

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



“Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide BCSW Cia. Ltda”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autor:
Bach. Andrade Loor, Edwin Javier

Docente Guía:
Dr. Velarde Molina, Jehovanni Fabricio

TACNA - PERU

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Índice de contenidos

	PÁGINA
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	5
1.1. TÍTULO DEL TEMA	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.5. METODOLOGÍA	7
1.5.1. Tipo de investigación	7
1.5.2. Diseño de la investigación.....	7
1.5.3. Herramientas para el levantamiento de la información.....	8
1.5.4. Interpretación y presentación de los datos	8
1.6. DEFINICIONES	8
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	10
2.1.1. Origen y evolución	11
2.1.2. Contexto de la gestión del talento humano	13
2.1.3. Conceptos de la gestión del talento humano.....	15
2.1.4. El papel expansivo de la función de recursos humanos	19

2.1.5.	Objetivos de la gestión del talento humano	20
2.1.6.	Características de la gestión del talento humano	25
2.1.7.	Procesos de la gestión del talento humano	26
2.1.8.	El capital intelectual es el activo más valioso	28
2.1.8.1.	Modelos de gestión de talento humano	29
2.1.8.2.	Funciones de la gestión de talento humano.....	30
2.2.	IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	32
2.2.1.	La gestión del talento humano en el contexto global	34
2.3.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS BASES TEÓRICAS	36
2.3.1.	Análisis comparativo de las variables de estudio	37
2.4.	ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS BASES TEÓRICAS	38
2.4.1.	Análisis crítico de la gestión de talento humano aplicado en la organización.....	38
CAPÍTULO III	MARCO REFERENCIAL	40
3.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	40
3.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	40
3.2.1.	Misión	40
3.2.2.	Visión	41
3.2.3.	FODA de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda.....	41
3.2.4.	Valores Organizacionales	43
3.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	43
3.4.	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	44
3.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	48
CAPITULO IV	RESULTADOS	49

4.1.	MARCO METODOLÓGICO.....	49
4.2.	DIAGNÓSTICO	50
4.2.1.	Análisis de entrevista	50
4.2.2.	Análisis de encuesta	53
4.3.	DISEÑO DE PROPUESTA DE MEJORA.....	64
4.3.1.	Propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda	64
4.3.1.1.	Introducción.....	64
4.3.1.2.	Objetivos	65
4.3.1.3.	Alcance	65
4.3.1.4.	Ámbito de aplicación	65
4.3.1.5.	Responsables.....	66
4.3.1.6.	Desarrollo del manual de funciones de la empresa BCSW Cia. Ltda.....	67
4.3.1.7.	Antecedentes de la empresa BCSW Cia. Ltda	68
4.3.1.8.	Base legal.....	69
4.3.1.9.	Misión del manual de funciones de la empresa BCSW Cia. Ltda.....	70
4.3.1.10.	Formato de manual de funciones empresa BCSW Cia Ltda	71
4.3.1.11.	Perfiles de cargos y funciones	71
4.4.	MECANISMO DE CONTROL.....	81
4.4.1.	Mecanismo de retroalimentación de aplicación de propuesta en BCSW Cia. Ltda.....	81
4.4.1.1.	Flujo de señales en el sistema de control	83
4.4.2.	Indicadores de evaluación de la propuesta de la empresa BCSW Cia. Ltda.....	85

4.5.	PROCESO DE APLICACIÓN DE IMPLEMENTACIÓN	86
4.5.1.	Presentación y aprobación del manual de funciones	86
4.5.2.	Socialización del manual de funciones.....	87
4.5.3.	Impresión y empastado.....	87
4.5.4.	Diseño.....	88
4.5.5.	Presupuesto requerido.....	88
4.5.6.	Procesos de capacitación	89
4.5.7.	Duración de las capacitaciones.....	90
4.5.8.	Selección de institución capacitadora	90
4.5.9.	Evaluación de aplicación de manual de funciones	90
	CAPÍTULO V SUGERENCIAS	91
	CONCLUSIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁGINA
TABLA 1. ANÁLISIS COMPARATIVO SOBRE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE BUSINESS CONSULTING SERVICE WORLDWIDE BCSW CIA. LTDA.	36
TABLA 2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO.....	37
TABLA 3. MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA.	50
TABLA 4. ANÁLISIS DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA.....	50
TABLA 5. PREGUNTA 1: ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA LABORA BAJO PARÁMETROS DE UN MANUAL DE FUNCIONES?	53
TABLA 6. PREGUNTA 2: ¿CUÁL ES EL ÁREA EN EL CUAL LABORA?	54
TABLA 7. PREGUNTA 3: ¿EN ALGÚN MOMENTO ALGUIEN HA SUSTITUIDO EN SU CARGO?	55
TABLA 8. PREGUNTA 4: EXPLIQUE LAS RAZONES DE PORQUE DICHA SUSTITUCIÓN	56
TABLA 9. PREGUNTA 5: ¿EXISTEN RESTRICCIONES EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO?	57
TABLA 10. PREGUNTA 6: ¿USTED CREE QUE EL PERSONAL DE CADA ÁREA DE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA CONOCE SUS FUNCIONES?.....	58
TABLA 11. PREGUNTA 7: ¿CREE UD. QUE EL PERSONAL DE CADA ÁREA ESTÁ CUMPLIENDO CON SUS FUNCIONES?.....	59
TABLA 12. PREGUNTA 8: ¿QUÉ CONSECUENCIAS CREE USTED EN QUE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA NO CUENTE CON UN MANUAL DE FUNCIONES?.....	60
TABLA 13. PREGUNTA 9: ¿ALGUNA HA REALIZADO ACTIVIDADES QUE CREA QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO?	61
TABLA 14. PREGUNTA 10: ¿LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS SON JERÁRQUICAS O FUNCIONALES?.....	62
TABLA 15. PREGUNTA 11: ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA NECESITA TENER UN MANUAL DE FUNCIONES?	63
TABLA 16. INDICADORES DE EVALUACIÓN DE LA EMPRESA BCSW CIA. LTDA.....	86
TABLA 17. PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES DE BCSW CIA. LTDA.	89
TABLA 18. TEMARIO DE CAPACITACIONES PARA BCSW CIA.LTDA	89

Índice de figuras

	PÁGINA
FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA BUSINESS CONSULTING SERVICE WORLDWIDE CIA. LTDA	44
FIGURA 2. PREGUNTA 1: ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA LABORA BAJO PARÁMETROS DE UN MANUAL DE FUNCIONES?	53
FIGURA 3. PREGUNTA 2: ¿CUÁL ES EL ÁREA EN EL CUAL LABORA?	54
FIGURA 4. PREGUNTA 3: ¿EN ALGÚN MOMENTO ALGUIEN HA SUSTITUIDO EN SU CARGO?...55	55
FIGURA 5. PREGUNTA 4: EXPLIQUE LAS RAZONES DE PORQUE DICHA SUSTITUCIÓN	56
FIGURA 6. PREGUNTA 5: ¿EXISTEN RESTRICCIONES EN LA EJECUCIÓN DE SU TRABAJO?....57	57
FIGURA 7. PREGUNTA 6: ¿USTED CREE QUE EL PERSONAL DE CADA ÁREA DE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA CONOCE SUS FUNCIONES?.....58	58
FIGURA 8. PREGUNTA 7: ¿CREE UD. QUE EL PERSONAL DE CADA ÁREA ESTÁ CUMPLIENDO CON SUS FUNCIONES?.....59	59
FIGURA 9. PREGUNTA 8: ¿QUÉ CONSECUENCIAS CREE USTED EN QUE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA NO CUENTE CON UN MANUAL DE FUNCIONES?.....60	60
FIGURA 10. PREGUNTA 9: ¿ALGUNA HA REALIZADO ACTIVIDADES QUE CREA QUE NO CORRESPONDEN A SU CARGO?	61
FIGURA 11. PREGUNTA 10: ¿LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS SON JERÁRQUICAS O FUNCIONALES?.....62	62
FIGURA 12. PREGUNTA 11: ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA BCSW CIA LTDA NECESITA TENER UN MANUAL DE FUNCIONES?	63
FIGURA 13.MECANISMO DE CONTROL POR RETROALIMENTACIÓN PARA LA EMPRESA BCSW CIA. LTDA	81
FIGURA 14. SISTEMA DE CONTROL RETROALIMENTADO DE BCSW CIA. LTDA.	83
FIGURA 15. SISTEMA DE DESARROLLO DE CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN DE BCSW CIA. LTDA	85
FIGURA 16. MODELO DE PORTADA DE MANUAL DE FUNCIONES DE BCSW CIA. LTDA.	88

Índice de anexos

	PÁGINA
ANEXO A. MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA GERENTE GENERAL DE BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA.....	98
ANEXO B. MODELO DE ENCUESTA DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA EMPRESA BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA.....	99
ANEXO C. LOGO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.....	101
ANEXO D. INSTALACIONES DE LA EMPRESA BCSW CIA.TDA	102

Resumen

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal de la investigación desarrollar una propuesta de mejora en la gestión de talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., iniciando con una evaluación de la situación actual del área de talento humano de la empresa por medio de una entrevista al gerente general y encuestas a los colaboradores de la empresa, con este diagnóstico se determinó la existencia o no de un manual de funciones y los efectos de contar con el manual, una vez que se determinó eso se procedió a diseñar el manual de funciones para la empresa en base a los requerimientos y objetivos que tiene la organización, además se sugirió un mecanismo de control para medir la eficiencia de la propuesta, así también se describió el proceso para la aplicación de la propuesta, se utilizó una metodología aplicada de tipo mixta, con un diseño exploratorio y descriptivo, de modalidad de campo y documental, entre los resultados en el diagnóstico según la entrevista realizada al gerente general de la empresa se destaca la inexistencia de un manual de funciones, la duplicidad de funciones, el interés de tener un manual, resultados que coinciden en un 99% con las respuestas de los encuestados, por último se concluye que la empresa necesita urgentemente contar con un manual de funciones dentro de ella así también con un departamento o área de recursos humanos, para evitar el caos en el desarrollo de sus actividades o giro de negocio.

Palabras clave: Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, Talento Humano, Gestión, Propuesta, Mejora, Santo Domingo, Ecuador

Abstract

The main objective of this research was to develop a proposal to improve the human talent management of the company Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, starting with an evaluation of the current situation of the human talent area of the company by means of an interview to the general manager and surveys to the company's collaborators, with this diagnosis it was determined the existence or not of a functions manual and the effects of having the manual, once this was determined we proceeded to design the functions manual for the company based on the requirements and objectives that the organization has, also a control mechanism was suggested to measure the efficiency of the proposal, also the process for the implementation of the proposal was described, A mixed applied methodology was used, with an exploratory and descriptive design, field and documentary modality, among the results in the diagnosis according to the interview with the general manager of the company, the non-existence of a manual of functions, the duplicity of functions, the interest in having a manual stand out, Finally, it is concluded that the company urgently needs to have a functions manual within the company, as well as a human resources department or area, to avoid chaos in the development of its activities or business line.

Key words: Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, Human Talent, Management, Proposal, Improvement, Santo Domingo, Ecuador

Introducción

En el desarrollo de este trabajo de investigación, se analizó la situación actual del área de talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., mismo que se ubica en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador, luego del respectivo diagnóstico se realiza la construcción de una propuesta de mejora, a las funciones que actualmente cuenta la empresa, para esto este trabajo consta de cinco capítulos mismos que se describen a continuación:

Capítulo I: Antecedentes del Estudio. En este primer capítulo se describe el título del trabajo, se desarrolla un análisis inicial del problema del área estudiada de la empresa, se establecen los objetivos generales y específicos, además de la justificación del porqué de este trabajo, la metodología que se aplica en el desarrollo del trabajo, el tipo de investigación, el diseño y las herramientas utilizadas para el levantamiento y procesamiento de datos parte del diagnóstico del trabajo como tal, por último se establece el alcance y las limitaciones del trabajo.

Capítulo II: Marco Teórico. En el capítulo dos como su nombre lo indica se desarrolla la base teórica de este trabajo, clasificado de la siguiente manera, la conceptualización de las variables, la importancia de las variables para la investigación, y además un análisis crítico y comparativo de las variables objeto de estudio de este trabajo.

Capítulo III: Marco Referencial. Dentro del marco referencial el capítulo tres de este trabajo se revisa datos propios del objeto de estudio como son: reseña histórica de la empresa, filosofía institucional, misión y visión, un análisis FODA, se describen los valores institucionales, los productos o servicios que ofrece en el mercado, y el diagnóstico situacional actual.

Capítulo IV: Resultados. Dentro de los resultados la parte práctica como tal del trabajo de investigación se realiza primero un diagnóstico profundo de la situación actual del área de talento humano de la empresa, para esto se realizó un levantamiento de datos del área por medio de la aplicación de una entrevista al gerente general de la empresa, por otro lado también se aplica una encuesta dirigida a todos los colaboradores de la empresa, con los resultados del diagnóstico se planteó como propuesta de mejora un manual de funciones para toda la empresa, por último con la finalidad de darle al instituto una herramienta para medir la eficiencia del manual, también se describe un método de control para el plan sea analizado y retroalimentado cada periodo económico de la empresa.

Capítulo V. Sugerencias. Dentro de este capítulo se encuentra las recomendaciones y sugerencias generadas a raíz del desarrollo del trabajo de investigación.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del tema

Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda.

1.2. Planteamiento del problema

A través de los tiempos los empresarios manejan sus negocios teniendo como objetivos metas limitadas que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas es decir se planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y de esa manera obtener una baja rentabilidad en sus negocios, según los grupos de empresas grandes del mundo uno de los secretos más importantes radica en poseer estándares de calidad altos tanto para productos como para empleados.

El presente proyecto define que, hoy en día las empresas se enfrentan a un mercado muy competitivo como es la comercialización de frutas hacia el exterior y es de vital importancia que éstas cuenten con un estratégico manual de funciones donde describe las funciones de cada área y de cada colaborador para así poder cumplir con los objetivos establecidos.

Cada vez los mercados en la actualidad son más exigentes por lo que hacen que las empresas tomen decisiones para mejorar la calidad de sus productos, atención al cliente, la eficiencia y la eficacia en cuanto a recursos se refiere, uno de los aspectos más importantes que las empresas hacen hoy en día es la definición de cargos para la mejora de sus procesos.

La producción de todas las empresas justo a tiempo se transforma en un sistema práctico, surgido en el intento de eliminar el desperdicio y simplificar la

producción mediante la implementación de un sistema que persigue optimizar permanentemente la adaptación y los niveles de calidad de la atención al cliente.

Todas las empresas deben tener un respectivo control de sus procesos sobre todo aquellas de grandes dimensiones ya que si se lleva un verdadero de control sobre las funciones que tienen el personal que conforma la empresa y esto permite delimitar los campos de actuación de cada área de trabajo.

1.3. Objetivos de investigación

1.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda. de la ciudad de Santo Domingo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda.
- Diseñar la propuesta de mejora de la gestión de talento humano de la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda., a través de técnicas y herramientas de investigación.
- Establecer las métricas de control de la propuesta, para la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda. de la ciudad de Santo Domingo.

1.4. Justificación de la investigación

Es de vital importancia establecer un manual de funciones en donde se especifique los procedimientos que debe cumplir cada departamento para desarrollar las funciones que exige su cargo, el objetivo primordial es dar paso a la comunicación organizacional en la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda., de tal manera lograr una coordinación entre quienes laboran en cada

departamento, como por ejemplo la gerencia, departamento financiero, departamento de RRHH, etc.

Así mismo para lograr los objetivos que se plantearon al inicio de la creación de la empresa, este manual de funciones ayudó a departamentalizar y distribuir de mejor manera las actividades de cada puesto de trabajo, se podrá observar con mayor facilidad los vacíos que existen en la organización y así cada departamento realizará las funciones que sean asignadas.

Cuando se incorporen nuevos departamentos, el manual proporcionará sobre bases firmes los requisitos y parámetros que deben tomar en cuenta los directivos encargados en el proceso de incorporación del personal.

Después de cumplir a cabalidad este manual, quien asuma la gerencia en la compañía analizará de una mejor manera los departamentos, y observarán si se está cumpliendo las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de investigación

Aplicada, porque en este tipo de investigación se describe la problemática actual y se realiza una propuesta para mejorar dicha situación, dado se analizó la aplicación del departamento de talento humano mejorada para posesionar como competitiva a la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda.

1.5.2. Diseño de la investigación

La investigación es de tipo mixta, ya que se va analiza datos cualitativos como características de la empresa y el mercado por medio de la entrevista, así como los datos cuantitativos como recursos humanos, financieros, departamentos, entre otros datos por medio de la aplicación de la encuesta y análisis de documentos.

1.5.3. Herramientas para el levantamiento de la información

Se procedió a aplicar encuestas a los colaboradores de la empresa, así como también se aplicó una entrevista a profundidad al gerente general de la empresa sobre el desarrollo de los recursos humanos en la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., para conocer el estado actual de la empresa.

1.5.4. Interpretación y presentación de los datos

Se tomó como población de estudio a todas las personas que laboran en la empresa, esto incluye dueños, además a los de recursos humanos para crear un mejor tamaño de población que será la muestra debido a que la empresa es una pyme que está recién constituida, se aplicó para esto un muestreo no probabilístico por conveniencia, al tener una población finita pequeña.

La presentación de los datos se realizó de forma gráfica y escrita, con el fin de aclarar y exponer resultados mostrados en los gráficos que sean confusos o difíciles de interpretar.

1.6. Definiciones

- **Departamentalización.** – Es un proceso que remite al funcionamiento de las empresas, en particular al fenómeno de agrupar a las personas en función de una determinada actividad (Ramos, 2015)
- **Rentabilidad.** – Es un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas, se representa en manera numérica y porcentual (Arias, 2015).
- **Administración.** – La administración se define de diversas maneras y todas encuentran su respectiva validez y confiabilidad en sus expresiones. Ahora aceptando que administración es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás. Se utiliza también los conceptos y principios fundamentales del enfoque clásico de la administración (Torres

Hernandez, 2014)

- **Gestión.** – Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Cruz, 2011).
- **Gestión de talento humano.** – Es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores., esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados (Perez, 2021).
- **Gestión empresarial.** – La gestión empresarial es el conjunto de medidas, elementos, destrezas y estrategias que se llevan a cabo con el objetivo de que la empresa u organización sea viable económicamente. Una adecuada gestión empresarial posee cuatro aspectos fundamentales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión (Monge, 2016).

1.7. Alcances y limitaciones

El alcance de esta investigación es en Ecuador ciudad de Santo Domingo, en el sector de las Pymes que ofertan servicios en este caso servicios de comercio exterior, y logística internacional. la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda., en el año 2022, el área de administrativa y de talento humano, para la empresa.

Se limitó la investigación al área de gerencia, debido a que es una propuesta para implementar diferentes departamentos inexistentes y así mejorar la calidad del servicio durante el año 2022, de ser posible los primeros seis meses, se considera por ser una pyme, que son el tipo de empresas que más existen en el país.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la Gestión de Talento Humano

La teoría de la gestión de los recursos humanos es el marco teórico en el cual se enmarca el concepto de talento humano y un fragmento del término de coincidencia de individuos que persiguen el fin de lucro (en la interpretación más vasta del término) necesita de un proceso organizacional en una sociedad. Dadas estas circunstancias, todas las actividades deben ser en base a la organización que la humanidad crea en la sociedad en que se desarrolla, sin tomar en cuenta el fin que persiguen cada una.

Las organizaciones son estructuras constituidas por individuos, formando así unidades erigidas con el fin de alcanzar metas predefinidas, igualmente de erigir esquemas abiertos para llevar a cabo objetivos concretos.

También, la organización constituye esquemas abiertos, los cuales se relacionan con el ambiente a fin de lograr sus metas; por ende, es imperante concertar las actividades que realizan los individuos que las ejecutan. De esta manera, nace la necesidad de fundar puestos gerenciales que orienten las conductas de los individuos que forman parte del ente organizacional. (Bouzas Ortis & Reyes Gaytán, 2019)

Comprende las técnicas y métodos para controlar, planear, desarrollar, organizar, promover, incentivar y mantener un desempeño de los colaboradores al 100% de sus capacidades para que posibilite la culminación de los objetivos organizacionales y alcanzar el éxito. (Prieto Bejarano, 2013)

El talento humano es un concepto muy vasto porque abarca la relación formada por la sociedad (trabajadores), la empresa (organizaciones), el Estado y la Academia, puede que suene inequívoco, pero todo este estrechamente relacionado y se puede representar por medio de un ciclo infinito que se repite. La empresa nació para responder a la necesidad y el recurso humano la conforma, por ende, su relación es

irrompible. Por ello, no se debe olvidar al Estado que es el encargado de las regulaciones y la academia que es la formadora de profesionales que se integran a las filas de las diversas organizaciones.

