trabajo	30
2.3.2. Obligaciones del Empleador.....	30
2.3.3. Prohibiciones del Trabajador.....	33
2.3.4. Décimo Tercer y Décimo Cuarto Sueldo	34
CAPÍTULO III.....	36
3.1. Metodología de la investigación	36
3.2. Tipo de investigación	36
3.2.1. Investigación descriptiva	36
3.2.2. Investigación de Campo	37
3.3. Enfoque de la Investigación	37
3.4. Técnicas de Investigación	38
3.4.1. Entrevista.....	38
3.4.2. Observación Directa	38
3.5. Instrumentos de Investigación.....	38
3.5.1. Cuestionario.....	38
3.5.2. Ficha de Observación	39
3.6. Aplicación de técnicas de recolección de información	40
3.6.1. Entrevista.....	40

3.6.1.1. Perfil del Entrevistado.....	40
3.6.1.2. Cuestionario de la Entrevista.	41
3.6.1.3. Análisis general de la entrevista	44
3.6.2. Fichas de Observación.....	46
3.6.3. Análisis general de las técnicas de investigación	49
CAPÍTULO IV.....	51
4.1. Título de la propuesta.....	51
4.2. Objeto de Estudio	51
4.3. Desarrollo de la Propuesta.....	51
4.3.1. Misión.....	51
4.3.2. Visión.....	51
4.3.3. Valores Organizacionales	51
4.4. Matriz FODA de la empresa	52
4.4.1. Fortalezas.....	53
4.4.2. Debilidades	53
4.4.3. Oportunidades.....	53
4.4.4. Amenazas.....	53
4.5. Procesos y procedimientos	54
4.5.1. Diagrama de flujo de contratación de personal	54
4.5.2. Propuesta de políticas de la empresa	56
4.5.3. Propuesta de Organigrama para la empresa	56
4.6. Subsistemas de recursos humanos	57
4.6.1. Reclutamiento interno.....	57
4.6.2. Reclutamiento externo.....	58
4.6.3. Manual de Funciones.....	59
4.6.4. Evaluación del Puesto.....	65
4.6.5. Proceso de selección.....	67
4.6.6. Proceso de Contratación	67
4.6.7. Propuesta de capacitaciones	68
4.6.7.1 Capacitación para aspirantes a un puesto.....	68
4.6.7.2. Capacitaciones de Servicios Post Venta.	68
4.6.7.3. Capacitaciones de Atención al Cliente.	68

4.6.7.4. Capacitación en habilidades comunicativas.....	68
4.7. Análisis Costo Beneficio.....	69
4.7.1. Costos de Propuesta de capacitaciones a colaboradores	70
4.7.2. Rol de pagos de empleados asegurados.....	71
4.7.3. Proyecciones en escenario conservador	72
4.7.4. Proyecciones en escenario Optimista	74
INFORME GENERAL.....	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perfil del Entrevistado.	40
Tabla 2. Observación de la relación Laboral entre los colaboradores.	46
Tabla 3. Observación de la Contratación de los colaboradores.	47
Tabla 4. Manual de funciones de Gerente General.....	60
Tabla 5. Manual de Funciones de Jefe de Talento Humano.	61
Tabla 6. Manual de funciones del Chofer.....	62
Tabla 7. Manual de funciones del Pulidor.	63
Tabla 8. Manual de funciones de las vendedoras.	64
Tabla 9. Ficha de evaluación de ventas realizadas.	65
Tabla 10. Ponderación de las calificaciones.	66
Tabla 11. Ficha de evaluación de habilidades.	66
Tabla 12. Evaluación de plan de capacitación.	69
Tabla 13. Costo de capacitaciones a colaboradores.....	70
Tabla 14. Costo de capacitaciones a colaboradores nuevos.....	71
Tabla 15. Rol de pagos de empleados asegurados.....	71
Tabla 16. Costos Totales Anuales de la Propuesta a partir del año 2.	72
Tabla 17. Estado de Resultados Escenario Conservador (10% incremento).	72
Tabla 18. Flujo de caja e escenario conservador.	73
Tabla 19. PAYBACK en escenario conservador.....	74
Tabla 20. Indicadores Financieros de escenario conservador.....	74
Tabla 21. Estado de Resultados Escenario Optimista (20% incremento).....	75
Tabla 22. Flujo de Caja en escenario Optimista.	76
Tabla 23. PAYBACK en escenario optimista.....	76
Tabla 24. Indicadores Financieros de escenario optimista.	77

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Ubicación de la Distribuidora de joyas Kilates en el cantón Palestina.....	6
<i>Figura 2.</i> Entrevistas de 13 preguntas a la gerente y propietaria de la	41
<i>Figura 3.</i> La empresa muestra en su página web los beneficios que obtienen sus.....	49
<i>Figura 4.</i> Cuadro FODA de la empresa, donde hace hincapié sus debilidades por la	53
<i>Figura 5.</i> Flujograma del proceso de contratación del personal en.....	55
<i>Figura 6.</i> Propuesta del organigrama para la distribuidora de joyas Kilates, donde las vendedoras, el pulidor y chofer reportaran al Jefe de Talento Humano	57
<i>Figura 7.</i> Esquema relacionado al Reclutamiento Interno, que se busca que posea la distribuidora de	58
<i>Figura 8.</i> . Esquema relacionado al Reclutamiento Externo, que se busca que posea la distribuidora de	59

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1.</i> Kilates en los reinados de belleza del cantón Palestina.	86
<i>Anexo 2.</i> Modelo con joyas Kilates.....	86
<i>Anexo 3.</i> Logo de la empresa.	87
<i>Anexo 4.</i> Visitas a las vendedoras de manera quincenal.	87
<i>Anexo 5.</i> Contactos de la empresa Kilates.	88
<i>Anexo 6.</i> Productos disponibles de joyas Kilates.....	88
<i>Anexo 7.</i> Empaques de las joyas Kilates.....	89
<i>Anexo 8.</i> Modelo de joyas Kilates con perlas negras.....	89
<i>Anexo 9.</i> Página de Instagram de la empresa.....	90
<i>Anexo 10.</i> Línea “ <i>Mírala de Joyas Kilates</i> ”.....	90
<i>Anexo 11.</i> Observación directa de colaboradores.	91
<i>Anexo 12.</i> Reuniones de tutorías en Meet.....	91
<i>Anexo 13.</i> Entrevista con la gerente.....	92
<i>Anexo 14.</i> Reunión con la Gerente General de Kilates.....	92
<i>Anexo 15.</i> Modelo de ficha de observación.	93

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de diseñar la propuesta de un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates, dado que esta empresa no cuenta con una correcta gestión administrativa en función de esta importante área, lo cual le impide gestionar de mejor manera su imagen corporativa. La exploración tomó lugar en el cantón Palestina donde se encuentra establecida la entidad. Para la recolección de información se hizo uso de herramientas de investigación como la entrevista y las fichas de observación, en las cuales se determinó la realidad y la problemática existente con relación a la cultura organizacional, demostrando de esta manera que una de sus debilidades es la carencia de un área destinada al manejo del capital humano. Por otra parte, las fortalezas que se obtendrán con la correcta dirección de esta área a través de la capacitación, retroalimentación y apoyo de la empresa hacia los colaboradores. Además, para el diseño de la propuesta se elaboró la Matriz FODA, políticas de la distribuidora, manual de funciones, perfil del personal, diagrama de flujo de contratación de personal capacitaciones y un flujograma para contribuir con el desarrollo en la comercialización de la empresa Kilates.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Personal, Administración de empresas, Ambiente de trabajo, Relaciones laborales.

ABSTRACT

This research is carried out to design the proposal for a management system for the human talent area for the development of the Kilates jewelry distributor, given that they do not have proper administrative management based on the human resources area, which prevents them from managing in a better way their corporate image. The exploration takes place in the Palestine canton where the intermediary is located. To cover the context, an interview is conducted with the manager who owns Kilates jewelry, in which the present reality is determined, and data on the organizational culture is compiled, demonstrating its weakness due to the lack of an area dedicated to managing staff goals and the strengths that will be obtained with the correct direction of this area through training, feedback and support to collaborators. The field observation was carried out by visiting the jewelry distributor Kilates. For the design of the proposal, the SWOT Matrix, policies of the distributor, a manual of functions and personnel profile, a flow chart for contracting personal training and a flow chart to determine the system used by the distributor at the time of the marketing of their products.

Keywords: Personnel Management, Business Administration, Work environment, Labor Relations.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo y el éxito de una empresa dependen mucho de su gestión interna, el correcto manejo de su sistema gerencial, administrativo y de trabajadores serán las bases que proyectarán la imagen externa y mantendrán actualizada y competitiva a la empresa en el campo que se desenvuelva. Este espacio de toma de decisiones que trabaja en función del bien de la compañía o en general, se conoce como área de recursos humanos o talento humano.

Este espacio generado por las empresas para la toma de decisiones ha cambiado drásticamente con el paso de los años, en primera instancia estos departamentos estaban enfocados a funciones exclusivas, como contrataciones, personal y nóminas; pero las compañías comenzaron a entender el impacto positivo de contar con un equipo de colaboradores calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

Conociendo la importancia de la gestión de talento humano y sabiendo, además, la realidad que vive la distribuidora de joyas Kilates al no contar con este espacio, esta investigación avala el grado de valor que tiene un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo competitivo de esta intermediaria.

La realidad existente obliga a joyas Kilates a innovar, ser consciente de la importancia de contar con colaboradores con potencial, habilidades y experiencia, que sean la base de la imagen administrativa y permitan a esta mantenerse competitiva, buscar mejoras para la organización en pro del bienestar de todos los colaboradores. Tras la investigación e indagación, se propone a la empresa las mejoras posibles y una de ellas está fundamentada en el diseño de un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo.

En otras palabras, esta investigación abarca la importancia del sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates y permite la obtención de datos significativos que demuestran la importancia de esta práctica para la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de la empresa con el fin de lograr, a través de la ejecución correcta de las estrategia corporativas en función de la imagen, comunicación y gestión interna, que mida la administración y el desempeño a través de capacitaciones, retroalimentaciones y apoyo constante con metas, visión y misión clara, logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque

humano y el logro de metas organizacionales que las empresas pueden obtener con la gestión de talento humano.

CAPITULO I

1. Tema

“Diseño de un Sistema de Gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates”.

1.1. Planteamiento del Problema

Kilates es una distribuidora de joyas que comenzó en el cantón palestina en el año 2005. La distribuidora siempre se ha manejado desde una forma muy tradicional, desde su organización interna hasta la atención y captación del cliente, todo esto a causa del desconocimiento por parte de la propietaria acerca de la gran importancia que tiene actualmente la implementación de un departamento de talento humano.

En Ecuador la mayoría de las distribuidoras se han originado de manera informal por parte de los propietarios y es así, que debido al alto desarrollo en la competitividad y a que muchos de estos negocios informales han permanecido, se han visto obligados a formalizarse tanto para cumplir con el entorno externo e interno de las organizaciones en general.

Actualmente, la distribuidora de joyas Kilates está conformada por el gerente, vendedoras, chofer, un pulidor y reparador de joyas, es por esto que las operaciones administrativas se realizan de manera muy rústica e informal, a causa de la falta de planificación y organización que permita alcanzar un buen nivel competitivo.

Entre los inconvenientes más visibles que presenta la organización se encuentran el hecho de que no existe un departamento de talento humano que se encargue de todas las gestiones relacionadas con el personal, puesto que la persona que recluta a los nuevos colaboradores es el mismo propietario del establecimiento debido al alto grado de desconocimiento con respecto a la importancia de una buena planificación, organización y procesos en la selección del personal. Además, se han generado múltiples conflictos entre los colaboradores ocasionados por el hecho de que los nuevos miembros de la empresa no han sido idóneos en los puestos que se les ha designado, en especial para llevar a cabo actividades relacionadas a las ventas.

Por lo general, las contrataciones son realizadas sin realizar una entrevista previa y mucho menos analizar la hoja de vida del aspirante, solamente se contrata personas por recomendación

de colaboradores que lleven cierto tiempo trabajando en la empresa y esto ocasiona muchos problemas a la organización, debido a que muchas veces la joyería comete el terrible error de contratar a personas que no cuentan con las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias que requiere la organización o a su vez no son confiables creando pérdidas monetarias para la empresa.

Al no contar con un departamento de talento humano, los vendedores no están altamente capacitados para ejercer sus funciones y esto repercute fuertemente en la eficiencia de la atención y satisfacción al cliente. Además, la empresa carece de una persona encargada de la evaluación de desempeño de cada trabajador, y esto crea un tipo de conformismo e indiferencia por parte del personal, los cuales en ciertos casos sólo esperan recibir su remuneración, creando de esta manera un clima organizacional negativo puesto que no trabajan con el objetivo de contribuir con la empresa sino sólo por alcanzar su beneficio monetario.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera se diseñará el sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo realizar un diagnóstico sobre la situación actual para determinar las debilidades de la distribuidora de Joyas Kilates?
- ¿Cuáles son las estrategias claves para formar los procesos de gestión de talento humano en la distribuidora de joyas Kilates?
- ¿Qué beneficios se tiene al diseñar un sistema de gestión de talento humano que favorezca al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias mostradas en la distribuidora de joyas Kilates?
- ¿Cuáles son las bases teóricas pertinentes dentro del sistema de gestión del talento humano?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de Joyas Kilates.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual para determinar las debilidades de la distribuidora de Joyas Kilates.
- Identificar las estrategias claves para formar los procesos de gestión de talento humano.
- Plantear un sistema de gestión de talento humano que favorezca al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias mostradas en la distribuidora Kilates.
- Investigar cuales serían las bases teóricas pertinentes dentro del sistema de gestión del talento humano.

1.5. Justificación de la investigación

En la actualidad la gestión de talento humano es de vital importancia para las organizaciones ya que esta tarea determinará de manera directa el resultado requerido por parte de altos mandos gerenciales estratégicos, con la finalidad de que la distribuidora a junto con todos los elementos que la componen alcancen a cumplir los objetivos previamente establecidos, alineados a la misión y visión de la distribuidora., es por esto que el siguiente trabajo de investigación tiene como finalidad mejorar la estructura organizacional de la distribuidora de joyas Kilates, el cual va a estar enfocado en optimizar todas las gestiones relacionadas con el personal, entre las cuales tenemos: el reclutamiento del personal, capacitaciones para sus vendedoras y evaluaciones de desempeño.

Kilates busca que con los resultados de la investigación tanto la organización como los consumidores del mismo se vean beneficiados, la organización optimizando su gestión de talento humano y los consumidores en cuando a la atención y satisfacción al tener una atención más precisa y especializada por un equipo de ventas altamente capacitado.

1.6. Delimitación o alcance de la investigación

- **País:** Ecuador.
- **Provincia:** Guayas.
- **Cantón:** Palestina.
- **Tiempo:** 2020.
- **Distribuidora:** Kilates.

El estudio se ejecutó en el cantón Palestina de la provincia del Guayas para determinar la población existente del cantón, como se muestra en la Figura 1.

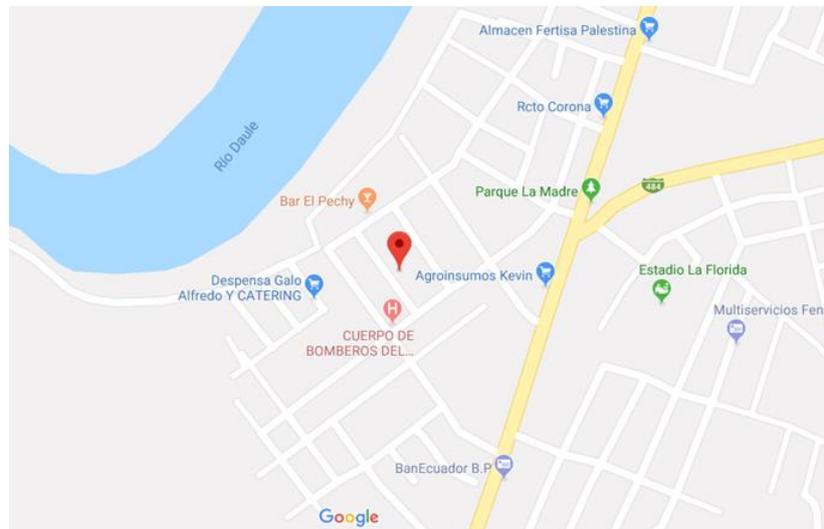


Figura 1. Ubicación de la Distribuidora de joyas Kilates en el cantón Palestina.
Fuente: Google Maps.

1.7. Idea a defender

El diseño del sistema de gestión en el área de talento humano se utilizará para el desarrollo de la distribuidora de Joyas Kilates.

1.8. Línea de Investigación

Dominio 1.- Emprendimientos sustentables y sostenibles con atención a sectores tradicionalmente excluidos de la economía social y solidaria.

Línea institucional. - Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

Líneas de facultad. - Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPITULO II

2.1. Marco Teórico Referencial

2.1.1. Estudio del Arte

La elaboración de este marco teórico referencial se llevó a cabo en base a la información obtenida de fuentes tanto primarias como secundarias, luego de la exhaustiva investigación y revisión bibliográfica. Las fuentes utilizadas son trabajos de investigación que provienen de estudiantes que pertenecen a varias universidades muy prestigiosas a nivel nacional e internacional. A continuación, se muestra y se relaciona cada uno de estos trabajos recopilados de años atrás y la relación que ellos tienen con el progreso de esta tesis:

Proaño (2016) en su trabajo titulado “Gestión integral para la expansión de la joyería y relojería El Topacio”, realizada por un estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con sede en Esmeraldas (p. 14).

Este proyecto muestra como objetivo general: “Analizar la gestión de la Joyería y Relojería “El Topacio” para diseñar un plan estratégico que fidelice a clientes actuales y capture a futuros clientes obteniendo así mayor rentabilidad” (Proaño, 2016, p. 22).

A través de esta indagación se llegó a la conclusión que la gestión integral para el esparcimiento de la Joyería y Relojería “El Topacio” es importante debido a que permitirá aplicar tácticas de posicionamiento como líder en la provincia de Esmeraldas. Además, se relaciona con el presente trabajo de estudio debido a que se enfoca en la gestión integral y la parte de recursos humanos de una joyería, lo que tiene mucha similitud a la idea que se pretende implementar dentro de la empresa Kilates, que, en otras palabras, se enfoca en empezar a organizar la empresa desde al área de recursos humanos para de esta manera generar beneficios monetarios que contribuyan al crecimiento integral de la misma.

Peralta & Torres (2016), en su trabajo titulado “Diseño de un manual de comunicación interna para Guillermo Vázquez Joyería Durante”, presentada a la Universidad de Salesiana con sede en Cuenca, previo a la obtención del título en Licenciatura en Psicología del Trabajo” (p. 15).

Dentro de este proyecto se puede encontrar como objetivo general: “Establecer las condiciones actuales en las que se encuentra el proceso de comunicación interna, determinando las problemáticas o falencias existentes” (Peralta & Torres, 2016, p. 24).

Al finalizar el proyecto se concluye que la Joyería Guillermo Vázquez, de acuerdo al estudio realizado dentro de su comunicación interna, no contaba con un sistema de comunicación establecido, por lo que se procedió a diseñar el manual de comunicación interna que contiene: objetivos, política, responsabilidades, flujograma, que ayudarán a mejorar el procedimiento de la comunicación al interior de la empresa.

Se relaciona con el presente trabajo de estudio debido a que la Joyería Guillermo Vázquez a través de esta información tiene como finalidad mejorar todos los procesos internos que posee, situación similar a la que atraviesa la distribuidora Kilates, quien a pesar de la cantidad de colaboradores que posee, no cuenta con una estructura organizacional bien diseñada.

García, Martínez, & Sierra (2017), en su trabajo titulado “Plan de negocio para creación de una empresa de diseño, fabricación y comercialización de Joyería Artesanal, presentado a la Universidad de Colombia previo a la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos” (p. 11).

El objetivo general fue: “Utilizar las herramientas y técnicas descritas en A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) – Seventh Edition, Project Management Institute, Inc., 2013” (García, Martínez, & Sierra, 2017, p. 26).

