



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto Previo a la Obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas.

AUTORES:

Analuisa Campaña Evelyn Berenice
Cuenca Urgiles Javier Fabian
López León Santiago David
Narváez Olvera Kevin Andrés
Parra Benítez Dayuma Carolina
Saltos Cedeño Patricia Pilar
Sañay González Roberth Fabricio

TUTOR:

Mgs. Toledo Andrade Andres Santiago

Levantamiento y estandarización de procesos de talento humano para una empresa distribuidora de materiales de construcción en el Sur de Quito.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Evelyn Berenice Analuisa Campaña, Javier Fabian Cuenca Urgiles, Santiago David López León, Kevin Andrés Narváez Olvera, Dayuma Carolina Parra Benítez, Patricia Pilar Saltos Cedeño y Roberth Fabricio Sañay González, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Evelyn Berenice Analuisa Campaña
1726750480



Javier Fabian Cuenca Urgiles
1724851611



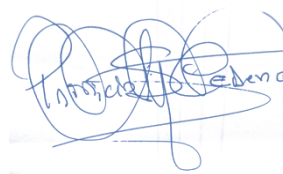
Santiago David López León
0104411483



Kevin Andrés Narváez Olvera
1750804823



Dayuma Carolina Parra Benítez
1721227088



Patricia Pilar Saltos Cedeño
1710568112



Roberth Fabricio Sañay González
0930165857

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Toledo Andrade Andres Santiago, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Toledo Andrade Andres Santiago

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto supera una deficiencia prevalente que se encuentra en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de construcción en Ecuador. Este estudio explora la deficiencia que ocurre cuando las empresas no formulan y diseñan procesos para la gestión del talento humano. Un negocio de distribución de materiales de construcción en el sur de Quito tiene 19 empleados que se encuentran bajo una estrategia de gestión que implica la emisión de órdenes verbales y la ausencia de manuales para empleados, procesos estructurados para la capacitación de empleados y evaluaciones de desempeño de los empleados. El objetivo de este estudio es identificar las prácticas de gestión del talento de la empresa, diseñar manuales para empleados y desarrollar un enfoque sistemático para el reclutamiento de personal y la gestión del talento. Se emplearon enfoques de diseño centrado en el usuario para lograr el objetivo (estructura del problema, mapa de empatía, diseño de empatía, personas y diseño iterativo). Estos enfoques se validaron mediante entrevistas y un cuestionario administrado a 17 empleados. Los resultados del diagnóstico de la gestión del talento de los empleados demostraron que el 100% de los empleados nunca recibió una inducción formal, el 89% de los empleados no sabía qué implicaban sus trabajos y el 94% de los empleados indicó que la empresa debería desarrollar una página interna para la gestión de procesos de talento humano. Como resultado de los diagnósticos, se desarrolló un Sistema de Gestión del Talento Humano y se estructuró en una página interna que alberga los procesos de gestión, manuales de empleados, documentos de incorporación de empleados, la política de remuneración y la política de evaluación de desempeño. La propuesta tiene un estudio técnico que añade información sobre dónde estará el centro de operaciones, el mapa de procesos de la empresa y un modelo de gestión organizacional que coloca al nuevo Líder de Talento Humano al mismo nivel que las demás funciones, bajo la Dirección General, así como un plan de mercadeo interno que intenta ubicar el nuevo sistema entre la Dirección y los empleados. El análisis financiero presenta una inversión inicial de 4.565,00 USD y costos anuales de operación de 9.833,92 USD, con un Valor Actual Neto (VAN) a 3 años de -13.638,35 USD, tras considerar los únicos ahorros medibles (\$5.860,00 por año).

Palabras clave: Talento humano, estandarización de procesos, manual de puestos/roles, gestión de organizaciones, micrositio interno, experto en la materia.

ABSTRACT

The project addresses a common shortcoming found in most small and medium-sized construction companies in Ecuador. This study explores the shortcoming that arises when companies fail to formulate and design processes for human talent management. A construction materials distribution business in southern Quito has 19 employees who are subject to a management strategy that relies on verbal orders and lacks employee handbooks, structured employee training processes, and employee performance evaluations. The objective of this study is to identify the company's talent management practices, design employee handbooks, and develop a systematic approach to staff recruitment and talent management. User-centered design approaches were employed to achieve this objective (problem structure, empathy map, empathy design, personas, and iterative design). These approaches were validated through interviews and a questionnaire administered to 17 employees. The results of the employee talent management assessment showed that 100% of employees had never received formal onboarding, 89% of employees did not know what their jobs entailed, and 94% of employees indicated that the company should develop an internal portal for managing human talent processes. As a result of the assessments, a Human Talent Management System was developed and organized on an internal webpage that houses the Human Talent Management processes, employee handbooks, employee onboarding documents, the compensation policy, and the performance evaluation policy. The proposal includes a technical study that provides information on the location of the operations center, a map of the company's processes, and an organizational management model that places the new Human Resources Leader on the same level as other functions, reporting to General Management, as well as an internal marketing plan designed to promote the new system among management and employees. The financial analysis shows an initial investment of 4,565.00 USD and annual operating costs of 9,833.92 USD, with a 3-year Net Present Value (NPV) of -13,638.35 USD, after accounting for the only measurable savings (5,860.00 USD per year).

Keywords: Human Resources, process standardization, job-description manual, organizational management, internal microsite, SME

DEDICATORIA

A mi mamá:

Quien ha sido mi mayor fan en este proceso y mi paño de lágrimas, siempre apoyándome y dandome aliento cada vez que mis días no eran buenos, por siempre darme amor y estar siempre presente a pesar de todo. Gracias por ser mi mejor amiga.

A mi papá:

Por ser mi mayor ejemplo a seguir, por enseñarme a luchar, por hacerme ver siempre lo bueno y lo malo de todo y sobre todo por enseñarme a ser más fuerte ante cualquier adversidad. Si no fuera por él no estaría donde estoy.