2.1.1. Origen y evolución

La concepción de la gestión de recursos humanos data de los años de 1780 a 1832, lapso de tiempo donde en la sociedad inglesa surge la famosa clase obrera, porque hasta dicho tiempo en la historia los artesanos no eran llamados trabajadores, como efecto del devenir creado en el proceso productivo que trajo a la vida el sistema capitalista que sería conocido por el mundo dos siglos más tarde.

La máquina de vapor nació con la revolución industrial y con esta misma se materializó el apareamiento de una figura central para las empresas, el cual creó una ampliación de la distancia entre los obreros y el dueño de los medios de producción, definido como el administrador, gerente o también como el administrador de personal.

A raíz de la aparición del administrador como personaje central de la empresa, se incrementó los intereses en organizar el trabajo para incrementar la eficacia y eficiencia, eliminando las pérdidas y aumentando la producción, dando así el nacimiento de las primeras escuelas que persiguen descubrir la mejor forma de alcanzar este objeto.

A tal efecto, el fordismo fue un modelo de producción de gestión de trabajo creado por Henry Ford, mismo personaje que acogió la cadena de montaje para homologar la producción, estructurar de manera más efectiva el trabajo e incrementar la producción lo máximo en el rendimiento.

En las primeras décadas del siglo veinte, el fordismo tomó lugar como el enigma por resolver para las empresas por las siguientes diversas razones:

Primera razón, la cadena de montaje solicitaba se dividan las tareas en la empresa de forma clara y sencilla, provocando que cada trabajador este designado a cierta área y el mismo debía repetir su trabajo constantemente, pero he aquí radicaba la problemática de no poder emplear mano de obra no calificada.

Segunda razón, porque en este lapso de tiempo las empresas se encaminaban a buscar congruentemente la eliminación de los fallos en su cadena de montaje, por medio de la serialización y repetición de actividades, para corregir dichas fallas y dar un giro de 180 grados a la eficiencia.

Tercera razón: porque las empresas buscaban la producción a grandes escalas (en masa) y no tomaban como referencia la calidad, sino más bien solo la cantidad, puesto los competidores eran casi inexistentes y necesitaban poder responder a la demanda exponencialmente creciente de dichos años. (Bouzas Ortis & Reyes Gaytán, 2019)

La gestión del talento humano, en sus primeros años, era la encargada de mostrar la situación de las tareas efectuadas por los trabajadores de una organización, estando inamovibles incluso cuando la gestión organizacional ha evolucionado con el cambio del mundo en las últimas décadas. Asimismo, los planteamientos de la gestión humana en el ámbito industrial están desarrollándose actualmente a nivel mundial por efecto referente del desarrollo de la tecnología e innovación; desde cambios en el sector empresarial, surgimiento de modelos y nuevas técnicas que surgen en el día a día a fin de satisfacer dichas condiciones. (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019)

El tiempo es imposible de detener, igual que el cambio y la evolución, por eso la gestión del talento humano ha evolucionado en busca del perfeccionamiento y la

eliminación de los errores en sus procesos y funciones, para alcanzar el éxito y no retraerse en comparación con el desarrollo humano.

2.1.2. Contexto de la gestión del talento humano

Gira entorno a la relación entablada entre las organizaciones y los colaboradores. Los colaboradores brindan su fuerza de trabajo a cambio de una remuneración monetaria justa por parte de los dueños de los medios de producción, formando así una relación de interdependencia en la cual se ayudan mutuamente para desarrollar sus actividades y culminar sus objetivos intrínsecos.

Los colaboradores precisan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y culminar sus objetivos individuales, por ende, siempre buscan las condiciones precisas que los ayuden con sus objetivos. Por otro lado, asimismo las organizaciones para su respectivo funcionamiento que les asegure el éxito en sus operaciones precisan de los colaboradores para ocupar roles para producir, operar y prestar bienes o servicios acorde al giro de su negocio, los roles se dispondrán según las necesidades de la organización y encaminados siempre a obtener ventajas competitivas, nichos de mercados, culminar los objetivos predispuestos y por supuesto asegurar el éxito del negocio.

Por consiguiente, es conveniente afirmar que las organizaciones nunca podrían siquiera nacer sin los individuos que les permiten operar, los mismos que aportan su creatividad, innovación, fuerza de trabajo y refrescan constantemente el dinamismo y desarrollo de la empresa, convirtiendo a cada organización en un ser vivo en si mismo, donde acuña culturas organizacionales, crea lazos y responde a las necesidades de la sociedad mientras sigue creciendo y persiguiendo el éxito.

En este mismo marco, es imperante mencionar que es casi imposible hacer una clara diferenciación entre la conducta de la organización y los individuos que la

componen. El accionar humano a través de las operaciones que ejecutan, representan la imagen de la organización de cara al exterior. Por lo cual, para determinar un término para reconocerlos se han empleado múltiples conceptos tales como: colaboradores, empleados, obreros, capital intelectual, talento humano, funcionarios, trabajadores, capital humano, entre otros.

Pero en un gran número de ocasiones, las organizaciones emplean el término “empleado” para las personas que emplean su intelecto en oficinas y se enfocan en trabajos relacionados con la administración, por contraparte el término obrero es empleado para las personas que hacen uso de su fuerza de trabajo directamente en la producción. Así se delimitan las funciones de cada individuo para aprovechar al máximo sus aptitudes, actitudes y habilidades.

Las organizaciones se concibieron para responder las necesidades de los seres humanos, siendo así muy diversas como públicas o privadas; industriales, comerciales o de servicios; pequeñas, medianas o grandes; referentes al sector primarios, secundarios, terciario o cuaternario. En fin, producen tanto como la humanidad demanda, puesto que se forman en base a una necesidad y perecen cuando la misma ya no es necesaria. Cumpliendo así ciclos y desarrollándose a la par de la historia humana.

A instancias actuales, se conoce a ciencia cierta que, si las organizaciones quieren triunfar con rentabilidad, sostenibilidad, calidad y competitividad, de la forma más concisa posible, el mejor camino a seguir es dirigiendo sus esfuerzos a brindar apoyo para que sus colaboradores logren sus objetivos como pueden ser: crecimiento profesional, beneficios, estabilidad y seguridad laboral, salud e higiene, salarios más elevados, etcétera. Dando como resultado un beneficio mutuo donde ambas partes crecen exitosamente.

Por consiguiente, el contexto donde la gestión del talento humano se plasma es entre la relación de las personas y las empresas. En conclusión, el ser humano es social por naturaleza y no puede sobrevivir aislado de los demás, por ende, siguiendo este hilo de información se puede afirmar que las organizaciones nacieron para emplear eficientemente los esfuerzos conjuntos de las personas a fin de responder a las necesidades de la sociedad general, y en el mismo proceso satisfaciendo sus necesidades y objetivos propios (de sus dueños) y las personas que las componen, en un acto de sinergia. (Chiavenato, 2009)

Al adentrarse en el contexto de la gestión del talento humano se debe tener en cuenta el pasado y evolución de la misma, con una perspectiva objetiva y amplia. Porque cuando las personas no pueden ver el espectro completo de las cosas, pierden el horizonte. Por ende, la relación recíproca entre la sociedad (personal) y la empresa (organizaciones) cuando sea sinérgica siempre traerá beneficios a las partes involucradas de manera directa o indirecta, pero cuando el statu quo inclina la balanza en beneficio de solo un lado, el éxito se aleja y las problemáticas gobiernan. En conclusión, las organizaciones dependen de las personas y viceversa, puesto que si una de las partes llegara a faltar la humanidad se iría a la ruina.

2.1.3. Conceptos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano constituye una sección central y delicada en todas las organizaciones. Puesto es sensible y maleable a los cambios tanto dentro como fuera de la organización, modificándose constantemente con la estructura de la empresa, su cultura organizacional, sus procedimientos, su tecnología empleada, características propias y demás variables intrínsecas de la organización.

- **Los recursos humanos como departamento o función:** hace referencia a este departamento como el staff (conjunto de individuos agrupados con el fin de realizar

una actividad concreta en una empresa). En otras palabras, se encargan de brindar los servicios relacionados con el factor humano, como la selección, reclutamiento, las prestaciones, la remuneración, la higiene, las capacitaciones, la formación, entre otras acciones.

- **Los recursos humanos como un conjunto de prácticas de recursos humanos:** representa la manera en cómo la empresa gestiona sus actividades de formación, seguridad en el trabajo, higiene, prestaciones, etc.
- **Los recursos humanos como profesión:** los cargos que ocupan los profesionales son diversos como formadores, ingenieros de seguridad, seleccionadores, psicólogos industriales, entre otros. A fin de contar con la mejor calidad de colaboradores que den como resultado tanto el crecimiento de la organización como el de cada individuo.

Los recursos humanos (RH) es el área en las organizaciones que más cambios han presentado hasta la actualidad, son tan diversos e importantes que incluso su nombre mismo ha sido sustituido por muchos entes, llegando a ser el área conocida como administración de recursos humanos (ARH) por el manejo de los trabajadores, e incluso por conceptos como: administración de capital intelectual, administración de asociados, administración de personas, e inclusive como administración de competencias. (Chiavenato, 2009)

La gestión del talento humano es una doctrina para la gerencia en base a roles, creencias, organizaciones, valores y la misma sociedad humana. El estudio valúa las razones de porque las empresas son tardías en acoplarse a los cambios y desarrollar medidas que los gestionen y usen como escalón para obtener ventajas sobre otras organizaciones.

La gestión se vislumbra como algo alejado del actuar hermético ni individualista, sin interactuar con las demás áreas o actividades dentro de la organización, sino que en cambio debe sobrepasar todas las barreras del comportamiento de la empresa y ser omnisciente. (Majad Rondón, 2016)

Por lo cual, la planeación es el cimiento de una buena gestión, y se estructura de los procesos administrativos de la organización que tiene como objeto concreto realizar las actividades de tal manera que se completen los objetivos de la organización de forma eficaz y eficiente, haciendo uso de los escasos recursos y sacando a relucir el 100% de la productividad de los mismos. (Galleto, 2003).

La gestión de talento humano son actos llevados a cabo por el accionar de los seres humanos, por medio de sus aptitudes, actitudes y habilidades intrínsecas de cada individuo en un área designada, para en base a esa modalidad fortificar los procesos de desarrollo, planeación, proyección y condiciones favorables tanto individualmente como colectivamente en un entorno empresarial.

Por el lado latinoamericano, se reconoció como un modo de trabajar con la gente en una relación recíproca, donde se intercambia la fuerza de trabajo por una remuneración monetaria adecuada al esfuerzo empleado, cuya meta gira entorno al diagnóstico de funciones, avanzando hasta llegar a ser una estrategia en la dirección estratégica, la cual brinda así a la gerencia información concisa que será correctamente empleada en la orientación que tome la empresa en su desarrollo productivo.

De esta manera, es posible afirmar que la gestión del talento humano se basa en crear cualidades de competencia a fin de aplicar políticas y esquemas organizacionales que sean beneficiosos, adecuados para la repartición efectiva de los recursos y lograr culminar los periodos de actividades de la empresa con un gran

marco de éxito en las estrategias planeadas. Consintiendo proyectar y gestionar conjuntamente el cambio, a fin de desarrollar siempre estrategias para la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo. (Ramírez, Espindola, Ruíz, & Hugueth, 2019)

La administración de recursos humanos (ARH) es la actividad encargada al reclutamiento, preparación, capacitación, control, remuneración y evaluación de los empleados de una organización. Asimismo, todos los gerentes no solo son gerentes de la organización, sino más bien de las personas, razón por la cual están estrechamente ligadas sus actividades con esta actividad, se involucran en las entrevistas, reclutamiento, entrenamiento y capacitación.

Los gerentes son los líderes y encargados de llevar al éxito a la empresa, por consiguiente, no deben solo dar órdenes desde su pedestal, sino que necesitan involucrarse de lleno con todas las actividades de la organización, y en mayor proporción con el área de gestión de talento humano porque esta constituye el eje central de la productividad y, por ende, aseguran el éxito o fracaso del negocio.

La administración de recursos humanos es la idealización del punto de vista empresarial, sea de índole público o privado. Por consiguiente, se encarga de las relaciones entre la empresa y sus colaboradores. Como expresión ideológica, procura profesar que el talento humano debe ser correctamente gestionado, puede ser administrado, la confrontación entre empresa y colaborador es superada cuando la relación es simbiótica donde ambas partes se benefician mutuamente, así los sindicatos no son de utilidad porque cuando la gestión es bien elaborada, los trabajadores mismos siguen a la gerencia sin contradicciones. (Chiavenato, 2009)

La gestión del talento humano tiene muchas maneras de referirse a ella, como se señaló anteriormente, y todo depende de la organización, personal, educación y

gustos personales. Pero inequívocamente la gestión del talento humano es la técnica y herramienta insuperable para gestionar las relaciones laborales, señalar las directrices para que los altos mandos orienten a sus subordinados, implantar de forma clara y concisa los lineamientos que rigen a los colaboradores y equilibrar los beneficios para todas las partes, sin dejar insatisfacción ni aspereza.

2.1.4. El papel expansivo de la función de recursos humanos

En las últimas décadas ha reinado la idea frecuente de que la mayor problemática para el desarrollo de las organizaciones era el dinero (capital). Pero, actualmente es de conocimiento general que la incompetencia de las organizaciones para adquirir y conservar un buen capital humano es el impedimento central para el desarrollo y la producción. No ha existido ningún proyecto que haya fracasado por la temática del capital, pero hay un sin número de proyectos fallidos por falta de capital humano capacitado que ha abandonado porque no se cumplieron las condiciones adecuadas para lograr sus objetivos personales. (Chiavenato, 2009)

Por ende, toda organización debe centrar sus estrategias y planes tomando como base al grupo central de sus Stakeholders, es decir, a sus trabajadores porque estos representan el éxito o fracaso de la empresa. No importa la cantidad de capital o los activos desbordantes con los que cuente una organización, porque sin quien los opere son inservibles. Entonces, las empresas deben lograr una sinergia entre sus objetivos y los objetivos personales de cada trabajador, alineándolos o respondiendo con condiciones favorables para asegurar así su sostenibilidad en el futuro inmediato y a largo plazo.

2.1.5. Objetivos de la gestión del talento humano

El eje central de los engranajes de una empresa son los trabajadores. Son el activo más invaluable, por lo cual, las grandes empresas afirman que simplemente son capaces de prosperar, desarrollarse y triunfar manteniendo su sostenibilidad por medio de la inversión en sus empleados, los cuales retribuyen a la empresa con un trabajo y compromiso a la altura de lo que reciben. Por supuesto, la gestión del talento humano es la encargada de ser el puente entre la organización y sus empleados para alcanzar las metas y objetivos tanto personales como organizacionales.

La gestión del talento humano permite entablar una relación de ganar-ganar para ambas partes, como en los negocios asiáticos donde impera el mantenimiento de la sinergia. Puesto que la economía depende definitivamente de las organizaciones y las personas, si no existe equilibrio entre los dos sujetos, no se pondrán alcanzar los objetivos personales ni organizacionales de ninguna de las dos partes.

Del tratamiento de las personas por parte de la organización depende el éxito o fracaso de una empresa, por ende, la administración de recursos humanos debe enfocarse en incrementar la eficacia y eficiencia por medio de:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** es impensable considerar la administración de recursos humanos (ARH) sin tener pleno conocimiento del giro del negocio de una empresa. Dependiendo de cada empresa y acorde a su tipo, la administración de recursos humanos tiene diversas funciones, pero el objetivo central es permitir que la empresa culmine sus objetivos de la manera más eficaz y eficiente haciendo uso optimizado de los recursos y alcanzando el éxito al final del proceso. Además, permite la ejecución de la misión de la empresa.
- **Proporcionar competitividad a la organización:** indica que la ARH debe hacer

pleno uso de las aptitudes y habilidades de los empleados para así incrementar la calidad de la fuerza laboral, eliminando el desperdicio de valiosos recursos e incentivando en el proceso a la sana competencia entre todos los empleados desde el escalón más bajo hasta el más alto la cúspide de la organización.

- **Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:** las organizaciones deben precisar no solo dar incentivos monetarios a los empleados, sino que también debe preocuparse por la situación motivacional, para que cada empleado se desempeñe al 100% en su trabajo en el día a día.

La acción de recompensar no es solo reconocer algo bien hecho, sino que implica incentivar al mejoramiento constante y la superación personal. Por ende, debe existir igualdad en el proceso, caso contrario será contraproducente si los empleados perciben injusticias como favorecimiento hacia ciertos individuos, creando fisuras en las relaciones laborales. Para ello, es primordial definir el método de recompensas y socializarlo con todos los empleados, para asegurar empleados motivados y con un desempeño al 100%.

- **Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo:** un empleado satisfecho representa un desempeño del 100% y compromiso con la organización. Pero por contraparte, un empleado no satisfecho representa un fallo que puede ocasionar el colapso de una empresa por más grande o antigua que fuera, porque no se compromete con la empresa, no sigue las políticas de la empresa al pie de la letra, producen por debajo de la media de sus capacidades, hasta incluso puede abandonar la organización e ir con la competencia con todo el conocimiento que tiene y hundir a su empresa de origen. En conclusión, la mejor inversión de una empresa es tener empleados felices (satisfechos), en lugar de crear fisuras en su organización, así asegura el éxito y

aleja el fracaso.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** el término calidad de vida en el trabajo (CVT) hace referencia a la experiencia de los empleados en su trabajo, como el ambiente laboral, cultura organizacional, seguridad e higiene en el empleo, autonomía en toma de decisiones, pago de horas extras, estilo de gerencia, horas de trabajo y actividades que no atenten a la integridad personal o causen daño al medio, persiguiendo el objeto de presentar a la empresa como un lugar idóneo para trabajar, manteniendo así a los empleados existentes y reclutando nuevos a las filas de la empresa.
- **Administrar el cambio:** a inicios del nuevo milenio ocurrió vastos cambios sin precedentes en la historia de la humanidad, se suscitaron en las áreas políticas, económicas, culturales, sociales y por supuesto tecnológicas. Dichos cambios mencionados vienen llevando consigo nuevas perspectivas más adaptables e innovadoras, para permitir a las organizaciones ver al cambio como algo positivo y que posibilita ventajas para crecer y alcanzar el éxito en este mundo contemporáneo.
- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** ni las organizaciones o personas están exentas de seguir las leyes y normativas de responsabilidad social y ética y moral. La responsabilidad social fue creada con el objetivo de equilibrar las acciones de las empresas con el impacto que ocasionan las mismas al medio ambiente y la sociedad, por lo cual, busca mitigar el daño producido por las acciones de producción de las organizaciones en los procesos de transformación de la naturaleza a fin de obtener productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad humana y concientizar no solo la implementación de proyectos de retribución ambiental sino

que también proyectos de ayuda social que fomenten el desarrollo de la sociedad.
(Chiavenato, 2009)

Por otro lado, el reconocido autor Ivancevich estableció los siguientes objetivos generales para la gestión del talento humano:

- **Formar empleados capacitados y motivados:** tiene como objetivo mantener el bien más importante de la organización, es decir, su capital humano y también controlar que los líderes sean adecuados y estén a la altura profesional necesaria para guiar a las personas hasta la culminación exitosa de los objetivos planteados al inicio del periodo.
- **Colaborar para que la organización alcance sus objetivos:** los colaboradores deben comprometerse y sentirse parte crucial de la organización sin importar su rol en la misma, para mantener estable su plaza de trabajo y obtener mejores beneficios al final del periodo cuando la empresa goce del éxito.
- **Manejar ciclos más rápidos y urgentes:** debido a la globalización económica, la competencia y los cambios tecnológicos, han obligado a las empresas y sus administradores tomar medidas drásticas como la superación de 8 horas laborales diarias, flexibilidad en la normativa y demás condiciones para acelerar la velocidad que apremia a las empresas. Por ende, es imperante crear un sistema que incentive y premie a los colaboradores que ponen énfasis en aprender y capacitarse a fin de trabajar más eficaz y eficientemente.
- **Emplear de modo eficiente las habilidad y competencias de los recursos humanos:** gestionar el capital humano de tal manera que brinde ventajas y beneficios para todos los grupos de intereses de la organización (colaboradores, accionistas, prestamistas, Estado, proveedores y clientes).
- **Las relaciones entre gerentes de operación y de recursos humanos:** dicha

relación entre la gerencia y el departamento de recursos humanos suele ser muy tensa, por un conflicto de intereses, dada la contraposición entre puntos de vistas que cada uno tiene para la mejor situación de la empresa. Los conflictos suelen girar en torno a despidos, transferencias, ascensos, elaboración de nuevos puestos de trabajo, etcétera. Por ende, se debe buscar la sinergia para no ocasionar una ruptura interna de la organización.