En este proyecto se asimilaron de mejor manera la forma de comunicación con la que se desarrollaban cada uno de los mismos dentro de la misma al igual que la gestión de los informes y todo tipo de documentos que involucran a los procesos de la empresa y la parte de recursos humanos.

Se relaciona con el presente trabajo de estudio debido a que posee productos que se realizan de manera similar a la fabricación de las semijoyas, además ambos negocios necesitan de una mejora dentro de sus procesos internos, de herramientas y tácticas que mejoren estos procesos puesto que los colaboradores de ambas empresas se han manejado de una manera informal y muchos de ellos no son remunerados de acuerdo a las leyes establecidas dentro de cada país.

Entre las fuentes de información encontradas de manera internacional relacionadas al tema de esta tesis, se pueden mencionar las siguientes:

Cedano (2015), en su trabajo titulado “Plan de negocios para un outsourcing de joyería de plata con incrustaciones de piedras naturales bajo la marca Joya Catacaos hacia el mercado de la ciudad de los Ángeles-Estados Unidos”, de la Universidad de Piura, Perú” (p. 12).

El objetivo general de este trabajo es, “Desarrollar un plan de exportación en la ciudad de Catacaos dedicado a la planificación de joyería de plata 950 con marqueterías de piedras preciosas hacia el mercado estadounidense, en la ciudad de Los Ángeles esperando un incremento del 5% anual” (Cedano, 2015, p. 18).

La conclusión a la que se llegó en esta investigación es que la empresa tiene bastante facilidad para realizar contacto con los mayoristas en Estados Unidos mediante la utilización de equipos digitales, y muy probablemente en un largo plazo se podría ejecutar venta directa on-line, sin la aplicación excesiva de intermediarios, debido a que los clientes objetivo a los que se enfoca la empresa cuentan y usan equipos digitales.

Ruíz & Zamora (2015), en su trabajo titulado, Diseño de un sistema de producción y operaciones para manufactura en orfebrería, presentada en la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá, Colombia. El objetivo general fue el de diseñar un sistema de producción y operaciones para manufactura joyera, determinando su factibilidad teórica en el desarrollo de un futuro emprendimiento empresarial (p. 19).

A través de este proyecto se pudo concluir que fue posible realizar el alcance del objetivo general, que se trató de efectuar el diseño de un sistema de producción y operaciones para manufactura joyera, determinando su factibilidad teórica en el desarrollo de un futuro emprendimiento empresarial.

Este trabajo tiene una estrecha relación con la presente tesis debido a que se enfoca en crear un sistema de gestión enfocado en sistematiza y organizar varios de los departamentos de la orfebrería, pero en especial a la parte del talento humano y producción debido a que a través del estudio se determinó que esta era la parte más importante y de la cual depende el futuro económico de la empresa.

Sánchez (2017), en su trabajo titulado “Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH”, presentada en la Universidad de Murcia, España. El objetivo general fue “Analizar los procesos de Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH” (p. 23).

Al finalizar el proyecto se concluye que las reglas han cambiado dentro de la empresa debido a las nuevas disposiciones de los directivos, y esto ha causado que existan conflictos entre ellos que ocasionan que la rentabilidad de la empresa se reduzca. Esto sitúa a la compañía en un entorno de insuficiencia de actuación para poder cautivar y retener todo el talento posible y la manera más factible por la que podrá lograr mejorar su situación es adaptando sus prácticas a las solicitadas por los clientes meta y dejando de lado la mala relación del personal administrativo a través de procesos que fomenten la comunicación.

El trabajo se relaciona con la tesis debido a que se trata estrictamente de la parte de recursos humanos y de la importancia de lograr un diseño organizacional que beneficie a la empresa, puesto que la mala gestión de los empleados, es decir, la deficiencia en la administración del talento humano, causa que el talento de esa área no está siendo totalmente aprovechada.

Marroquín (2016) en su trabajo titulado, “Proyecto de estructuración organizacional en la Empresa Amatista Joyas & Accesorios”, presentada en la Universidad Santo Tomás de Aquino en Bogotá, Colombia, previo a la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas. El objetivo general de este trabajo es estructurar la empresa Amatista Joyas & Accesorios mediante modelos de negocios, que permitan el diagnóstico, desarrollo e implementación organizacional de la empresa” (p. 16).

La conclusión a la que se llegó en este trabajo fue que es factible establecer la estructura organizacional para la empresa Amatista Joyas & Accesorios, debido a que se logró determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la entidad, para de esta manera entablar las estrategias necesarias para diseñar una estructura organizacional formal y sólida que contribuya a mejorar los procesos internos de la empresa.

Este trabajo tiene mucha relación debido a que la finalidad de este es la misma que la distribuidora Kilates, puesto que ambas empresas tienen la necesidad de poner en marcha una estructura organizacional que mejore cada uno de sus departamentos y actividades que se

realizan con el objetivo de maximizar las utilidades que se han obtenido a lo largo del tiempo a través del giro de negocio.

Turcios & Avendaño (2016) en su trabajo titulado, Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de Tecnoglass S.A, presentado previo el título de Magister en la Universidad del Norte en Barranquilla. El objetivo general de este proyecto fue el de diseñar un programa de selección e inducción dirigido a empleados de la planta de hornos Tecnoglass S.A, mediante un modelo de competencias y requerimientos, con el fin de mejorar los niveles de producción, no conformidades y accidentalidad de los hornos de templado (p. 67).

De esta investigación se pudo concluir que la empresa debe de realizar las evaluaciones posteriores a un proceso de inducción puesto que se hace necesario para medir su efectividad y las necesidades de alineación, aunque quedó demostrado. Además, se diseñó el programa de trabajo de acuerdo a lo que requería la empresa, se identificaron falencias en las inducciones de seguridad, descripciones de visión, misión de la empresa.

Este trabajo tiene mucha relación debido a que se trata de la preparación de empleados nuevos y de crear un diseño organizacional acorde a este tipo de empresa. A pesar de que no tiene mucha relación con el tipo de producto que se comercializa, si guarda una amplia relación con la necesidad de llevar a cabo una correcta administración de la parte de talento humano.

2.1.2. Historia de la distribuidora de joyas Kilates

Un grupo de cuatro mujeres dispuestas a emprender deciden perseguir el sueño de emprender, creando un negocio al cual llamaron Kilates, el mismo que se dedicaba a la distribución de joyas, con el objetivo de posicionarse en el mercado mediante innovadores modelos y excelentes precios, creada para las mujeres que aman las joyerías.

El lema con el que empezó y se mantiene la microempresa es: “Las joyas y las mujeres se complementan a la perfección”.

Estas semijoyas ingresan al mercado en el año 2005, dando inicio a su primer local en la ciudad Guayaquil, entrega y pasión que dieron a la distribuidora que creciera rápidamente, sus enfoques han aumentado a través del tiempo por lo que concluyen en la división para el

desarrollo de Kilates, abriendo más sucursales y de esta manera dar a conocer la distribuidora en muchos más lugares de la Provincia del Guayas.

La empresa Kilates con la idea de expandirse decide ejecutar ventas al por mayor, razón por la cual decide crear grupos de mujeres que desean emprender en cada cantón de las provincias debido a que contaban con sus sucursales para poder llegar a diferentes lugares del país. En el transcurso de los años comenzaron a viajar a diferentes países productores de joyas y es así en que adquieren conocimientos en las diferentes manifestaciones, exhibiciones y capacitaciones que obtuvieron con expertos en joyas donde se percataron de estar preparadas para no sólo para comercializar, sino que también para poder diseñar las prendas con materia prima enviada de Panamá y Brasil.

Los estudios y capacitaciones fueron favorables a tal punto que se consiguió que las ventas crecieran y por tal motivo decidieron expandirse a otras ciudades de la provincia del Guayas (Balzar, Daule, Guayaquil, Naranjal, Nobol Palestina y Santa Lucía), la provincia de los Ríos (Babahoyo, Buena Fe, Mocache, Quevedo, Ventanas y Vinces) y la provincia del Oro (Machala y Pasaje).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Sistema

Según Castellanos (2015), “un sistema es un conjunto ordenado de normas, reglas, principios, medidas o procedimientos que tienen relación entre sí, regulan el funcionamiento de un grupo, pueden ser elementos materiales o conceptuales con una estructura, una composición y un entorno establecido” (p. 81).

Real Academia de la Lengua Española (2019) define a la palabra sistema como, “la unión de varias cosas siguiendo un determinado orden. Además, que todo sistema posee elementos que lo componen y estos generalmente son una serie de principios o reglas estructuradas sobre una materia o teoría”.

Dentro de este proyecto de investigación, la palabra “sistema” será utilizada constantemente, debido a que el propósito de este es crear un conjunto correctamente ordenado de reglas, principios y normas que puedan gestionar de manera organizada, cada una de las actividades que realicen los colaboradores de Kilates. (Acuña, 2006)

2.2.2. Sistema de Gestión

Según el autor Acuña (2016), “el sistema de gestión conceptualiza a un sistema de gestión como una herramienta de control necesaria dentro de cualquier empresa sin importar la actividad a la que se dedique, esta herramienta permite mantener un monitoreo de su operación administrativa” (p. 52).

Los sistemas de gestión son programas especialmente diseñados para manejar las políticas y los procedimientos de una organización para convertirla en cada vez más eficiente y eficaz. A través de estos sistemas se analizan los rendimientos y riesgos, para de esta manera trabajar de manera más eficiente y sostenible hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Uno de los tipos más representativas del sistema es el que documenta cada uno de los procesos de la empresa y utiliza la información para evitar cometer errores en el futuro. Las empresas dependiendo de las actividades a las que se dediquen, enfocan sus esfuerzos en diferentes necesidades, por este motivo de manera general y la mayoría de estos sistemas deben tener las siguientes especificaciones:

- Organización.
- Políticas corporativas.
- Objetivos de la empresa.
- Procedimientos contables y financieros.
- Detalle de los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Registro y manejo de clientes.

Según el autor Balestrini (2016), “la finalidad de implementar un sistema de gestión dentro de una empresa es unificar las operaciones de todas las áreas que la componen para direccionarlas al cumplimiento exitoso de los objetivos de la empresa” (p. 39). Además, es importante definir las metas y objetivos de cada área, debido a que eso facilita el control y cumplimiento de las mismas de manera más rápida y eficaz.

Un sistema de gestión dentro de la empresa Kilates es de vital importancia, debido a que su manejo se basa en los colaboradores externos, divididos por zonas distintas y en ciertos casos lejanos, por este motivo el control de cada uno de ellos es mucho más complejo que aquellos que trabajan de planta. Este tipo de sistema de gestión le proporcionará a la empresa un mayor

control de cada una de las actividades que realizan los colaboradores y entablar un manejo mucho más formal y sistematizado.

2.2.3. Sistema de gestión del talento humano

De acuerdo al autor Castellanos (2015), “la gestión del talento humano son las técnicas necesarias utilizadas para la administración de las personas dentro de la empresa, empezando desde el proceso de reclutamiento, dándole paso a la selección del personal, luego a la capacitación del mismo, las recompensas, la evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, que en conjunto conduzcan a la obtención de valor agregado para la organización (p. 54).

El talento humano tiene el objetivo de ayudar a las empresas a alcanzar sus metas y a garantizar el cumplimiento de su misión, crear competitividad, proveer empleados bien capacitados y que se encuentren motivados con su trabajo, para de esta manera comprometerlos con el cumplimiento de las metas de la organización, mantener una correcta calidad del ambiente laboral, y el establecimiento de las políticas y valores que deben de poseer los colaboradores para así poder desarrollar comportamientos socialmente responsables y éticos.

Para obtener un correcto control del manejo de los recursos humanos es necesario conocer los objetivos esenciales de la gestión, los mismos que son la definición y la importancia del área de la empresa sobre la cual se busca al personal que lo desempeñe.

Jaramillo (2018), “la gestión de talento humano a lo largo del tiempo ha demostrado tener los instrumentos necesarios para hacerle frente a las necesidades del mercado, además, de las diferentes exigencias del entorno sociocultural” (p. 63).

La importancia que tiene un sistema de gestión de talento humano dentro de la empresa Kilates radica en que a través de este, se podrá controlar y gestionar a todos los colaboradores, en especial a aquellos que se encuentran fuera de los alrededores del cantón Palestina, debido a que es una empresa que mantiene su rentabilidad y gestión en el reconocimientos del 40% a la gestión y labor de cada uno de sus vendedores, es por este motivo que se pretende darles a los colaboradores una mayor atención no sólo de las obligaciones que deben realizar sino también de los derechos e incentivos a los que se hacen hecho acreedores por ser el motor que conduce la empresa.

2.2.4. Planeación Estratégica

Es una planeación de tipo general, que está enfocada al beneficio de los objetivos colectivos de la empresa y tiene como objetivo fomentar la guía de acción misma; además se define como el proceso que consiste en decidir sobre los recursos que serán ejecutados y las políticas que se orientan para la obtención de dichos objetivos. Sus características más relevantes se mencionan a continuación:

- Son realizadas por los altos niveles jerárquicos.
- Constituye un marco de referencia para toda la empresa.
- Enfrenta mayores niveles de inseguridad con respecto a otros ejemplos de planeación.
- Cuanto más largo el tiempo, más inalterable será el efecto de un plan estratégico.
- Busca siempre el cumplimiento de las actividades con eficacia.

Según los autores Mendoza, López, & Salas (2016), “la planeación estratégica incluye el liderazgo, el conocimiento organizacional, las competencias, la estructura de la organización, así como la formulación de habilidades fundamentadas en su aplicación temporal” (p. 72).

La empresa Kilates entre una de sus finalidades dentro del sistema de gestión de talento humano es la planeación estratégica, a través del desarrollo e implementación de proyectos con el objetivo de alcanzar los propósitos u objetivos planteados previamente, para contribuir a la correcta toma de decisiones administrativas de la empresa.

2.2.5. Talento Humano

Castellanos (2015), menciona en su libro *Administración Personal*, que, “el concepto de talento humano suele ser confundido con el de las competencias y las habilidades o destrezas relacionadas con la parte del capital humano de la empresa” (p. 66).

El talento hace referencia a las personas inteligentes o aptas para desempeñar determinada ocupación con la capacidad necesaria para solucionar problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencias necesarias para resolverlo. Los colaboradores deben de ser competentes de tal manera que puedan desarrollar de manera eficaz cualquier actividad que le haya sido requerida (REA, 2019).

Según el autor Chiavenato (2017), “el talento humano es el conjunto de las capacidades de las personas para resolver cualquier tipo de situación dentro de una organización a través de la aplicación de las habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes que caracterizan a los colaboradores” (p. 55). Además, el talento humano es un pilar fundamental para éxito de los procesos, debido a que las personas son las responsables de la realización de las actividades dentro de cada área de la empresa.

Según el autor Werther (2018), la caracterización de recursos humanos va encaminada a identificar, desarrollar y retener al personal adecuado para cubrir las necesidades corporativas de las compañías y de esta manera el puesto disponible sea cubierto por el talento humano adecuado. Por esta razón, la identificación de la fuerza humana suele estar dirigida o monitoreada por el área de administración de talento humano (p. 91).

Las empresas generalmente, van en busca del diseño de una técnica de identificación del talento que proporcione los resultados deseados, como el cubrir los puestos de trabajo disponibles y convertir a la organización en una entidad capaz de enfrentarse a cualquier tipo de riesgos o problemas que la competencia y mercado cambiante puedan presentarle, y su vez lograr superarlo con éxito.

Una vez que la empresa ha contratado a las personas con los adecuados conocimientos y habilidades, las organizaciones pueden alcanzar los objetivos que se ha propuesto, caso contrario las empresas pueden empezar a atravesar problemas muy graves a causa de la ineficiencia de personal.

La empresa Kilates al ser una entidad que se dedica a la comercialización de joyas y semijoyas, considera al talento humano como la parte más importante de la empresa debido a que de cada uno de los colaboradores que tiene la misma, depende la rentabilidad y permanencia de la empresa dentro del mercado.

2.2.6. Identificación del talento

Según el autor Werther (2018), la función de identificación de talento es una importante estrategia, puesto que persigue los objetivos de identificar, desarrollar y retener el talento preciso para alcanzar los objetivos corporativos. Por lo cual, las distribuidoras

modernas suelen establecer sus decisiones de identificación de talento en las recomendaciones del área de administración de talento humano (p. 23).

El diseño de una técnica de identificación del talento, consiste en suministrar los resultados deseados que cubren los puestos de trabajo disponibles y convierten a la organización en una existencia, que puede afrontar con éxito factores como la competencia y el cambio acelerado.

Las personas al momento de incorporarse dentro de la organización deben de poseer los conocimientos y las habilidades necesarias, las distribuidoras pueden lograr los objetivos que se proponga. Cuando no poseen la formación adecuada o habilidad que se necesite, o cuando faltan las destrezas y habilidades para desempeñar las funciones, las distribuidoras pueden ocasionar graves dificultades.

La distribuidora Kilates, siempre que necesite adquirir colaboradores, debe de basarse en una correcta identificación de talento humano, que sujete cada una de las características que compensen las necesidades que la empresa necesita, en este caso, generalmente cuando existe una vacante dentro la misma, se trata de vendedores y para poder obtener buenos resultados se deben de seleccionar a personas capacitadas y con experiencia en el cargo.

2.2.7. Pasos de la identificación de talento

En general, los reclutadores llevan a cabo varias actividades entre los que se resaltan los siguientes:

- Identificar las vacantes que existen en la compañía.
- Realizar la planeación de los recursos humanos generalmente a petición específica de los gerentes de línea.
- Considerar las necesidades del puesto, así como también el perfil de la persona que lo desempeñará.
- Solicitar información adicional, poniéndose en contacto con el gerente que requiere el nuevo empleado.

Según los autores Dessler & Valera (2014), “la labor del reclutador corresponde de manera directa con el ambiente en que se lleva el reclutamiento, los canales mediante los cuales se

identifica el talento y se atrae a los candidatos potenciales y la naturaleza de las solicitudes de empleo” (p. 55).

2.2.8. Procesos del departamento de talento humano

De acuerdo a los autores Montoya & Boyero (2016), “la administración moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas, con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las compañías como para los colaboradores que trabajan en ellas” (p. 75).

En el trabajo cada administrador desempeña cuatro funciones administrativas que establecen el proceso administrativo:

- **Planear:** Este proceso busca alcanzar los objetivos del modo más eficiente siguiendo determinados pasos para lograr dichas metas propuestas.
- **Organizar:** Consiste en la distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo de trabajo, para así poder establecer y reconocer las relaciones y vínculos necesarios.
- **Dirigir:** Influye a que los trabajadores contribuyan con el cumplimiento de las metas de la empresa.
- **Controlar:** En este punto se examinan las actividades para que tengan su correcta ejecución.

La administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, debido a que éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de colaboradores, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. Todo esto significa que se debe crear las condiciones para aumentar el capital humano, así como el capital intelectual, ya sea de las personas o de la organización.

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos interactivos, que posee seis dimensiones, las mismas que son:

1. **Procesos para integrar personas:** Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa, dentro de ellos se incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a los individuos:** Son los procesos para diseñar las actividades que los individuos realizarán en la organización, orientado en su desempeño.

3. Procesos para distinguir a las personas: Son los procesos para incentivar a los individuos y para satisfacer sus necesidades más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desenvolver a las personas: Son las técnicas para capacitar e incrementar el desarrollo competitivo y personal.
5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las situaciones ambientales y psicológicas agradables para las actividades de los colaboradores.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento e inspeccionar las actividades de los individuos y para comprobar los resultados.

Todos estos procesos tienen una amplia relación entre sí dentro de la empresa Kilates, debido a que unos dependen de otros y tienen mucha influencia entre sí. Cada procedimiento tiende a beneficiar o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado esto dependerá de los colaboradores. Además, una vez implementados dentro de la empresa se deben planificar previo a su ejecución, organizar las actividades que envuelven a cada uno de ellos, dirigirlos para su buen funcionamiento y controlarlos para de esta manera medir los resultados que cada uno de le proporcione a la empresa.

2.2.9. Subsistemas de recursos humanos

Según el autor Ramos (2015), los subsistemas de recursos humanos como sistemas de información diseñados para almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por la empresa. A pesar de que, cada empresa es muy diferente una de la otra, debido a que posee políticas, una estructura propia, canales de comunicación e información distintos y por ende las estructuras de recursos humanos varían dependiendo la actividad a la que se dedique la organización, es necesaria la implementación de los subsistemas de recursos humanos (p. 79).