A mí:

De igual manera dedico esto a una versión de mí que comenzó con miedo e incertidumbre este reto, porque después de 4 años, me enseñó que todo lo que me propongo puedo lograrlo.

Parra Benítez Dayuma Carolina

A Dios, por iluminar mi camino, darme fortaleza en los momentos de dificultad y permitirme alcanzar una de las metas más importantes de mi vida.

A mi madre, por ser mi mayor inspiración, mi impulso y el motor que me motivó a seguir adelante incluso cuando el camino parecía difícil. Su amor incondicional, sus sacrificios y su confianza en mí hicieron posible este sueño. Sin ella, este logro no habría sido posible.

A mi padre, por su esfuerzo, dedicación y apoyo constante. Gracias por brindarme la estabilidad necesaria para que pudiera concentrarme en mi formación profesional y convertir este objetivo en una realidad.

A mi hermana, por ser mi compañera incondicional, por creer en cada una de mis ideas, acompañarme en cada proyecto y recordarme siempre que nunca estaba sola.

Con profundo amor y gratitud, este logro es para ustedes.

Analuisa Campaña Evelyn Berenice

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por guiar cada paso de mi camino y darme la fortaleza para alcanzar esta meta.

A mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y los valores que me han inculcado. Gracias por creer siempre en mí y acompañarme en cada etapa de mi formación.

A mi hermano, por su respaldo, sus palabras de aliento y por estar presente en este importante proceso.

Con cariño y gratitud, dedico este logro a mi familia, quienes hicieron posible que este sueño se convierta en realidad.

Cuenca Urgiles Javier Fabian

Este trabajo va dedicado a Dios, el dueño y creador de todo, por guiar mis pasos, darme la sabiduría y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa de mi vida.

A mi amada esposa Priscila, por su amor incondicional, su inmensa paciencia y por ser mi mayor pilar durante todo este tiempo de estudio. Gracias por creer en mí, por sostener mi mano y por acompañarme en cada desafío con una palabra de aliento.

A las peques, Isa y Emi, por ser la luz de nuestro hogar, la alegría en los días de cansancio y el motor que nos impulsa cada día para construir un futuro mejor para nuestra familia.

López León Santiago David

Dedico este trabajo a las personas que han sido parte de mi historia y que, de una u otra forma, hicieron posible que hoy alcance esta meta.

A mi familia, a mi esposo e hijas, a mi hermana Gina y a su familia, por ser mi refugio y mi mayor motivación. Gracias por enseñarme que los sueños se construyen con esfuerzo, disciplina y amor.

A mis profesores, porque cada enseñanza dejó una huella en mi formación y porque, más allá de transmitir conocimientos, nos impulsaron a creer en nuestras capacidades.

Y me permito dedicar este logro también a mí, por no renunciar cuando el camino se hizo difícil, por aprender a equilibrar las responsabilidades del trabajo, la vida personal y los estudios, y por demostrarme que nunca es tarde para seguir preparándome y alcanzar nuevos sueños.

Este título no representa el final de un camino, sino el comienzo de una nueva etapa llena de retos, aprendizajes y oportunidades para servir con responsabilidad, ética y compromiso.

Saltos Cedeño Patricia Pilar

Hay logros que representan mucho más que la culminación de una etapa académica; representan la historia de una vida, de las pérdidas, los aprendizajes y la fuerza para seguir adelante.

Por ello, dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a mi madre, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, permanece presente en cada decisión, en cada valor y en cada sueño que he perseguido. Sus enseñanzas, su amor y el ejemplo de vida que me dejó han sido la brújula que ha guiado mi camino y la razón por la que hoy puedo mirar este logro con orgullo. Aunque ya no pueda compartir este momento conmigo, sé que su esencia vive en cada paso que doy y en cada meta que alcanzo.

También me dedico este trabajo a mí mismo, por haber encontrado fuerzas incluso cuando parecía que ya no quedaban. Por no renunciar a mis sueños a pesar de las dificultades, por transformar los momentos más complejos en oportunidades para crecer y por demostrarme que la perseverancia, la disciplina y la fe en uno mismo siempre encuentran recompensa. Este logro es el reflejo de cada sacrificio, de cada noche de esfuerzo y de la decisión de nunca rendirme.

Finalmente, dedico este logro a mis hermanos, a mi tía, Geovanny, Mateo y Eliana, quienes, con su cariño, apoyo incondicional y constante confianza, fueron una fuente permanente de fortaleza y motivación. Gracias por acompañarme en este camino y por recordarme, incluso en los momentos más difíciles, que nunca estuve solo.

Narváez Olvera Kevin Andrés

A Dios, fuente de toda sabiduría y vida.

A mi esposa, mi compañera, amor y mi motor principal.

A mis padres, la raíz de todo lo que soy.

Este triunfo es de ustedes.

Sañay González Roberth Fabricio

AGRADECIMIENTO

Gratitud a Dios por ser una guía en mi camino.

Gratitud y amor a mis padres Miguel y Hayoni que en el transcurso de estos 4 años fueron mi mayor inspiración, soporte y fortaleza para seguir adelante, ya que sin ellos no sería la mujer que soy ahora. Gracias infinitas por su amor, consejos, paciencia, regaños y sobre todo apoyo. Esto no hubiera sido posible sin ustedes. Gracias por ser los mejores padres que pudiera desear.

Parra Benítez Dayuma Carolina

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por regalarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta importante etapa de mi formación profesional.

Expreso mi más profundo agradecimiento a mi madre, por ser el pilar fundamental de mi vida. Su amor incondicional, su apoyo constante y su confianza en mí fueron la fuerza que me impulsó a superar cada desafío y a no renunciar a este sueño.

A mi padre, por su esfuerzo, dedicación y respaldo permanente. Gracias por brindarme las oportunidades y la estabilidad necesarias para alcanzar esta meta, demostrando siempre, con su ejemplo, el valor del trabajo y la perseverancia.

A mi hermana, por acompañarme en cada paso de este camino, por creer en mí y por brindarme su apoyo incondicional en cada una de las metas y proyectos que emprendí.