- **Estrategia de la administración de recursos humanos:** es el todo compuesto por las estrategias, planes, proyectos y objetivos de una organización para un determinado periodo. El mismo que se emplea para dividir y asignar los escasos recursos de la organización tomando en cuenta los posibles factores internos y externos como cambios en el medio o conductas internas. Para lo cual es crucial la confianza de los colaboradores en la administración que los lidera, sintiéndose parte fundamental y desempeñando sus funciones al 100% de sus capacidades y conocimiento.
- **El lugar de la administración de recursos humanos en la dirección:** el área de recursos humanos debe ajustar las condiciones satisfactorias para los colaboradores en función de las estrategias y planes de la organización. Lo cual implica muchas dificultades porque su correcto funcionamiento está ligado estrechamente a todas las demás áreas de la empresa y es intangible, pero si se sabe condicionar de manera adecuada esta área, se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.
- **Política de la administración de recursos humanos:** es la regla que define las fronteras que las acciones pueden tener los colaboradores, tomando en cuenta el historial de la organización y corrigiendo los fallos incurridos por medio de la retroalimentación.

- **Establecer los objetivos significativos de la ARH y definir los generales:** deben ser en base a buscar la satisfacción de todos los grupos de interés de la organización o también conocidos como Stakeholders, para que todos obtengan beneficios por sus esfuerzos conjuntos.
- **Organización del departamento de recursos humanos:** es obligatorio clarificar la jerarquía y tareas entre cada escalón de la empresa, para eliminar la duplicación de funciones y posibles errores, manteniendo así el statu quo entre los integrantes de la organización.
- **Procedimientos de la gestión del talento humano:** la gerencia debe mantenerse implicada completamente con la gestión del recurso humano porque es la dirección y faro de orientación para todos los demás bajo su cargo. (Bouzas Ortis & Reyes Gaytán, 2019)

En síntesis, los objetivos de la gestión del talento humano siempre están ceñidos por la búsqueda del máximo beneficio para la organización y sus Stakeholders (grupos de interés), fomentando la obtención de una relación sinérgica y sosteniendo el statu quo para todas las partes. Por lo cual, es incesante la colaboración, confianza y compromiso del capital humano como la rueda central en los engranajes del desarrollo y éxito empresarial.

2.1.6. Características de la gestión del talento humano

Todo administrador sin importar su cargo en la organización (supervisor, jefe de departamento, gerente o director) realiza en su rol el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar). Dichas funciones están estrechamente relacionadas con la administración de recursos humanos (ARH), porque hacen referencia a las políticas y actividades para liderar a los empleados en su trabajo. (Chiavenato, 2009)

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Incentivos salariales y beneficios personales.
3. Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
4. Análisis y descripción de cargos.
5. Administración de cargos y salarios.
6. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.
7. Orientación e integración de nuevos funcionarios.
8. Diseño de gráficos.
9. Evaluación del desempeño de los empleados.
10. Contratación de candidatos seleccionados.
11. Comunicación con los empleados.
12. Desarrollo organizacional.
13. Capacitación y desarrollo personal.

Las políticas y procedimientos para gestionar al personal se desarrollan en base a los objetivos organizacionales e individuales de los empleados, para que los administrativos conozcan la manera adecuada de gestionar el invaluable recurso humano, extrayendo el máximo provecho y logrando el éxito de la empresa.

2.1.7. Procesos de la gestión del talento humano

- **Admisión de personas (división de reclutamiento y selección de personal):** procedimientos para suministrar nueva mano de obra a las filas de la organización, suelen ser reconocidos también como “procesos de provisión o suministro de personas”, pero todo es acorde a la organización y no algo de carácter obligatorio o general.
- **Aplicación de personas (división de cargos y salarios):** procedimientos encaminados a la elaboración de los puestos de trabajo y actividades asociadas a

los mismos, acompañados con un método de evaluación y un manual de orientación para resolver incongruencias. Abarca desde el diseño del cargo, descripción, orientación, control, coordinación y evaluación del desempeño del empleado que ocupe el puesto.

- **Compensación de las personas (división de beneficios sociales):** procedimientos enfocados principalmente en la compensación de los beneficios sociales a los empleados, para que estos satisfagan sus necesidades y se comprometan mejorando su desempeño en aras de alcanzar el éxito de la mano de la organización.
- **Desarrollo de las personas (división de capacitación):** procedimientos dirigidos a fomentar el desarrollo personal de cada empleado en la organización, puesto que el mundo actual es un ambiente cambiante donde a diario se actualiza la información, así mismo se debe capacitar a los empleados, para juntos enfrentar el cambio constante y transformarlo en oportunidades de crecer y tener asegurado en éxito del negocio.
- **Mantenimiento de personas (división de higiene y seguridad):** procedimientos orientados en desarrollar ambientes psicológicos y ambientales idóneos para satisfacer las necesidades y brindar confort a los empleados en sus respectivos puestos laborales, sin excluir por supuesto asegurar la gestión de la seguridad, higiene, calidad de vida y relaciones laborales entre todos los individuos de la empresa.
- **Evaluación de personas (división de personal):** procedimientos encaminados para medir el desempeño y controlar aspectos como las tareas de cada puesto y comparar los resultados obtenidos con los proyectados.

Todos los procesos antes mencionados se elaboran considerando los aspectos externos que afectan a la organización y los aspectos internos, teniendo de base dichos aspectos se logra una sinergia según la compatibilidad para gestionar el talento humano de la empresa y alcanzar los objetivos. (Chiavenato, 2009)

Los procesos de la gestión del talento humano son diseñados por cada empresa en base a su propia estructura, por lo cual, en muchas partes toman giros y modificaciones personalizadas que son beneficiosas para su negocio. Como son vastas y diversas las empresas, asimismo lo son sus procesos y lo que no parezca funcionar en una puede que sea beneficioso para otra. Por ello, el personal que diseñe y se encargue de cada uno de los procesos debe ser flexible y saber acoplarse al cambio para poder responder de forma acertada y aportar al éxito del negocio. Por último, los gerentes (líderes) tienen como obligación estar estrictamente relacionados con cada uno de los procesos de la gestión del talento humano porque en ellos reposa el faro para los demás colaboradores se orienten y realicen sus actividades con un desempeño satisfactorio.

2.1.8. El capital intelectual es el activo más valioso

La importancia del capital intelectual radica en que las organizaciones actuales principalmente invierten en la investigación y desarrollo para no perder contra la competencia. Los componentes que comprenden al capital intelectual son: habilidades, actitudes, aptitudes, conocimiento técnico, experiencia e información actualizada. Es un recurso intangible, por ende, está en la cabeza de cada empleado y no en las manos del gerente o el administrador. Por consiguiente, ya es de conocimiento general que las organizaciones exitosas en la actualidad son aquellas que invierten y desarrollan los bienes intangibles en lugar de los tangibles. (Chiavenato, 2009)

Desde la revolución industrial hasta hace pocas décadas atrás de nuestros días, el capital intelectual era tratado como el activo más reemplazable y con menor valor dentro de la empresa, debido a que reinaba la idea mal concebida de que el capital monetario era el eje central del éxito de un negocio. Pero todo cambio debido a diversos factores como la globalización, aparecimiento de nuevas tecnologías, crisis y la más reciente pandemia, donde incluso empresas multinacionales y con un amplio historial desde su creación, no se pudieron adaptar al cambio por su negligencia a la hora de invertir y desarrollar su capital humano.

En conclusión, las organizaciones destinadas al éxito son las cuales conciben al factor humano (capital humano) como el grupo de importancia más primordial en su organización y lo ayuda a crecer porque a la par del crecimiento de un empleado, la organización también lo hace. Alineándose así los objetivos organizacionales y personales de ambas partes y alcanzando el éxito por medio de una relación ganar-ganar (Win-Win).

2.1.8.1. Modelos de gestión de talento humano

- **Modelo centralizado de la gestión del talento humano:** el área de recursos humanos acapara por completo todas las funciones (recluta, capacita, remunera, selecciona, controla, entrena, despide, jubila o asciende), tratamientos generales (salarios, actividades, metas, objetivos, políticas, horarios y reglamentos) y reglas fijadas por consenso democrático donde la mayoría es la razón.
- **Modelo descentralizado de la gestión del talento humano:** se hace uso de la jerarquía vertical, donde la gerencia toma por completo la responsabilidad de las acciones de sus colaboradores: selecciona, recluta, evalúa, promueve, compensa, etcétera. Tratamiento particular para cada colaborador: actividades, metas,

horarios y objetivos organizacionales y personales. Y resoluciones con respecto a las cualidades personales de cada colaborador. (Chiavenato, 2009)

En síntesis, la diferenciación respectiva entre el modelo centralizado y descentralizado de la gestión del talento humano radica en quien asume la responsabilidad (gerencia o el departamento de recursos humanos) y cumple con la ardua labor a fin de lograr los objetivos de la empresa. Cabe destacar, que las empresas escogen el modelo según la conveniencia y necesidades de la misma.

2.1.8.2. Funciones de la gestión de talento humano

Las funciones de la gestión del talento humano no son universales porque la cada organización las maneja de acuerdo a sus necesidades y políticas, por ende, las características particulares imposibilitan tener a las funciones de manera inflexible, por ello son adaptables para que se adapten a cada tipo diferente de empresa.

Estas funciones son tan fundamentales para la organización como las funciones de producción, porque una inadecuada gestión del talento humano en una organización desemboca en consecuencias negativas como deficiencia en la producción, asistencia médica y de seguridad, de tal manera que no se logren alcanzar los objetivos de la organización.

De igual manera, otro factor que repercute en la incidencia de las funciones de la gestión del talento humano es el sector o área de la economía donde desarrolle sus actividades la empresa. Debido a esto, muchas empresas tienen dificultades respecto a las funciones del área de recursos humanos y su debida gestión, como las empresas del sector aéreo o marítimo. Manejando aspectos particulares en lugar de aspectos generales.

Es acertado mencionar que en países de primer mundo donde las sociedades se rigen por la democracia y son más avanzadas en cuestiones como cultura y

tecnología, las funciones de la administración de recursos humanos (ARH) se ve regida por la participación activa de los sindicatos que representan a los trabajadores. De ahí que las organizaciones se ven obligadas a respetar y velar no solo por sus intereses propios, sino que también por los colectivos, lo cual beneficiara a ambas partes.

A tal efecto, en las sociedades contemporáneas resulta imposible separar a las funciones de la administración de recursos humanos (ARH) con los resultados de éxito o pérdida de las empresas. Por ende, las sociedades y sus respectivos tienen como necesidad regular las relaciones laborales entre las personas y el sector empresarial, plasmando regulaciones y normativas para mantener la sinergia y eliminar al máximo posible la ruptura de la economía.

En el caso, donde la administración de recursos humanos no sea regulada por los gobiernos y las empresas no brinden las condiciones requeridas por el capital humano, se ocasionará la ruptura de la relación, inconformidad y al final desencadenara enfrentamientos entre los sindicatos que representan los intereses colectivos de los trabajadores y las empresas, donde ninguna de las partes gana. Lo cual, acarrea situaciones negativas como quiebra de la organización, pérdidas de plazas de trabajo, aumento del índice de pobreza y contracción de la economía de dicha sociedad. (Bouzas Ortis & Reyes Gaytán, 2019)

En conclusión, para mantener saludables la interrelación entre la sociedad, el Estado y el sector empresarial, es innegable que la gestión del talento humano y sus funciones son la herramienta sustancial para lograrlo. El equilibrio acarreará la bonanza y la falta del mismo desembocará en situación infructuosas para todos los implicados. Por ende, si las condiciones satisfacen a los trabajadores, la empresa

triunfara y resultando en el beneficio para el Estado y la sociedad en sí. Creando así un círculo de sostenibilidad y desarrollo.

2.2. Importancia de la Gestión de Talento Humano

La creciente importancia de la gestión del talento humano se debe a que es la herramienta central para alcanzar el éxito organizacional, dando un giro de 180° a la concepción anterior donde lo más importante para una organización era el capital financiero y los recursos humanos se los denotaba como algo secundario y fácil de reemplazar.

Dando como resultado el posicionamiento de como figura central al capital humano, porque el tiempo ha demostrado que es la llave a nuevas oportunidades de desarrollo y expansión. Décadas atrás, el capital era la figura inamovible para el éxito, pero ahora grandes figuras y empresas afirman que la ruina de una organización es la ineptitud de las empresas en adquirir, preparar y mantener el recurso humano.

Los problemas financieros pueden ser sustentados de varias maneras y con celeridad, pero por la contraparte, los problemas que se incurren por un manejo inadecuado del recurso humano conllevan tiempo y muchos recursos, lo que terminara arrojando como consecuencia una fila aún mayor de dificultades e incluso existe la posibilidad de quiebra de la empresa.

Las proyecciones a futuro están directamente relacionadas con la gestión del talento humano, el capital intelectual y sus competencias. Por ende, se estima cambios drásticos en los próximos años venideros, donde la tecnología y demás factores inciertos ocurran y se necesite de la capacidad humana para afrontarlos, usando lo mejor de las habilidades y conocimiento de cada colaborador comprometido y satisfecho con la organización.

Por otro lado, hasta hace pocos años atrás que la cultura organizativa solo se enfocaba en tradiciones pasadas y rígidas, lo cual no permitía el desarrollo a la par del mundo cambiante. Así se vio la necesidad de romper el yugo del pasado y se enfocarse en el futuro guiado por la innovación en las tradiciones, cultura, formas de actuar e ideologías y pensamientos.

La ya obsoleta terminología de relaciones industriales se pasó a conocer como la administración de los recursos humanos. El área de recursos humanos abandonó la idea de que los recursos humanos en una empresa eran factores fácilmente reemplazables e inertes, sino que vieron la oportunidad de desarrollo porque dieron el debido valor al potencial humano que se estaba relegando por las máquinas.

Los recursos humanos ahora eran el nuevo protagonista que llevaría a la empresa al éxito. Y ante al magistral auge en el campo de la tecnología y redes de información, el desarrollo se dio exponencialmente influyendo así en las organizaciones y personas que las componen, cambiando el paradigma y dando vida a la investigación y paso al futuro inminente. (Chiavenato, 2009)

El potencial humano es infinito, solo necesita la suficiente estimulación y oportunidades para demostrar su valía. Por ende, las empresas en el pasado al olvidar esta verdad tuvieron un enfoque equivocado donde lo que reinaba sobre el éxito era el capital financiero en lugar del capital humano. Pero el mismo tiempo y desarrollo demostraron con hechos lo correcto y dieron el debido protagonismo a la gestión del talento humano como eje insustituible de las organizaciones.

Por esto, cabe destacar el caso de las empresas asiáticas, las cuales reclutan su capital intelectual desde las preparatorias y universidades, dando incentivos como becas y ayudas económicas o demostrando una imagen laboral que atraiga con

condiciones favorables para que el desempeño personal sea del 100% y brindando los mejores beneficios del mercado laboral.

De esta manera, reclutan personal motivado, lo entrenan según las necesidades del rol que ocuparan y les hacen sentir parte integral de la organización. Así aseguran la continuidad a largo plazo de un capital humano con capacidades por encima de la media, el cual crecerá tanto como la organización se lo permita y provocando el crecimiento de la organización a la par. Por ende, empresas asiáticas se han consolidado como empresas sólidas y confiables con muchas décadas que respaldan su éxito. Si se toma esto como referencia, es conveniente afirmar que la importancia de la gestión del talento humano radica principalmente en el potencial humano para adaptarse al cambio y crecer hasta un nuevo paradigma.

2.2.1. La gestión del talento humano en el contexto global

El entorno laboral global ha obtenido un amplio número de cambios en las últimas décadas, de tal forma que reconoció como obligatoriedad pararse a reflexionar detenidamente sobre los mismos. Siendo el foco central el famoso término “globalización” que viene de la mano del capitalismo, han provocado suficientes transformaciones en las relaciones laborales que han traspasado fronteras y solucionados paradigmas en el mundo entero.

Primero, se debe esclarecer que las regularizaciones laborales eran tan diversas como tantos países en el mundo existen, porque cada país pensaba que su pensamiento era lo correcto y se negaba a la interferencia extranjera porque promulgaban que esto atentaba contra su soberanía. Por ende, en el caso del derecho laboral también era diferente en cada país e incluso por departamentos, regiones y provincias dentro del mismo país.

A partir del fenómeno conocido como globalización, la economía mundial se internacionalizó y los cambios provocados por esta acción influyeron en gran medida en la gestión del talento humano. Por ende, surgió el nacimiento de organizaciones mundiales como la OIT (Organización Mundial del Trabajo) en busca de regularizar las condiciones adecuadas para todos los trabajadores del mundo y eliminar los abusos por parte de las organizaciones en países alrededor del mundo.

Actualmente ya existen planes y acuerdos entre diversos países que buscan estandarizar internacionalmente las relaciones laborales y la gestión del talento humano, aunque es verdaderamente todo un reto porque un gran número de países se niega o incumple dichos acuerdos por cambios de gobiernos o simplemente porque no va de acuerdo a sus intereses.

La tendencia de la globalización no es impulsada solo por el desear humano, sino que más bien por la necesidad del cambio y desarrollo de la humanidad, donde se necesitan nuevas reglamentos, estándares, ideas revolucionarias e ideologías innovadoras para seguir a paso firme con la mirada en el futuro. También la globalización busca mermar los desequilibrios entre las relaciones laborales de las organizaciones y sus trabajadores, estableciendo una nueva vía para la resolución de conflictos en base a la mediación y ayuda internacional.

Los cambios radicales no suceden de un día a otro sin previo aviso, sino que se van escalando y cuentan con antecedentes, como en el caso de las relaciones laborales, partiendo desde la industrialización, pasando por la primera y segunda guerra mundial y llegando hasta nuestros días, el sistema ha cambiado en varias ocasiones y por lo mismo, se ha demostrado que las relaciones laborales deben ser abordadas desde más allá de las fronteras de las naciones, porque se están negando

nuevas posibilidades de desarrollo y adoctrinando en tradiciones obsoletas que solo contraen el avance de la humanidad. (Bouzas Ortis & Reyes Gaytán, 2019)

La gestión del talento humano no se limita a abarcar solo el tratamiento de las buenas relaciones laborales entre la empresa y la sociedad, sino que también implica la interacción del Estado y la academia en su nuevo contexto mundial. Aunque muchos países aún se aíslan y rechazan la globalización, el cambio es inevitable. Por consiguiente, puede que no sea a un futuro cercano pero el establecimiento de normas mundiales que regulen las relaciones laborales ya no solo es un sueño, y eso es lo que ha demostrado la historia humana si se recapitula, lo que paso desde el esclavismo hasta el actual capitalismo y socialismo, por medio de varios sistemas económicos los cuales regulaban las relaciones más intrínsecas entre la sociedad y las primeras organizaciones que se pueden llamar empresas como tal. En conclusión, es innegable que la gestión del talento humano desde ahora estará siempre jugando un papel protagónico en el lienzo que plasma la historia humana.

2.3. Análisis comparativo de las bases teóricas

A continuación, se desarrolla el análisis comparativo de dentro del objeto de estudio practico que es la empresa Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda., aplicando la teoría de la gestión de talento humano, frente a la no aplicación de la gestión de talento humano:

Tabla 1. *Análisis comparativo sobre gestión de Talento Humano de Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda.*

	Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda.	
	Aplicando la gestión de talento humano	Sin aplicar la gestión de talento humano
Gestión de Talento Humano	Procesos del giro del negocio de la empresa definidos	Desorden en el desarrollo de actividades comerciales de la empresa.
	Obligaciones y responsabilidades definidas de cada uno de los colaboradores	No se tiene claro cuales son las obligaciones de cada uno de los colaboradores
	Mejor utilización de recursos de la empresa	Recursos de la empresa mal utilizados

Mejora en los tiempos de cada uno de los servicios que oferta la empresa en el mercado de Santo Domingo de los Tsáchilas	Tiempos muertos y gastados en procesos establecidos de forma inadecuada que provoca que se incremente el costo de los productos finales
Determinación de necesidades por parte de la empresa en talento humano	Agotamiento del personal que labora en la empresa en más de una función dando como resultado deserción.