Los subsistemas de recursos humanos también son conocidos como procesos transaccionales y son herramientas que ayudan a optimizar tiempo y recursos en una empresa, más aún cuando de gestión de talento abarca a todos los subsistemas de talento humano.

2.2.9.1. Reclutamiento interno.

Según los autores Díaz & León (2019), “el reclutamiento interno es un proceso que realiza la empresa para permitirles a los colaboradores que ya se encuentran dentro de la organización ascender de puesto dentro de la misma organización” (p. 56).

Esta herramienta tiene un sin número de ventajas, entre una de ellas, la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y superar sus propias expectativas dentro de ella. Además, disminuye la necesidad de familiarizar al empleado con su nuevo entorno; debido a que durante este proceso lo prepara para sus responsabilidades específicas dentro de la organización. Sin embargo, entre sus desventajas se encuentran el que puede crear un clima de frustración entre las personas que no logran alcanzar el ascenso.

El reclutamiento interno de personal es una técnica que se va a implementar dentro de la empresa Kilates, para de esta manera poder seleccionar dentro de la misma empresa al personal adecuado, proporcionándoles de esta manera oportunidades de ascender y así lograr disminuir costos en los procesos de capacitación de vendedores, lo que contribuirá a la eficiencia y eficacia de Kilates.

2.2.9.2. Reclutamiento externo.

Según el autor López (2016), “el reclutamiento externo es la búsqueda de nuevos empleados, es la pre- selección de aspirantes a puestos de trabajo que se encuentran disponibles dentro de una organización y posee ventajas que aportan conocimientos, nuevas expectativas y perspectivas” (p. 62).

La incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, puede tener un efecto fructífero sobre el resto del personal. Sin embargo, su principal desventaja es que siempre es más costoso, complejo y toma más tiempo que el reclutamiento interno, por otra parte, es más inseguro, pues no se tiene la certeza de que quien ocupará un determinado puesto sea confiable o tenga la predisposición de ocupar el puesto de manera prolongada.

2.2.9.3. Descripción y Análisis de Puesto.

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. La descripción del puesto es un instrumento que brinda

información acerca de las tareas, y las responsabilidades esenciales de un puesto. Los caracteres mínimos aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en personal están contenidos en la especificación del puesto (Werther, 2008, p. 102).

El análisis de puestos, es una técnica fundamental y absoluta de talento humanos, y el punto de partida para otras diligencias de talento humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la insuficiencia de un sistema sólido de análisis de puestos es esencial. Se están estableciendo nuevos puestos, y los puestos antiguos se eliminan.

Un análisis de puestos ejecutado tan sólo hace algunos años, en este momento podría ser obsoleto. Unos marcan inclusive que los cambios ocurren con rapidez que es dificultoso conservar un sistema eficaz de análisis de puestos.

Mencionados análisis brindan un resumen de las tareas y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos y los conocimientos que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo.

Dentro de la empresa Kilates, es importante la implementación de diseño de puestos, debido a que de esta manera se podrá obtener por escrito cada una de las exigencias, cualidades, habilidades y destrezas de los perfiles que necesitan ser ocupados dentro de la empresa, con la finalidad de en la etapa de contratación, realizar una correcta toma de decisiones.

2.2.9.4. Requisitos del Puesto.

Según el autor Castellanos (2015), “las habilidades del puesto generalmente se encuentran especificadas por el nivel y área delimitada al que pertenece la organización, en muchos puestos se necesita tener habilidades de comunicación, manejo de compradores, conocimiento del producto y capacidad de contratación” (p. 117).

Generalmente, un reclutador de personal de trabajo puede enfrentarse a una situación en la que el gerente le pida que encuentre y ubique al candidato idóneo y experimentado, dentro de la vacante que se encuentra disponible en la organización, sin embargo, esta petición, pueden encerrar varios problemas si se realiza de manera errónea. La primera dificultad consiste en identificar sistemáticamente lo mejor del mercado laboral, si las compensaciones que se

ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al de los clientes, como ocurre en la mayoría de los casos.

Otro conflicto radica que un individuo bien calificado por lo común procederá un mínimo nivel de satisfacción competitivo en un puesto que plantea pocas provocaciones competitivas.

Definir las responsabilidades del puesto que se desea llenar con costumbre la única alternativa para identificar a los candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel tiene el puesto?
- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente indispensable?

2.2.9.5. Diseño de Puesto.

Según el autor Mondy (2017), “el diseño de puesto conceptualiza al diseño de puestos como la especificación del contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos” (p. 82). Diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

1. El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
2. Como deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
3. A quien deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quien es su superior inmediato.
4. A quien deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del puesto, es decir, quienes son sus subordinados.

Los puestos no son constantes ni estáticos ni definitivos, sino que están siempre en avance, creación y cambio.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de las metodologías de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos

tecnológicos, organizacionales y sociales, así como las obligaciones personales de su ocupante. Además, casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal, en muchas ocasiones le pertenece al departamento de ingeniería industrial o al de la compañía y métodos en el cual se encargan de la planeación y comercialización de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la compañía.

2.2.9.6. Evaluación del Puesto.

La evaluación es una acción orientada a determinar el valor de algún objeto, es determinar la relevancia de un hecho o una acción, es también conceder precio o puntos a un artículo o evento, es otorgar importancia a un fenómeno o proceso natural, en base a una magnitud o unidad de medida.

Según el autor Mondy (2017), la evaluación de puestos como un procedimiento administrativo que se emplea en las organizaciones con la finalidad de determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de la organización, la evaluación se efectúa teniendo en cuenta diversos factores inherentes al puesto, tales como: responsabilidad, habilidades requeridas, esfuerzo físico o mental exigido, los riesgos existentes y las condiciones de trabajo en que se ejecutan las tareas. Además, la evaluación se efectúa mediante un proceso de comparación entre los contenidos de los cargos, con el fin de determinar su valor relativo y colocarlos en una escala jerárquica (p. 95).

La evaluación de puestos permite establecer el valor relativo de cada puesto, según su categoría y contribución a las utilidades de una organización, en este proceso se creen diferentes factores que dependen de la metodología utilizada, como, por ejemplo, responsabilidades, habilidades requeridas, tipo de esfuerzo, demandas exigidas, etc.

Al realizar evaluaciones de puestos, empresas y colaboradores resultan beneficiados de diferentes maneras, ya que estos le permitirán:

- Generar y mantener la equidad interna: las organizaciones usualmente determinan el valor y niveles de sus puestos para poder asignar sueldos y beneficios de manera equitativa. las organizaciones logran comunicar educadamente la importancia, compromisos y funciones de su puesto a los participantes, percibirán que su salario es justo.

- Impactar positivamente en el clima laboral: si los colaboradores perciben que su sueldo es justo, se evitarán conflictos y contribuirá a la satisfacción laboral.
- Conocer la competitividad salarial: algunos métodos de evaluación de puestos permiten comparar sueldos y beneficios de una empresa con los otorgados por otras, brindando la posibilidad de conocer el nivel de competitividad salarial de las organizaciones.
- Planear costos: contar con una estructura salarial consistente y una política equitativa de salarios, permite a las organizaciones planear sus presupuestos de manera más eficaz y confiable.

El objetivo de la evaluación de puestos dentro de la empresa Kilates es fundamentalmente determinar el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y sobre esa base asignar los sueldos. Por ello la valoración de puestos es un dispositivo para beneficiar al personal y a la empresa, para instaurar y salvaguardar la equidad interna, para originar y mejorar el clima organizacional y provocar la competitividad productiva de la empresa.

2.2.9.7. Proceso de selección.

El proceso de selección como la parte del procedimiento para aumentar la cantidad de personas y opera justo después del reclutamiento. La incorporación es una actividad de atracción, divulgación y comunicación y positiva e invitante, por el contrario, la selección es una actividad de elección, clasificación y decisión. En este proceso se escoge y clasifica a los candidatos más idóneos para las necesidades del puesto que se encuentra vacante dentro de la organización (Marroquín, 2016, p. 66).

La elección de personal funciona como un filtro que sólo permite inscribirse dentro de la empresa a algunas personas, aquellas que cuentan con las tipologías deseadas. En otras palabras, la selección busca de entre los diversos candidatos a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener la eficiencia y la ocupación humano, así como la eficacia de la compañía.

Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar las diferentes variables individuales, tanto en el plano físico como en el psicológico, hacen que las personas se comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, por esta razón, tengan mayor o menor éxito dentro de las empresas.

La empresa Kilates pretende poner en marcha su proceso de selección de empleados luego de haber reclutado a los aspirantes adecuados, de esta manera podrá obtener al talento humano con la capacidad y experiencia necesarias para poder satisfacer las necesidades de la empresa.

2.2.9.8. Proceso de contratación.

Según el autor Marroquín (2016), “el proceso de contratación es el elemento clave para asegurar el éxito de una organización es encontrar a la persona adecuada para cada trabajo. Además, es un componente complejo que a menudo falla por falta de tiempo y por falta de participación” (p. 71).

El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado. En caso de que éste no exista, la ley protege al trabajador otorgándole muchos más beneficios de los que quizá hubiera obtenido con una contratación formal, debido a que ha hecho que se considere que existe un contrato, en toda relación de trabajo en la que exista subordinación.

En el convenio es primordial cuidar las obligaciones fijados por las diferentes autoridades, tanto profesionales como fiscales.

El convenio efectivo requiere un proceso de compuestos etapas, que incluyen:

- Identificar la posición. - Antes de comenzar a llenar un puesto, es sumamente importante identificar las necesidades de la organización.
- Determinar las aptitudes, destrezas y experiencia necesarias. - Se debe identificar los requisitos básicos que un candidato debe cumplir para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva.
- Desarrollar una descripción del puesto para usarla en el proceso de contratación y en la orientación.
- Localizar candidatos calificados. - Se busca encontrar a la persona adecuada para llenar un puesto determinado, es decir, el individuo que tiene las mejores cualidades para desarrollar las tareas que se le haya encomendado.
- Efectuar entrevistas para escoger al personal adecuado. - La entrevista es un paso clave en el proceso de igualar al mejor pretendiente.

- Realizar oferta. - Una vez que se ha decidido a quien convenir, es importante ser claro y escrupuloso al formularle la oferta al candidato.

Dentro de este proceso y las etapas del mismo, la empresa Kilates determinará las medidas necesarias para poder darle paso a la contratación del personal óptimo que pueda contribuir con sus capacidades y habilidades dentro de la empresa, posteriormente de haber realizado los procesos de análisis, identificación de los puestos, reclutamiento, selección del personal. En otras palabras, gracias a los procesos mencionados anteriormente, la contratación del personal ya no se realizará de manera empírica, sino con bases teóricas que fundamente la incursión de una nueva fuerza de trabajo dentro de la empresa.

2.2.9.9. Capacitación.

De acuerdo al autor Ramos (2015), “la capacitación constituye la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. El aprendizaje brinda a los aprendices, la comprensión y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (p. 97).

Capacitar, a manera de ejemplo no es nada más que enseñar a un trabajador cómo operar en un entorno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria. Por lo cual, el desarrollo envuelve un arrastre que va más allá del trabajo actual y tiene una orientación a largo plazo.

Siempre ha existido la duda de si un buen vendedor nace o se hace, y a pesar de que la respuesta puede llegar a ser muy obvia, en la actualidad aún existe una gran controversia acerca de este tema. Un buen vendedor puede nacer con habilidades para la venta, pero no nace sabiéndolo todo, por esta razón con una capacitación adecuada podría mejorar las habilidades ya adquiridas y convertirse en un vendedor cada vez más preparado y es en este concepto en el que Kilates se basa para ofrecer a sus colaboradores capacitaciones constantes acerca de ventas.

2.2.9.10. Sueldos y salarios

Según el autor Mondy (2017), indica que tanto los sueldos como los salarios, pueden definirse como toda retribución que percibe el empleado a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Es decir, que es el total de todas las remuneraciones que se

otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados (p. 59).

La diferencia entre sueldo y salario, es que el salario se paga por hora o por día, no obstante, se liquide periódicamente, en cambio el sueldo se paga por mes o quincena, pero la verdadera disconformidad en dónde el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. Por otra parte, el sueldo, se relaciona más con los trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

Estas remuneraciones se dividen en:

- Remuneración financiera directa. - La cual consiste en el pago que recibe una persona bajo la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.
- Remuneración financiera indirecta. - Son retribuciones financieras que no están incluidas en la remuneración financiera directa, como vacaciones, horas extras, planes de incentivos, seguro, etc.
- Gratificación no financiera. - Consiste en la satisfacción que experimenta una persona y que se desvió del trabajo mismo o del ambiente psicológico y/o físico en el cual trabaja.

2.2.9.11. Seguridad y Salud Ocupacional.

La seguridad se relaciona con el hecho de proteger a los empleados contra las lesiones causadas por accidentes relacionados con el trabajo. Dentro de la definición de seguridad se encuentran factores relacionados con los efectos de las lesiones provocadas por tensión continua y de la violencia en el lugar de trabajo y en la familia (Ramos, 2015, p. 65).

Los problemas generados en estas áreas pueden afectar seriamente la productividad de un trabajador y la calidad de su vida laboral, además, tienen la capacidad de disminuir en la eficacia de una empresa y la moral de los empleados. De hecho, las lesiones y las enfermedades relacionadas con el trabajo son más comunes de lo que piensa la mayoría de la gente.

Las víctimas y las lesiones relacionadas con adeudos de todo tipo alcanzan un alto número no sólo en pérdidas humanas, sino también en términos de pérdidas mercantiles. Los costos

financieros indicadores con frecuencia se transmiten al consumidor bajo la forma de costes más altos. Por lo tanto, las muertes y las lesiones relacionadas con el trabajo afectan a todo mundo, ya sea directa o indirectamente.

2.2.9.12. Evaluación de Desempeño.

La práctica de la evaluación del desempeño no es nueva, los seres humanos vivimos evaluando en todo momento el desempeño de las cosas y a las personas que nos rodean. Desde la edad media se realizaban sistemas formales de evaluación, esta toma mayor culminación con el levantamiento de las escuelas de la gestión científica donde instalaban el trabajo del hombre a la par con las máquinas ya que el hombre era considerado como un operador de botones.

Posteriormente con el levantamiento de las escuelas de las relaciones humanas, este enfoque se altera ya que la mayor intranquilidad de los directores pasa a ser el hombre y en la costumbre la evaluación del cometido no solo sirve para proyectar e implementar los planes de acción, sino también para evaluar y orientar definitivos objetivos comunes.

Según el autor Chiavenato (2015), “la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro” (p. 148).

Otro concepto pertenece a los autores Gibson, Ivancevich & Konopaske (2015), “la evaluación del desempeño como un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo frente al futuro” (p. 77). Por consiguiente, la evaluación de cometido son los pasos a seguir para valorar el beneficio de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer habilidades para la solución de dificultades, motivar a los recursos humanos y fomentar su desarrollo personal.

La evaluación del desempeño permite realizar una conclusión evaluativa o apreciativa sobre el desempeño que tiene el empleado en todo su tiempo trabajado, la cual permite:

- La toma de decisiones relacionadas con el salario, promoción, mantenimiento y finalización del contrato de trabajo.
- Proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño.
- Contribuye al desarrollo de los empleados.

- Motiva a los trabajadores.
- Disminuye el favoritismo en la toma de decisiones relacionadas con la recompensa.
- Permite la medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva.
- Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales.

2.2.10. Cultura Organizacional

La idea de considerar a las organizaciones como culturas es un fenómeno relativamente reciente. En si la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora (Robbins, 2019, p. 42).

En este tema referente a la cultura organizacional, la empresa Kilates tiene la proyección de que todo su equipo de trabajo se desenvuelva de acuerdo a una estructura organizacional con valores bien definidos, para de esta manera desarrollarse fundamentalmente con integridad y honestidad en todas las áreas en post de mejoras para el logro de las metas de la empresa.

2.2.11. Comportamiento Organizacional

Según el autor Robbins (2019), “el comportamiento organizacional es un campo de estudio que poner en claro el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre la conducta dentro de las organizaciones, con la intención de aplicar dicho conocimiento para mejorar la seguridad de las organizaciones” (p. 81).

El comportamiento organizacional es un área distinta de práctica con un cuerpo común de conocimiento. Estudia 3 definitivos del comportamiento en las compañías: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el Comportamiento Organizacional aplica el discernimiento que se obtiene sobre las personas, grupos y el efecto de la organización sobre el comportamiento, para hacer que las distribuciones trabajen con más eficacia. En otras palabras, el estudio organizacional se realiza a las personas en una organización y de cómo influye en su

comportamiento al desempeño de ésta. Además, el comportamiento organizacional estudia en concreto las situaciones relacionadas con el empleo.

Otro de los objetivos de la empresa Kilates al momento de crear un sistema de gestión en el área de talento humano, es que se genere, además, un proceso de comportamiento organizacional que vaya acorde a las necesidades de la empresa y a su vez que mejore el clima laboral entre los empleados, puesto que esto favorece al mejor desenvolvimiento de los colaboradores dentro de la empresa.

2.3. Marco Legal

2.3.1. Código de Trabajo

De acuerdo al Código de Trabajo (2019), en el Ecuador sirve para legislar todas las actividades laborales realizadas en el país. Este código fue creado por la Comisión de Legislación y Codificación del Congreso Nacional de consentimiento con la Constitución Política de la República.

Art. 1.- Ámbito de este Código. - Los mandatos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas particularidades y condiciones de trabajo.

Las reglas relativas al trabajo comprendidas en leyes especiales o en convenios internacionales confirmados por el Ecuador, serán laborosas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

2.3.2. Obligaciones del Empleador

Según el Código de Trabajo (2019), del Ecuador, en el **Art 42** las obligaciones de los empleadores son las siguientes:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
6. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para rembolsar requerimientos o comunicaciones judiciales. Estos permisos se otorgarán sin disminución de las remuneraciones;
7. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;
8. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.

Cuando el solícito se separare concluyentemente, el empleador estará obligado a conceder un certificado que acredite:

a) El tiempo de servicio; b) Las clases de trabajo; y, c) Los sueldos observados;

1. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
2. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
3. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
4. Pagar al personal, cuando no tenga derecho al impuesto por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el 50% de su remuneración en caso de enfermedad no competitivo, hasta por 2 meses en cada año, previo certificado médico que acredite la dificultad para el trabajo o la necesidad de descanso;
5. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

6. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
7. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
8. Anotar a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de ingreso dentro de los iniciales quince días, y dar avisos de salida, de las transformaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades competitivos, y cumplir con las demás necesidades previstas en las leyes sobre seguridad social;
9. Las compañías empleadoras inscritas en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están obligadas a exhibir, en lugar visible y al alcance de todas las manos de obra, las planillas mensuales de remisión de aportes individuales y de descuentos, y las correspondientes al pago de fondo de reserva, debidamente por el respectivo Departamento del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
10. Los inspectores del trabajo y los inspectores del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social tienen la obligación de controlar el cumplimiento de esta obligación; se concede, además, acción popular para denunciar el incumplimiento.
11. Las empresas empleadoras que no cumplieren con la obligación que establece este numeral serán sancionadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social con la multa de un salario mínimo vital, cada vez, otorgar el plazo máximo de 10 días para este pago, vencido el cual provendrá al cobro por la obligatoria;
12. El empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en correlación con sus conocimientos, situación física y aptitudes propios, observándose los principios de equilibrio de género y diversidad de discapacidad, en el primer año de vigencia de esta Ley, definido desde la fecha de su publicidad en el Registro Oficial. En el segundo año, la contratación será del 1% del total de los trabajadores, en el tercer año el 2%, en el cuarto año el 3% hasta llegar a los 5 años en donde la contratación será del 4% del total de los trabajadores, siendo esa la participación fija que se aplicará en los sucesivos años.

Esta obligación se hace extensiva a las empresas legalmente autorizadas para la tercerización de servicios o intermediación laboral.

El contrato laboral deberá ser anónimo e inscrito en la Inspección del Trabajo conveniente, que conservará un registro específico para el caso. Los individuos con discapacidad impedida para suscribir un contrato de adeudo, lo realizará por medio de su comediante legal o tutor. Tal condición se demostrará con el carné expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS).