Asimismo, expreso mi gratitud a la Universidad Internacional del Ecuador y a todos los docentes que formaron parte de mi proceso de formación, por compartir sus conocimientos, experiencias y enseñanzas, contribuyendo de manera significativa a mi crecimiento académico y profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, me brindaron su apoyo y fueron parte de este proceso, haciendo posible la culminación de esta etapa tan significativa de mi vida.

Analuisa Campaña Evelyn Berenice

En este momento tan significativo de mi formación académica, manifiesto mi más sincero agradecimiento a mis padres. Su apoyo incondicional, valores inculcados y esfuerzo constante han sido fundamentales para alcanzar esta meta. Reconozco con gratitud cada sacrificio y cada palabra de aliento que me permitió perseverar. Del mismo modo, agradezco a mi hermano por su compañía, comprensión y apoyo constante. Este logro refleja también su presencia y se convierte en motivo de orgullo compartido. Agradezco profundamente el soporte brindado, el cual ha sido determinante para culminar con éxito esta etapa. Muchas gracias. Si quieres que suene todavía más académico o más cercano, lo ajusto en un minuto.

Cuenca Urgiles Javier Fabian

El desarrollo de este proyecto y la culminación de mi carrera en Administración de Empresas no habrían sido posibles sin el respaldo inquebrantable de mi familia.

A mis padres, Luciano y Blanca, mi más profundo agradecimiento, gracias por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, por enseñarme el valor del trabajo y por ser un apoyo fundamental en cada paso que doy. Su guía ha sido vital en todo este proceso.

A mis hermanos, Fernando y Pablo, gracias por estar siempre presentes. Por el trabajo en equipo de todos los días, por los consejos y por ser esos compañeros de vida que me alientan a no rendirme nunca.

A todos los que de una u otra forma aportaron para que este proyecto se convierta en una realidad, muchas gracias.

López León Santiago David

Llegar hasta este momento ha significado dedicar tiempo, asumir retos y aprender que cada meta importante requiere constancia. Hoy, al culminar esta etapa, solo puedo sentir gratitud.

Agradezco, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante en los momentos de mayor exigencia y por permitirme cumplir este sueño.

A mi familia, porque nunca dejaron de creer en mí. Gracias por comprender mis ausencias, por acompañarme en los días de cansancio y por recordarme siempre que todo esfuerzo tiene su recompensa. Este logro también es de ustedes.

A mis profesores, quienes, además de compartir sus conocimientos, nos brindaron su tiempo y su compromiso. Sé que detrás de cada clase hubo preparación, responsabilidad y el deseo genuino de formar mejores profesionales. Aun cuando todos llevábamos una vida llena de obligaciones, supieron estar presentes y guiarnos durante este proceso.

También agradezco a mis compañeros y a todas las personas que, con una palabra de ánimo, un consejo o un gesto de apoyo, hicieron que este camino fuera más llevadero.

Hoy recibo este título con orgullo, pero sobre todo con la responsabilidad de poner en práctica todo lo aprendido y de seguir creciendo como profesional y como persona.

Saltos Cedeño Patricia Pilar

Este trabajo no es únicamente el resultado de mi esfuerzo; también es el reflejo de todas las personas que, de distintas maneras, dejaron una huella imborrable en mi vida y en este camino académico. Ningún logro se construye completamente en solitario, y el mío lleva consigo el cariño, la confianza y el apoyo de quienes caminaron a mi lado.

A Camila, Patricia, Amparito y Thiago, mi más sincero agradecimiento por el amor, el apoyo y la calidez con los que me acogieron. Más que acompañarme, me hicieron sentir parte de una familia en uno de los momentos más importantes de mi vida. Su confianza, sus palabras de aliento y cada gesto de cariño fueron un refugio en los momentos difíciles y una motivación constante para seguir adelante.

Este logro también lleva un pedacito de ustedes, porque su presencia hizo este camino mucho más llevadero, significativo y lleno de aprendizaje. Gracias por creer en mí, por celebrar mis triunfos como propios y por estar presentes cuando más los necesité. Siempre ocuparán un lugar muy especial en mi corazón y en mi historia.

Finalmente, a Richard, gracias por compartir generosamente su conocimiento, su experiencia y su manera de ver la profesión. Cada conversación, cada enseñanza y cada consejo aportaron profundamente a mi crecimiento, no solo como profesional, sino también como persona. Tu ejemplo me impulsó a seguir aprendiendo y a buscar siempre la excelencia.

Narváez Olvera Kevin Andrés

Culminar esta etapa académica no representa solo el esfuerzo individual de años de estudio, sino también la suma de las bendiciones, el cariño y el respaldo incondicional de quienes me acompañaron en el camino. Por ello, expreso mi sincera gratitud:

A Dios, por darme la salud, la perseverancia y la claridad mental para superar cada reto y concluir este trabajo.

A mi esposa, por su paciencia en las jornadas de desvelo, por ser mi mayor impulso y por brindarme un refugio constante en todo momento.

A mis padres, por sus valiosas oraciones ante Dios por mi bienestar y por su respaldo moral incondicional en cada paso.

Sañay González Roberth Fabricio

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Objetivo General	2
Objetivos Específicos.....	2
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	3
Marco Teórico	3
Mapa de Empatía.....	5
Buyer Persona: Características y necesidades del segmento	6
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	8
Problema del segmento	8
Árbol de problemas	8
<i>Nota: Elaboración propia</i>	8
RESOLUCIÓN DE PROBLEMA.....	8
Prototipaje o propuesta inicial 1.0.....	10
Análisis del Macroentorno	13
Análisis del Microentorno	14
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD	15
Investigación de Mercado	15
Población (mercado objetivo).....	15
Muestra	15
Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados	17
Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo).....	20
Presentación del Minisitio (Primera versión).....	23
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de empatía	5
Figura 2. Prototipo 1.0.....	10
Figura 3. Prototipo 2.0.....	20
Figura 4. Captura de pantalla video promocional.....	24

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Buyer Persona	6
Tabla 2. Buyer Persona	7
Tabla 3. Árbol de problemas	8
Tabla 4. Business Canvas	9
Tabla 5. Tabulación de resultados.....	17

INTRODUCCIÓN

La combinación de la ocupación de áreas urbanas y las necesidades de los mercados de vivienda urbanos en Quito ha estado ayudando a impulsar el desarrollo de la industria de la construcción en Ecuador. Teniendo en cuenta esta situación, las empresas distribuidoras de materiales de construcción necesitan consolidar sus estructuras internas para operar de manera competitiva y efectiva. Una de las deficiencias operativas más significativas de este tipo de organizaciones es la falta de procesos formalmente definidos en el área de Talento Humano, que fue la principal razón para desarrollar esta investigación aplicada.