Fuente: Tomado de (Ekos, 2017)

Se puede observar en la tabla anterior como la aplicación de la teoría de la gestión de talento humano puede ayudar a mejorar los procesos y la productividad de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda., aplicando algunas de las técnicas y procesos de esta teoría para mejorar las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores y por ende los procesos propios de la empresa como tal.

2.3.1. Análisis comparativo de las variables de estudio

Luego de revisar toda la base teórica revisada dentro de este capítulo se hace una síntesis de todo lo que se trató en el marco teórico, las principales definiciones:

Tabla 2. Análisis comparativo de las variables de estudio

TEMA	AUTOR	DEFINICIÓN	COMENTARIO
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Prieto Bejarano, 2013	Comprende las técnicas y métodos para controlar, planear, desarrollar, organizar, promover, incentivar y mantener un desempeño de los colaboradores al 100% de sus capacidades para que posibilite la culminación de los objetivos organizacionales y alcanzar el éxito	La gestión de talento humano para Prieto es un conjunto de técnicas que permiten el desempeño de los colaboradores de una empresa al 100%, la que permite un conjunto de acciones ordenadas para el desarrollo de actividades, se enfoca en los resultados que busca una empresa.
	Chiavenato, 2009	La gestión del talento humano es una doctrina para la gerencia en base a roles, creencias, organizaciones, valores y la misma sociedad humana. El estudio valúa las razones de porque las empresas son tardías en acoplarse a los cambios y desarrollar medidas que los gestionen y usen como escalón para obtener ventajas sobre otras organizaciones	Para Chiavenato el padre de la administración la gestión de talento humano es una doctrina de la alta gerencia de una organización, va más allá de los objetivos de una empresa, trata de creencias valores que ayudan a las empresas a acoplarse en el mercado.

Majad Rondón, 2016	La gestión se vislumbra como algo alejado del actuar hermético ni individualista, sin interactuar con las demás áreas o actividades dentro de la organización, sino que en cambio debe sobrepasar todas las barreras del comportamiento de la empresa y ser omnisciente	Para Majad la gestión de talento humano debe integrarse a toda la organización, no puede ser aislada, más bien debe tratar con cada una de las áreas incluso teniendo una presencia abstracta en toda la organización
Bouzas y Reyes, 2019	Para mantener saludables la interrelación entre la sociedad, el Estado y el sector empresarial, es innegable que la gestión del talento humano y sus funciones son la herramienta sustancial para lograrlo	Para los autores la gestión de talento humano debe generarse hacia fuera de la empresa con la finalidad de tener una buena relación con los demás actores de la economía, no se rigen solo a la parte interna sino también externa de una empresa u organización
Ramírez, Espíndola, 2019	La gestión del talento humano, en sus primeros años, era la encargada de mostrar la situación de las tareas efectuadas por los trabajadores de una organización, estando inamovibles incluso cuando la gestión organizacional ha evolucionado con el cambio del mundo en las últimas décadas	Para los autores Ramírez y Espíndola, la gestión de talento humano a tenido una evolución considerable, cambiando poco a poco la gestión organizacional, pasando de tareas cotidianas de los trabajadores a sistemas complejos que permiten la funcionalidad de las empresas.
Chiavenato, 2009	Es un recurso intangible, por ende, está en la cabeza de cada empleado y no en las manos del gerente o el administrador	Para Chiavenato el capital humano es uno de los recursos más importantes en las organizaciones, y por la cual una mala administración ha causado en ocasiones proyectos fallidos.
Bouzas y Reyes, 2019	La gerencia debe mantenerse implicada completamente con la gestión del recurso humano porque es la dirección y faro de orientación para todos los demás bajo su cargo	Para los autores la alta gerencia de la empresa y la gestión del capital humano es una relación que siempre se debe mantener para el desarrollo adecuado de las actividades dentro de una organización.

Fuente: Elaboración propia

2.4. Análisis crítico de las bases teóricas

2.4.1. Análisis crítico de la gestión de talento humano aplicado en la organización

La gestión de talento humano es una de las ciencias relacionadas con el manejo de personal, empleados, colaboradores de las diferentes empresas del

mundo, misma que es de suma importancia para el desarrollo de todas las actividades de los negocios, empresas o compañías pues el recurso más importante para toda empresa son los recursos humanos en otras palabras los colaboradores de la empresa, de ahí hay que tener en cuenta que el talento humano es algo más que contratar personal, sino también hay que darle seguimiento, a las funciones y obligaciones de cada uno, la salud física y mental de cada colaborador, las capacitaciones y perfeccionamiento profesional, los respectivos beneficios de ley de cada uno de los empleados.

Si no se tiene en cuenta la gestión de talento humano dentro de un empresa, el desarrollo de las actividades medulares de la compañía pueden llegar a complicarse, pues el manejo inadecuado del personal provoca colaboradores descontentos, no motivados y que terminan desertando de la empresa porque no les brinda lo que se les prometió al inicio de empezar a trabajar.

Respecto a la gestión de talento humano, su evolución, historia, conceptos, importancia, todos los autores coinciden que es una de las doctrinas y área más importantes para el desarrollo de las organizaciones, pues para algunos autores incluso el desarrollo de la gestión de talento humano, debe no solo enfocarse en la parte interna de la empresa sino también en la relación externa de la empresa con los demás actores de la economía como gobierno, proveedores, bancos, etc.

En conclusión después de analizar, cada una de las posturas de los diferentes autores respecto a la gestión de talento humano, en este trabajo se puede concordar que sin la gestión de talento humano, la mayoría de las organizaciones no pueden durar en el tiempo, menos ser competitivas en el mercado sea este local o internacional, ya que sin la gestión no existiría un orden en los procesos que debe desarrollar la empresa u organización en sus actividades productivas.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda, es una empresa de multiservicios creada el 12 de junio del 2020, que se dedica como giro de negocio el de satisfacer las necesidades urgentes o proyectos planificados de empresas y clientes particulares., La Compañía tiene como objetivo social, dedicarse a actividades de preparación de las declaraciones tributarias de las personas y empresas; asesoramiento y de representación de clientes ante las autoridades tributarias.; así como también podrá ejecutar las actividades: otros tipos de consultoría técnica, intermediarios del comercio de productos diversos. Actividades de preparación o auditoria de las cuentas financieras, examen y certificación de cuentas. Actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque (Coox, 2021).

3.2. Filosofía organizacional

A continuación, se describe la filosofía institucional de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia, Ltda, empezando por la misión y visión institucional, pasando por el FODA de la empresa y los valores institucionales:

3.2.1. Misión

La misión de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda, es: “Llevar a cabo servicios de consultoría y prestación de servicios de alta calidad para aquellos clientes que aspiran a la mejor optimización de sus organizaciones mediante la mejora de la competitividad en el ámbito empresarial y la modernización administrativa, desde la perspectiva de mejora continua, innovación y calidad de

gestión; por todo ello conseguiremos en todo momento la satisfacción de nuestros clientes”.

3.2.2. Visión

La visión de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda es: “Llegar a ser un referente en el sector, con liderazgo en los servicios ofertados a nuestros clientes, caracterizándonos por fomentar e implementar soluciones rápidas y efectivas a todos sus requerimientos. Ser reconocidos por la mentalidad de servicio al cliente y por profesionalidad de sus consultores”.

3.2.3. FODA de la empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda

• Fortalezas

- Empresa legalmente constituida como compañía limitada.
- Posee su propio local/oficina propia en la ciudad de Santo Domingo
- Ofrece una amplia gama de servicios integrales tanto en el área comercial, comercio exterior, así como tributarios y legales.
- Ha trabajado por empresas importantes de la ciudad como: Import Coox Group, Grupo D' Orland, Clínica Orthocenter; Bohem Agencia Creativa, Orión Seguros, entre otras.
- Cuenta con un equipo polifuncional para cada una de las áreas y servicios que oferta.

• Oportunidades

- Se encuentra ubicada en una de las ciudades estratégica del país, misma que conecta a las regiones de Ecuador.
- Santo Domingo la ciudad donde esta ubicada es una de las provincias más comerciales y con mayor crecimiento económico de Ecuador.

- Un 70% de las empresas de la ciudad requieren la contratación de servicios profesionales para las áreas de importaciones, exportaciones, tributos, declaraciones, pues al ser Pymes requieren de servicios de outsourcing.
- El incremento durante la pandemia de covid-19 de importaciones de emprendedores y pequeños empresarios ha hecho que varios de ellos busquen los servicios de empresas como los que oferta BCSW.
- La promoción de un comercio exterior formal por parte de las autoridades locales hace que empresas como BCSW tenga la oportunidad de ofertar sus servicios a las empresas y negocios de Santo Domingo.

- **Debilidades**

- Es una empresa relativamente nueva lo que hace que algunos empresarios de la provincia no tengan aun la confianza para contratar sus servicios.
- Tiene personal limitado pues pese a oferta varios servicios al ser una empresa nueva cuenta aun con un personal limitado que muchas veces debe desempeñar más de una función.
- No cuenta con un manual de responsabilidades y funciones que determine lo que debe hacer cada colaborador de la empresa.
- No cuenta con un organigrama de trabajo definido con funciones específicas y definidas.
- Los pasantes y asistentes necesitan ser capacitados, y debe existir un manual de inducción cuando ingresa un nuevo colaborador.

- **Amenazas**

- Existen algunas otras empresas que ofertan servicios similares en la provincia, a menores costos.
- La pandemia del covid-19 ha causado una disminución considerable en las

operaciones de comercio exterior sobre todo marítimas reduciendo así la demanda de los servicios que ofrece la empresa.

- La crisis de los contenedores ha causado que se den retrasos en las importaciones que están fuera de las manos de la empresa, lo que causa pérdidas para las compañías que los contratan.
- El cierre de varias empresas por la última crisis sanitaria ha causado que la empresa pierda posibles clientes.

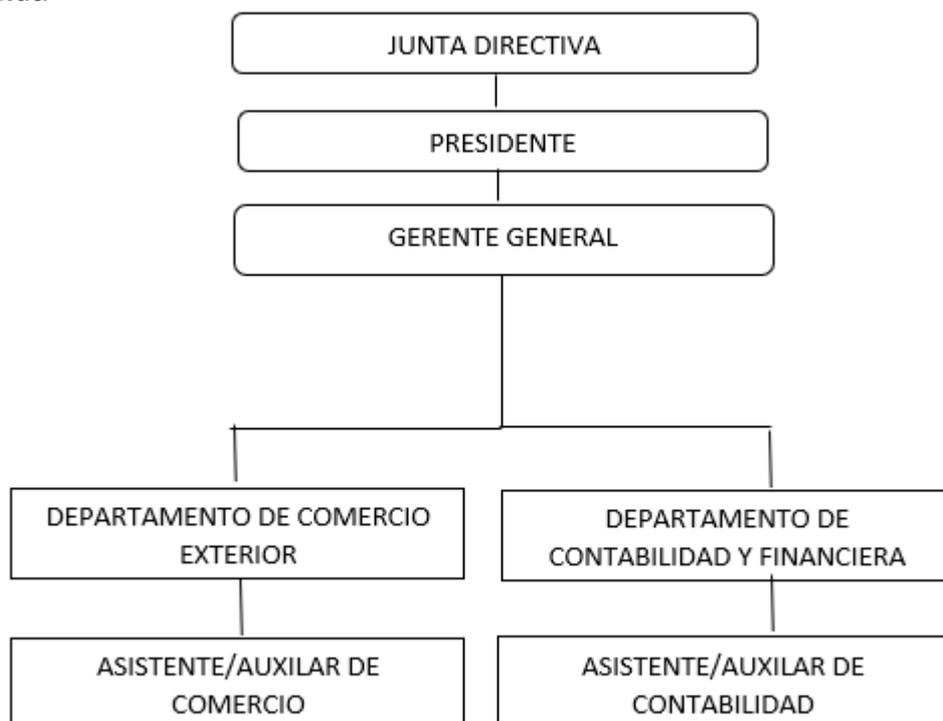
3.2.4. Valores Organizacionales

- Ética profesional
- Responsabilidad
- Honestidad
- Trabajo seguro
- Seguridad en los servicios prestados
- Eficiencia

3.3. Diseño organizacional

La empresa Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda, pese a ser una compañía relativamente nueva cuenta con un diseño organizacional definido, con su respectivo organigrama mismo que se describe a continuación:

Figura 1. Organigrama de la empresa *Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda*



Fuente: Tomado de (Coox, 2021)

Se puede observar un organigrama bastante básico según la constitución de la empresa comenzando por una junta directiva misma que esta compuesta por los socios de la compañía limitada, un presidente ejecutivo, un gerente general, y los 4 departamentos principales: comercio exterior, contabilidad y financiera, con sus respectivos asistentes. Para el abanico de servicios que oferta es necesario mejorar este organigrama y definir funciones, obligaciones y responsabilidades.

3.4. Productos y/o servicios

Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda, es una empresa que se dedica principalmente la prestación de servicios relacionados con el área de comercio exterior logística internacional, contabilidad, proyectos, entre otros, en la ciudad y la región, los servicios que oferta son los siguientes, clasificados en áreas.

A) Outsourcing contable:

- Asesoría Financiera, Tributaria y Judicial.

- Elaboración de contabilidades y asesoría contable.
- Revisión de procesos contables y operativos.
- Análisis financieros, contables y tributarios.
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS).
- Elaboración de notas a los estados financieros.
- Elaboración de flujos de efectivo.
- Elaboración de Estado de Cambio en el Patrimonio.
- Envío de información a la Superintendencia de Compañías.
- Actividades de registro de transacciones comerciales.
- Actividades de preparación de declaraciones tributarias.
- Otras actividades de contabilidad teneduría de libros y auditoría, consultoría fiscal (Procesamiento de nómina y asesoramiento).
- Evaluación de control interno.
- Contabilidad y Soporte financiero.
- Acompañamiento en los procesos de tomas físicas de inventario.

B) Servicios tributarios:

- Declaraciones Impuesto a la Renta Personas Naturales y Sociedades.
- Declaración Impuesto al Valor Agregado – IVA Mensual Semestral.
- Retenciones en la fuente – RENTA.
- Impuesto a los Consumos Especiales – ICE.
- Impuesto a la Salida de Divisas – ISD.
- Informe de cumplimiento tributario – ICT.
- Devolución de Impuestos.

C) Ministerio de Trabajo Ecuador:

- Elaboración de contratos.

- Elaboración de décimo tercero.
- Elaboración de décimo cuarto.
- Elaboración de pago Utilidades y Salario Digno.
- Actas de Finiquito.

D) Tramites del Seguro Social (IESS):

- Aviso de entrada y salida de Trabajadores.
- Variación de Sueldos.
- Registro de novedades.
- Asesoramiento para seguros de desempleo.

E) Otros impuestos y contribuciones:

- Impuesto a las Patentes Municipales.
- Contribuciones a la Superintendencia de Compañías.
- Permisos de Bomberos.
- Permiso Uso de suelos.

F) Servicios de Comercio Exterior:

- Coordinación de embarques Contenedores 20/40HC (FCL) de Importación y Exportación.
- Carga consolidada (LCL).
- Contenedores refrigerados.
- Menaje de casa.
- Pick-up desde las bodegas del proveedor.
- Embalaje y almacenaje de carga en origen.
- Servicio puerta a puerta.
- Consolidación de Carga.
- Personal entrenado para manejo de Carga General, Peligrosas, Productos

perecibles.

- Transporte de Carga Suelta a nivel nacional.
- Transporte de Contenedores de 20' – 40' secos y refrigerados a nivel nacional.
- Custodia Pasiva y Monitoreo.
- Custodia Armada en Cabina y en Camioneta.
- Asesoría de obtención de Licencias y Permisos de Importación: INEN, SAE, MIPRO.
- Elaboración y Diseño de etiquetas para productos sujetos a control.
- Coordinación y obtención de Certificados de Inspección en destino.
- Asesoramiento acerca de los requisitos existentes dentro de estos Organismos, para importaciones.
- Recopilación y proceso de la documentación necesaria.
- Contacto con fabricantes para la obtención de la documentación necesaria en caso de homologaciones de normas.
- Trámites de Importación marítimos, aéreos y terrestres a consumo y en los diferentes regímenes especiales, menaje de casa, reembarques, etc.
- Coordinación en servicios complementarios: almacenes temporales, depósito comercial público.
- Asesoramiento en: Clasificación de partidas arancelarias.
- Inspección para tramites INEN.
- Servicio de Seguridad.

G) Otros servicios de comercio exterior

- Trámite de Firma Electrónica
- Servicios de Avalúos y peritaje
- Servicios de capacitación profesional

- Asesoría en planes de Inversión
- Registros de marcas y patentes Instituto Ecuatoriano de •Propiedad Intelectual
- Constituciones de Compañías

3.5. Diagnóstico organizacional

Luego de haber revisado por medio de una observación directa y una entrevista al gerente de la empresa se puede determinar que la empresa tiene algunos problemas que se derivan por la forma de manejarse y desarrollo propiamente de sus actividades estas son:

- Si bien la empresa se encuentra legalmente constituida, no cuenta con manuales de funciones, así como políticas definidas que permita un correcto desarrollo del giro de negocio de la empresa.
- No posee un organigrama funcional definido con las debidas funciones y obligaciones de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Varios colaboradores de la empresa no están directamente vinculados a la misma lo que hace que en ocasiones no cumplan con las actividades de la misma.
- Un 90% de los colaboradores realizan funciones que van más allá de las que deben realizar según su contratación.
- No posee la empresa un proceso definido de inducción y capacitación para los colaboradores de la misma.

Capítulo IV Resultados

4.1. Marco metodológico

En el diagnóstico se analizan y aplican los datos recolectados a través de encuestas, y entrevista de acuerdo a los métodos descritos en el Capítulo 1 de este trabajo para comprender el estado actual de la gestión de talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda. La idea de aplicar estas dos técnicas de recolección de datos internamente en la empresa para luego procesarlos y obtener los resultados de este trabajo de investigación es que, luego del respectivo análisis metodológico, por medio del análisis de los datos recolectados y procesados muestra una mirada de primera mano al trabajo de campo de cómo para entender realmente la situación actual respecto al objeto de estudio teórico, y a partir de ahí se plantea una posible solución de mejora que le permita a la empresa seguir creciendo y optimizando sus procesos.

El enfoque en este punto es comparar los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos con la recolección de datos, con el fin de comparar los resultados y determinar el estado actual de talento humano de Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., con un procesamiento de datos de análisis crítico y frecuencias porcentuales.

Vale la pena mencionar, nuevamente antes de entrar en el diagnóstico de la organización para el desarrollo, que, como se mencionó en el Capítulo 1, el número total de sujetos en este estudio es de 8 personas, quienes forman parte de todos los colaboradores de la empresa, al ser una empresa de nivel pymes que quiere decir pequeña y mediana empresa, en otras palabras una población finita se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, donde el investigador seleccionó el 100% de población como muestra para el desarrollo del diagnóstico.

Tabla 3. *Muestra de la investigación de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda.*

N°	Descripción	Número de colaboradores
1	Administrativos	2
2	Jefes de departamentos	3
3	Contador	1
4	Auxiliares	2
Total		8

Fuente: Tomado de Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, 2021

4.2. Diagnóstico

A continuación, se desarrolla el diagnóstico de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., empezando con el análisis de la entrevista dirigida al gerente general de la empresa el Ing. Brandon Coox, Mg., pasando por el análisis de las encuestas dirigidas a todos los colaboradores de la empresa.