El empleador que incumpla con lo dispuesto en este numeral, será sancionado con una multa mensual equivalente a 10 remuneraciones básicas unificadas del trabajador en general; y, en el caso de las organizaciones y compañías del Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada funcionaria y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la necesidad, la misma que ingresará en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su Unidad de Discapacidades; y, el otro cincuenta por ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines específicos previstos en la Ley de Discapacidades;

1. Contratar un porcentaje mínimo de trabajadoras, porcentaje que será establecido por las Comisiones Sectoriales del Ministerio de Trabajo y Empleo, establecidas en el artículo 122 de este Código.
2. Las empresas e instituciones, públicas o privadas, para facilitar la inclusión de las personas con discapacidad al empleo, harán las adaptaciones a los puestos de trabajo de conformidad con las disposiciones de la Ley de Discapacidades, normas INEN sobre facilidad al intermedio físico y los acuerdos, declaraciones universales legalmente inscritos por el país.

2.3.3. Prohibiciones del Trabajador

Según el Código de Trabajo (2019), en el Art 46, los trabajadores tienen las siguientes prohibiciones:

- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

- Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga;
- Abandonar el trabajo sin causa legal.

2.3.4. Décimo Tercer y Décimo Cuarto Sueldo

Según el Código de Trabajo (2019), en el **Art 111-113**, los derechos de los empleados al décimo tercer, décimo cuarto y bonos, son los siguientes:

Art. 111.- Derecho a la decimotercera retribución o bono navideño. – el personal tiene levantado a que sus empleadores les paguen, hasta el edil de diciembre de cada año, una retribución equivalente a la doceava parte de las retribuciones que hubieren percibido durante el año agenda. La retribución a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo preparado en el artículo 95 de este Código.

Art. 112.- Exclusión de la decimotercera remuneración. - El goce de la remuneración prevista en el artículo anterior no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y jubilación.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración. - Los colaboradores percibirán, además, sin daño de todas las retribuciones a las que todavía tienen derecho, una bonificación anual semejante a una remuneración básica mínima unificada para los colaboradores en general y una retribución básica mínima unificada de los colaboradores del servicio doméstico. Para el

pago de este beneficio se observará el régimen escolar afiliado en cada una de las demarcaciones territoriales. Los beneficios a la que se refiere el inciso preliminar se pagarán también a los jubilados por sus contratantes, a los jubilados del IESS, retirados del Seguro Militar y de la Policía Nacional.

CAPÍTULO III

3.1. Metodología de la investigación

Según el autor Balestrini (2016), “la metodología de investigación es una herramienta que analiza los pasos a seguir para la resolución y la influencia de las herramientas de estudio que se van a emplear en la resolución de un determinado problema” (p. 33).

La metodología de la investigación dentro del presente proyecto servirá para determinar las técnicas y herramientas necesarias para poder recopilar información relevante de la empresa Kilates y posteriormente esos datos serán utilizados para tomar decisiones y establecer estrategias que contribuirán a la elaboración de una estructura organizacional que tendrá la finalidad de reducir las falencias que posee la joyería, como son la carencia de un organigrama, misión, visión y demás elementos que constituyen la imagen corporativa de mencionada empresa.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Bernal (2015), “la investigación descriptiva hace referencia al detalle de las características de un estudio, a través de la identificación de los puntos más importantes y la descripción de cada una de las partes que componen el objeto de estudio dentro de la investigación” (p. 52).

Para el estudio de la propuesta del diseño organizacional de la empresa Kilates, se usará a la investigación descriptiva la cual permitirá presentar una interpretación correcta de la información recopilada, además de describir de detalladamente el problema planteado, posteriormente se procederá a través de este tipo de investigación a analizar cuidadosamente los resultados obtenidos de las fuentes de investigación para determinar la manera en la que contribuyen a la investigación.

Para finalizar, se utilizará la investigación descriptiva dentro de este proyecto para puntualizar rasgos y hechos característicos de la empresa, que son la base sobre la cual se plantea el siguiente estudio y para plantear y elaborar la propuesta en la cual se añadirán todos las posibles respuestas o soluciones a la problemática planteada.

3.2.2. Investigación de Campo

El autor Paz (2017), afirma que, “la investigación de campo es la recopilación de información fuera de un laboratorio o lugar de trabajo. Es decir, que la recopilación de datos se realiza en ambientes no controlados, en donde se evidencia o se solventa el problema” (p. 28).

La observación y la interrogación son las principales técnicas que se usarán en la investigación de campo, las mismas que tendrás como finalidad recoger y registrar de manera ordenada los datos relacionados al tema escogido como objeto de estudio.

La investigación de campo tendrá un papel fundamental en esta investigación, pues será utilizada para extraer datos e información directamente de la fuente, es decir, del gerente de la organización, con la entrevista como método de investigación.

3.3. Enfoque de la Investigación

Según los autores Hernandez, Fernández, & Baptista (2014), “la investigación mixta es un enfoque que implica combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio. Es decir, que se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, entre otros para entender problemas en las ciencias” (p. 37).

Cedano (2015), “la investigación cuantitativa hace uso de herramientas informáticas, estadísticas y matemáticas para obtener resultados planteados en la planificación. Además, el objetivo de esta investigación es cuantificar el problema y aplicar medios para la búsqueda de resultados proyectables a una población” (p. 43).

La investigación cualitativa es el tipo de método que se basa en la observación para la recopilación de datos no numéricos. Es decir, describe los hechos que se recolectan a través de la búsqueda de información a través de entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante (Chamba & Vargas, 2015, p. 45).

El siguiente estudio contará con un enfoque mixto es decir, cuantitativo y cualitativo, con el cual se buscará comprender la experiencia vivida dentro de la organización a través del análisis de las actividades que se realizan dentro de la joyería, para lo cual será necesaria la

interacción con el personal y clientes, consiguiendo de esta manera hacer uso de herramientas de investigación que permitan registrar los movimientos existentes dentro de la empresa y así obtener un informe más detallado y completo.

3.4. Técnicas de Investigación

3.4.1. Entrevista

El autor Bernal (2015) afirma que, “la entrevista es la técnica encaminada a establecer contacto directo con los individuos que se consideren fuente de investigación” (p. 63). Además, durante una entrevista se podrá obtener información relevante que servirá de apoyo para encontrar soluciones a la problemática planteada.

En esta investigación se aplicará como técnica de estudio, la entrevista dirigida al Gerente de la distribuidora Kilates-Palestina que es la Sra. Narcisa Magallanes Paredes, de esta forma se obtendrá información real y clasificada para consolidar la información plasmada en la parte teórica. A través de esta técnica se conocerá el pensar y sentir de la administradora de la joyería, y gracias a sus respuestas se obtendrá información relevante que será de mucha ayuda al momento de elaborar la estructura organizacional de la empresa.

3.4.2. Observación Directa

El autor Paz (2017), afirma que, “la observación directa es aquella donde el mismo investigador desciende a la recopilación de información; sin dirigirse a las personas involucradas; recurre directamente a su sentido de observación” (p. 52).

Se consideró usar esta técnica para observar detalladamente los comportamientos de los vendedores de la empresa Kilates, los procedimientos que se realizan de manera interna, las tareas o funciones asignadas, las situaciones y hechos que se suscitan dentro de la distribuidora de joyas como consecuencia de la problemática previamente expuesta.

3.5. Instrumentos de Investigación

3.5.1. Cuestionario

Según el autor Bernal (2015), “el cuestionario es un conjunto de preguntas trazadas para generar datos precisos, con la intención de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación” (p. 35). Además, el cuestionario trata de un plan formal para lograr información de la unidad de estudio objeto de investigación y centro del problema de indagación.

Esta herramienta permite normalizar y equilibrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño impropio recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable, es por este motivo que es necesario ser cuidadosos con las preguntas y la información que se tome en cuenta de obtener los resultados de la entrevista.

El cuestionario, será el instrumento que se diseñará y se elaborará para que sea utilizado por la entrevista, la cual consiste en una serie de interrogaciones que son direccionadas a la investigación. En este trabajo se formulará un cuestionario con un total de 13 preguntas direccionadas al gerente de la distribuidora Kilates.

3.5.2. Ficha de Observación

Los autores Golcher, Candanedo, & Almanza (2015), afirman que, “las fichas de observación son instrumentos previamente diseñados con variables de observación necesarias de acuerdo a la información que el investigador necesita recolectar” (p. 48).

Las características fundamentales de estas fichas deben es que son bastante sencillas y sin complicaciones al momento de su llenado. Además, facilitan la recopilación de datos obtenidos a través de la observación directa. Generalmente el observador debe de tener conocimientos previos acerca del objeto de estudio para que de esta manera las fichas sean llenas de manera rápida y eficiente.

Cada ficha de observación contiene una serie de variables como lo son las características, atributos y comportamientos relacionados directamente con una determinada situación. Además, estas fichas son observables y medibles dentro de los parámetros de la investigación. Cada ficha es un modelo, el cual tiene que ser adaptado a las características de lo observado y al propio contexto de lo investigado.

En esta investigación, se utilizará la ficha de observación para poder registrar, evaluar y determinar de forma más sencilla y fácil los aspectos relevantes de la empresa Kilates. Mencionada ficha contendrá variables específicas en el registro de los datos con el objetivo de brindar las recomendaciones necesarias para la mejora correspondiente.

3.6. Aplicación de técnicas de recolección de información

El estudio y recopilación de información a través de la técnica de la entrevista y las fichas de observación se realizarán en la empresa Kilates, que se dedica a la distribución y comercialización de semijoyas en el cantón de Palestina y sus alrededores.

De manera inicial se realizará una entrevista a la gerente y administradora de Kilates en Palestina y luego se procederá a realizar fichas de observación de la manera con el objetivo de analizar el proceso de selección de personal que posee la empresa y hacer un seguimiento a las actividades realizadas por los colaboradores durante un día de trabajo.

3.6.1. Entrevista

La siguiente entrevista se la realizó a la representante legal y administradora de la empresa Kilates, con el objetivo de obtener información relevante acerca de la estructura organizacional de la empresa, la misma que carece de un organigrama, misión, visión, imagen organizacional y correctas estrategias de sistematización.

3.6.1.1. Perfil del Entrevistado.

La Tabla 1, muestra los datos generales y más principales acerca del perfil de la Sra. Narcisa Magallanes que posee la administradora y propietaria de la distribuidora Kilates.

Tabla 1.
Perfil del Entrevistado.

PERFIL DEL ENTREVISTADO	
Entrevistada:	Sra. Narcisa Magallanes.
Estudios:	Bachiller en Contabilidad.
Lugar de Nacimiento:	Cantón Palestina.
Edad:	56 años.
Cargo:	Gerente de la Distribuidora Kilates S.A.
Fecha de entrevista:	26 de Julio del 2020.

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Sra. Narcisa Magallanes (Figura 2), es una mujer emprendedora procedente del cantón Palestina, quién toda su vida se ha dedicado a ser vendedora, ha laborado durante 15 años en la distribución y comercialización de semijoyas de acero quirúrgico, bañadas en plata y oro.

Sus estudios básicos de contabilidad le han permitido manejar la microempresa de una manera empírica que de a poco ha ido creciendo en el mercado convirtiendo a la marca Kilates en una de las líderes del cantón con una facturación mensual de aproximadamente de \$32.333 y anual de \$388.000. El buen servicio al cliente la han consolidado dentro de este mercado como una de las distribuidoras más sobresalientes y rentables del cantón Palestina. Otro factor relevante es que las vendedoras obtienen un 40% de ganancias por las ventas de cada joya, lo que insita a las mismas a formar parte del negocio.



Figura 2. Entrevistas de 13 preguntas a la gerente y propietaria de la distribuidora de joyas Kilates la Sra. Narcisca Magallanes.
Elaborada por: Aguirre A. & Castro N.

3.6.1.2. Cuestionario de la Entrevista.

1. ¿La organización toma en consideración las peticiones, sugerencias, quejas, reclamos de cada uno de sus colaboradores?

Sí, sin embargo, este tipo de situaciones son poco comunes, debido a que la empresa no cuenta con un departamento o una persona enfocada en área de talento humano a la cual mis colaboradores puedan acercarse y realizarle algún tipo de peticiones o reclamos, sino más bien este tipo de situaciones las manejan directamente conmigo y debido a mis múltiples ocupaciones no siempre estoy disponible para poder ayudarlos en ese sentido. Por esta razón, en muchas ocasiones me buscan para dialogar acerca de un conflicto y no puedo atender sus inquietudes de inmediato y ellos prefieren solamente escribirme un mensaje y si tienen algún problema mucho mayor que amerita mayor atención, como empresa realizamos visitas de negocios cada 15 días.

2. ¿La organización cuenta con un departamento de talento humano?

No. Lamentablemente nunca hemos tenido una persona que nos ayude con la parte de selección de vendedores y mucho menos un departamento dedicado a eso. Considero que es importante para tener un mayor orden de las actividades realizadas, pero nunca se me había pasado por la mente ponerlo en marcha porque he tenido en mente otras actividades que he considerado como prioridades, como por ejemplo la compra de más materia prima a manera de inversión.

3. ¿Es necesaria la creación de un Departamento de Talento Humano para un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa?

Sí estoy de acuerdo con ello, porque considero que mis vendedoras no sienten la confianza necesaria para comunicarme de las quejas o reclamos existentes, tal vez por temor o respeto al verme como la dueña de la joyería. Por otra parte, estoy segura de que la implementación de un departamento de talento humano contribuiría a que los problemas o inconvenientes sean atendidos de una manera eficiente, para de esta manera evitar errores o riesgos económicos a futuro.

4. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional para lograr el cumplimiento de sus objetivos?

No. La empresa no cuenta con ninguna estructura organizacional, porque como lo mencioné anteriormente no poseo los conocimientos necesarios acerca de los elementos o el presupuesto que conlleva una estructura organizacional.

5. ¿Es importante la implementación de una estructura organizacional dentro de su empresa?

**Previa a la explicación sobre que es una estructura organizacional, la gerente de Kilates nos indicó lo siguiente*:*

Con la explicación que me acaban de dar, considero que, sí es importante para el crecimiento de la joyería tener una mejor estructura dentro de la empresa, porque contar con las correctas políticas y directrices bien establecidas contribuirían a mejorar la rentabilidad de la empresa.

6. ¿Cómo se maneja la relación laboral con sus colaboradores?

La relación gerente-vendedores, se maneja por WhatsApp, redes sociales y personalmente a través de las visitas que le realizo a cada una de ellas cada 15 días. Sin embargo, la mayor parte del tiempo nos encontramos en contacto a través de medios digitales.

7. ¿Existe una buena comunicación en la distribuidora Kilates entre empleados y empleador?

Sí, como lo mencioné anteriormente, si los colaboradores tienen algún problema, queja, inquietud o duda puede realizarla a través de redes sociales o cuando se realizan las visitas mensuales. Sin embargo, por cuestiones de tiempo si el problema es mayor podemos extender la reunión un poco más de tiempo, dejarla para otro día o programamos una reunión en mi oficina en otro horario.

8. ¿Qué opina sobre el desempeño laboral que han tenido sus colaboradores hasta la actualidad?

Mis colaboradores siempre han mostrado un gran desempeño laboral a lo largo del tiempo que llevan trabajando dentro de mi empresa. No tengo queja alguna de ellos. Sin embargo, debido a la pandemia, hemos tenido una baja en las ventas ya que se recomendó evitar el uso de la joyería como medida de prevención y a su vez esto trajo bajas en el desempeño de los colaboradores. Pero ahora con las medidas de bioseguridad, hemos comenzamos a recuperar las ventas y cada uno de ellos sigue trabajando con normalidad y con el mismo esfuerzo de hace meses atrás.

9. ¿Cada qué periodo de tiempo se evalúa el rendimiento de los colaboradores?

La empresa no cuenta con un proceso de evaluación de trabajadores, sin embargo, con relación a eso cada año se escoge a las 5 mejores vendedoras para que sean premiadas y sean ejemplo de sus demás compañeras. Ese es el único aspecto en el que se podría mencionar que existe un monitoreo o evaluación de trabajadores.

10. ¿La empresa otorga a sus colaboradores incentivos por su buen desempeño?

Una vez al año, se realiza una fiesta a todos los colaboradores, para motivarlos a seguir en la joyería. En esta fiesta otorgamos regalos a todos, pero a las 5 mejores vendedoras se las corona como las mejores y se les otorga placas de reconocimiento. Sin embargo, es importante

recalcar que sus ganancias son a través de comisiones, es decir que ningún trabajador gana igual a otro y además no se encuentran afiliados al IESS, porque siempre he trabajado de esa manera informal y ellos se han adaptado a la forma de desarrollarse de la empresa. Además, considero que la joyería se caracteriza porque tiene uno de los mayores porcentajes de ganancias en este tipo de mercados, puesto a que ellas ganan el 40%, siendo el 60% parte de mis ganancias. Hasta el momento esta manera de trabajar nos ha beneficiado a ambas partes, facturo de manera anual aproximadamente \$32.340.

11. ¿Aplica medidas correctivas por desempeño deficiente de sus colaboradores?

No, si no venden la mercadería que llevaron, la pueden devolver sin ningún compromiso y cambiarla por otras joyerías diferentes. La verdad es que manejo un tipo de administración o liderazgo que trate de mostrarse amigable con los vendedores, para que ellas sientan la confianza de poder vender sin sentir presión, que vendan porque les gusta vender, porque conocen las joyas y porque quieren ganar dinero a través del trabajo honrado.

12. ¿Dentro de la empresa existen procedimientos claramente establecidos de reclutamiento y selección del personal?

No, quién quiera vender nuestras joyerías por lo general viene recomendada de otra colaborada y esta queda como garante. Los requisitos que son necesarios son sólo copia de cédula de identidad, la dirección de su domicilio y su número de teléfono o celular.

13. ¿Es necesario realizar un plan de diseño organizacional dentro de la joyería Kilates?

**Previa a la explicación sobre que es un diseño organizacional, la gerente de Kilates nos indicó lo siguiente: **

Considero que sí, que es muy importante diseñar una estructura organizacional, porque a través siento que la economía de la joyería podría mejorar y las herramientas organizacionales brinden a los colaboradores unas directrices para desarrollarse de una manera más ordenada, debido a que mi joyería no cuenta con nada de esto.

3.6.1.3. Análisis general de la entrevista

De acuerdo a las respuestas obtenidas a través de la entrevista se puede concluir que:

Dentro de la empresa Kilates la gerente se encarga de solucionar los problemas del personal porque la entidad no cuenta con el personal adecuado para poder resolver las peticiones de cada uno de sus colaboradores, y las constantes ocupaciones de la gerente impiden que los conflictos

o inconvenientes sean resueltos con rapidez, por esta razón resulta bastante importante el diseño e implementación de un departamento de recursos humanos.

La empresa necesita de la creación de un departamento de Talento Humano que contribuya con el desarrollo y crecimiento de la joyería. Sin embargo, se evidencia que la gerente no cuenta con los conocimientos necesarios acerca de lo que esto conlleva, por eso se recomienda contratar a un personal especializado acerca del tema. Los colaboradores son evaluados de manera anual para escoger a las 5 mejores vendedoras de la empresa, pero de una manera informal y poco sistemática.

La empresa utiliza las redes sociales para comunicarse con sus vendedoras, estas redes son Instagram y Facebook siendo las principales y los medios a través de los cuales la empresa utiliza la tecnología para darse a conocer, fidelizar a sus clientes y posicionarse en el mercado, puesto que estas redes sociales en especial Instagram son prácticamente un mercado virtual gratuito que es de mucha utilidad para la empresa. Por otra parte, Kilates, posee poca comunicación personal con sus empleados, puesto que la interacción entre los colaboradores y la gerente es muy escasa, puesto que con algunos de ellos se efectúa el acto de comunicación sólo para acordar la cantidad de productos a vender y las fechas de pago de los mismos.

Los colaboradores obtienen su sueldo en base a comisiones y los que más venden reciben incentivos anuales, sin embargo, ninguno de ellos se encuentra asegurado al IESS. Además, no se aplican correctivas por el bajo rendimiento de los colaboradores y ellos obtienen el 40% de ganancias por cada venta, siendo esta la mayor remuneración en comparación a marcas similares dentro del cantón Palestina.