El objetivo de esta propuesta es reunir y organizar los procedimientos de Talento Humano para una empresa distribuidora de materiales de construcción situada en el sur de Quito. Este proyecto implica diagnosticar, mapear, describir y estandarizar subprocesos de reclutamiento, selección y onboarding; evaluación del desempeño; capacitación; y desvinculación del personal. El objetivo de este proyecto es formalizar las prácticas existentes, que actualmente son informales y empíricas, mediante la introducción de procesos formales, medibles y replicables que sean esenciales para el crecimiento de la empresa.

Esta propuesta tiene como objetivo agilizar la identificación y gestión del capital humano para reducir la rotación, minimizar tareas duplicadas y retrasos en la contratación, y maximizar el rendimiento general de la empresa. La empresa en cuestión carece de manuales de procesos, descripciones de puestos específicas e indicadores clave de rendimiento para la gestión en esta área. Esto limita la capacidad de respuesta de la empresa ante el panorama competitivo en evolución. Establecer e implementar dicho sistema abordaría esos problemas operativos.

Esta propuesta beneficiará principalmente a los colaboradores y a los gerentes de la empresa de distribución, ya que les proporciona normas claras para usar al realizar sus tareas y tomar decisiones. El equipo de Talento Humano también obtendrá recursos técnicos muy útiles para ayudarles a mejorar la gestión de su personal en cada etapa del proceso de empleo. El objetivo es alinearse con las particularidades de una empresa pequeña o mediana que opera en el sector comercial de la construcción.

La singularidad de esta propuesta proviene de su metodología pragmática y contextual. Por regla, otras propuestas se apoyan en modelos teóricos regulares. Esta incorpora

diagnósticos de las organizaciones para construir soluciones situacionales. Los primeros pasos consisten en llevar un registro de las operaciones actuales, dibujar diagramas de flujo y redactar manuales de operaciones correspondientes. Estos manuales serán revisados por el personal objetivo de la organización. En el mejor de los escenarios, estos procedimientos básicos permitirán que la organización crezca y obtenga certificaciones de calidad reconocidas y se convierta en el principal distribuidor de materiales de construcción en el sur de Quito.

Objetivo General

Mejorar y estandarizar los procesos de gestión del talento en toda la organización, mediante una etapa de diagnóstico, la creación de manuales de descripción de puestos y la construcción de un modelo de selección e incorporación, para potenciar la gestión del capital humano y reducir las ineficiencias operacionales en la empresa distribuidora de materiales de construcción en el sur de Quito.

Objetivos Específicos

- Diagnóstico de la situación actual de los procesos de talento humano mediante entrevistas para identificar brechas entre la gestión informal vigente y los estándares técnicos de administración del personal.
- Diseñar manuales de descripción de puestos y perfiles de cargo para los 14 colaboradores aplicando la metodología ADP, estableciendo funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.
- Estructurar un proceso estandarizado de atracción, selección e inducción mediante flujogramas, formatos de evaluación y política de incentivos laborales documentada.

FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO

Marco Teórico

Validación de la Problemática del Entorno

- El sector de la construcción de Ecuador emplea aproximadamente el 10% del PIB del país y es uno de los sectores líderes en empleo urbano, particularmente en el sur de Quito, donde las parroquias adicionales de Quitumbe, Guamaní y Turubamba han aumentado la necesidad de insumos de construcción.
- Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), más del 60% de las PYMEs ecuatorianas no cuentan con procesos documentados para la Gestión del Talento Humano, funcionando bajo sistemas informales que resultan en una alta rotación de empleados, superposición de roles y bajo rendimiento en la organización.
- La empresa distribuidora de materiales de construcción analizada tiene un sistema similar de Talento Humano, donde el proceso de gestión de los empleados se basa en órdenes verbales, arreglos informales y tradiciones organizacionales, sin procesos formales o documentados.
- Los empleados introducidos son los principales perjudicados, ya que ingresan sin orientación formal, no tienen un rol definido, no cuentan con políticas de beneficios, guías internas o estándares de evaluación, lo que afecta negativamente su desempeño y genera falta de interés.

Define brevemente los componentes del departamento del talento humano

- **Reclutamiento y selección:** Procedimiento mediante el cual una organización identifica, atrae y selecciona candidatos adecuados para ocupar un puesto concreto, aplicando estándares técnicos que se alineen con los requisitos del trabajo.
- **Inducción y onboarding:** Se refiere al proceso de proporcionar a un nuevo empleado información específica de la empresa sobre su trabajo, las políticas de la empresa y la cultura de la empresa, para facilitar su ajuste positivo y efectivo a la empresa desde el primer día.
- **Manual de funciones:** Se refiere a un documento que describe las funciones, tareas del puesto, nivel del puesto y las habilidades y competencias requeridas para un puesto en una organización.

- **Capacitación y desarrollo:** Describir un conjunto de actividades planificadas emprendidas para desarrollar las habilidades técnicas y blandas de la plantilla de una empresa para lograr los objetivos y metas de la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** El sistema formal y periódico para evaluar a los empleados sobre la base de un conjunto de criterios y metas y para determinar las acciones adecuadas respecto a promociones, recompensas y planes de intervención.
- **Reglamento interno:** El marco escrito de reglas que estipula los derechos, obligaciones, sanciones y condiciones de trabajo de los empleados, que constituye el orden jurídico interno de la organización.
- **Desvinculación laboral:** El medio sistemático y ordenado de la salida de un empleado que incluye liquidación final, una entrevista de salida y la transferencia de conocimiento.