4.2.1. Análisis de entrevista

Tabla 4. *Análisis de entrevista dirigida al gerente general de Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda*

Pregunta	Respuesta	Análisis
1.- ¿Cuenta con un departamento o área de recursos humanos en la empresa?	Al momento la empresa como tal no cuenta con un departamento de recursos humanos, al ser una pyme la empresa solo tiene definidas ciertas áreas que sirven para la actividad principal de la empresa.	Según la respuesta del gerente de la empresa, al momento de realizar la entrevista la misma no cuenta con una área de recursos humanos como tal, menciona que como es una empresa pequeña, se asigna tareas de acuerdo a la necesidad de la empresa, por lo que varias actividades no están del todo definidas para los cargos que existen dentro de la empresa.
2.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son sus aspectos negativos?	La empresa está organizada en diferentes áreas que forman parte de un todo y aportan al desarrollo de la empresa, si bien hay varias áreas el equipo trabaja de forma funcional, y en ocasiones son multitareas cuando es necesario, no existe como tal un manual de funciones estandarizado pero cada colaborador conoce lo que debe realizar.	De la respuesta del gerente se puede evidenciar que en la empresa no se cumple con la estructura organizacional que tiene la empresa, pues los colaboradores en general deben realizar todo tipo de tareas, también menciona que no existe un manual de funciones definido dentro de la empresa, y que funcionan de forma funcional como equipo de trabajo y no jerárquicamente, para una empresa pequeña puede funcionar esto pero mientras siga creciendo necesita contar ya con un manual de funciones.

<p>3.- ¿Cuál es su nivel de capacitación de los recursos humanos?</p>	<p>Los colaboradores de la empresa reciben capacitaciones relacionadas sobre todo al sector donde se desarrolla la empresa como es el comercio exterior y aduanas, se busca siempre capacitaciones que se puedan ofrecer sobre todo de profesionalización, y de ser posible que sean accesibles para nuestros colaboradores, a nivel de recursos humanos se han mantenido algunas jornadas de capacitación internas.</p>	<p>Según el gerente de la empresa los colaboradores si reciben capacitaciones pero más enfocadas en el sector productivo que es el de servicios de comercio exterior, aduanas y tributario que en el área de recursos humanos como tal, además son capacitaciones internas, lo que indica que al no contar con un área de recursos humanos, y no recibir capacitaciones de esta área la mayoría tiene desconocimiento de una parte muy importante para el desarrollo de una empresa.</p>
<p>4.- ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?</p>	<p>Se mide por su agilidad en las tareas delegadas, de manera que cada empleado esté efectivamente capacitado para alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto en materia de productividad.</p>	<p>Según el gerente de la empresa la productividad de la empresa se mide en base a la efectividad de las tareas cumplidas por parte de los colaboradores, como si reciben capacitaciones del sector productivo de la empresa, se estima que si se cumple con las expectativas de la empresa, aunque cabe mencionar que al no tener un manual de funciones puede darse el caso que exista duplicidad de tareas, o errores en algunas acciones desarrolladas.</p>
<p>5.- ¿Dentro de su empresa existe un manual de funciones?</p>	<p>Actualmente no existe un manual de funciones estandarizado y escrito dentro de la empresa, lo que ha generado como consecuencia una serie de anomalías en la plantilla ya que, si bien los empleados saben que su ocupación es real, carecen de documentación que sustente dicha función específica.</p>	<p>Según lo mencionado por el gerente y en base a las preguntas anteriores, la empresa no cuenta en la actualidad con un manual de funciones definido, lo que ha ocasionado según palabras del mismo gerente, algunas anomalías internas con el personal, por lo que si debería existir un manual que defina bien cada una de las responsabilidades de cada colaborador en todo el orden jerárquico de la empresa</p>
<p>6.- ¿Cree necesario un manual de funciones?</p>	<p>Creo que si es muy necesario tener un manual de funciones que establezca por escrito cuales son las obligaciones, responsabilidades y deberes de cada una de las áreas con las que cuenta la empresa, así como una guía de lo que deben hacer en cada área.</p>	<p>Para el gerente de la empresa si es necesario el manual de funciones para la empresa, pues ayudaría a definir claramente cuales son las obligaciones, deberes y responsabilidades dentro de cada una de las áreas de la empresa, lo que ayudará a optimizar los recursos de la misma.</p>

7.- ¿Tiene asignada funciones a sus empleados en base a su contratación?	Si bien algunas áreas de la empresa tienen funciones definidas claramente sobre todo el área gerencial, la mayoría de colaboradores dentro de la empresa cumplen funciones en ocasiones de acuerdo a las necesidades de la empresa, lo que indica que no se cumple en la mayoría de las veces las actividades para que los contrataron, esto también debido a que no se cuenta con un manual de funciones.	A pesar que según el gerente en la empresa están asignadas funciones al personal, la mayoría de las veces terminan desarrollando actividades que van más allá de estas funciones, con la finalidad de aportar al desarrollo de la empresa, de acuerdo a las necesidades que se tengan en ese momento, esta es una de las razones por las que se necesita urgentemente dentro de la empresa exista un manual de funciones.
8.- ¿El personal de su empresa cumplen sus funciones directamente?	Según las funciones que se les asigne a los colaboradores cumplen a cabalidad con la tarea que se les solicite, según lo solicite cada una de las áreas administrativas de la empresa.	Como ya se menciona anteriormente el personal si bien al momento de ingresar a la empresa tienen algunas funciones definidas, con el tiempo dependiendo de la necesidad de la empresa se les asigna funciones, que van más allá de las que originalmente iban a desarrollar, esto por diferentes necesidades que surgen en la empresa, donde se vuelve hacer evidente la necesidad de un manual de funciones claro y estandarizado.
9.- ¿Cuál es el clima laboral que maneja la empresa sin haber desarrollado un manual de funciones?	Pese a que no existe como tal un manual de funciones en la empresa, el clima laboral de la empresa es bueno, de compañerismo, apoyo y desarrollo de actividades en un equipo de trabajo, si bien en ocasiones se repiten las actividades o suelen aparecer errores se trata de resolver entre todos como un equipo.	A pesar que se pudo constatar que en la empresa no existe un manual de funciones, y los colaboradores terminan realizando funciones y tareas que originalmente no estaban destinados a desarrollar, el clima laboral según el gerente es bueno, existe una idiosincrasia de compañerismo y apoyo al desarrollo de las actividades de la empresa y cumplimiento de metas.

Fuente: (Coox, 2022)

Análisis: Después de haber realizado la entrevista al gerente general de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., se puede sintetizar que hasta el momento no cuenta con un manual de funciones donde estén definidas las responsabilidades y obligaciones de cada colaborador de la empresa, se puede también evidenciar que en la empresa se generan duplicidad de actividades así como errores en el cumplimiento de algunas tareas, al ser una pyme la empresa no ha tenido

mayores problemas por la falta del manual de funciones, pero en el momento que la empresa siga creciendo existe riesgos de problemas a nivel de clima laboral y recursos humanos.

Se hace evidente que la empresa necesita el manual de funciones, pues se puede apreciar que en la empresa se desarrollan todo tipo de actividades que van más allá de las funciones de los colaboradores lo que si bien hasta el momento siendo una empresa relativamente joven no ha tenido mayores efectos, con el pasar del tiempo puede crear una insatisfacción dentro del personal creando un clima laboral complejo, que tendrá repercusiones en el desarrollo de las actividades de la empresa y por tanto, en sus ingresos.

4.2.2. Análisis de encuesta

Pregunta 1: ¿Cree usted que la empresa labora bajo parámetros de un manual de funciones?

Tabla 5. *Pregunta 1: ¿Cree usted que la empresa labora bajo parámetros de un manual de funciones?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	1	12,50%
No	5	62,50%
No se	2	25,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 2. *Pregunta 1: ¿Cree usted que la empresa labora bajo parámetros de un manual de funciones?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Según las respuestas de los encuestados un 63% de los colaboradores de la empresa cree que no se labora dentro de la misma bajo parámetros de un manual de funciones, en otras palabras que no existe un manual de funciones, un 25% no conoce si existe o no un manual de funciones y un 12% cree que si se labora bajo un manual de funciones, esto se puede dar porque son colaboradores nuevos que aun no conocen a fondo como se desarrolla la empresa como tal, esto indica que los colaboradores están consientes que no existe un manual de funciones dentro de la empresa.

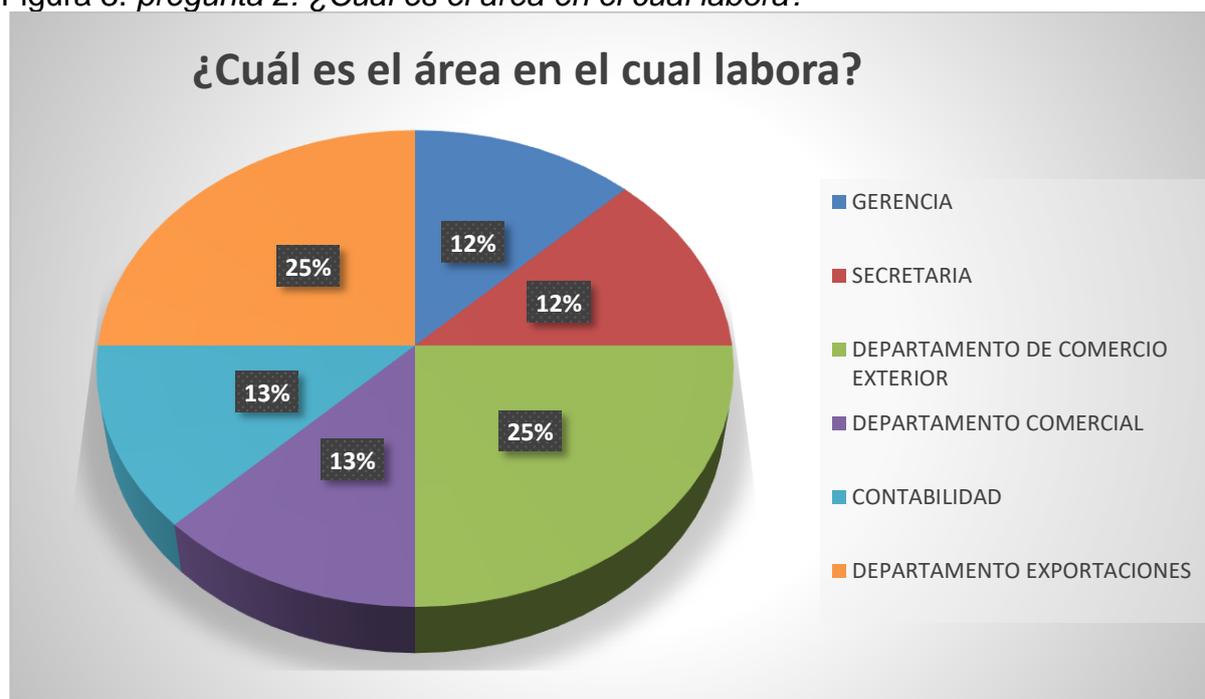
Pregunta 2: ¿Cuál es el área en el cual labora?

Tabla 6. Pregunta 2: ¿Cuál es el área en el cual labora?

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Gerencia	1	12,50%
Secretaria	1	12,50%
Departamento de Comercio Exterior	2	25,00%
Departamento Comercial	1	12,50%
Contabilidad	1	12,50%
Departamento Exportaciones	2	25,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 3. pregunta 2: ¿Cuál es el área en el cual labora?



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Dentro de la empresa a pesar de ser una pyme se ha establecido ya varios departamentos o áreas, se empieza por la gerencia general con una persona ocupando este cargo, seguido de la secretaria, en el departamento de comercio exterior existen dos colaboradores el jefe del departamento y un auxiliar, lo mismo con el departamento de comercio exterior, mientras también se cuenta con un área de contabilidad y comercial donde se cuenta con un colaborador respectivamente, siendo un total de 8 colaboradores los que forman parte de la empresa. Se ve que si se tiene definidas las áreas más no existe una definición clara de cada una de las actividades de cada área.

Pregunta 3: ¿En algún momento alguien ha sustituido en su cargo?

Tabla 7. Pregunta 3: ¿En algún momento alguien ha sustituido en su cargo?

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	6	75,00%
No	2	25,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 4. Pregunta 3: ¿En algún momento alguien ha sustituido en su cargo?



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: En la pregunta tres se consulto sobre si alguna vez dentro de la empresa ha sido sustituido en alguna actividad, de los 8 encuestados un 75% contesto que si ha sido sustituido en algún momento, mientras un 25% no lo ha sido esto sobre todo en el caso de secretaria y gerente mismos que al momento no han sido sustituidos, en lo que lleva de vida la empresa desde 2020.

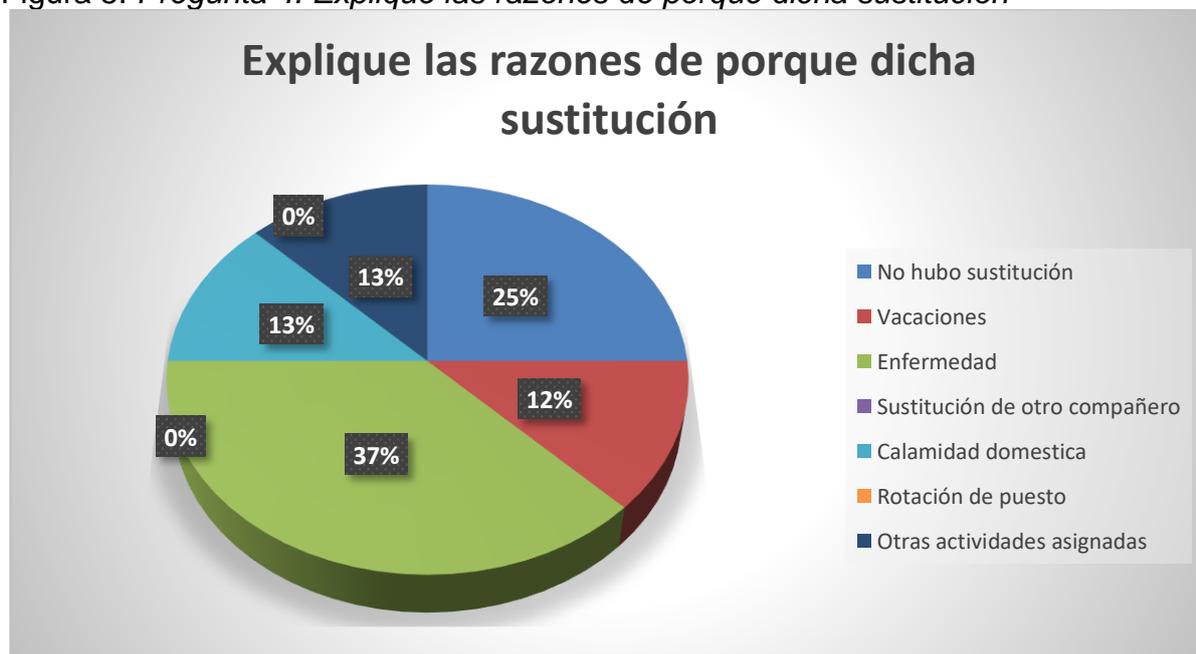
Pregunta 4: Explique las razones de porque dicha sustitución

Tabla 8. Pregunta 4: Explique las razones de porque dicha sustitución

Detalle	Encuestados	Porcentaje
No hubo sustitución	2	25,00%
Vacaciones	1	12,50%
Enfermedad	3	37,50%
Sustitución de otro compañero	0	0,00%
Calamidad domestica	1	12,50%
Rotación de puesto	0	0,00%
Otras actividades asignadas	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 5. Pregunta 4: Explique las razones de porque dicha sustitución



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Entre las razones para la sustitución dentro d la empresa se puede destacar que se ha dado por casos de enfermedad, algo que es evidente en el tiempo que se encuentra el mundo desde el funcionamiento de la empresa como es la

pandemia mundial de covid-19 con un 37% es la razón con mayor peso para sustituciones de actividades, seguida de no hubo sustituciones con un 25% esto hace referencia como se menciono anteriormente sobre todo a gerente y secretaria, mismos que según los encuestados no han tenido sustitución de sus actividades, además también destacan con 12% y 13% razones como vacaciones, calamidades domesticas y otras actividades asignadas respectivamente, lo que indica que existieron tanto variables exógenas como endógenas para esta sustitución de actividades. No se evidencia como tal una relación clara entre la inexistencia de un manual de funciones en la empresa para estar razones pero si se puede observar un problemas de fuerza mayor como fue y es la pandemia del covid-19.

Pregunta 5: ¿Existen restricciones en la ejecución de su trabajo?

Tabla 9. *Pregunta 5: ¿Existen restricciones en la ejecución de su trabajo?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	2	25,00%
No	5	62,50%
No contesto	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 6. *Pregunta 5: ¿Existen restricciones en la ejecución de su trabajo?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: En relación a si existen restricciones para el desarrollo de actividades dentro de la empresa y realizar su trabajo por parte de los colaboradores un 62% menciona que no existe ninguna restricción, mientras un 25% cree que si existen restricciones esto puede deberse a que ese 25% son aquellos que mas actividades fuera de sus funciones se les delega, mientras un 13% no contestó a la pregunta posiblemente aun no han sentido que existan restricciones por ser personal relativamente nuevo. Esto demuestra que en algunos casos al no tener definidas las funciones se carga de trabajo que no les corresponde a ciertos colaboradores lo que les impide cumplir a cabalidad con las actividades que si les corresponde.

Pregunta 6: ¿Usted cree que el personal de cada área de la empresa BCSW CIA LTDA conoce sus funciones?

Tabla 10. *Pregunta 6: ¿Usted cree que el personal de cada área de la empresa BCSW CIA LTDA conoce sus funciones?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	3	37,50%
No	5	62,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 7. *Pregunta 6: ¿Usted cree que el personal de cada área de la empresa BCSW CIA LTDA conoce sus funciones?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Según la pregunta seis sobre si el personal conoce sus funciones se tiene los siguientes resultados un 63% menciona que no mientras un 37% opina que si conoce, lo que indica que más de un 50% de los colaboradores no conocen en realidad exactamente cuales son sus funciones dentro de la empresa, solo un 37% conoce sus funciones lo que indica un bajo nivel de conocimiento de recursos humanos, y que a ocasionado posiblemente problemas tales como duplicidad de actividades, errores de actividades, pérdida de clientes, entre otras anomalías, esta también es una de las razones por las que se hace necesario exista un manual de funciones y a su vez sea socializado con todo el personal de la empresa.

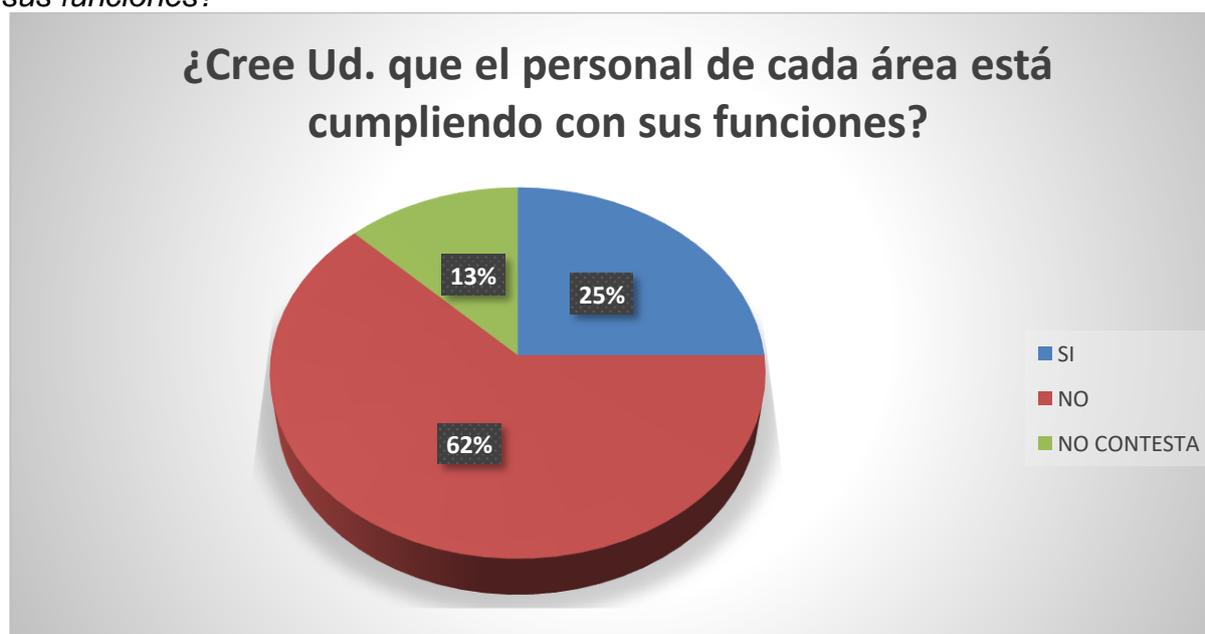
Pregunta 7: ¿Cree Ud. que el personal de cada área está cumpliendo con sus funciones?