Para finalizar, la gerente mencionó que considera adecuado la implementación de una estructura organizacional dentro de la empresa debido a que considera que esto ayudará al desarrollo de la misma, puesto que a lo largo del tiempo se ha venido manejando una administración empírica sin una organización o esquematización, por este motivo estructurar la empresa podría generar muchos beneficios no sólo monetarios para el gerente sino también para los colaboradores, motivándolos a tal punto de que realicen su trabajo de la mejor manera, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de Kilates.

3.6.2. Fichas de Observación

La Tabla 2, muestra una ficha de observación acerca de los procesos de ventas y de entrega de los productos (joyas) por parte de la administradora al momento de realizar las visitas constantes a los diferentes lugares en el que Kilates hace presencia comercial.

Tabla 2.
Observación de la relación Laboral entre los colaboradores.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA DE JOYAS KILATES 	
Investigación: Sistema de Gestión del Área de Talento Humano.	
Observadores: Narcisa Castro Magallanes y Ashley Aguirre Ramírez.	
Área Observada del negocio: Relación Laboral entre los colaboradores.	
Fecha: 07/08/2020	
Hora de Inicio: 01:00 PM	Hora de Finalización: 05:00 PM
Registro de actividades Observadas: <ul style="list-style-type: none"> • Las vendedoras se reúnen dentro de la oficina de la gerente, proceden a hacer la visita correspondiente de la bodega, en dónde escogen las nuevas joyas para venderlas en sus sectores o cantones aledaños. • Se percibe un ambiente de competencia entre las vendedoras. • Cada una de las vendedoras siempre quiere obtener los mejores diseños de joyas para acaparar más clientes en la zona. • Se pudo evidenciar que no existe mucha comunicación entre cada una de las vendedoras o a su vez de ellas hacia la gerente. • Si alguien tiene alguna queja o malestar debe comunicarse con la gerente vía WhatsApp. • Cada 15 días se llama a alguno de los 4 choferes y se les paga solamente sus haberes por día. • Las vendedoras realizan sus ventas de casa en casa o desde área laboral que generalmente la colocan dentro de su propia casa, a manera de punto de venta. • No existe una organización al momento en el que realizan las ventas. • La gerente no pide un anticipo de dinero previo para las vendedoras que ya tienen mucho tiempo dentro de la empresa, es decir que ellas pueden adquirir hasta \$500 en joyas sin un papel firmado ni algún comprobante que lo valide. 	
Elaborado por: Narcisa Castro Magallanes y Ashley Aguirre Ramírez.	

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 3, indica una ficha de observación acerca de la manera en la que se realizan los procesos de contratación de nuevas vendedoras para la distribuidora.

Tabla 3.
Observación de la Contratación de los colaboradores.

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA DE JOYAS KILATES	
	
Investigación: Sistema de Gestión del Área de Talento Humano.	
Observadores: Narcisa Castro Magallanes y Ashley Aguirre Ramírez.	
Área Observada del negocio: Contratación de vendedoras.	
Fecha: 05/08/2020	
Hora de Inicio: 03:00 PM	Hora de Finalización: 04:00 PM
<p>Registro de actividades Observadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa Kilates coloca anuncios en sus redes sociales en el momento en el que necesita una nueva vendedora y brindan información como número de teléfono o correos para que manden sus datos previos a realizar una entrevista. • Algunas de las vendedoras de la empresa recomiendan a la empresa a personas para que postulen al puesto de trabajo. • Los postulantes envían un correo con su copia de cédula al correo proporcionado de manera previa y posterior a ello son citados a una entrevista en la oficina de Palestina. • La persona interesada en vender las joyas de Kilates se acerca personalmente a la oficina en Palestina para una pequeña entrevista con la gerente que dura 45 minutos aproximadamente. • El postulante tiene que entregarle una copia de su cédula original a la gerente. • La persona tiene que tener un garante que ya venda en Kilates o alguna persona que sea conocido de la gerente para poder acceder al puesto. • Ninguna de las personas firma algún contrato. • Por ser la primera vez que incursionará en el negocio, la persona tiene que entregar \$100 en efectivo y esta llevará \$200 en mercadería disponible para la venta, a diferencia de las vendedoras antiguas, quienes pueden obtener mercadería sin otorgarle a la empresa nada de dinero como pago inicial. • Se acuerdan los medios de pagos, que consisten en que las ganancias se distribuyen en el 60% para la empresa y 40% vendedor. • Ninguna de las personas que venden las joyas de Kilates están afiliadas al IEES • Luego de todos los procesos mencionados anteriormente, se procede a la contratación a través de un trato de palabra, sin ningún medio o vía legal. 	
Elaborado por: Narcisa Castro Magallanes y Ashley Aguirre Ramírez.	

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Análisis general de la observación

En base a las observaciones realizadas por los investigadores de este proyecto de investigación se concluyó que la empresa Kilates posee un sistema organizacional bastante informal con una serie de deficiencias en los procesos analizados anteriormente en las fichas de observación.

La primera ficha muestra el proceso de contratación del personal para las ventas de las joyas, en el que se evidencia que desde el momento de la búsqueda de nuevas vendedoras no se realiza un proceso estructurado, sino más bien se basan en recomendaciones de vendedoras que ya se encuentran laborando dentro de la empresa. Además, la información que se le pide al aspirante es casi nula, a la gerente le basta una copia de cédula y una recomendación para poder contratar a personal, sin embargo, esto le brinda ningún tipo de garantía ni a la trabajadora y mucho menos a la empresa, que es quién debe de confiar en que ese personal será honesto.

Otro aspecto que es importante recalcar en la ficha 1 es que no existe un documento legal que certifique que las postulantes serán contratadas por la empresa, que ganaran el 40% de del total de las ventas y mucho menos se encuentran aseguradas al IESS.

En cuanto a la ficha 2, se pudo observar la relación que poseen las vendedoras entre ellas y con relación a la gerente. Durante este proceso se pudo determinar que no existe un correcto ambiente laboral debido a que las colaboradoras no se encuentran con la intención de entablar algún tipo de competencia entre ellas para alcanzar mayores índices de ventas dentro del cantón Palestina. Además, es importante recalcar la poca comunicación que existe entre las vendedoras y la gerente es mínima y generalmente sólo se llevan a cabo cuando las colaboradoras necesitan de más y nuevos productos para la venta.

Para finalizar, un problema latente que podría poner en riesgo los intereses de la empresa es que no se les pide ningún tipo de garantía o dinero adicional a las vendedoras al momento en el que ellas adquieren nuevos productos para vender, esto resulta riesgoso para la empresa debido a que no podría entablar ningún tipo de demanda en caso de que alguna de ellas decida no devolver las joyas o hacer el pago de ellas en plazos establecidos.

3.6.3. Análisis general de las técnicas de investigación

Las técnicas de investigación aplicadas son la entrevista y las fichas de observación, las mismas que han sido de mucha utilidad para conocer una perspectiva diferente de la empresa, logrando identificar las falencias y problemas que enfrenta Kilates, dentro de los 15 años que se ha venido desarrollando como una empresa empírica. Sin embargo, realiza uso de página web y redes sociales como se visualiza en la Figura 3, para de esta manera darse a conocer el mercado de las joyas.

Kilates posee inconvenientes dentro de su proceso administrativo, puesto que no posee una clara planificación, organización y mucho menos dirección y control. Estos inconvenientes le han dificultado a la empresa poder incrementar sus utilidades a lo largo de los años, puesto que la empresa factura casi todos los años el mismo valor, lo que le ha permitido mantener durante tantos años vigentes en el cantón, pero mencionados ingresos son constantes a en la venta de semijoyas.

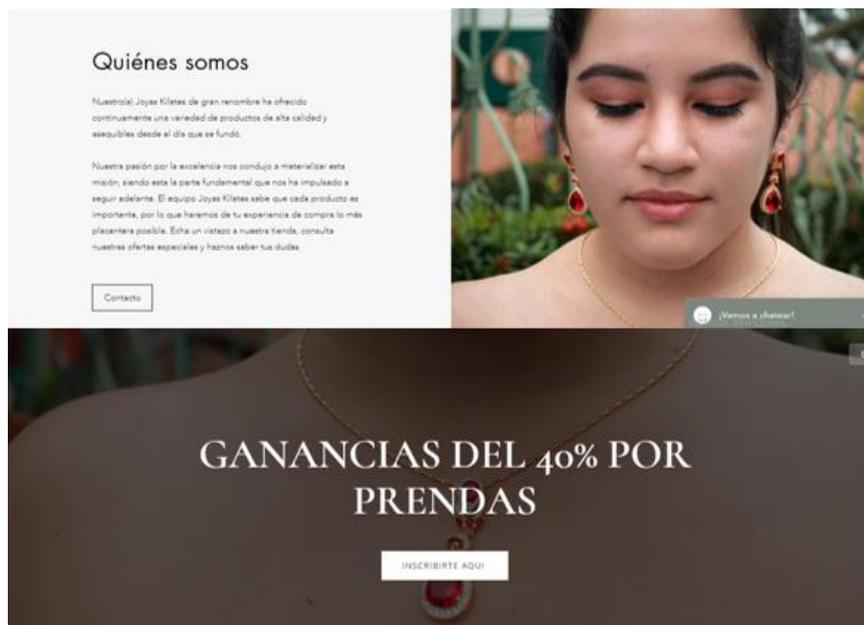


Figura 3. La empresa muestra en su página web los beneficios que obtienen sus vendedoras por cada prenda vendida.

Fuente: Redes sociales de distribuidora Kilates Palestina.

Después de realizadas las observaciones se evidencia la falta de una planificación estratégica y de una estructura organizacional que muestra problemas desde el momento de la contratación del personal, las relaciones entre los colaboradores, al igual que la falta de directrices y políticas que guíen a los trabajadores, para evitar que la gerente se desplace hacia ellos.

En definitiva, existen numerosas falencias en la parte administrativa y de recursos humanos de la empresa, las mismas que deben de ser corregidas de manera eficiente. Para poder contrarrestar los aspectos negativos que se han identificado a través de esta investigación, es primordial empezar por identificar las correctas herramientas para diseñar estrategias claves para formar los procesos de gestión de talento humano y administrativos, las mismas que se verán reflejadas en el Capítulo IV denominado “la propuesta” de este proyecto de investigación.

CAPÍTULO IV

4.1. Título de la propuesta

Elaborar el diseño de un sistema de gestión del área de talento humano para el desarrollo de la distribuidora de joyas Kilates.

4.2. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de esta tesis es contribuir a la mejora continua de las actividades realizadas dentro de la empresa Kilates, para que pase de tener una organización empírica a una más formal y que los trabajadores formen parte de la empresa cuenten con todos los beneficios dictados por la ley. Además, se busca que la empresa crezca en el ámbito profesional, se posicione en el mercado con una excelente organización, prestigio y que los vendedores tengan una correcta capacitación con la finalidad de aumentar su ventas y rentabilidad.

4.3. Desarrollo de la Propuesta

4.3.1. Misión

Somos una empresa muy reconocida en el mercado de semijoyas en baño de oro, plata y acero quirúrgico en el cantón Palestina, que desarrolla sus actividades con el objetivo de satisfacer la demanda del mercado, a través de la calidad de nuestros productos y servicios, ofreciendo nuevos y originales modelos con excelentes precios del mercado, siendo la mejor opción de compra para nuestros clientes.

4.3.2. Visión

Convertirnos en una empresa líder en la fabricación y venta de semijoyas dentro del mercado de La Provincia del Guayas y Los Ríos junto con un equipo humano altamente capacitado, un buen servicio, alta calidad de productos con el objetivo de satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

4.3.3. Valores Organizacionales

La empresa Kilates contará con valores que representan la esencia de la empresa, a través de los cuales cada uno de sus colaboradores podrá sentirse identificado con la organización. Estos valores son los que se muestran a continuación:

- **Honestidad:**

La honestidad es uno de los valores más importantes dentro de la empresa, la misma que fomenta que cada una de las personas u formen parte de ella se desenvuelvan de una manera decente, recta y honrada.

- **Respeto:**

La empresa fomenta el reconocimiento, la tolerancia y consideración entre cada uno de los colaboradores que trabajan dentro de la empresa y de igual manera con los clientes.

- **Responsabilidad:**

Kilates tiene como valor organizacional la responsabilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un servicio al cliente cálido, generando las mejores experiencias de compra.

- **Calidad de producto:**

La empresa ofrece una amplia variedad de productos de alta calidad constituidos por joyas y semijoyas, los mismos que poseen acabados y modelos variados, poseen garantía y a precios más bajos que los de la competencia.

- **Servicio:**

Para Kilates, el cliente es el principal elemento de la empresa por lo cual las disposiciones de todos los colaboradores se enfocan en ofrecer un trato amable, de calidad, eficacia y eficiencia.

- **Innovación y Aprendizaje:**

Este valor se basa en la creación de un entorno de colaboración, aprendizaje individual y colectivo continuo de todo el capital humano de la empresa, que permita tomar iniciativas para generar ideas y llevarlas a la práctica.

4.4. Matriz FODA de la empresa

La Figura 4, muestra por una parte las fortalezas y debilidades siendo estos factores internos que posee la distribuidora Kilates. Por otra parte, también se muestran las oportunidades y amenazas siendo estos sus factores externos.

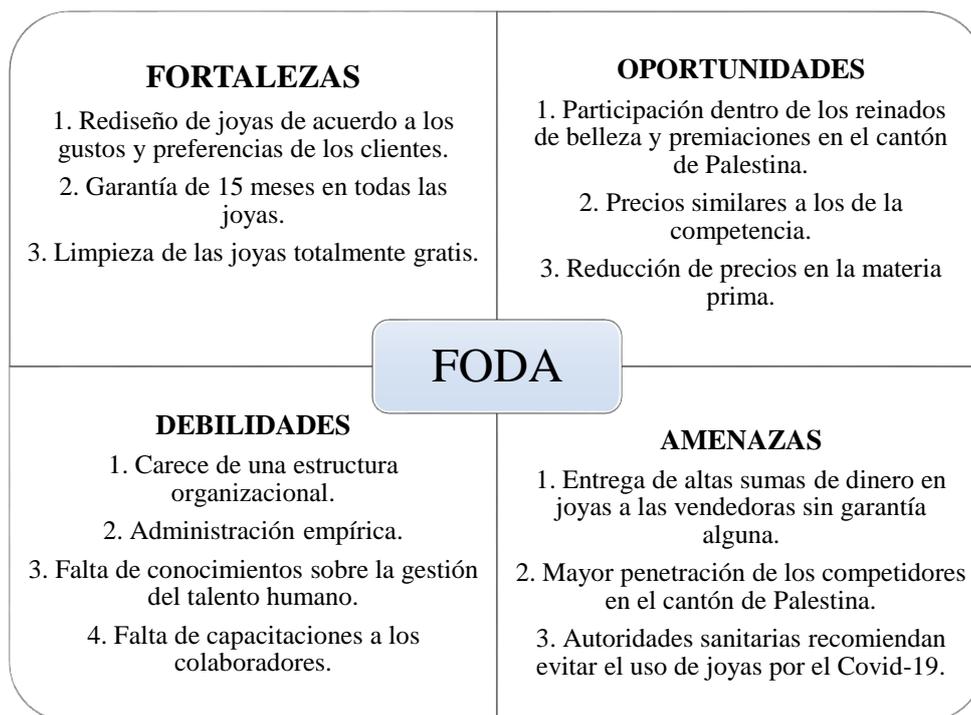


Figura 4. Cuadro FODA de la empresa, donde hace hincapié sus debilidades por la falta de una buena organización
Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.4.1. Fortalezas

- Rediseño de joyas de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes.
- Garantía de 15 meses en todas las joyas.
- Limpieza de las joyas totalmente gratis.

4.4.2. Debilidades

- Carece de una estructura organizacional.
- Administración empírica.
- Falta de conocimientos sobre la gestión del talento humano.
- Falta de capacitaciones a los colaboradores.

4.4.3. Oportunidades

- Participación dentro de los reinados de belleza y premiaciones en el cantón de Palestina.
- Precios similares a los de la competencia.
- Reducción de precios en la materia prima.

4.4.4. Amenazas

- Entrega de altas sumas de dinero en joyas a las vendedoras sin garantía alguna.
- Mayor penetración de los competidores en el cantón de Palestina.

- Autoridades sanitarias recomiendan evitar el uso de joyas por el Covid-19.

4.5. Procesos y procedimientos

4.5.1. Diagrama de flujo de contratación de personal

El nuevo proceso de contratación como se visualiza en la Figura 5, comienza con la empresa Kilates colocando anuncios en sus redes sociales en el momento en el que necesite a un nuevo colaborador, en este anuncio incluyen los requisitos necesarios para el puesto, los postulantes deberán enviar su Curriculum Vitae al correo electrónico de la empresa, luego tendrán que esperar la llamada del Jefe de Talento Humano indicándole que deberá acercarse personalmente a la oficina de Kilates ubicada en Palestina para una pequeña entrevista la cual dura 45 minutos aproximadamente.

En el momento de la entrevista, el Jefe de Talento Humano le realiza unas preguntas de actitud y aptitud a los aspirantes, para determinar si la persona es apta para el puesto, si llega a pasar este paso se lo citará para otra entrevista en la cual deberá llevar sus documentos como: Copia de cédula, certificados de trabajo, certificados de referencias personales, historial del IESS (para quienes hayan laborado anteriormente).

Si el aspirante cuenta con toda su documentación de forma correcta y se encuentra apto para el puesto, se procede a la realizar la respectiva contratación, indicándole todos los beneficios dictados por ley, sueldo, afiliación, entre otros, si la persona en este punto se encuentra de acuerdo con el contrato y se le indicará las semanas de capacitación a las que debe acudir y a su vez la fecha de la firma del contrato.