Conocimiento de los cargos y mapa de procesos en su gestión interna

- **Levantamiento de cargos:** Este módulo implica la documentación de todos los puestos existentes en una organización y la descripción de las responsabilidades del puesto, la jerarquía del puesto, la autoridad del puesto y las habilidades requeridas para cada puesto. Ayuda en la construcción del organigrama y de los manuales de puestos.
- **Descripción de perfiles:** Todos los puestos requieren una ficha técnica con la siguiente información; el título del puesto, la división relevante, el objetivo del puesto, las tareas principales, la educación requerida, los años mínimos de experiencia y los comportamientos requeridos.
- **Mapa de procesos:** Este es un diagrama estructural que muestra los procesos de la organización y los clasifica como procesos estratégicos, operativos y de apoyo. Muestra las relaciones entre las áreas y los procesos internos.
- **Procesos estratégicos:** Estos incorporan la planificación de la organización, la formulación de las políticas internas y las decisiones que la dirección toma que guían a la organización.
- **Procesos operativos:** Estos son los procesos que están directamente involucrados en las actividades principales del negocio, que serán la recepción, almacenamiento, venta y distribución de materiales de construcción.

- **Procesos de apoyo:** Son las áreas de apoyo, como Recursos Humanos, contabilidad, logística y tecnología, que aseguran que los procesos operativos se lleven a cabo de manera eficiente y continua.
- **Estandarización de procesos:** Es la documentación de cada proceso mediante diagramas de flujo, instrucciones y hojas de procedimientos, estableciendo los pasos, las personas responsables, el tiempo y los recursos que se necesitan, de modo que cualquier empleado pueda realizarlo de la misma manera, independientemente de su experiencia previa.

Mapa de Empatía

Figura 1. Mapa de empatía



Nota: Elaboración propia

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1. Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del buyer persona	Miguel, despachador/estibador de bodega sur de Quito.
PERFIL DEMOGRÁFICO	
Edad	22–40 años.
Género	Masculino.
Estado civil	Soltero o casado con carga familiar.
Nivel educativo	Bachillerato.
Ingresos mensuales	USD 450–600 (salario básico + horas extras).
Ocupación	Despachador, estibador, bodeguero en empresa distribuidora de materiales de construcción.
Redes sociales que utiliza	Facebook, WhatsApp, TikTok.
PERFIL PSICOGRÁFICO	
Estilo de vida	Trabajador de jornada extendida, orientado a la estabilidad laboral, valora el compañerismo y el ambiente familiar dentro de la empresa.
Valores	Esfuerzo, lealtad, responsabilidad operativa, respeto a la jerarquía.
Personalidad	Práctico, ejecutor, adaptable, acostumbrado a recibir instrucciones verbales sin cuestionarlas.
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	
¿Dónde busca información laboral?	Por WhatsApp grupal, indicaciones del jefe inmediato o compañeros con más antigüedad.
¿Qué lo motiva en su trabajo?	Reconocimiento verbal, estabilidad del empleo, buen ambiente con sus compañeros y expectativa de crecimiento informal.
NECESIDADES	
Necesidades principales	Conocer con precisión qué se espera de él, tener un proceso de incorporación definido, recibir una inducción formal antes de trabajar y que sus horas extra sean reconocidas formalmente.
¿Cómo el mini sitio satisface esas necesidades?	El mini sitio te da acceso rápido al manual de funciones laborales, reglas internas, formulario de incorporación y política de horas extra, eliminando la incertidumbre que tendrás en tu primer día de trabajo.

Nota: Elaboración propia

Tabla 2. Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Patricia, vendedora/asistente administrativa del área de ventas y contabilidad.
PERFIL DEMOGRÁFICO	
Edad	25–45 años.
Género	Femenino.
Estado civil	Casada o conviviente.
Nivel educativo	Bachillerato / Técnico.
Ingresos mensuales	USD 600–900 (salario base + comisiones informales).
Ocupación	Vendedora, asistente administrativa, apoyo en contabilidad en empresa distribuidora de materiales de construcción.
Redes sociales que utiliza	WhatsApp, Facebook, Instagram.
PERFIL PSICOGRÁFICO	
Estilo de vida	Multifuncional, organizada por necesidad, maneja simultáneamente atención al cliente, cobros y coordinación administrativa sin límites claros de rol.
Valores	Responsabilidad, trabajo en equipo, buen trato interpersonal, lealtad a la empresa.
Personalidad	Proactiva, resolutive, empática, con alta tolerancia a la ambigüedad, pero con necesidad creciente de orden y claridad en sus funciones.
COMPORTAMIENTO DE CONSUMO	
¿Dónde busca información laboral?	Directamente con el gerente, por WhatsApp grupal o por iniciativa propia ante la ausencia de documentación formal.
¿Qué la motiva en su trabajo?	Obtén retroalimentación formal, conoce tu política de comisión escrita, ten claridad en tu evaluación y cuenta con respaldo documental para tus responsabilidades.
NECESIDADES	
Necesidades principales	Tener una descripción escrita de su función, entender la política de comisiones de ventas, recibir retroalimentación periódica formal y contar con un proceso de evaluación de desempeño claro.
¿Cómo el mini sitio satisface esas necesidades?	El mini sitio le permite consultar en cualquier momento su manual de funciones, la política de incentivos y beneficios, los formularios de evaluación de desempeño y el reglamento interno, dándole certeza y respaldo formal sobre su rol dentro de la empresa.