Tabla 11. *Pregunta 7: ¿Cree Ud. que el personal de cada área está cumpliendo con sus funciones?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	2	25,00%
No	5	62,50%
No contesta	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 8. *Pregunta 7: ¿Cree Ud. que el personal de cada área está cumpliendo con sus funciones?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Según la pregunta numero 7 sobre si cree que el personal de la empresa esta cumpliendo con sus funciones, pues un 62% de los encuestados cree que no se esta cumpliendo con sus funciones un porcentaje alto, lo que se relaciona con la pregunta anterior sobre si conocen sus funciones y a su vez con la inexistencia de un manual de funciones, mientras solo un 25% cree que si están cumpliendo, y un 13% no contesta, probablemente porque tampoco conocen a ciencia cierta cuales son sus funciones, el 25% que cree que si deben ser probablemente el gerente y secretaria puestos administrativos que según se observa en las preguntas anteriores son los únicos que conocen como funciona la empresa.

Pregunta 8: ¿Qué consecuencias cree usted en que la empresa BCSW CIA LTDA no cuente con un manual de funciones?

Tabla 12. *Pregunta 8: ¿Qué consecuencias cree usted en que la empresa BCSW CIA LTDA no cuente con un manual de funciones?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Infrautilización de la capacidad instalada de la empresa	3	37,50%
Desorden y falta de calidad	1	12,50%
Los empleados no tengan claras sus funciones	2	25,00%
Perdidas económicas	2	25,00%
Ninguna	0	0,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 9. *Pregunta 8: ¿Qué consecuencias cree usted en que la empresa BCSW CIA LTDA no cuente con un manual de funciones?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Entre las consecuencias o efectos de contar con un manual de funciones según los encuestados un 37% coincide en que el efecto más perjudicial es la infrautilización de la capacidad instalada de la empresa lo que dicho en otras palabras la no optimización de los recursos con los que cuenta, en segundo puesto se decantan por pérdidas económicas y empleados no tienen claras sus funciones con un 25% lo que indica que a la larga estas consecuencias pueden generar mayores pérdidas a la empresa incluso el cierre de la misma, por ultimo con un 13% se ubica el desorden y falta de calidad como consecuencia final de la falta del manual de funciones. Lo que evidencia con claridad que el manual es una herramienta esencial para la empresa.

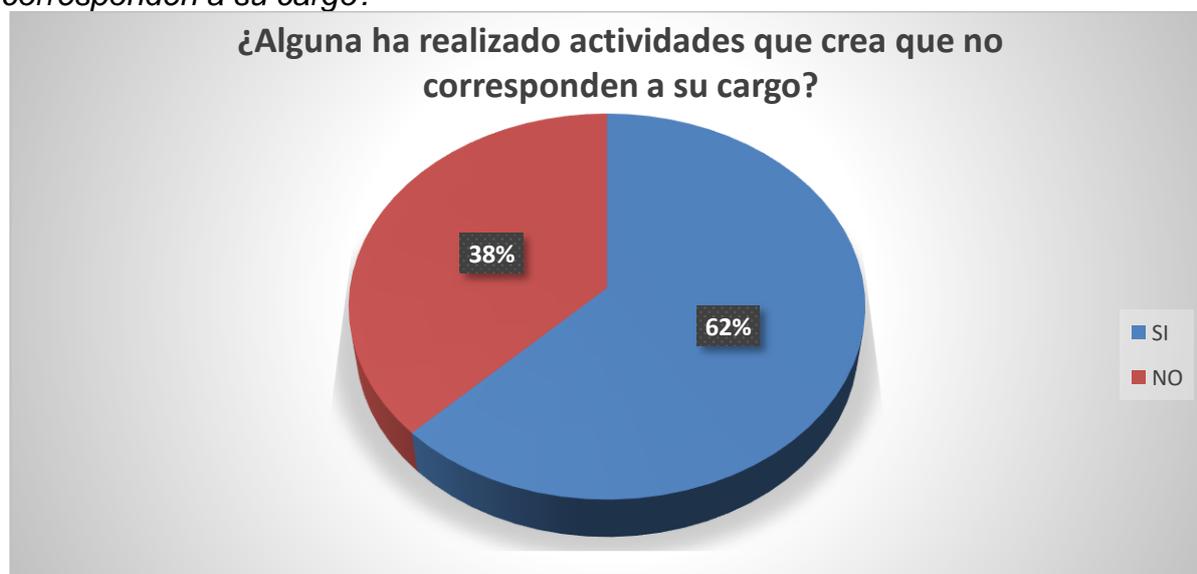
Pregunta 9: ¿Alguna ha realizado actividades que crea que no corresponden a su cargo?

Tabla 13. *Pregunta 9: ¿Alguna ha realizado actividades que crea que no corresponden a su cargo?*

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	5	62,50%
No	3	37,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 10. *Pregunta 9: ¿Alguna ha realizado actividades que crea que no corresponden a su cargo?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: En la pregunta nueve se consultó si los colaboradores han realizado alguna vez alguna actividad fuera de las que para ellos no corresponde a su cargo y un 62% menciona que si en efecto si han realizado actividades fuera de su cargo al menos lo que ellos vislumbran, mientras un 38% menciona que no ha realizado según ellos actividades fuera de sus cargos, lo que indica que los colaboradores están conscientes que están realizando actividades que no les corresponde, lo que a larga puede significar renuncias dentro de la empresa.

Pregunta 10: ¿Las relaciones con sus compañeros son jerárquicas o funcionales?

Tabla 14. *Pregunta 10: ¿Las relaciones con sus compañeros son jerárquicas o funcionales?*

Detalle	Numero	Porcentaje
Jerárquicas	1	12,50%
Funcionales	1	12,50%
No conoce	6	75,00%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 11. *Pregunta 10: ¿Las relaciones con sus compañeros son jerárquicas o funcionales?*



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: En la décima pregunta se consultó sobre si conocían si su relación dentro de la empresa es jerárquica en otras palabras vertical el sentido de autoridad, o funcional horizontal todos al mismo nivel un 75% no conoce en realidad que tipo de relación laboral tienen, mientras solo un 12% y 13% respectivamente consideran que es jerárquica y funcional respectivamente, lo que indica dentro de los colaboradores un completo desconocimiento lo que puede influir en determinar correctamente quien es la persona a cargo de la empresa, a cuales son los niveles de autoridad. Situación que se puede resolver dentro del manual de funciones.

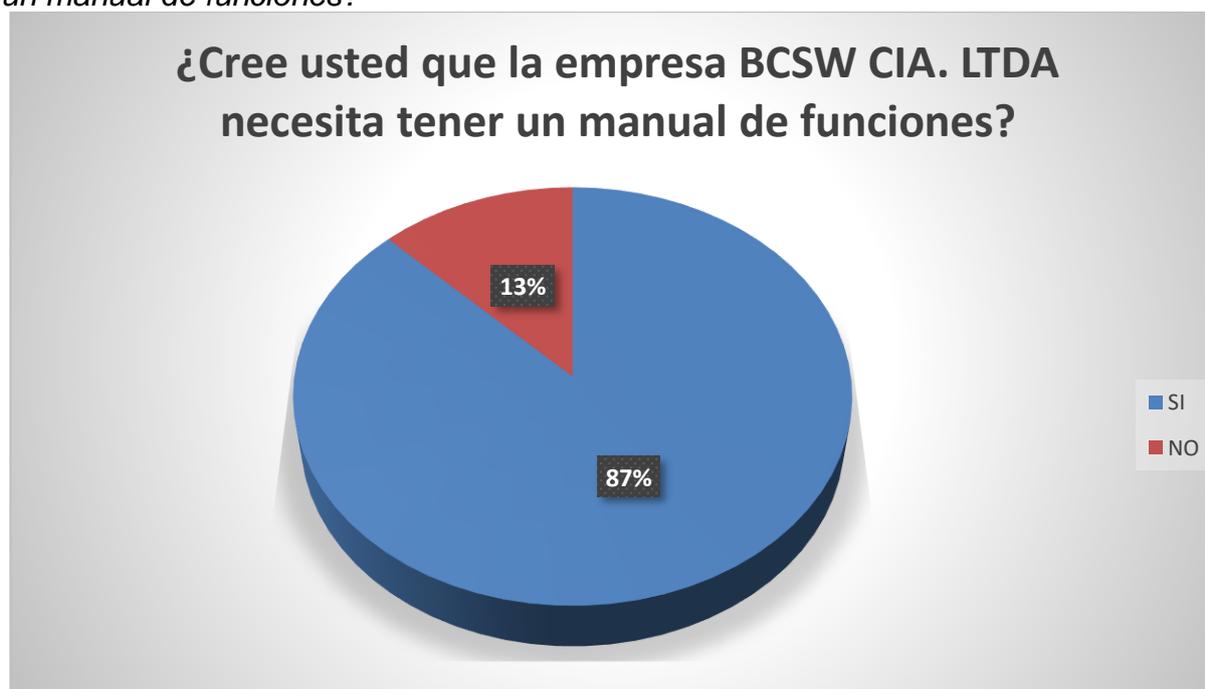
Pregunta 11: ¿Cree usted que la empresa BCSW CIA LTDA necesita tener un manual de funciones?

Tabla 15. Pregunta 11: ¿Cree usted que la empresa BCSW CIA LTDA necesita tener un manual de funciones?

Detalle	Encuestados	Porcentaje
Si	7	87,50%
No	1	12,50%
Total	8	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 12. Pregunta 11: ¿Cree usted que la empresa BCSW CIA LTDA necesita tener un manual de funciones?



Fuente: Elaboración propia, 2022

Análisis: Según los resultados de la onceava pregunta un 87% de los colaboradores considera que si es necesario que exista un manual de funciones, mientras que solo un 13% considera que no es necesario, con estos resultados permite continuar con el desarrollo de esta investigación como es la propuesta del manual de funciones para la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., a fin de establecer un insumo que necesita urgentemente la empresa para el desarrollo de sus actividades.

4.3. Diseño de propuesta de mejora

4.3.1. Propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa

Business Consulting Service Worldwide BCSW Cia. Ltda



4.3.1.1. Introducción

En vista de que, en Santo Domingo, muchas pequeñas y medianas empresas carecen de una gestión eficaz de los recursos humanos, por lo que las funciones de personal de estas llamadas organizaciones sociales son difíciles de realizar, lo que obviamente ha causado una anomalía a largo plazo en la área de producción. Tomando como referencia la óptima gestión de grandes empresas en el Ecuador como: PRONACA, Distribuidora Ordoñez, etc.

este trabajo se enfoca en empresas ubicadas en Santo Domingo, las cuales, a pesar de su desarrollo empresarial, carecen de una adecuada organización del talento

y no tener un documento establecido, detallando las tareas del día a día de su personal en las diferentes áreas.

De esta forma conociendo previamente por medio del diagnóstico, la problemática principal de la empresa es la falta de un manual de funciones, mismo que desarrolla en esta propuesta, con la finalidad de mejorar el proceso administrativo de la empresa BCSW Cia. Ltda., y optimizar así el desarrollo de las actividades de la empresa.

Los manuales de funciones son herramientas eficaces para el control interno de las diferentes integrantes de la empresa como: guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización. Permiten disminuir los errores operativos y financieros, ayuda a tomar decisiones óptimas dentro de la empresa.

4.3.1.2. Objetivos

Establecer el manual de funciones que determine las responsabilidades y obligaciones de cada colaborador dentro del proceso administrativo y productivo de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, Santo Domingo.

4.3.1.3. Alcance

El alcance de este documento es para todas las funciones de la empresa, cada uno de los colaboradores que trabaja en Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda.

4.3.1.4. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación del presente manual, son todas las áreas que existen en la empresa y las que se generaran a lo largo de su crecimiento en Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda.

4.3.1.5. Responsables

Los responsables dentro de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., con cada una de sus atribuciones son los siguientes, cada uno desempeña un papel importante dentro de la empresa:

Junta directiva. - Conformado por los socios de la empresa, se reúnen cada cierto tiempo para revisar los resultados y el estado de la empresa, toman decisiones a nivel directivo, eligen presidente y gerente general para la empresa, definen políticas y aprueban reglamentos como procedimientos.

Presidente. - Representante legal de la empresa, establece los objetivos y metas anuales de la empresa, revisa los contratos dentro de la empresa, administra los fondos de la empresa, funge como cara visible de la empresa para cualquier evento, o situación.

Gerente general. – Desarrollar los acuerdos y resoluciones dados por la presidencia, informar de los movimientos económicos de la empresa mediante escrito a los miembros accionistas, generar e informar los informes que le soliciten los accionistas y el presidente de la empresa, desempeñar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo le hayan sido asignados y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias o de la presidencia.

Director de comercio exterior. - Se encarga de todos los servicios ofertados por parte de la empresa en el mercado incluye, cotizaciones, proformas, negociaciones, desarrollo de procesos de importaciones, cálculos en comercio exterior, y todo lo relacionado con el área descrito en los servicios en el capítulo de marco referencial, incluye procesos de exportación e importación.

Director de contabilidad y financiero. - En este departamento están encargados de brindar y gestionar todos los servicios relacionados al área contable y tributaria que

ofrece la empresa incluye cotizaciones, proformas, cálculos, negociaciones y desarrollo de procesos relacionados, adicional llevan la contabilidad de toda la empresa.

Director de recursos humanos. – El director de recursos humanos se encarga de todos los procesos relacionados con los colaboradores de la empresa, contrataciones, revisión de perfiles, procesos de capacitaciones y perfección del personal.

Asistente de comercio exterior. - Es aquella asignación que apoya a los departamentos de comercio exterior y exportaciones en desarrollo de sus funciones con la parte operativa, y todas las demás obligaciones de acuerdo al cargo.

Asistente de contabilidad. – Es el cargo donde brinda apoyo al departamento de contabilidad con las diferentes funciones y desarrollo de servicios contables y tributarios, en otras palabras, el trabajo operativo.

Secretaria. – Encargada de la parte administrativa, tiene canal directo con gerente general, prepara documentos y redacta actas, convocatorias a reuniones, registra agenda de los diferentes departamentos y gerencia, etc.

4.3.1.6. Desarrollo del manual de funciones de la empresa BCSW Cia. Ltda

Con la creación de un manual de funciones, se busca aumentar la productividad de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., ya que, con las recomendaciones correspondientes, los empleados conocen a cabalidad las tareas exactas y las responsabilidades que tienen que desempeñar. El manual funcional contribuirá favorablemente a las empresas ya mencionadas, pues orientará a sus respectivos departamentos ejecutivos en el deber de organizar la fuerza laboral para lograr sus metas propuestas en base a su desarrollo. A su vez, permitirá categorizar el nivel de responsabilidad en las diferentes áreas, enfatizando el respeto a la jerarquía establecida en el organigrama de la institución.

De lo mencionado en los párrafos básicamente el beneficio para la empresa BCSW Cia. Ltda., al contar con el manual de funciones no es medible debido a que no existe un antecedente de uso de manual de funciones dentro de la empresa, se espera que el efecto sea positivo y le permita estar a la par de la competencia local y nacional.

4.3.1.7. Antecedentes de la empresa BCSW Cia. Ltda

La empresa Business Consulting Services, creada por el ing. Brandon Coox y el ing. Javier Andrade, nació como un emprendimiento en la búsqueda de crear nuevas oportunidades de trabajo en la provincia de Santo Domingo, originalmente se creó en 2018 como una idea de varios amigos y compañeros de la universidad, ofreciendo nuevos servicios en la ciudad entre los creadores originales fueron: Cristhian Rodriguez, Stalin Paredes, Andrés Maxwell, Wendy Iperiti, Cristofer Cando y Paola Fuentala, después de funcionar por más de un año funcionando en el mercado ofreciendo servicios como: tramites importaciones y exportaciones, logística, transporte, contabilidad, tributación, legales y judiciales, desarrollo de proyectos, registro de marcas, etc.

En 2019 se decide cerrar temporalmente el emprendimiento como persona natural motivado por obligaciones laborales adquiridas de cada uno de los creadores, en 2020 retoma el Ing. Brandon Coox con un nuevo socio el Ing. Javier Andrade, retoma el proyecto registrándola legalmente ante la superintendencia de compañías como sociedad limitada renombrándola como Business Consulting Services Worldwide Cia Ltda., y empezando nuevamente a funcionar con un nuevo equipo de trabajo, ampliando sus servicios ofertados, en una nueva dirección domiciliaria.

Actualmente la empresa esta conformada por los socios accionista Brandon Coox y Javier Andrade con numero de ruc: 2390054702001, ubicada en Av. Abraham Calazacón y Monseñor Schumacher.

4.3.1.8. Base legal

- **Estructura legal de la empresa**

Es una empresa de sociedad limitada obligada a llevar contabilidad, debidamente registrada en Superintendencia de Compañías, desde 2020, tiene todos sus registros en regla, desarrolla actividades en la ciudad de Santo Domingo.

- **Razón social**

Registrada como: BUSINESS CONSULTING SERVICE WORLDWIDE BCSW CIA.LTDA. con el identificador tributario N° 2390054702001

- **Actividad económica principal**

La empresa se dedica a actividades de preparación de las declaraciones tributarias de las personas y empresas; asesoramiento y de representación de clientes ante las autoridades tributarias.

Según la Superintendencia de Compañías la empresa puede dedicarse a actividades de preparación de las declaraciones tributarias de las personas y empresas; asesoramiento y de representación de clientes ante las autoridades tributarias.; así como también podrá ejecutar las actividades: otros tipos de consultoría técnica. Intermediarios del comercio de productos diversos. Actividades de preparación o auditoria de las cuentas financieras y examen y certificación de cuentas. Actividades de agentes de aduanas; emisión y tramitación de documentos de transporte y conocimientos de embarque. Otras actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoria; consultoría fiscal (procesamiento de nómina, etcétera).carga y descarga de mercancías y equipaje, independientemente del modo de transporte

utilizado, estiba y desestiba, incluye carga y descarga de vagones ferroviarios de carga.

- **Domicilio**

Ubicado en Av. Abraham Calazacón y Monseñor Schumacher. Santo Domingo, Provincia de Santo de los Tsáchilas (Ecuador).

- **Capital social**

Financiamiento propio por parte de los socios que conforman la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda.

4.3.1.9. Misión del manual de funciones de la empresa BCSW Cia. Ltda

La primera tarea de este documento es optimizar la gestión de los recursos humanos en la empresa BCSW Cia. Ltda., con manuales funcionales que documenten todas las tareas diarias de las personas que trabajan en diferentes campos. La tarea principal de este manual es especificar en detalle las responsabilidades, tareas, descripciones de las funciones a realizar en el día a día y los requisitos de las personas que van a ocupar un cargo en la empresa. Es necesario que exista, cabe señalar que los requisitos exigidos dependen del puesto que se desempeñe para que la empresa mantenga una adecuada organización de cada área.

4.3.1.10. Formato de manual de funciones empresa BCSW Cia Ltda

Nombre de la empresa:	Fecha de creación del manual de funciones de la empresa BCSW Cia. Ltda.
1. Identificación	
Cargo:	Nombre correspondiente del cargo.
Área:	Nombre del área que va a ejercer el empleado.
Departamento:	Nombre del departamento que va a ejercer el empleado.
Jefe inmediato:	Nombre del cargo que va a sustituir al empleado.
2.- Misión del cargo	
Explicar de manera resumida la misión del cargo a desempeñar	
3.- Responsabilidades del cargo	
Explicar detalladamente las funciones diarias del cargo.	
4.- Requisitos	
Especificar todos los requisitos que se necesitan para ocupar dicho cargo.	
Fuente: Elaboración propia, 2022	

4.3.1.11. Perfiles de cargos y funciones

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre 2022
1. IDENTIFICACIÓN	

MANUAL DE FUNCIONES Y DESTALLE DE CADA PLAZA DE TRABAJO DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA BCSW CIA. LTDA.