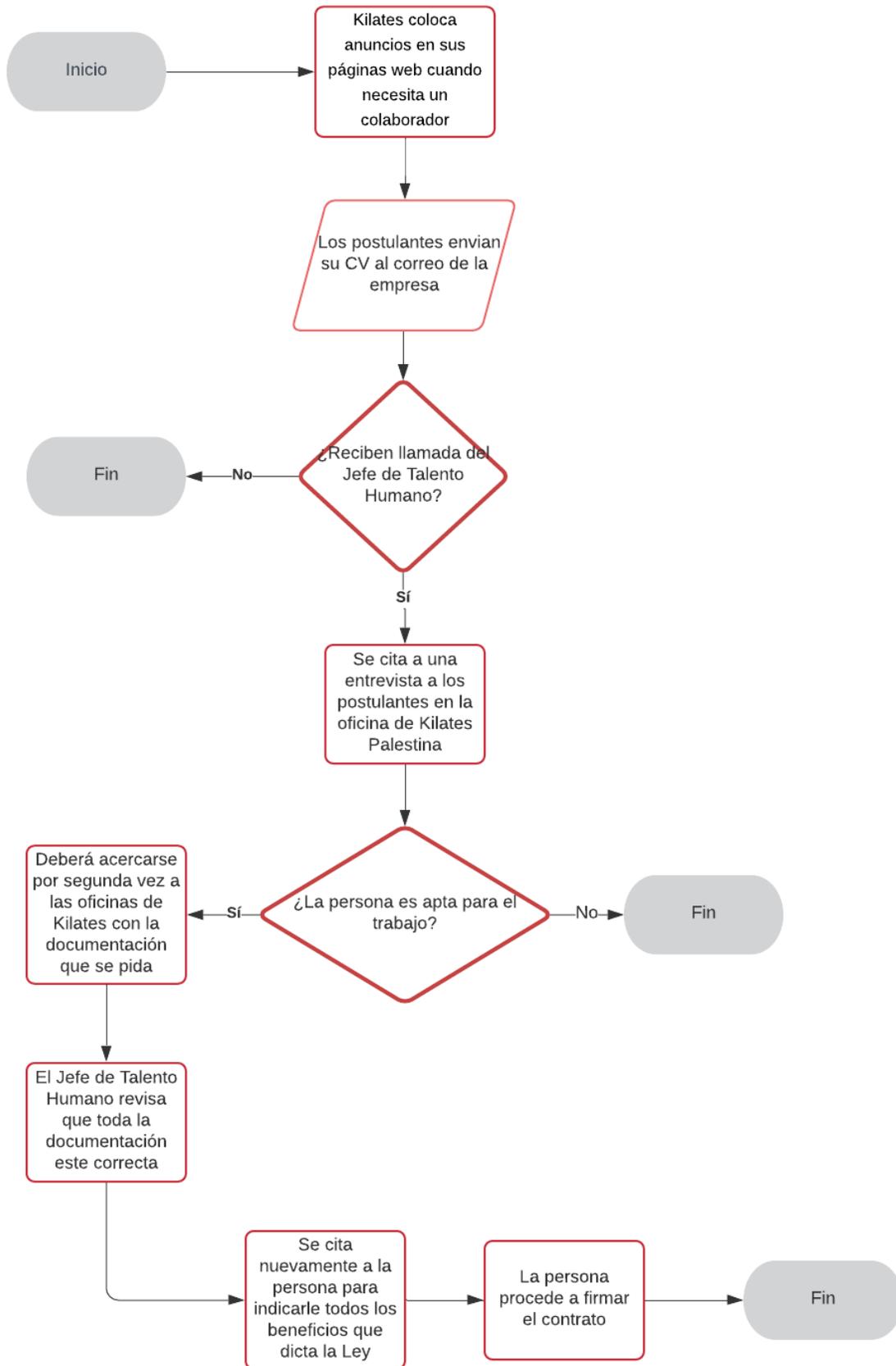


Figura 5. Flujograma del proceso de contratación del personal en la distribuidora de joyas Kilates.
Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.5.2. Propuesta de políticas de la empresa

Las políticas de la distribuidora son pautas o criterios que se tienen en cuenta para el logro de los objetivos de la misma. Las políticas que se muestra a continuación sirven para dirigir y organizar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos, contribuyendo a delegar y mantener la buena relación entre los colaboradores:

- Realizar todo trabajo con dedicación esmero y excelencia.
- Se valora la diversidad del personal, fomentamos la igualdad de oportunidades en todas las actividades realizadas, sin discriminación alguna.
- Cualquier requerimiento del personal deberá ser notificado al departamento de Talento Humano.
- El personal que han laborado en la empresa, podrá ser considerado nuevamente como parte de la empresa en una segunda ocasión, siempre y cuando no hayan tenido inconvenientes dentro de la organización o bajo desempeño en la misma.
- Brindar a los empleados de la empresa un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas.
- Las personas recomendadas por personal de la empresa, deberán poseer igualdad de condiciones a las evaluaciones del proceso de selección.
- Proporcionar retroalimentación a los colaboradores, respecto a su desempeño y sus potencialidades.
- Brindar un curso de capacitación obligatorio a todo nuevo ingreso a la organización.
- Fomentar y mantener de forma clara y directa la comunicación interna en la distribuidora.
- Los colaboradores deberán pasar por un proceso de evaluación constante de su desempeño aboral.

4.5.3. Propuesta de Organigrama para la empresa

El diseño del departamento administrativo, estará dirigido por el Gerente General, por consiguiente, quedará el Jefe de Talento Humano encargado de la dirección y organización de las vendedoras, el pulidor y el chofer. Los cargos determinados por el organigrama quedan de la siguiente manera:

- Gerente General.
- Jefe de Talento Humano.
- Vendedoras.

- Pulidor.
- Chofer.

Se propone la siguiente estructura organizacional mostrada en la Figura 6, con la finalidad de que se reporten de manera adecuada cada una de las actividades a los responsables del área de Talento Humano que cuentan con un total de 61 colaboradores, como se muestra a continuación:

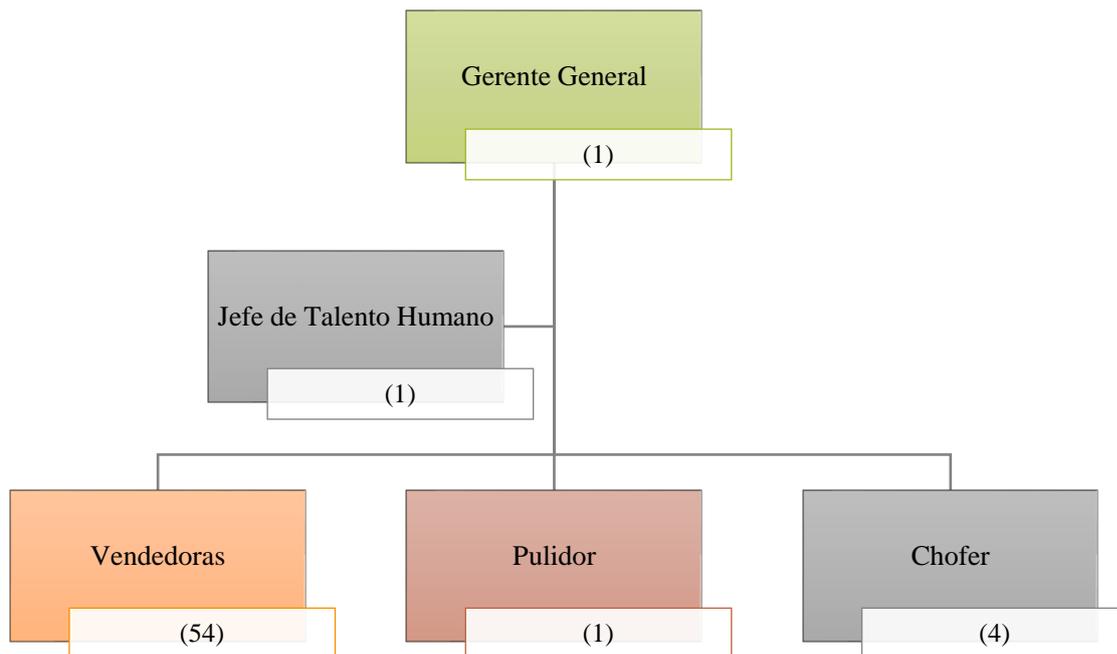


Figura 6. Propuesta del organigrama para la distribuidora de joyas Kilates, donde las vendedoras, el pulidor y chofer reportaran al Jefe de Talento Humano
Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.6. Subsistemas de recursos humanos

4.6.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento del personal necesario para la distribuidora Kilates se ha desarrollado a lo largo de tiempo de una manera muy informal y sólo a través de recomendaciones de empleados antiguos, por esta razón el presente proyecto propone crear directrices y lineamientos para que este proceso se realice de manera más formal y evite repercusiones o errores que podrían poner en riesgo la salud económica de la empresa.

El reclutamiento interno de esta empresa se desarrollará en el momento en el que la distribuidora Kilates tenga una vacante y necesite ser ocupada de manera inmediata por un colaborador que ya trabaja dentro de la organización, con la reubicación de los empleados los cuales pueden ser ascendidos o transcendidos, en otras palabras, la selección se llevará a cabo

entre los empleados ya contratados. A continuación, la Figura 7, se presenta un esquema que hace relación a este proceso:

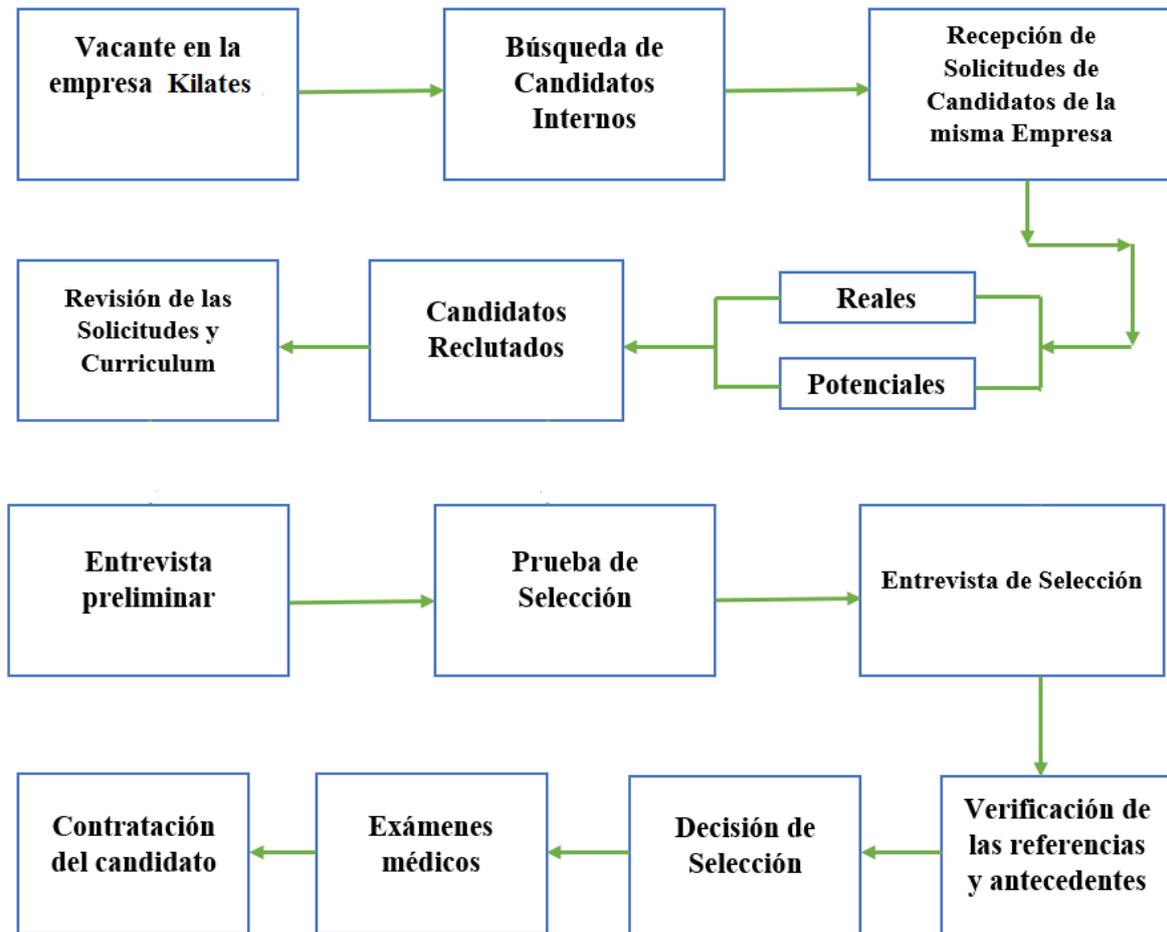


Figura 7. Esquema relacionado al Reclutamiento Interno, que se busca que posea la distribuidora de Joyas Kilates

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.6.2. Reclutamiento externo

A diferencia del reclutamiento interno, este se basa en que los aspirantes a un puesto de trabajo para la empresa Kilates, se encontrarán fuera de la entidad, por este motivo se deberá incurrir en gastos de capacitación y en tiempo para que se adapten a las disposiciones emitidas por la empresa. Además, dentro del reclutamiento externo se debe de realizar un análisis más exhaustivo de la vida y perfil de esta persona, puesto que se va a trabajar con joyas y no constatar la procedencia de estas personas podría incurrir en pérdidas monetarias grandiosas para la empresa. A continuación, la Figura 8, se presenta un esquema que hace relación a este proceso:

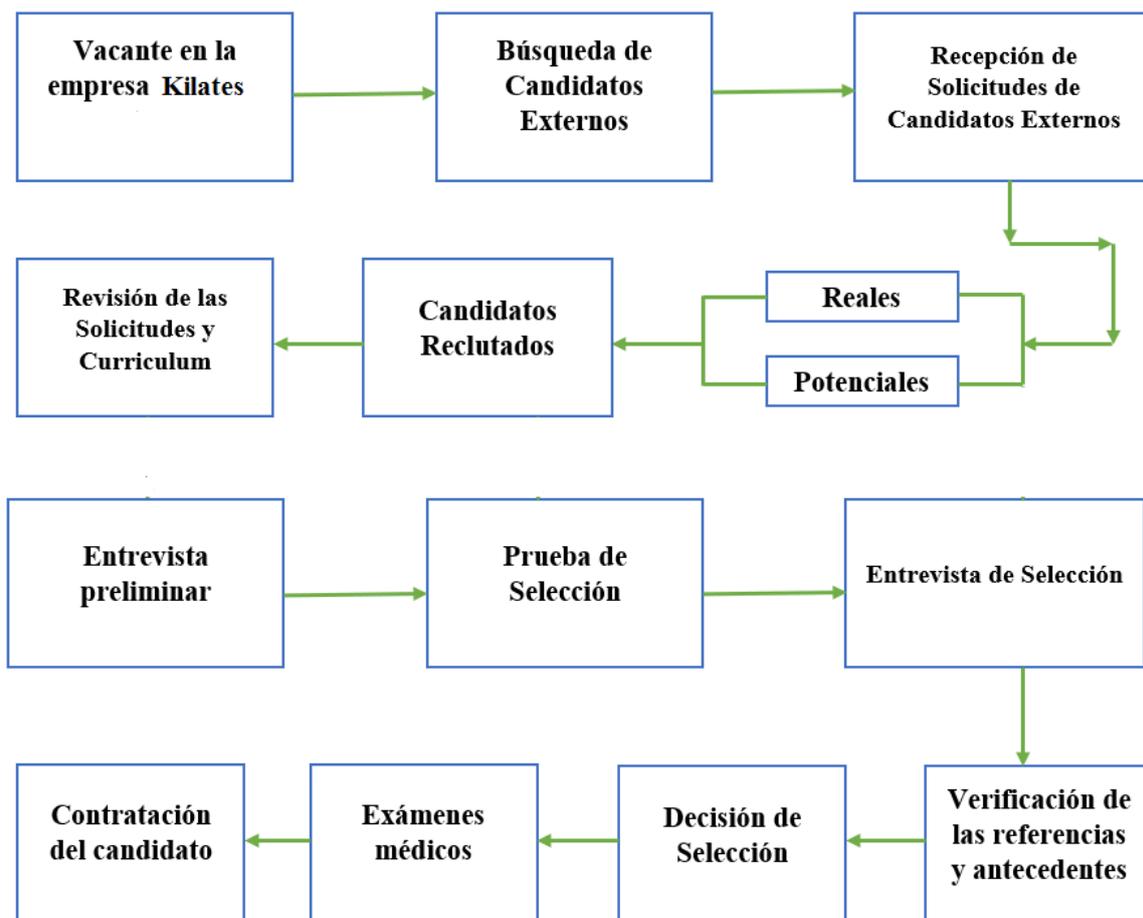


Figura 8. . Esquema relacionado al Reclutamiento Externo, que se busca que posea la distribuidora de Joyas Kilates
 Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.6.3. Manual de Funciones

A continuación, se detallan las funciones de cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a la información obtenida a través de la observación de sus actividades registradas en las fichas de observación. Además, se mostrarán resumen del puesto, las principales funciones, formación académica y actitudes necesarias para cada puesto de trabajo de la Tabla 4 a la 8:

Tabla 4.
Manual de funciones de Gerente General

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Gerente General	
Nivel Funcional:	Directivo	
Dependencia:	Gerencia	
Número de colaboradores:	1	
Resumen del cargo		
Se encarga de dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de esta, realizar las compras de las joyas, resolver problemas relacionados a las reparaciones o desperfectos en las herramientas o muebles de la empresa.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Ingeniería Comercial / Economía / Licenciatura en Administración de Empresas o Negocios Internacionales.	
Edad:	Entre 30 y 50 años	
Habilidades Administrativas:	Iniciativa, Toma de decisión, Estabilidad emocional, Actitud de servicio, Tolerancia al trabajo bajo presión, Planificación y Control, Trabajo en Equipo, Apertura al Cambio y Comunicación efectiva.	
Experiencia:	2 años en puestos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza y supervisa las actividades desempeñadas por la distribuidora. • Organiza los recursos de la distribuidora. • Toma decisiones cuando se trata de asuntos centrales o importantes para la distribuidora. • Motiva y supervisa al equipo de trabajo. • Recibe los diferentes modelos de joyas por parte de los proveedores. 		
Elaborado por: Ashley Aguirre y Narcisca Castro	Revisado por: Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel.	Aprobado por: Narcisca Magallanes (Gerente)

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Tabla 5.

Manual de Funciones de Jefe de Talento Humano.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Jefe de Talento Humano.	
Nivel Funcional:	Gestión de Talento Humano.	
Dependencia:	Gerente General.	
Número de colaboradores:	1	
Resumen del cargo		
Este colaborador es el encargado de la contratación del personal, capacitación y la actualización de las colaboradoras garantizando que se cumplan sus actividades de manera eficiente de acuerdo a las políticas y procedimientos existentes en la distribuidora Kilates.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Licenciatura en Administración de Empresas de empresas /Psicología Industrial / Organizacional.	
Edad:	Entre 30 y 50 años.	
Habilidades Administrativas:	Liderazgo, organización, compromiso, estabilidad emocional, pensamiento analítico, confiabilidad, tolerancia al trabajo bajo presión, planificación, control y trabajo en equipo.	
Experiencia:	2 años en puestos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la gestión del personal de la empresa. • Supervisa y gestiona el cumplimiento de las obligaciones administrativas. • Asegura el cumplimiento de las políticas de la distribuidora. • Planifica e implementa las estrategias, programas y procesos de talento humano, optimizando los recursos, costos y asegurando los objetivos organizacionales. • Maneja constantemente las estrategias del departamento enfocado en el área de salarios, comisiones y beneficios. • Promueve la comunicación interna y valores de la empresa para mejorar el clima laboral. • Supervisa el desempeño de las colaboradoras. 		
Elaborado por: Ashley Aguirre y Narcisca Castro	Revisado por: Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel.	Aprobado por: Narcisca Magallanes (Gerente)

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Tabla 6.
Manual de funciones del Chofer

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Chofer.	
Nivel Funcional:	Talento Humano.	
Dependencia:	Jefe de Recursos Humanos.	
Número de colaboradores:	4	
Resumen del cargo		
Persona capacitada para conducir los autos de la empresa, siguiendo las rutas preestablecidas y velando la seguridad del personal de la distribuidora y la entrega de la mercadería a sus puntos de destino.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Bachiller, Licencia Profesional.	
Edad:	Entre 25 y 40 años.	
Habilidades Administrativas:	Predisposición, compromiso, confiabilidad, capacidad de trabajo bajo presión, comunicación y organización.	
Experiencia:	1 año en puestos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Traslado del personal de la distribuidora al cantón asignado. • Transportar en el vehículo destinado por la distribuidora, todas las joyas y herramientas de reparación de joyas. • Ordenar y limpiar el vehículo asignado por la empresa. • Cuidar por el buen mantenimiento del vehículo, estar pendiente del cambio de aceite, revisión de líquidos de frenos, motor etc. 		
Elaborado por: Ashley Aguirre y Narcisa Castro	Revisado por: Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel.	Aprobado por: Narcisa Magallanes (Gerente)

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Tabla 7.
Manual de funciones del Pulidor.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Pulidor.	
Nivel Funcional:	Talento Humano.	
Dependencia:	Jefe de Recursos Humanos.	
Número de colaboradores:	1	
Resumen del cargo		
Este puesto de trabajo consiste en borrar todas las marcas, restos y gránulos que han quedado en la joya a lo largo de su elaboración, se ocupa del acabado final y darle brillo de las joyas ya terminadas.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Curso de Artesanía y técnicas del Pulido de Joyas.	
Edad:	Entre 25 y 45 años.	
Habilidades Administrativas:	Artístico y creativo, dedicación, compromiso, confiabilidad, destreza y tolerancia al trabajo bajo presión.	
Experiencia:	2 años en puestos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Desbaste, es decir, eliminar las rayas o imperfecciones en las joyas ocasionadas por los procesos de fabricación. • Limpieza de las joyas para obtener el brillo necesario previo a la compra. • Secado de las joyas. 		
Elaborado por: Ashley Aguirre y Narcisa Castro	Revisado por: Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel.	Aprobado por: Narcisa Magallanes (Gerente)

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Tabla 8.
Manual de funciones de las vendedoras.