Nota: Elaboración propia

IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Problema del segmento

La empresa de distribución de materiales de construcción con sede en el sur de Quito tiene 14 empleados que no están gestionados de forma formal o sistemática a través de procesos de RR.HH. Los empleados no son incorporados mediante un proceso formal, no se les asignan responsabilidades laborales, trabajan horas extra sin reglas de compensación definidas, no reciben evaluaciones de desempeño ni acuerdos de incentivos por escrito. La gestión interna se basa en órdenes verbales y en las normas informales de la empresa, lo que resulta en una falta de claridad, motivación y productividad en toda la empresa.

Árbol de problemas

Tabla 3. Árbol de problemas

Causas	Problema Central	Consecuencias
Falta de manual de funciones	No hay descripciones de roles claramente definidas y ausencia de procesos estructurados de atracción de personal.	Ineficiencia en bodega
Sin inducción ni capacitación		Conflictos de responsabilidad
Incentivos sin políticas escritas		Riesgo legal de salud ocupacional

Nota: Elaboración propia

RESOLUCIÓN DE PROBLEMA

Idea de Negocio – Resolución de Problema

La propuesta es construir un conjunto estandarizado de procesos de Talento Humano para una empresa distribuidora de materiales de construcción en el sur de Quito. El mini-sitio interno estará disponible para los 14 empleados de la empresa. El mini-sitio combinará las normativas internas de la empresa, el manual de funciones, los formularios de onboarding y contrato, la política de incentivos y beneficios y el modelo de evaluación del desempeño.

Al personalizar cada proceso en función de los retos únicos de la organización y su cultura familiar, y considerando el tamaño operacional y las características específicas del sector de la construcción del sur de Quito, se establece una fuente significativa de ventaja competitiva. Esto genera propiedad y procesos inmediatamente aplicables y sostenibles para todos los empleados a largo plazo.