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1.- NOMBRE DEL MANUAL:	
Manual de funciones y descripción de cada plaza de trabajo de los colaboradores de la empresa BCSW Cia. Ltda.	
2.- MISIÓN DEL CARGO.	
Optimizar las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., con la meta de generar una mayor productividad y aprovechar los recursos de la empresa.	
3.- ALCANCE	
Es aplicable en todas las áreas de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda	

- **Junta de socios**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Socios
2.- Misión Del Cargo.	
Aportar con su profesionalismo y políticas con el asesoramiento adecuado que permitan el desarrollo óptimo de la empresa BCSW Cia. Ltda., siendo la prioridad los intereses de los accionistas.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar e innovar estatutos y reglamentos de la empresa. 2. Elaborar acuerdos en relación con los objetivos empresariales 3. Definir delegados comerciales, ejecutivos, legales entre otros que representen a la empresa ante los diferentes escenarios que puedan presentarse. 4. Fiscalizar la gestión económica, patrimonial y administrativa de la empresa, el balance y la cuenta anual de resultados que presente el contador. 5. Elegir los miembros de la presidencia y gerencia evaluando continuamente el desenvolvimiento en las funciones asignadas. 6. Evaluar las propuestas de trabajo periódicamente para alcanzar objetivos óptimamente. 	

7. Autorizar la adquisición de bienes, renovación de contratos e implementación de estrategias tanto administrativas como comerciales.
8. Decretar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento y Estatuto.

- **Presidente**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Presidente Ejecutivo
Área:	Dirección
Departamento:	Dirección general
Jefe inmediato:	Junta de socios
2.- Misión Del Cargo.	
Responsable de mantener la óptima planificación administración y control general de la empresa, con la finalidad de garantizar el desarrollo de la misma.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar fondos, bienes y recursos para la empresa 2. Planificar las actividades anuales para el cumplimiento de objetivos 3. Estudiar contratos empresariales para la adquisición de suministros, materia 4. Efectuar contratos permanentes cuando considere necesario para desarrollo de la empresa 5. Cumplir con las exigencias de la Normas ISO 9001, en lo que se refiere al modelo de aseguramiento de la calidad, aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio. 6. Definir código de conductas y comportamiento en la empresa Expocampo Fruit. Cia. Ltda 	
4. Requisitos	
Educación: Título Profesional en carreras Administrativas, Financieras o afines.	
Experiencia: 2 años como mínimo de experiencia en posiciones similares.	

- Gerente general

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Gerente Administrativo
Área:	Administración
Departamento:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Gerente General
2.- Misión Del Cargo.	
Planear, organizar y dirigir la administración de la empresa enfocándose en las metas propuestas en beneficio de la misma.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Figurar y actuar públicamente como representante legal y judicial 2. Ejecutar los acuerdos y resoluciones de la presidencia. 3. Concluir en conjunto con el presidente empresarial documentos que se requiera para desenvolvimiento de la empresa 4. Informar de manera mensual los movimientos económicos de la empresa mediante escrito a los miembros accionistas 5. Presentar los informes que le soliciten los accionistas y el presidente de la empresa. 6. Resguardar y respaldar los depósitos y retiros de las cuentas bancarias que pertenece a la empresa. 7. Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo le hayan sido asignados y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias o de la presidencia. 8. Es obligación del gerente atender y cumplir todas las disposiciones y requerimiento de la Superintendencia de Compañía o de cualquier organismo de control del Estado. 9. Administrar eficiente y eficazmente los recursos humanos y materiales asignados a su área. 10. Asignar funciones y responsabilidades al personal a su cargo, conforme a las disposiciones legales aplicables y a las políticas y lineamientos señalados en la Ley, Reglamento y Estatuto. 11. Dirigir, coordinar y supervisar las funciones de contabilidad, ingresos, egresos, sistemas, patrimonio, adquisiciones y recursos humanos, asegurando que se ejerzan bajo el marco jurídico y normativo establecido. 12. Ejecutar las funciones financieras vinculadas a las atribuciones de la Empresa 13. Administrar y archivar los contratos y convenios que la empresa lleve a cabo en apego a las disposiciones legales. 14. Estar al tanto de los nuevos proyectos de la empresa o de cambios significativos en el entorno: nuevas tecnologías, crecimiento acelerado, nuevos negocios o 	

productos, operaciones en el extranjero, entre otros.

4. Requisitos

Educación: Título Profesional en carreras Administrativas, Financieras o afines.

Experiencia: 3 años mínimos de experiencia en posiciones similares.

- **Secretaria**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Secretaria
Área:	Secretaria
Departamento:	Gerencia General
Jefe inmediato:	Gerente General
2.- Misión Del Cargo.	
Brindar el apoyo incondicional a su jefe inmediato con las tareas determinadas, así como también acompañar en los procesos a seguir dentro de la empresa.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantar actas de sesiones de accionistas y gerencias. 2. Validar libros de control contable y presentar información concreta a su jefe directo. 3. Efectuar actividades asignadas por su jefe directo u otro directivo de la empresa, siempre y cuando se encuentren dentro de los status legales. 4. Comunicar reuniones a quien corresponda de las diferentes instancias de la empresa. 5. Validar documentos a ser firmados por gerencia. 6. Llevar ordenadamente la agenda de actividades de gerencia general. 	
4. Requisitos	
Educación: Título de bachiller. Título de suficiencia en Ingles. Cursos de computación y Excel intermedio	
Experiencia: 1 año mínimo de experiencia en cargos similares.	

- **Director de Comercio Exterior**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Director de Comercio Exterior
Área:	Comercio Exterior
Departamento:	Dirección de Servicios
Jefe inmediato:	Gerente General
2.- Misión Del Cargo	
Ofertar y desarrollar los servicios relacionados al comercio exterior (importaciones, exportaciones, logística) como parte del giro de negocio de la empresa, velar por el cumplimiento de cada de uno de servicios de manera óptima.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, coordinar y ejecutar adecuadamente los servicios relacionados a los trámites para la documentación aduanera. 2. Controlar la ejecución de los servicios de comercio exterior (importaciones, exportaciones, logística), servicios anexos (Agrocalidad, fitosanitarios, conformidad, registro de marcas, etc.) 3. Establecer el presupuesto y costo de cada servicio ofertado en el sector de comercio exterior. 4. determinar precio de cada servicio de comercio exterior y servicios conexos ofertados por la empresa. 5. Mantener reuniones con potenciales clientes de los servicios ofertados por BCSW Cia. Ltda. 6. Cotizar servicios ofertados por la empresa a potenciales clientes 7. Negociar con los clientes precios, costos y tiempos de ejecución de cada uno de los servicios 	
4. Requisitos	
Educación: Título en Ingeniería en comercio Exterior/licenciatura en negocios internacionales, certificación por competencias en atención al cliente	
Experiencia: 3 años mínimos de experiencia en posiciones similares.	

- **Director de Contabilidad y Financiero**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Director de contabilidad y finanzas
Área:	Financiera
Departamento:	Dirección Financiera
Jefe inmediato:	Gerente General
2.- Misión Del Cargo.	
Ofertar y desarrollar los servicios relacionados con contabilidad y finanzas (declaraciones, manejo empresarial de contabilidad, simulación de impuestos), servicios conexos (ministerio de trabajo, IESS, etc.) como parte del giro de negocio de la empresa, velar por el cumplimiento de cada de uno de servicios de manera precisa.	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar las utilidades en el corto plazo, optimizando los recursos económicos. 2. Velar por la relevancia, confiabilidad y consistencia de la Administración Financiera. 8. Dirigir, coordinar y ejecutar adecuadamente los servicios relacionados a los trámites tributarios y contables. 9. Controlar la ejecución de los servicios de contabilidad y finanzas así como sus servicios conexos, Ministerio de trabajo, IESS, certificados de calidad, etc. 10. Establecer el presupuesto y costo de cada servicio ofertado en el sector de contabilidad y finanzas. 11. determinar precio de cada servicio de contabilidad y finanzas y servicios conexos ofertados por la empresa. 12. Mantener reuniones con potenciales clientes de los servicios ofertados por BCSW Cia. Ltda. 13. Cotizar servicios ofertados por la empresa a potenciales clientes 14. Negociar con los clientes precios, costos y tiempos de ejecución de cada uno de los servicios 	
4. Requisitos	
<p>Educación: Título Profesional en carreras Administrativas, Financieras o afines. Título de suficiencia en Ingles. Cursos avanzados de contabilidad financiera. Cursos de computación.</p> <p>Experiencia: 2 años mínimos de experiencia en posiciones similares.</p>	

- Director de Recursos Humanos

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
Cargo:	Director de Recursos Humanos
Área:	RR.HH
Departamento:	Dirección RR.HH
Jefe inmediato:	Gerente General.
2.- Misión Del Cargo	
<p>Abastecer a la empresa del personal idóneo, profesional y calificado para que cumplan eficientemente sus funciones determinadas, con la finalidad de brindarle a Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda un desarrollo productivo y de buena calidad.</p>	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reclutar y seleccionar al personal calificado para ejercer las actividades de la empresa. 2. Brindar el asesoramiento profesional necesario a los nuevos empleados que se integran a la empresa, con el fin de que desarrollen con éxitos sus funciones. 3. Resolver conflictos internos entre los empleados de la empresa, teniendo la capacidad de llevar a cabo acuerdos convenientes entre los involucrados. 4. Favorecer la comunicación dentro de la empresa. 5. Mantener actualizados la documentación y el registro del personal. 	
4. Requisitos	
<p>Educación: Título Profesional en carreras Administrativas, Financieras o afines. Título en Psicología Organizacional.</p> <p>Experiencia: 2 años mínimo de experiencia en posiciones similares.</p>	

- **Asistente de comercio exterior**

BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA	Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación	
CARGO:	Asistente de Comercio Exterior
ÁREA:	Comercio Exterior
DEPARTAMENTO:	Dirección de Servicios
JEFE INMEDIATO:	Director de Comercio Exterior
2.- Misión Del Cargo	
<p>Aportar al desarrollo de los servicios ofertados del departamento de comercio exterior de la empresa BCSW Cia. Ltda., a fin de que se cumplan con las ofertas emitidas a los clientes</p>	
3.- Responsabilidades Del Cargo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en todas las actividades del departamento de comercio exterior. 2. Atender a los potenciales clientes 3. Realizar los procesos de cotizaciones para los clientes 4. Realizar actividades operativas de los servicios ofertados por el departamento de comercio exterior. 5. Realizar consultas a los organismos rectores de comercio exterior cuando se requiera 6. Cotizar servicios adicionales con otras empresas u organizaciones 7. Ejecutar actividades relacionadas al departamento encargadas por el director de comercio exterior 8. Asistir al director de comercio exterior. 	
4. Requisitos	
<p>Educación: Título profesional estudiante o egresado de licenciatura en comercio exterior o negocios internacionales, tecnólogo en Logística y Transporte</p> <p>Experiencia: 6 meses de experiencia laboral en cargos similares</p>	

- **Asistente de contabilidad y financiero**

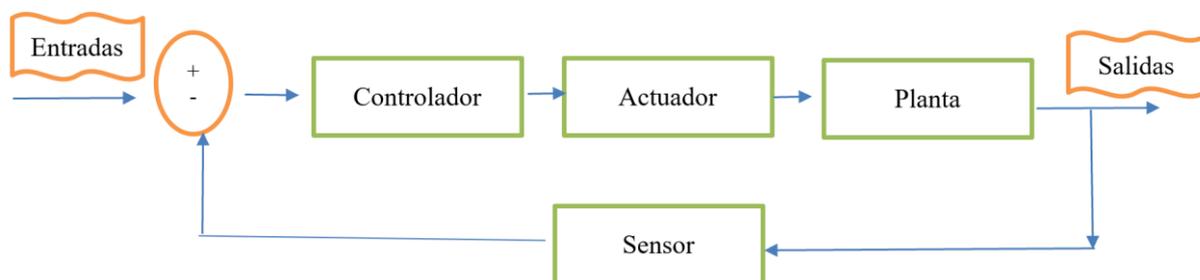
BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA LTDA		Vigencia: Marzo del 2022 Diciembre del 2022
1. Identificación		
Cargo:	Asistente de contabilidad y financiero	
Área:	Dirección financiera	
Departamento:	Contabilidad y finanzas	
Jefe inmediato:	Director de contabilidad y finanzas	
2.- Misión Del Cargo.		
Aportar al desarrollo de los servicios ofertados del departamento de contabilidad y finanzas de la empresa BCSW Cia. Ltda., a fin de que se cumplan con las ofertas emitidas a los clientes.		
3.- Responsabilidades Del Cargo		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar en todas las actividades del departamento de contabilidad y finanzas. 2. Atender a los potenciales clientes 3. Realizar los procesos de cotizaciones para los clientes del departamento de contabilidad y finanzas 4. Realizar actividades operativas de los servicios ofertados por el departamento de contabilidad y finanzas. 5. Realizar consultas a los organismos rectores de contabilidad y finanzas en el país, cuando se requiera 6. Cotizar servicios adicionales con otras empresas u organizaciones 7. Ejecutar actividades relacionadas al departamento encargadas por el director de contabilidad y finanzas 8. Asistir al director de contabilidad y finanzas 		
4. Requisitos		
Educación: Egresado o estudiante de 6to semestre de carreras administrativas y afines		
Experiencia: 6 meses en cargos similares		

4.4. Mecanismo de control

4.4.1. Mecanismo de retroalimentación de aplicación de propuesta en BSCW Cia. Ltda

El control de retroalimentación o mecanismo de control de retroalimentación es un método efectivo de control posterior sobre una propuesta o modelo aplicado a una organización en ese momento, con o sin fines de lucro, el control de retroalimentación puede definirse como una actividad u operación cuando existen diferencias en la aplicación del sistema o modelo, cuando se puede medir o aclarar el panorama general y se pueden tomar decisiones correctivas, la causa se ve como la entrada, y los controladores existentes, los actuadores, el equipo mismo, los sensores de monitoreo y la salida se convierten en la salida. solución a implementar.

Figura 13. *Mecanismo de control por retroalimentación para la empresa BCSW Cia. Ltda*



Fuente: (Isaza Velasquez & Herrera Sanchez, 2006)

Como se observa en la figura anterior el mecanismo de retroalimentación, da las pautas a la empresa de controlar las entradas en la organización hasta las salidas o productos/servicios resultantes de la actividad de la empresa. Se considera entradas en la empresa todos los procesos enfocados a las actividades de la empresa dentro del sector del mercado que se desempeña, los resultados son los servicios entregados como tal a los clientes de la empresa.

Entradas. – Son aquellos procesos o señales que tienen un control por parte de la organización, en otras palabras, esta relacionada directamente con el giro de negocio de la empresa. En el caso de Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., serian todos los servicios que ofrece en el mercado la empresa como por ejemplo: servicios tributarios, declaraciones de la renta, declaraciones de IVA, servicios aduaneros, comercio exterior, tramites de importación y exportación, servicios de logística nacional e internacional. Etc.

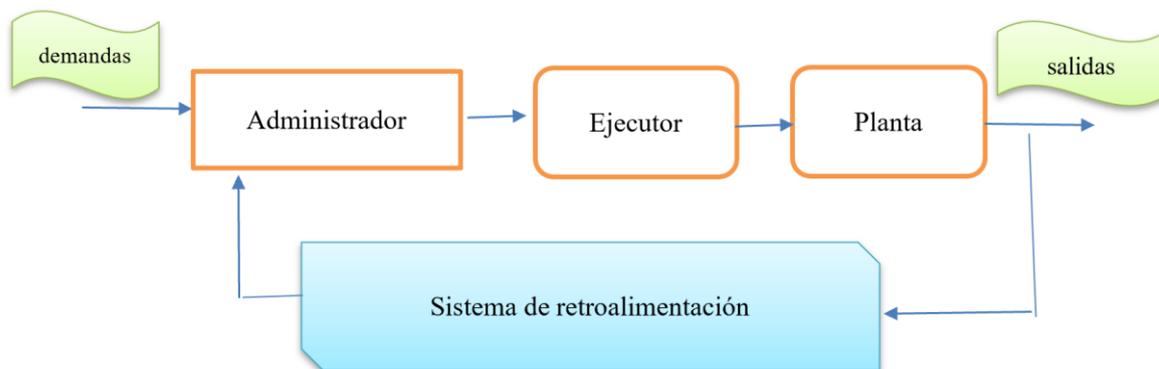
Sumador o controlador. – El caso del sumador o controlador en este mecanismo de control es aquel que receipta las entradas y las comprara con las salidas reales de la organización. La diferencia resultante entre las entradas y las salidas se conoce también como error. Y es recibido por el controlador, quien actúa o no sobre estos resultados dependiendo la importancia de estos errores. En el caso de la organización BCSW Cia. Ltda., el sumador o controlador será el coordinador de talento humano y su verificación se realizará mediante una matriz de cumplimiento que se levantará semana a semana por medio del Plan Operativo Anual, con esta información el gerente general tomara las decisiones debidas dependiendo de los resultados obtenidos.

Actuador. - Como define su nombre, el actuador es quien toma las decisiones una vez que el controlador emite los resultados de la retroalimentación y control que se realizará en el caso particular semanalmente, en este caso será el gerente general de la empresa quien desempeñará esta función. Como se conoce uno de los requerimientos para alcanzar los resultados que se plantea la empresa son mejores medios de comunicación entre la administración y el personal operativo de la organización. Este sistema esta desarrollado por medio de un sistema integro de información que puede ser automatizado o no.

Planta. – La planta como tal es el sistema que esta bajo las acciones operativas, la cual desarrolla las señales conocidas como salidas. En otras palabras, es la empresa como tal a lo que se considera como la planta, en el caso de BCSW Cia. Ltda., serian las instalaciones de la empresa y los servicios que ofrece lo que se considera como planta.

Sensor. – El sensor el aquel elemento que tiene como finalidad medir la eficacia y eficiencia del cumplimiento de las salidas de la planta (BCSW Cia. Ltda), de tal manera que se pueda generar el seguimiento adecuado por el parte del controlador, y medir que tanto se cumplió de lo planificado y lo ejecutado al final de un periodo académico, en otras palabras el sensor es la metodología que se usará para medir la productividad de la empresa, en esta caso el sistema será el Performance Dialog, y los indicadores de gestión.

Figura 14. Sistema de control retroalimentado de BCSW Cia. Ltda.



Fuente: (Isaza Velasquez & Herrera Sanchez, 2006)

4.4.1.1. Flujo de señales en el sistema de control

Para los sistemas de retroalimentación, el desarrollo del flujo de señales entre las partes involucradas es muy importante. El área de enlace puede quedar inoperante en el momento en que la comunicación entre las entidades constitutivas del sistema se vuelve insuficiente o ineficaz. Una característica no negociable del sistema de desarrollo de eventos en el campo de extensión de la empresa es el correcto flujo de

información entre cada parte. El primer canal de comunicación que debe habilitarse por completo es el canal de comunicación entre la fábrica y las personas responsables de cada partición de enlace. A través de este canal, las necesidades de actividades y procesos de la fábrica fluyen hacia los responsables de generar la gestión necesaria para cumplir con los requisitos, los cuales pueden expresar sus limitaciones y requerimientos a la organización, permitiéndoles resolver problemas en conjunto.

El siguiente canal debe estar habilitada de manera fluida, es el canal que comunica el controlador con el actuador, la parte del coordinador talento humano del sistema con la parte operativa del área de enlace. En este punto, ambas partes conocen bien las características, limitaciones, capacidades y posibilidades del área de mantenimiento. También se debe determinar perfectamente el nivel aceptable de calidad, tiempo y consumo de recursos para cada tarea y, en definitiva, todos, conociendo su papel en el desarrollo de la actividad, tienden a utilizar los recursos humanos de la manera más eficiente. Algunas características importantes del sistema de retroalimentación de información en el modelo de gestión de mantenimiento son:

Objetividad. – Este principio hace referencia que el mecanismo de control, toda la información que no contribuye a tomar decisiones en el proceso de control, no es necesario procesarla. Hay que saber seleccionar cuales son los datos mas relevantes en el proceso y se requiere también ser imparcial al momento de analizar la información y datos que son relevantes o no para el control dentro de la empresa.

Organización. - Otro principio es la organización de la información y de la empresa mismo como tal, dentro de la empresa es necesario que exista una organización con sus datos e información a fin de agilizar el proceso de control, debe además existir un historial del mismo que puede ser impreso o digital.

y profesional de los empleados para ver si están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Si este no es el caso, estas llamadas evaluaciones pueden mantenerlos informados si necesitan capacitación adicional para mejorar su desempeño laboral.