		
Identificación del cargo		
Nombre de cargo:	Vendedor.	
Nivel Funcional:	Talento Humano.	
Dependencia:	Jefe de Recursos Humanos.	
Número de colaboradores:	54	
Resumen del cargo		
Son los encargados de hacer un enlace directo entre distribuidora y su clientela, venden una serie de joyas de diferentes modelos y precios.		
Requisitos Mínimos		
Educación:	Bachiller.	
Edad:	Entre 18 y 50 años.	
Habilidades Administrativas:	Compromiso, determinación, entusiasmo, creativo, responsabilidad, apertura al cambio, trabajo en equipo, optimismo, perseverancia, inteligencia emocional y empatía.	
Experiencia:	1 año en cargos similares.	
Descripción de Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Prever las necesidades de la clientela. • Tener un conocimiento sólido de las joyas y de todos los aspectos de atención al público. • Explicar las cualidades y características de las joyas. • Realizar recomendaciones a los clientes considerando sus necesidades. • Conocer y explicar las promociones de los productos a los clientes. 		
Elaborado por: Ashley Aguirre y Narcisca Castro	Revisado por: Msc. Julio Rene Pérez Peñafiel.	Aprobado por: Narcisca Magallanes (Gerente)

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.6.4. Evaluación del Puesto

Las evaluaciones de los puestos dentro de la empresa Kilates, estarán enfocada en medir el desempeño del personal de ventas, para que a través de estos resultados se puedan tomar medidas acerca de los datos obtenidos. La comunicación entre el Jefe de Recursos Humanos, el Gerente y las vendedoras debe de ser fundamental y verse reflejada en estas evaluaciones. Además, para mejorar el entusiasmo de los colaboradores, la empresa implementará un sistema de remuneración económica al mejor vendedor. A continuación, la Tabla 9, se muestra el esquema de evaluación que llevará a cabo la empresa en relación a las ventas realizadas de manera mensual por cada colaborador:

Tabla 9.
Ficha de evaluación de ventas realizadas.

								
FICHA DE EVALUACIÓN DE VENTAS MENSUALES POR VENDEDOR								Número de ventas realizadas
Nombre del Colaborador:								
Mes:				Año:				
Semana #1								
Semana #2								
Semana #3								
Semana #4								
Total de ventas realizadas en el mes								
Mes:				Año:				
Semana #1								
Semana #2								
Semana #3								
Semana #4								
Total de ventas realizadas en el mes								

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 10, es la ponderación de las clasificaciones de evaluación para todos los colaboradores, con el objetivo de medir su rendimiento y el nivel de desarrollo de cada una de sus habilidades.

Tabla 10.
Ponderación de las calificaciones.

Calificación Total	Criterio de Evaluación
0.1 – 7.0	Deficiente
7.1 – 8.0	Regular
8.1 – 9.0	Satisfactorio
9.1 – 10.0	Sobresaliente

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 11, es la ficha de habilidades por las cuales la distribuidora busca evaluar las competencias laborales de cada uno de sus empleados.

Tabla 11.
Ficha de evaluación de habilidades.

			
FICHA DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES	Autoevaluación	Evaluación por superiores	Calificación promedio
Planeación			
Organización			
Seguimiento de instrucciones			
Liderazgo			
Responsabilidad			
Puntualidad			
Confiabilidad			
Responsabilidad social			
Manejo de conflictos			
Rendimiento bajo presión			
Trabajo en equipo			
Asertividad			
Respeto			
Inteligencia emocional			
Empatía			
PROMEDIO			

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.6.5. Proceso de selección

El proceso de selección de los nuevos colaboradores de la empresa Kilates se basará en cumplir con los siguientes pasos:

1. El Jefe de Recursos Humanos debe de detectar y analizar las necesidades de la empresa para luego llevar a cabo el proceso de selección de personal.
2. El Jefe de Recursos Humanos define el perfil del candidato.
3. Se realiza un reclutamiento interno o externo, esto depende de las necesidades de la empresa.
4. Se recepta la información de los candidatos al puesto.
5. Se lleva a cabo las entrevistas de pre- selección.
6. Posteriormente se realizan las entrevistas de aptitudes y conocimientos a los candidatos pre- seleccionados.
7. Las pruebas psicológicas son realizadas una vez que las entrevistas de conocimientos y aptitudes hayan concluido.
8. Se comprueba la veracidad de la información proporcionada por los candidatos.
9. Emisión de un informe del tema el mismo que será revisado por el Gerente.
10. Toma de la decisión acerca de la selección del candidato idóneo al puesto.
11. Firma de contrato.
12. Finalización del proceso.

4.6.6. Proceso de Contratación

Dentro de este proceso se procede a la firma de un contrato en el cual se ponen de manifiesto algunas de las reglas y acuerdos en los que se debe de llegar con el candidato seleccionado, como lo son los sueldos, el horario de trabajo, el tipo de remuneraciones y la responsabilidad que incurre trabajar dentro de la empresa Kilates, puesto que se trabaja con joyas.

La empresa se compromete a no revelar absolutamente nada de la información proporcionada por el nuevo colaborador, así como también se hace firmar al nuevo empleado un acuerdo de responsabilidad en relación a la cantidad de producto que tomará de la empresa posteriormente a realizar sus ventas. Posterior a estos procesos, los nuevos colaboradores deben de pasar a realizar unas capacitaciones para que se encuentren totalmente aptos para desarrollar las actividades dentro de la empresa.

4.6.7. Propuesta de capacitaciones

La empresa Kilates, deben considerar la capacitación en ventas como un proceso continuo y de largo plazo debido a que garantiza el crecimiento contante y la mayor productividad de los vendedores, para que de esta manera alcanzar la meta general, a largo plazo de la organización. De acuerdo a la actividad económica de la empresa el tipo de capacitación que se pretenden implementar para el conjunto de vendedores son:

4.6.7.1 Capacitación para aspirantes a un puesto.

En esta capacitación está implícita el curso de inducción a la empresa y se les da un panorama general a las colaboradoras del producto que se ofrecerá y las técnicas más adecuadas para venderlos. Este tipo de capacitaciones se en el caso de que la empresa requiera de nuevo personal y su duración será de 1 hora aproximadamente.

4.6.7.2. Capacitaciones de Servicios Post Venta.

Este tipo de capacitaciones contribuirá a que cada uno de los colaboradores de la empresa obtenga conocimientos profesionales acerca del desarrollo de las competencias, habilidades y estrategias de los vendedores, posteriores a la compra de las joyas, con el objetivo de fidelizar a los clientes.

4.6.7.3. Capacitaciones de Atención al Cliente.

Las capacitaciones de servicio al cliente proporcionan conocimientos a los vendedores con la finalidad que puedan satisfacer las necesidades de los clientes y anticiparse a sus posibles gustos y preferencias. Estos conocimientos serán una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando un asesoramiento adecuado acerca de las características y beneficios de los productos ofertados.

4.6.7.4. Capacitación en habilidades comunicativas.

El personal de ventas debe saber expresarse, tanto escrita como oral, en la cual aquí deben integrarse aquellas habilidades que se enseñan en programación neurolingüística, a fin de que las vendedoras sepan interpretar las pautas psicológicas envueltas en los procesos comunicativos con las compradoras, este tipo de capacitaciones se realizará de manera trimestral con una duración de 2 horas para cada cantón.

A continuación, la Tabla 12, muestra una ficha para medir el rendimiento del plan de capacitación, la misma que se encuentra dirigida a los colaboradores luego de haber terminado

con el proceso de charlas para mejorar sus habilidades, conocimientos y aptitudes. Es importante recalcar que esta ficha se realizará de manera anónima.

Tabla 12.
Evaluación de plan de capacitación.

EVALUACIÓN DE PLAN DE CAPACITACIÓN		
Programa de Capacitación	SI	NO
¿Considera aplicable esta capacitación en las funciones que usted desarrolla en el puesto?		
En su opinión ¿el horario establecido fue flexible?		
¿Se encuentra satisfecho en cuanto al material didáctico utilizado durante el programa?		
¿El programa aclaró todas las dudas que tenían sobre el proceso a desarrollar en el puesto?		
Capacitador	SI	NO
¿Le resultó fácil entender el lenguaje o términos que usaba el capacitador?		
¿El capacitador generó un espacio propicio de enseñanza y aprendizaje durante el desarrollo de la formación?		
¿El capacitador tuvo un nivel de compromiso permanente con la formación y con los participantes?		
¿El capacitador utilizó ejemplos en el proceso de formación?		

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.7. Análisis Costo Beneficio

La distribuidora de joya Kilates tendrá ciertos gastos para poner en marcha sus procesos de capacitaciones y puesta en marcha de una estructura organizacional óptima para el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la entidad. Por esta razón a continuación se detallan el costo en los que se incurre debido a estas implementaciones:

- La contratación de un Jefe de Recursos Humanos con un costo de \$500 mensuales al año son \$8.318,80 incluyendo los beneficios de ley.
- El colaborador con las mejores ventas recibirá una bonificación en el mes de Enero de \$300 en efectivo.

- Costo de impresiones de fichas de evaluación de ventas de manera mensual \$144 al año.

4.7.1. Costos de Propuesta de capacitaciones a colaboradores

Las evaluaciones que se realizarán de manera semestral a los colaboradores que posee la distribuidora, generan costos que se detallan a continuación en la Tabla 13:

Tabla 13.
Costo de capacitaciones a colaboradores.

Vendedores Antiguos			
Concepto	Cantidad	V. unitario	Valor total
Capacitador	1		
Horas laborables	15	\$ 20,00	\$300,00
Refrigerios	62	\$ 2,50	\$155,00
Certificado	60	\$ 2,50	\$150,00
Bolígrafos	62	\$ 0,30	\$ 18,60
Impresiones	62	\$ 0,20	\$ 12,40
Carpeta	62	\$ 0,25	\$ 15,50
Marcadores	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Total			\$653,50

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 14, por otra parte, muestra los costos de las capacitaciones que se propone otorgar a aquellos nuevos colaboradores que luego de un proceso de selección formen parte de la entidad.

Tabla 14.
Costo de capacitaciones a colaboradores nuevos

Vendedores Nuevos			
Concepto	Cantidad	V. unitario	Valor total
Capitador	1		
Horas laborables	15	\$ 10	\$ 150
Plataforma Meet	1	\$ 00	\$ 00
TOTAL			\$150

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.7.2. Rol de pagos de empleados asegurados

La Tabla 15 muestra el rol de pago de los colaboradores luego de que todos se encuentren debidamente asegurados. Es importante recalcar que va ser útil a partir del año 2, debido a que el fondo de reserva y vacaciones no se paga en el primer año, por esa razón se tendrá en mencionado año un ahorro de \$24.890,04.

Tabla 15
Rol de pagos de empleados asegurados.

ROL DE PAGO										
CARGO	CANT.	BENEFICIOS SOCIALES						Total Beneficios Sociales	Total Mensual	Total Anual
		S.B.S.	XIII	XIV	VACAC.	Fondo De Reserva (8.33%)	Aporte Patronal (11.15%)			
Gerente	1	800,00	66,67	33,33	33,33	66,64	89,20	289,17	1.089,17	13.070,08
Jefe de Recursos Humanos	1	500,00	41,67	33,33	20,83	41,65	55,75	193,23	693,23	8.318,80
Vendedoras	54	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	363.692,16
Chofer	4	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	26.940,16
Pulidor	1	400,00	33,33	33,33	16,67	33,32	44,60	161,25	561,25	6.735,04
TOTAL	61									418.756,24

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 16 muestra los costos del diseño organizacional a partir del año 2, debido a que en el año 1 debido a lo que se mencionó anteriormente del fondo de reserva la distribuidora y vacaciones deberá gastar un total de \$396.413,18.

Tabla 16.
Costos Totales Anuales de la Propuesta a partir del año 2.

Costos Totales Anuales de la Propuesta	
Descripción	Costo
Contratación de un Jefe de Recursos Humanos	\$8.318,80
Impresiones de fichas de evaluación de colaboradores	\$144
Bonificación al mejor vendedor del año	\$300
Capacitaciones a colaboradores antiguos	\$653,50
Capacitaciones a colaboradores Nuevos	\$150
Sueldos de empleados asegurados	\$410.437,44
Total	\$420.003,74

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.7.3. Proyecciones en escenario conservador

A continuación, la Tabla 17, muestra que los ingresos anuales de la empresa con una proyección del 10% en un escenario conservador, debido a que las variaciones en las ventas desde que lleva operando en el mercado hasta la actualidad en promedio son de mencionado porcentaje. Por esta razón se muestra que los beneficios monetarios al implementar una estructura organizacional en la distribuidora Kilates son los siguientes:

Tabla 17.
Estado de Resultados Escenario Conservador (10% incremento).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (10% incremento)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	426.800,00	469.480,00	516.428,00	568.070,80	624.877,88
COSTOS					
(-) Costos	45.360,00	47.628,00	50.009,40	52.509,87	55.135,36
(=) Margen de contribución	381.440,00	421.852,00	466.418,60	515.560,93	569.742,52
GASTOS					
(-) Gastos Administrativos	395.165,68	418.756,24	423.111,30	427.511,66	431.957,78
(-) Gastos de suministros	220,42	222,71	225,03	227,37	229,73
(-) Servicios Básicos	1.212,48	1.225,09	1.237,83	1.250,70	1.263,71
(-) Transporte	727,49	735,05	742,70	750,42	758,23
(-) Gastos de implementación	1.247,50	1.260,47	1.273,58	1.286,83	1.300,21
(-) Total de Gastos	398.573,57	422.199,57	426.590,44	431.026,98	435.509,67
(=) Utilidad antes de impuestos	-17.133,57	-347,57	39.828,16	84.533,95	134.232,85
(-) 15% participación trabajadores	0,00	0,00	5.974,22	12.680,09	20.134,93
(=) Base imponible	-17.133,57	-347,57	33.853,93	71.853,85	114.097,92
(-) 25% impuesto a la renta	0,00	0,00	7.447,87	15.807,85	25.101,54
(=) Utilidad Neta	-17.133,57	-347,57	26.406,07	56.046,01	88.996,38

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Los costos de la implementación de los procesos de sistematización de recursos humanos son de \$420.003,74 anuales a partir del año 2, correspondientes a las capacitaciones de los vendedores nuevos y antiguos, contratación de un Jefe de Recursos Humanos, impresiones de fichas de evaluación de colaboradores, bonificación al mejor vendedor del año y materiales usados en las capacitaciones. Además, se ha asegurado y se propone pagarles el sueldo básico a 54 vendedoras y los 7 restantes que son el Gerente General, 4 choferes, un pulidor y la nueva contratación del Jefe de Recursos humanos.

La Tabla 18, muestra el flujo de caja en el escenario conservador, el mismo que de acuerdo a los indicadores económicos muestran que en este caso la inversión no se recupera dentro de los 5 años es decir que no es rentable el proyecto.

Tabla 18.
Flujo de caja e escenario conservador.

FLUJO DE CAJA CONSERVADOR						
DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos con implemento del plan de diseño organizacional (10%)		426.800,00	469.480,00	516.428,00	568.070,80	624.877,88
Gastos de la empresa		2.160,39	2.182,85	2.205,56	2.228,49	2.251,67
Pago a proveedores		45.360,00	47.628,00	50.009,40	52.509,87	55.135,36
Pago de Impuestos		0,00	0,00	13.422,09	28.487,94	45.236,47
Gastos de Plan de diseño		396.413,18	420.016,71	424.384,89	428.798,49	433.257,99
Total		-17.133,57	-347,57	26.406,07	56.046,01	88.996,38
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión de plan de diseño organizacional	-396.413,18					
Total	-396.413,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	396.413,18					
Total	396.413,18					
FLUJO DE CAJA	-396.413,18	-17.133,57	-347,57	26.406,07	56.046,01	88.996,38

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 19, muestra el PAYBACK del proyecto con un incremento del 10% anual en ventas. Como se visualiza la inversión no se recupera dentro del periodo analizado dentro de este escenario conservador.

Tabla 19.
PAYBACK en escenario conservador.

AÑO	CASH FLOW	PAYBACK
0	0,00	-396.413,18
1	-17.133,57	-413.546,75
2	-347,57	-413.894,32
3	26.406,07	-387.488,25
4	56.046,01	-331.442,24
5	88.996,38	-242.445,86

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Los indicadores financieros dentro de la Tabla 20, se muestran negativos lo que indica que el proyecto en este escenario no es rentable.

Tabla 20.
Indicadores Financieros de escenario conservador.

INDICADORES FINANCIEROS	
TMAR	7,95%
VAN	-\$289.610,37
TIR	-18,26%
Payback	No recupera inversión dentro de los 5 años
Relación C/B	\$0,27

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

4.7.4. Proyecciones en escenario Optimista

El Escenario Optimista de las proyecciones como se muestra en la Tabla 21, propone un incremento del 20% de los ingresos anuales.

Tabla 21.
Estado de Resultados Escenario Optimista (20% incremento).

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (20% incremento)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	465.600,00	558.720,00	670.464,00	804.556,80	965.468,16
COSTOS					
(-) Costos	47.520,00	52.272,00	57.499,20	63.249,12	69.574,03
(=) Margen de contribución	418.080,00	506.448,00	612.964,80	741.307,68	895.894,13
GASTOS					
(-) Gastos Administrativos	395.165,68	418.756,24	423.111,30	427.511,66	431.957,78
(-) Gastos de suministros	220,42	222,71	225,03	227,37	229,73
(-) Servicios Básicos	1.212,48	1.225,09	1.237,83	1.250,70	1.263,71
(-) Transporte	727,49	735,05	742,70	750,42	758,23
(-) Gastos de implementación	1.247,50	1.260,47	1.273,58	1.286,83	1.300,21
(-) Total de Gastos	398.573,57	422.199,57	426.590,44	431.026,98	435.509,67
(=) Utilidad antes de impuestos	19.506,43	84.248,43	186.374,36	310.280,70	460.384,46
(-) 15% participación trabajadores	2.925,96	12.637,26	27.956,15	46.542,10	69.057,67
(=) Base imponible	16.580,47	71.611,17	158.418,20	263.738,59	391.326,79
(-) 25% impuesto a la renta	3.647,70	15.754,46	34.852,00	58.022,49	86.091,89
(=) Utilidad Neta	12.932,77	55.856,71	123.566,20	205.716,10	305.234,90

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 22, indica el flujo de caja del escenario optimista, el mismo que con un incremento del 20% en los ingresos anuales, a diferencia del escenario anterior en este caso sí se generan beneficios netos al final del ejercicio. Por esta razón sí se logra determinar una recuperación de la inversión dentro del período analizado.

Tabla 22.

Flujo de Caja en escenario Optimista.

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
DESCRIPCIÓN	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO OPERATIVO						
Ingresos con implemento del plan de diseño organizacional (20%)		465.600,00	558.720,00	670.464,00	804.556,80	965.468,16
Gastos de la empresa		2.160,39	2.182,85	2.205,56	2.228,49	2.251,67
Pago a proveedores		47.520,00	52.272,00	57.499,20	63.249,12	69.574,03
Pago de Impuestos		6.573,67	28.391,72	62.808,16	104.564,59	155.149,56
Gastos de Plan de diseño		396.413,18	420.016,71	424.384,89	428.798,49	433.257,99
Total		12.932,77	55.856,71	123.566,20	205.716,10	305.234,90
FLUJO DE INVERSIÓN						
Inversión de plan de diseño organizacional	-396.413,18					
Total	-396.413,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
Aporte de Accionistas	396.413,18					
Total	396.413,18					
FLUJO DE CAJA	-396.413,18	12.932,77	55.856,71	123.566,20	205.716,10	305.234,90

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 23, muestra el PAYBACK del escenario en donde se visualiza que la inversión es recuperas al terminar el año 4, es decir en 48 meses.

Tabla 23

PAYBACK en escenario optimista.

AÑO	CASH FLOW	PAYBACK
0	0,00	-396.413,18
1	12.932,77	-383.480,41
2	55.856,71	-327.623,70
3	123.566,20	-204.057,51
4	205.716,10	1.658,59
5	305.234,90	306.893,49

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

La Tabla 24, muestra a través de los indicadores financieros que dentro del escenario optimista se logra obtener rentabilidad del proyecto con una VAN de \$121.433,94 y una TIR del 15,57%.