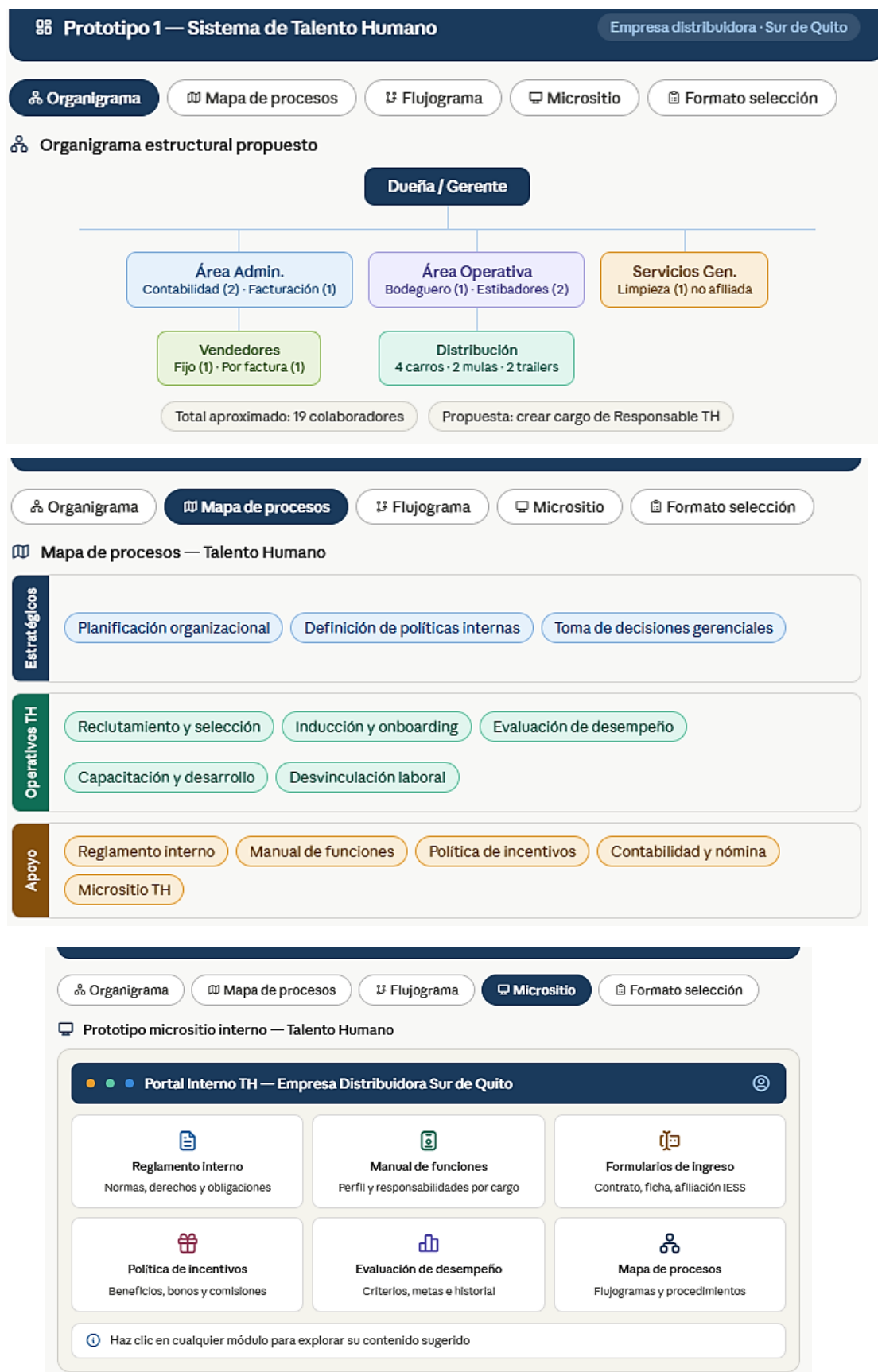
Tabla 4. Business Canvas

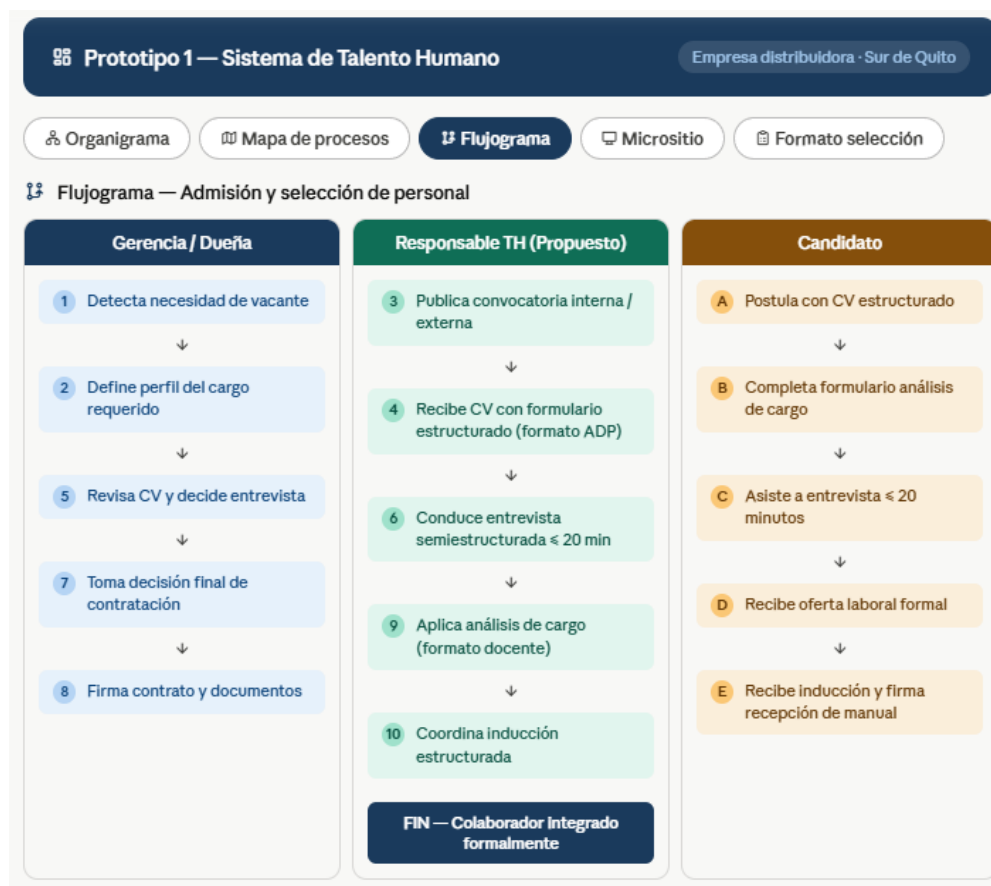
Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Proveedores nacionales Transportistas locales Entidades financieras Docente/asesor TH	Compra y gestión de inventario Distribución y despacho Selección y admisión de personal	Procesos de TH estandarizados Manual de funciones por cargo Proceso admisión/selección formal Inducción estructurada Reconocimiento formal de desempeño	Comunicación clara y escrita Evaluación periódica desempeño Política de incentivos formalizada	Gerente (1) Dueña (1) Contabilidad (2) Facturación y Cobros (1) Vendedor fijo (1) Vendedor por factura / eventual (1) Bodeguero en patio (1) Estibador afiliado (1) Estibador por factura / eventual (1) Conductores de reparto (4 carros) Operadores de mula (2) Operadores de trailer (2) Personal de limpieza no afiliado (1)
	Recursos clave		Canales	
	14 colaboradores 2 mulas + 2 trailers Bodega sur de Quito Formularios ADP (docente)		Entrevista presencial ≤20min Encuesta interna (n=14) Formulario CV estructurado Reuniones de equipo	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Sueldos (19 colaboradores) Proceso selección: tiempo y formularios Capacitación e inducción Mantenimiento flota y bodega		Venta materiales al por mayor/menor Reducción de rotación con procesos formales Mayor productividad por roles claros Fidelización colaboradora con incentivos reales		

Nota: Elaboración propia

Prototipaje o propuesta inicial 1.0

Figura 2. Prototipo 1.0





Prototipo 1 — Sistema de Talento Humano Empresa distribuidora · Sur de Quito

Organigrama Mapa de procesos Flujograma Micrositio **Formato selección**

Formato de selección de personal

Campo	Descripción / Contenido	Responsable	Estado
Datos personales	Nombres, cédula, fecha de nacimiento, dirección, teléfono, correo electrónico	Candidato	Obligatorio
Cargo postulado	Nombre del cargo, área y jornada laboral requerida	Responsable TH	Obligatorio
Formación académica	Nivel educativo, institución, título obtenido, año de graduación	Candidato	Obligatorio
Experiencia laboral	Empresa anterior, cargo, tiempo, funciones principales, motivo de salida	Candidato	Obligatorio
Entrevista estructurada	10 preguntas semiestructuradas · duración ≤ 20 min · puntaje sobre 100	Responsable TH	Propuesto
Análisis de cargo (ADP)	Formato docente: competencias, actitudes, disponibilidad, expectativa salarial	Candidato + TH	Propuesto
Decisión de contratación	Aprobado / En espera / No apto — firma gerencia y responsable TH	Gerencia	Firma requerida
Documentos de ingreso	Contrato firmado, ficha ingreso, copia cédula, afiliación IESS, recepción de manual	Responsable TH	Pendiente actual

Nota: Elaboración propia

La empresa de distribución de materiales de construcción en el sur de Quito propone un organigrama que establece un sistema jerárquico que clasifica a los 19 empleados en cuatro departamentos: administrativos, comerciales, operativos y servicios generales. El organigrama también designa al propietario y al gerente, e introduce una nueva posición, Gerente de Talento Humano. Esta posición no existe actualmente en la estructura organizativa de la empresa. El Gerente de Talento Humano administrará, documentará y estandarizará los procesos de personal de la empresa. La posición también aportará estructura a la empresa y ayudará a respaldar el crecimiento de la empresa en el futuro.

Este mapa de procesos desglosa la gestión interna de la empresa en tres niveles: estratégico, operativo de Talento Humano y procesos de soporte. Los procesos estratégicos se ocupan de la planificación y la toma de decisiones. Los procesos de Talento Humano abarcan el ciclo de vida del empleado desde la contratación hasta la terminación. Los procesos de soporte incluyen directrices internas, el manual de trabajo, sistemas de incentivos y la micrositio. Esta categorización resume las áreas conectadas que son esenciales para que la organización funcione de manera eficaz.