Tabla 16. *Indicadores de evaluación de la empresa BCSW Cia. Ltda*

EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES	
BUSINESS CONSULTING SERVICES WORLDWIDE CIA. LTDA.	
DETALLE	Descripción
Indicadores	
Manual de funciones	<p>De conocimiento: con el fin de que todo el personal de la empresa BCSW CIA.LTDA haya obtenido el más adecuado conocimiento sobre el manual de funciones y su importancia.</p> <p>De cumplimiento: Con la finalidad de que el diseño de distribución de la oficina de BCSW CIA.LTDA en efecto se haya realizado y de la manera más óptima posible.</p>
Talleres de capacitación.	<p>De asistencia: Teniendo como objetivo que todos los integrantes de la empresa BCSW CIA.LTDA hayan asistido puntualmente en los dos días que se llevó a cabo la capacitación.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.5. Proceso de aplicación de implementación

La forma en que se va aplicar la propuesta de mejora de esta investigación que se planteó para la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., va ser de la siguiente manera, empezando conversaciones y la primera presentación a las máximas autoridades de la empresa como es el gerente general de la misma:

4.5.1. Presentación y aprobación del manual de funciones

Como primer paso para la aplicación de la propuesta de mejora, se va hacer la entrega del manual de funciones al gerente general de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., esto con la finalidad que sea primero revisada la propuesta por la máxima autoridad de la empresa, y decida la viabilidad o no de la propuesta, a su vez sea llevada a la junta de socios y decida si se aplica o no la propuesta.

4.5.2. Socialización del manual de funciones

Una vez que la junta de socios de la empresa apruebe la viabilidad de aplicar el manual de funciones, se propone comenzar con un proceso de aplicación progresiva del manual de funciones, primero por medio de una serie de reuniones con todo el personal de la empresa, mesas de trabajo y mesas redondas a fin de que todo el personal pueda entender, comprender y aplicar el manual de funciones en todas las actividades de la misma.

4.5.3. Impresión y empastado

Una vez haya sido socializado con el personal, el gerente general procederá a imprimir y empastar el manual de funciones en al menos 1 ejemplar para cada área de la empresa, además de ser impreso será empastado, con las siguientes características distintivas:

- Empastado externo azul oscuro
- Nombre del documento
- Tamaño (ancho 21 cm, largo 30 cm)
- Consta de 20 a 30 páginas.

4.5.4. Diseño

La portada del manual de funciones de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, se propone que sea la siguiente con un fondo azul empastado en letras negras, con un ligero borde negro y el logo de la empresa respectivamente:

Figura 16. Modelo de portada de manual de funciones de BCSW Cia. Ltda.



Fuente: Elaboración propia, 2022

4.5.5. Presupuesto requerido

A continuación, se detalla el presupuesto que se considera para la aplicación de la propuesta planteada del manual de funciones en esta investigación para la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., donde constan los costos de poder aplicar el manual dentro de la empresa en todas sus actividades:

Tabla 17. *Presupuesto de implementación de manual de funciones de BCSW Cia. Ltda.*

N°	DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Manual original para junta de socios	1	25,00	25,00
2	Manual original para gerente de la empresa	1	25,00	25,00
3	Copias a color para las demás áreas de la empresa	7	3,00	21,00
4	Capacitaciones en RR.HH	3	16,00	48,00
5	Creación de área de RR.HH	1	70,00	70,00
6	Adiestramiento de personal de la empresa	2	35,00	70,00
PRESUPUESTO PROYECTADO			TOTAL	249,00

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.5.6. Procesos de capacitación

Dentro de los resultados en el diagnóstico se demostró que en la empresa el personal si tenía capacitaciones pero no en el área de recursos humanos sino más bien en el área de especialidad o giro de negocio de la empresa, por tanto, el enfoque de las capacitaciones para complementar el proceso de aplicación del manual de funciones será en las áreas de talento humano, con un promedio de 40 horas por cada una de las capacitaciones, teniendo al menos tres capacitaciones anuales, con un promedio de al menos 5 años consecutivos de capacitaciones, siendo los siguientes temas:

Tabla 18. *Temario de capacitaciones para BCSW Cia.Ltda*

Temario de capacitaciones				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente Importancia de un manual de funciones en una empresa Comunicación eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Motivación y actitud al cambio Relaciones interpersonales. Manejo de conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión del Cambio. Planes de sucesión. Clima Laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio al cliente con calidad y calidez. Administración del talento humano en base a competencias. Liderazgo y coaching. 	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo remoto Uso de herramientas digitales Comunicación efectiva en equipos digitales

Fuente: Elaboración propia, 2022

4.5.7. Duración de las capacitaciones

Se estima que cada capacitación tendrá una duración de 40 horas académicas, teniendo al final un evento de entrega de certificado por haber asistido y aprobado cada capacitación, misma que estará avalada por una institución de educación superior de la ciudad o del país.

4.5.8. Selección de institución capacitadora

Para las capacitaciones al personal de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda, se ha considerado varias empresas privadas que ofrecen estos servicios en la ciudad, pero al contar con un presupuesto limitado, y teniendo como opción también una institución pública como es el Instituto Superior Tecnológico Tsa'chila, debidamente acreditado en 2021 antes el CES (Consejo Educación Superior en Ecuador), se opta por esta alternativa, pues sus capacitaciones son totalmente gratuitas a excepción de la entrega del certificado al final de cada capacitación.

4.5.9. Evaluación de aplicación de manual de funciones

Luego de un año de aplicación del manual de funciones propuesto para la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda., con la aplicación del mecanismo de control mismo que se va aplicar mediante el sistema de retroalimentación.

Capítulo V Sugerencias

- Se sugiere que la empresa ponga más atención al desarrollo de un departamento de recursos humanos o talento humano a fin de generar una mejor selección de los colaboradores de la empresa, así también se optimice los recursos y se puede cumplir con los objetivos que tiene la empresa su misión y visión.
- Se sugiere también que se ponga en marcha la propuesta que se hace en este trabajo como es el manual de funciones para la empresa, esto con la finalidad de generar un mejor desarrollo de cada una de las actividades de la empresa, sobre todo lo que se refiere a su giro de negocio.
- Se debe implementar un proceso de aplicación progresiva del manual de funciones propuesto para la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda en este trabajo. Ir paso a paso empezando con las capacitaciones y socialización del manual, demostrar la importancia del mismo dentro de la empresa.
- En base al manual de funciones dentro de la empresa se debería pensar en la generación de políticas y leyes para la empresa y para todos sus colaboradores de acuerdo también al estatuto de la organización.
- Si bien la empresa al momento ha desarrollado sus actividades sin mayor estandarización en sus procesos, y varias funciones han terminado duplicándose justamente por la inexistencia de un manual de funciones, es necesario, que la empresa empiece con un proceso de estandarización de todos sus procesos y funciones, pues si tiene una mirada en el crecimiento y la internacionalización de la organización es necesario primero contar con este proceso.
- Se recomienda también, pese a la existencia de la tecnología imprimir al menos unas 10 copias del manual de funciones para que sea compartido con los integrantes miembros colaboradores de la empresa, a fin de que vayan conociendo

como funciona la empresa.

- Al ser una empresa relativamente nueva, después de realizar el diagnóstico de la misma se encontraron varias anomalías que al igual que lo relacionado a los recursos humanos, se puede dar una solución sin mayor incidencia en los presupuestos de la empresa por medio de la apertura de la empresa a investigadores interesados en el tema aplicando una metodología de ganar-ganar gana el investigador y al mismo tiempo a la empresa.
- El mecanismo de control que se propone dentro de esta investigación es el de retroalimentación donde se analiza luego de al menos un periodo económico de la empresa cuales fueron los resultados de la aplicación de la propuesta, esta claro que es necesario aplicar este mecanismo si se desea medir la eficiencia y aplicación práctica de la propuesta.
- La empresa debe considerar aplicar el manual de funciones que se hace propuesta en esta investigación por un año, con la finalidad de medir cuales serian los resultados de cambiar las actividades de la empresa, si funciona puede seguirse aplicando y en caso de no hacerlo se puede mejorar la propuesta.
- Según los propios colaboradores de la empresa se ha llegado a duplicar actividades dentro de la empresa por diferentes cuestiones que no están generadas y registradas bajo un sistema definido de funciones y políticas.
- Se hace evidente también el hecho de capacitar a todos los colaboradores de la empresa, sobre todo en el área de recursos humanos y temas relacionados, pues se demuestra que no tienen conocimiento del tema.
- Se sugiere que la empresa busque también más personal profesional para el desarrollo de sus actividades pues según se evidencia en el diagnóstico necesitan más personal.

Conclusiones

- Se concluye que la empresa no cuenta con un manual de funciones donde este definido cuales son las obligaciones, responsabilidades, derechos y deberes de cada uno de los puestos dentro de la empresa, al contrario muchos colaboradores en ocasiones han realizado actividades que nada tienen que ver con su función.
- La empresa no ha capacitado a sus colaboradores en el área de talento humano según el diagnóstico que se realizó, lo que implica que por parte de ellos si bien son excelentes profesionales no conocen del tema, que en la actualidad cumple una función primordial dentro de cualquier organización.
- La organización realiza sus actividades de forma empírica según las necesidades que tenga en su momento, generando en ocasiones no se optimice los recursos y genere a su vez pérdidas para la empresa.
- La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que coordine al personal de la misma, pudiendo llegar a causar conflictos importantes dentro de la empresa que pueden incluso terminar en un tribunal de trabajo por no haber sido manejado por parte de este departamento inexistente dentro de la empresa.
- Se menciona que la empresa mide la productividad, pero no se pudo evidenciar bajo que parámetros se realiza esta medición por esta razón se genero indicadores para que se pueda medir.
- Una propuesta de manual de funciones era necesario para resolver la problemática central de la empresa que es este caso es el caos dentro de la misma en todas sus áreas.

Bibliografía

- Acuña, G. (31 de Octubre de 2017). *www.cumplo.cl*. Recuperado el 31 de Diciembre de 2018, de <https://static.asech.cl/site/wp-content/uploads/2017/10/31154950/Guillermo-Acu%C3%B1a.pdf>
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Educación. doi:978-970-26-1511-8
- Aramburo, N., & Rivera, O. (2010). *Organización de Empresas*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Arias., F. G. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. . Caracas: Episteme.
- Ávila, U. N. (3 de Diciembre de 2018). *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11135>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos. Séptima edición*. México: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, SA. DE C.V. Recuperado el 30 de Diciembre de 2018, de <https://issuu.com/djzerocool/docs/1-gabriel-baca-urbina-evaluacion-de>
- Bataller, A. (2016). *La gestión de proyectos*. Barcelona: Editorial UOC. doi:978-84-9064-389-1
- Becerra, V. (02 de Abril de 2013). *Recursos humanos*. Obtenido de *Emprende Pyme.net*: <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos>
- Kelly, S. (20 de 09 de 2018). *Recursos Humanos: la importancia de la administración de personal*. Obtenido de <https://blog.kellyservices.com.mx/recursos-humanos-la-importancia-de-la-administracion-de-personal>
- Bouzas Ortis, J. A., & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: IURE editores, S.A.
- Buchele, R. (1977). *Management of Business and Public Organizations (McGraw-Hill series in management)*. McGraw Hill Higher Education.
- Buchele, R. (1977). *Management of Business and Public Organizations (McGraw-Hill series in management)*. McGraw Hill Higher Education.
- Buchele, R. B. (1977). *Management of Business and Public Organizations (McGraw-Hill series in management)*. McGraw Hill Higher Education.

- BVS. (2006). *Elaboracion del Manual de Organización y Funciones*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción A La Teoría General De La Administración. Séptima edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. México, D. F.: McGRAW-Hill/Interamericana Editores, S.A DE C.V.
- Coox, B. (6 de 11 de 2021). *Reseña historica*. Obtenido de Business Consulting Service Worldwide Cia. Ltda: <https://www.bcs-worldwide.com/>
- Cortés, R. (2007). A Propósito De La Relación Economía Y Mediol Ambiente: Un Balance Crítico Sobre Las Convenciones Y Tensiones Epistémicas De La Disciplina. Bogotá, Colombia. Recuperado el 2 de Noviembre de 2018, de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/1084/1593>
- Fred, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:978-607-32-1576-3
- Garcia, I. (31 de Mayo de 2009). *Manuales Administrativos*. Obtenido de <http:// analisisdelosmanuales.blogspot.com/>
- Gómez, H. D. (2006). *Propuesta para la actualización del manual de procesos y procedimientos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle*. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3913/00781136.pdf;jsessionid=D38D5BFF356E377DD5A6DD0B3D5A531E?sequence=1>
- Herrera Monterroso, H. E. (20 de 02 de 2007). *Manuales Administrativos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/manuales-administrativos/>
- Herrera, I. V. (2002). *Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores*. Latacunga.
- Isabel Garcia. (31 de 05 de 2009). *Manuales Administrativos*. Obtenido de <http:// analisisdelosmanuales.blogspot.com/>
- JT Blok. (27 de 06 de 2013). *El Manual de Funciones de una Empresa*. Obtenido de <https://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
- Kellog, G. (1963). *Preparación del manual de oficina- Volumen 36 de Estudios de investigación*. Barcelona: Reverté. .
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- Majad Rondón, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Scielo*, 2-6.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados- Quinta Edición*. . Mexico: Pearson Education.
- Méndez, A. (s.f). *Programa de Instrucción al Usuario*. Obtenido de Biblioteca Virtual: <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>
- Monge, C. C. (2016). *Gestion Empresarial & Innovacion. UCA Profesional*.
- Moyano Castillejo, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Lima: Macro Eirl. doi:978-612-304-292-9
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 28 de Enero de 2018, de https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion
- Mundo de la empresa. (24 de 08 de 2011). *Organizacion: las funciones de cada departamento de la empresa*. Obtenido de <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>
- Peña Farinacia, J. A. (2017). *Administración General de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires: Independiente. doi:978-987-42-5589-1
- Pontificia Universidad Catolica de Peru. (20 de 04 de 2010). *Tips para el crecimiento Organizacional, Profesional y personal*. Obtenido de Pucp: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Obtenido de Repositorio Digital de la Universidad de Medellín: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.udem.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F11407%2F160%2FGesti%25c3%25b3n%2520del%2520talento%2520humano%2520como%2520estrategia%2520para%2520retenci%25c3%25b3n%2520de>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. SciELO*, 2-6.

- Revista Ekos. (17 de Noviembre de 2018). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Ríos, F. (20 de Abril de 2010). *Tips para el crecimiento organizacional, profesional y personal*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica de Perú: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Senplades. (22 de septiembre de 2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Termiser Protecciones. (2015). *Distribución del espacio en las áreas de trabajo: Claves*. Obtenido de Termiser Protecciones.com: <http://termiserprotecciones.com/distribucion-del-espacio-en-las-areas-de-trabajo/>
- Termiser Protecciones. (2015). *Distribución del espacio en las áreas de trabajo: Claves*. Obtenido de Termiser Protecciones.com: <http://termiserprotecciones.com/distribucion-del-espacio-en-las-areas-de-trabajo/>
- Terry., G. R. (2008). *Principios de la Administración*. . Buenos Aires- Argentina.: Editorial: Compañía Editorial Continental, S. A.
- Thompson, J. (09 de 03 de 2011). *Herramientas Administrativas o Gerenciales*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Thompson, L. J. (09 de 03 de 2011). *Administracion en Teoria*. Obtenido de <http://administracionenteoria.blogspot.com/>
- Toapanta, V. (7 de Julio de 2016). Análisis Financiero. Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador: Uniandes. Recuperado el 18 de Diciembre de 2018
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la administración (2a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria. doi:978-607-438-853-4
- Weihrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México D.F México: McGraw-Hill Publishing Co.
- Yanez, D. (2016). *Las 10 Características de la Administración Más Importantes*. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/caracteristicas-administracion/>

Anexos

Anexo A. Modelo de entrevista dirigida gerente general de Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda



Entrevista para trabajo de grado: Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide BCSW Cia. Ltda

Autor: Edwin Javier Andrade Loor

Docente guía: Jehovanni Fabricio Velarde Molina

ENTREVISTADO:

EMPRESA:

CARGO:

1.- ¿Cuenta con un departamento o área de recursos humanos en la empresa?

2.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son sus aspectos negativos?

3.- ¿Cuál es su nivel de capacitación de los recursos humanos?

4.- ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?

5.- ¿Dentro de su empresa existe un manual de funciones?

6.- ¿Cree necesario un manual de funciones?

7.- ¿Tiene asignada funciones a sus empleados en base a su contratación?

8.- ¿El personal de su empresa cumplen sus funciones directamente?

9.- ¿Cuál es el clima laboral que maneja la empresa sin haber desarrollado un manual de funciones?

Anexo B. Modelo de encuesta dirigido a colaboradores de la empresa Business Consulting Services Worldwide Cia. Ltda



Encuesta para trabajo de grado: Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide BCSW Cia. Ltda
Autor: Edwin Javier Andrade Loor
Docente guía: Jehovanni Fabricio Velarde Molina

La presente encuesta forma parte de la metodología planteada para el desarrollo del trabajo de grado de los maestrantes. La información aportada será empleada únicamente con fines académico-científicos. Gracias de antemano por su atención.

1.- ¿Cree usted que la empresa labora bajo parámetros de un manual de funciones?

Si

No

No se

2.- ¿Cuál es el área en el cual labora?

Gerencia

Secretaria

Departamento de comercio exterior

Departamento comercial

Contabilidad

Departamento exportaciones

3.- ¿En algún momento alguien ha sustituido en su cargo?

Si

No

4.- Explique las razones de porque dicha sustitución

No hubo sustitución

Vacaciones

Enfermedad

Sustitución de otro compañero

Calamidad domestica

Rotación de puesto

Otras actividades asignadas

5.- ¿Existen restricciones en la ejecución de su trabajo?

Si

No

No contestó



Encuesta para trabajo de grado: Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano de la empresa Business Consulting Services Worldwide BCSW Cia. Ltda

Autor: Edwin Javier Andrade Loor

Docente guía: Jehovanni Fabricio Velarde Molina

6.- ¿Usted cree que el personal de cada área de la empresa BCSW CIA LTDA conoce sus funciones?

Si

No

7.- ¿Cree Ud. que el personal de cada área está cumpliendo con sus funciones?

Si

No

No contestó

8.- ¿Qué consecuencias cree usted en que la empresa BCSW CIA LTDA no cuente con un manual de funciones?

Infrautilización de la capacidad instalada de la empresa

Desorden y falta de calidad

Los empleados no tengan claras sus funciones

Perdidas económicas

Ninguna

9.- ¿Alguna ha realizado actividades que crea que no corresponden a su cargo?

Si

No

10.- ¿Las relaciones con sus compañeros son jerárquicas o funcionales?

Jerárquicas

Funcionales

No conoce

11.- ¿Cree usted que la empresa BCSW CIA LTDA necesita tener un manual de funciones?

Si

No

Anexo C. Logo de la empresa objeto de estudio



Anexo D. Instalaciones de la empresa BCSW CIA.TDA



SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR LOGISTICA

- TRÁMITES DE IMPORTACIÓN MARÍTIMOS, AÉREOS Y TERRESTRES A CONSUMO Y EN LOS DIFERENTES REGIMENES ESPECIALES.
- CARGA CONSOLIDADA (LCL).
- MENAJE DE CASA.
- COORDINACIÓN EN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: ALMACÉNES TEMPORALES, DEPÓSITO COMERCIAL PÚBLICO.
- SERVICIO DE COURIER PUERTA A PUERTA
- ASESORAMIENTO EN: CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS ARANCELARIAS.
- SERVICIO DE SEGURIDAD.

OTROS SERVICIOS

- CONSTITUCIONES DE COMPAÑÍAS.
- TRÁMITE DE FIRMA ELECTRÓNICA.
- SERVICIOS DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL.
- ASESORÍA EN PLANES DE INVERSIÓN.
- REGISTROS DE MARCAS Y PATENTES SENADI.



BCSW
Cia. Ltda.

OUTSOURCING CONTABLE

- ASESORÍA FINANCIERA, TRIBUTARIA Y CONTABLE.
- ELABORACIÓN DE CONTABILIDADES Y ASESORÍA CONTABLE.
- REVISIÓN DE PROCESOS CONTABLES Y OPERATIVOS
- ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS
- ENVÍO DE INFORMACIÓN A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS.
- ACTIVIDADES DE PREPARACIÓN DE DECLARACIONES TRIBUTARIAS, IVA, RENTA, PERSONAS NATURALES Y SOCIEDADES.

WWW.BCS-WORLDWIDE.COM
02 503 1251 / 099 853 7797 / 099 091 3086
BCSERVICE2018@GMAIL.COM

MGS. BRANDON S. COOX
ING. JAVIER ANDRADE, CPA