Tabla 24
Indicadores Financieros de escenario optimista

INDICADORES FINANCIEROS	
TMAR	7,95%
VAN	\$121.433,94
TIR	15,57%
Payback	4 años =48 meses
Relación C/B	\$1,31

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

INFORME GENERAL

El alto costo que asciende a \$396.413,18 en el primer año y \$420.016,71 aproximadamente durante los siguientes años debido a la inflación actual que bordea el 1,04%, los valores en los cinco años analizados al finalizar el Estado de Resultados generan valores negativos dentro del escenario conservador (incremento del 10% en ingresos anuales), puesto que pasa de una utilidad neta a generar sólo pérdidas que superan el 100% de los ingresos de la empresa, con una VAN de -\$289.610,37 y una TIR de -18,26%. Por esta razón, se concluye que el proyecto no es rentable dentro de este escenario para esta empresa debido a que la misma no cuenta con los recursos monetarios necesarios para afrontar tan altos costos, es decir, que se recomienda que la misma cuente con un Jefe de Recursos Humanos que coordine las actividades de los colaboradores, pero que resulta más rentable para la empresa seguir desarrollando sus actividades a través de comisiones como se ha manejado hasta la actualidad, puesto que este tipo de negocios no generan ingresos constantes sino más bien variables.

Por otra parte, si se toman en consideración e escenario optimista (incremento del 20% en ingresos anuales), el proyecto si resulta rentable debido a que genera una VAN de \$121.433,94, una TIR de 15,57%, un costo/beneficio de \$1,31 y la inversión sería recuperada dentro de 48 meses es decir 4 años debido al alto costo de la inversión en estrategias para contrarrestar la informalidad y en asegurar a los 61 colaboradores de la distribuidora Kilates.

Una vez culminado el proyecto de investigación, se concluye que actualmente la distribuidora Kilates cuenta con una organización debilitada y empírica, al no tener a ningún encargado del área de talento humano, la selección y contratación del personal no se realizan de la forma adecuada, sino a través de referencias de los mismos colaboradores que se encuentran en la organización, o recomendados de amigos o familiares de la gerente, por esto se hace necesaria la administración del capital humano por parte de un experto en el área.

CONCLUSIONES

En relación al primer objetivo estratégico, en el cual se planteó realizar un diagnóstico sobre la situación actual para determinar las debilidades de la distribuidora de Joyas Kilates., mediante las fichas de observación y la entrevista a la gerente, se concluye que la empresa maneja una estructura organizacional empírica, que sus trabajadores no están afiliados, a su vez la falta de capacitación y compromiso que genera la estructura, el proceso de contratación es muy vulnerable en el sentido que no se indaga correctamente la persona a contratar, la cual podría traer problemas de hurto de joyas a la organización y por ende la empresa se encuentra vulnerable a tener pérdidas.

En referencia al segundo objetivo en el que se propuso identificar las estrategias claves para formar los procesos de gestión de talento humano, se revisaron libros, tesis, teorías, entre otros que se basen en el talento humano y la organización obteniendo como resultado la planificación, el desarrollo de un buen sistema de gestión, para poder formalizar de manera administrativa a la distribuidora Kilates en el ámbito profesional.

En cuanto al tercer objetivo sobre plantear un sistema de gestión de talento humano que favorezca al desarrollo continuo del personal y que cubra las falencias mostradas en la distribuidora Kilates, se implementó una misión, visión y valores corporativos que representen a la imagen de organización, se realizó un FODA estableciendo la situación actual, se procedió a la elaboración de un flujograma de contratación y se propuso un organigrama que incluyó al jefe de talento humano, la ejecución de diferentes capacitaciones y por último se implementaron políticas, manual de funciones de acuerdo a cada cargo que se desea tener en la empresa, una evaluación sobre los puestos dentro de la distribuidora y por último un buen proceso de contratación y selección para mejorar el desarrollo continuo de la organización.

De acuerdo al último objetivo, el cual plantea investigar cuales serían las bases teóricas pertinentes dentro del sistema de gestión del talento humano fue concluyente a la hora de demostrar la importancia del mismo dentro de la distribuidora de Joyas Kilates.

Finalmente, la puesta en marcha de los procesos establecidos para la distribuidora de joyas Kilates en los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, evaluación de desempeño y beneficios legales permitirá a la organización mejorar su salud organizacional y

a su vez mantendrá a los colaboradores comprometidos y desarrollando sus habilidades en sus puestos de trabajo con el fin de mejorar la rentabilidad de la organización, por esta razón es fundamental que la distribuidora maneje de una mejor manera todas las actividades relacionadas a la parte de Talento Humano.

RECOMENDACIONES

En referencia a las conclusiones presentada anteriormente en este proyecto de investigación se recomienda lo siguiente:

Debido a que la implementación de los procesos mencionados anteriormente de la gestión de talento humano en la Joyería Kilates no van a ser implementados, es importante que la gerente realice una reunión con todos los colaboradores de la organización para la socialización sobre los procesos y metodología planteados para la organización y así ellos tengan conocimiento sobre los mismo, con la finalidad de que a futuro se analice la viabilidad de efectuar los diseños del modelo de talento humano creados en el proyecto de titulación y a su vez de la creación de un departamento de talento humano, para mejorar la organización, clima laboral, capacitación de personal, prestaciones y beneficios.

Finalmente, una vez socializado e implementado el nuevo sistema de gestión se recomienda darle un riguroso seguimiento cada trimestre y a su vez comunicar a los colaboradores de dichos resultados con la finalidad de promover la importancia que tiene la gestión del talento humano en la organización y por consiguiente que estos resultados sean notables para que la entidad pueda alcanzar todos los objetivos que se proponga.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, M. B. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación* (Septima ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados.
- Balestrini, A. M. (2016). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (sextima ed.).
- Bernal, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Castellanos, M. d. (2015). *Administración de personal*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
- Cedano, B. (15 de Diciembre de 2015). *Plan de negocios para un outsourcing de joyería de plata con incrustaciones de piedras naturales bajo la marca Joya Catacaos hacia el mercado de la ciudad de los Ángeles-Estados Unidos*. Obtenido de Universidad de Piura: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2329>
- Chamba, M. K., & Vargas, B. A. (2015). *Plan de comercialización de un nuevo material en semijoyas de la empresa “Kilates” en la ciudad de Machala*. Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3463/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-100.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento Humano* (tercera ed.).
- Código de Trabajo. (2019). *Congreso Nacional*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Dessler, G., & Valera, R. (2014). *Administración de los recursos humanos*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/0ee49930c54202fa9d631ebce4af2438.pdf>
- Díaz, P. E., & León, S. M. (2019). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* (2º ed.). España: Paraninfo.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. . Obtenido de

- <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- García, L., Martínez, J., & Sierra, A. (Mayo de 2017). *Plan de negocio para creación de una empresa de diseño, fabricación y comercialización de Joyería Artesanal*. Obtenido de Universidad Piloto de Bogotá, Colombia:
<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004097.pdf>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2015). *Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* (Onceava ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Golcher, I., Candanedo, L., & Almanza, L. (2015). *Herramientas para la observación y evaluación*. Ciudad de Panamá. Obtenido de <http://bdigital.binal.ac.pa/DOC-MUJER/descarga.php?f=libros/educar%20herramientas.pdf>
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Jaramillo, O. (2018). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *pensamiento y gestión*, 35.
- López, A., & Cueva, E. P. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Virginia, Estados Unidos: The Nature Conservancy. Obtenido de <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Manejo%20de%20los%20recursos%20humanos.pdf>
- López, P. J. (Noviembre de 2016). *Implementación del Departamento de Recursos Humanos para mejorar los niveles de competitividad en la empresa COMSATEL S.A ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito 2016-2016*. Obtenido de Tecnológico Superior Cordillera: <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2182>
- Marroquín, P. (2016). *Proyecto de estructuración organizacional en la Empresa Amatista Joyas & Accesorios*. Obtenido de Universidad Santo Tomás:
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/2972>
- Mendoza, D., López, D., & Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Dialnet Uniroja*, 61-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>

- Mondy, R. W. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
Obtenido de
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Montoya, A. C., & Boyero, S. M. (2016). El Recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 1-20.
- Paz, G. B. (2017). *Metodología de la investigación*. Mexico: 3era Ediccion. Obtenido de
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Peralta, D. S., & Torres, C. M. (2016). *Diseño de un manual de comunicación interna para Guillermo Vásquez Joyería Durante*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12257/1/UPS-CT006377.pdf>
- Proaño, X. V. (Enero de 2016). *Gestión integral para la expansión de la joyería y relojería “El Topacio”*. Obtenido de Pontífica Universidad Católica del Ecuador - Sede Esmeraldas:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/610/1/PROANO%20VERA%20XIMENA.pdf>
- Ramos, L. (2015). *Subsistemas de Control de Recursos Humanos*. Venezuela. Obtenido de
https://www.academia.edu/33230753/Subsistema_de_control_RRHH?auto=download
- Real Academia de la Lengua Española. (2019). *Definición de Sistema*. Obtenido de Real Academia de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/sistema>
- Rivera, M. F., & Hernández, C. G. (2015). *Administración de Proyectos - Guía para el aprendizaje*. México: Pearson Education.
- Robbins, S. (2019). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico: Pearson Education.
- Rodríguez, M. K. (2019). *Campaña de lanzamiento de “Mirala”, la nueva línea de productos de la empresa Kilates en el Cantón Palestina*. Obtenido de Universidad de Guayaquil.
- Rojas, M. L. (2015). *Evaluación de proyectos para ingenieros*. Medellín, Colombia: ECO Ediciones.
- Ruíz, D. P., & Zamora, C. J. (2015). *Diseño de un sistema de producción y operaciones para manufactura en orfebrería*. Obtenido de Universidad Sergio Arboleda:
<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/763/Dise%C3%B1o>

%20de%20un%20sistema%20de%20producci%C3%B3n%20y%20operaciones%20para%20manufactura%20en%20febrero%20de%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, S. (27 de Febrero de 2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención de los RRHH*. Obtenido de TFM MURH ICADE:

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24130/1/TFM000756.pdf>

Turcios, B. B., & Avendaño, M. F. (2016). *Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de TECNOGLASS S.A.*

Obtenido de Universidad del Norte:

<http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/7618/Dise%C3%B1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Werther, W. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

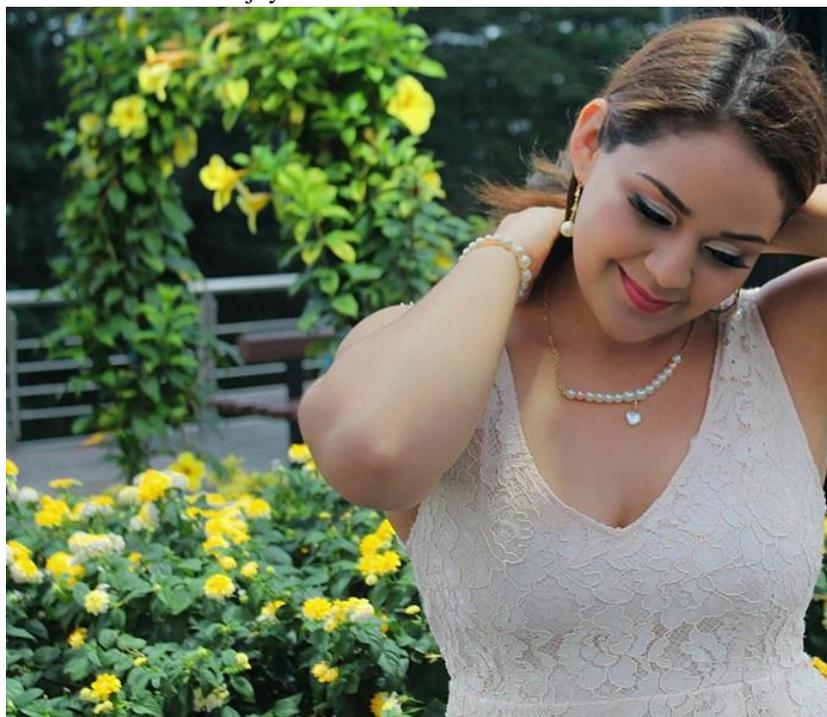
ANEXOS

Anexo 1. Kilates en los reinados de belleza del cantón Palestina.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 2. Modelo con joyas Kilates.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 3. Logo de la empresa.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 4. Visitas a las vendedoras de manera quincenal.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 5. Contactos de la empresa Kilates.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 6. Productos disponibles de joyas Kilates.



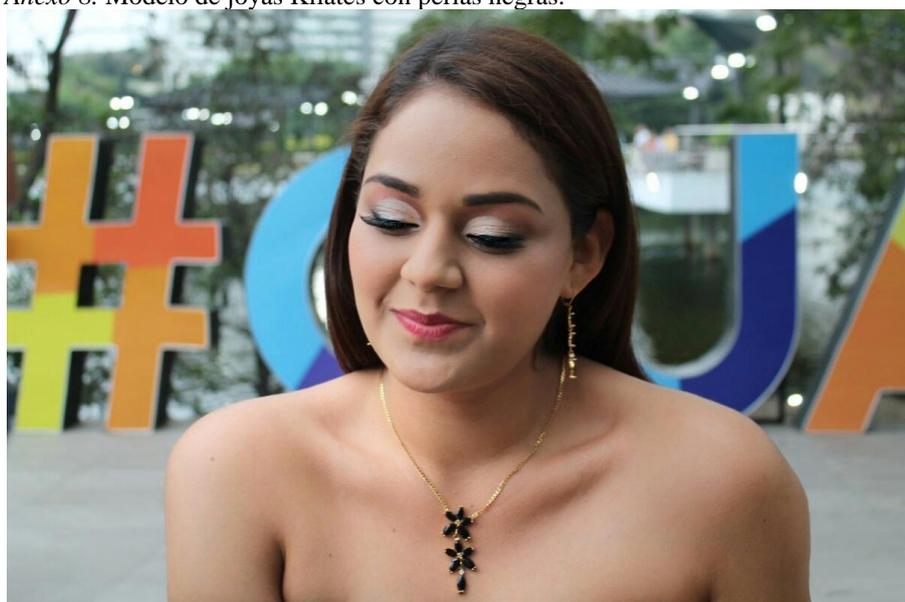
Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 7. Empaques de las joyas Kilates.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 8. Modelo de joyas Kilates con perlas negras.



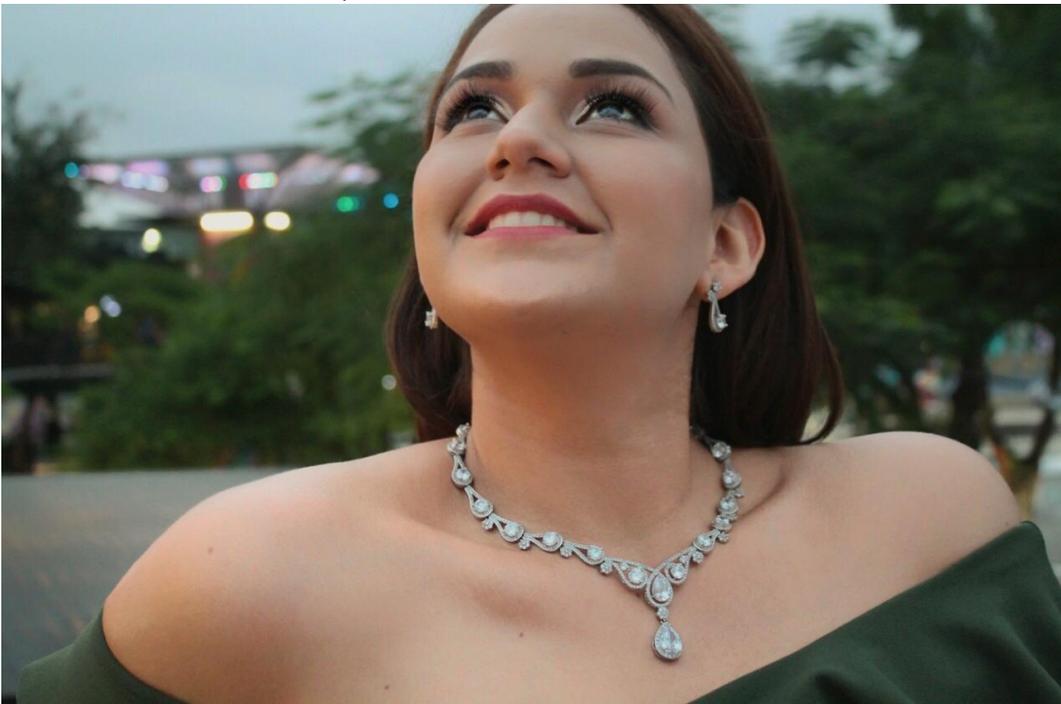
Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 9. Página de Instagram de la empresa.



Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 10. Línea "Mírala de Joyas Kilates".



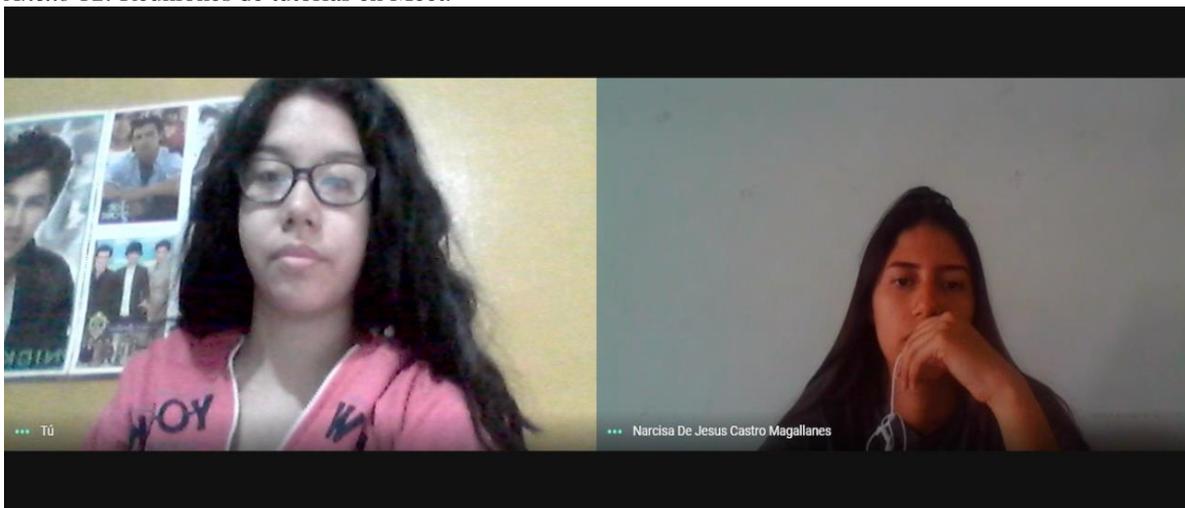
Fuente: Cuenta oficial de la empresa (@joyaskilatespalestina).

Anexo 11. Observación directa de colaboradores.



Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Anexo 12. Reuniones de tutorías en Meet.



Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Anexo 13. Entrevista con la gerente.



Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).

Anexo 14. Reunión con la Gerente General de Kilates



Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).



PREGUNTAS DE ENTREVISTA



1. ¿La organización toma en consideración las peticiones, sugerencias, quejas, reclamos de cada uno de sus colaboradores?

2. ¿La organización cuenta con un departamento de talento humano?

3. ¿Es necesaria la creación de un Departamento de Talento Humano para un mejor desarrollo y crecimiento de la empresa?

4. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional para lograr el cumplimiento de sus objetivos?

5. ¿Es importante la implementación de una estructura organizacional dentro de su empresa?

6. ¿Cómo se maneja la relación laboral con sus colaboradores?

7. ¿Existe una buena comunicación en la distribuidora Kilates entre empleados y empleador?

8. ¿Qué opina sobre el desempeño laboral que han tenido sus colaboradores hasta la actualidad?

9. ¿Cada qué periodo de tiempo se evalúa el rendimiento de los colaboradores?

10. ¿La empresa otorga a sus colaboradores incentivos por su buen desempeño?

11. ¿Aplica medidas correctivas por desempeño deficiente de sus colaboradores?

12. ¿Dentro de la empresa existen procedimientos claramente establecidos de reclutamiento y selección del personal?

13. ¿Es necesario realizar un plan de diseño organizacional dentro de la joyería Kilates?

Elaborado por: Aguirre, A & Castro, N. (2020).