El diagrama de flujo para el reclutamiento y la selección de personal describe e ilustra el proceso de contratación de empleados recientemente propuesto en la empresa. Con un diagrama de flujo, las tareas de los tres actores principales están separadas: la dirección, el gerente de Talento Humano y el candidato. El proceso formal comienza con la definición de la vacante por parte de la dirección y termina con la incorporación formal del candidato, que se realiza a través de un proceso de inducción estructurado. El candidato también firma un recibo formal del manual (un proceso formal y documentado para reemplazar el actual proceso verbal y no documentado).

El micrositio interno es una herramienta digital primaria para consolidar los seis módulos centrales de Talento Humano en un único espacio digital centralizado: políticas internas, manuales de trabajo, incorporación y reclutamiento, incentivos y beneficios, evaluación de desempeño y un diagrama de procesos con mapas acompañantes. El objetivo es evitar la fragmentación de la información dentro de la empresa. Actualmente, la información fluye de forma informal a través de WhatsApp e instrucciones verbales. El micrositio interno ofrece una forma formal, digital y permanente para que los empleados accedan a sus derechos y obligaciones y a la información de procedimientos laborales.

El formulario de selección de personal estandariza la integración de los empleados al consolidar datos personales, historial educativo y laboral, informes de entrevistas semiestructuradas de 20 minutos, un informe de trabajo analítico en formato ADP y la aprobación de contratación por parte de la gerencia. Este proceso reemplaza el método informal actual de integrar a los nuevos ingresos en el lugar de trabajo, siendo cada expediente del nuevo empleado generado con un contrato de trabajo firmado, documentación de afiliación al IESS y confirmación de incorporación una vez que el nuevo empleado reciba su manual de trabajo en su primer día.

Análisis del Macroentorno

- **Factor Político:** El marco legal de Ecuador está compuesto por la Ley Orgánica del Servicio Público y el Código del Trabajo. Definen diferentes obligaciones para las empresas en cuanto a la contratación de empleados, registro en el IESS y la protección de los derechos laborales. La ausencia de procesos formales de Gestión Humana crea exposición para la empresa distribuidora ante riesgos legales y problemas laborales en aumento.
- **Factor Económico:** A medida que el sector de la construcción continúa creciendo en la parte sur de Quito debido a la expansión de las parroquias Quitumbe y Guamaní, aumenta la demanda de personal y servicios relacionados con la construcción. En paralelo, también aumenta la necesidad de procesos de reclutamiento y onboarding más flexibles y estructurados.
- **Factor Social:** La única forma en que las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden ser competitivas es controlar formalmente su talento interno. Esto es una respuesta a las demandas de mejores condiciones de trabajo y garantías de los contratos de empleo. Esto ayudará a reducir la rotación de personal y a mejorar la satisfacción y la productividad de los empleados.
- **Factor Tecnológico:** Las versiones digitales de formularios de gestión y micrositos, en combinación con otras tecnologías de gestión, contribuyen a la digitalización de los procesos administrativos y a la automatización de la gestión de personal. Este método moderno de gestión de personal es mucho más económico

que la mayoría de los métodos debido a las inversiones tecnológicas de bajo costo o nulo costo.

- **Factor Ecológico:** Dado que la empresa opera bajo el control de reglamentos específicos sobre seguridad industrial y protección ambiental en la gestión de residuos y construcción, es obligatorio que a los empleados se les brinde una formación de inducción formal en protección ambiental y seguridad cuando se incorporan.
- **Factor Legal:** Requisitos legales recientes han hecho necesario que la organización implemente política documentadas, roles asignados, contratos y registros sobre la evaluación del desempeño, todo lo cual debe ser respaldado por el Ministerio de Trabajo, y seguir procesos documentados y uniformes.

Análisis del Microentorno

- **Rivalidad entre competidores:** La parte sur de Quito tiene numerosos distribuidores de materiales de construcción que comparten la misma base de clientes y proveedores. Las empresas con mejores procesos internos tienen mayor productividad, menor rotación de personal y mejor servicio al cliente. Estas ventajas le otorgan una posición competitiva frente a la mayoría de las empresas mal estructuradas.
- **Poder de negociación de los clientes internos:** Como segmento objetivo de esta propuesta, esperamos que la empresa prospectiva formalice sus actividades relacionadas con RR. HH. Sin manuales, contratos y políticas claras respecto a beneficios, los colaboradores migran hacia organizaciones más formales. Esto, a la larga, fortalece la oferta local y aumenta el poder de negociación del trabajo local.
- **Poder de negociación de los proveedores:** En este caso, consultores en Talento Humano y docentes especializados sirven como aliados estratégicos, y sus metodologías y formatos técnicos moderan la influencia sobre la propuesta en lo referente al desarrollo y la estandarización de los procesos.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Las empresas que no actualicen sus sistemas de gestión internos corren el riesgo de ser desplazadas por las nuevas empresas en el

mercado mayorista en el sur de Quito. Estas nuevas empresas cuentan con sistemas formales y digitales, y contratan y retienen a los mejores empleados del mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos:** En algunos casos, las empresas de esta industria han tenido que acudir a consultoras externas de recursos humanos o plantillas estándar que se encuentran en línea. Desafortunadamente, no se ajustan a la cultura u realidad operativa de la empresa, y esto aumenta la necesidad de una propuesta desarrollada internamente basada en un diagnóstico adecuado de la organización.

VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD

Investigación de Mercado

Población

La población de estudio comprende aproximadamente 19 empleados del equipo de colaboración interna de la empresa distribuidora de materiales de construcción en el sur de Quito, divididos en cuatro unidades (administrativa, comercial, operativa y servicios generales). Este universo abarca a empleados con contratos de trabajo formales y a aquellos que ofrecen servicios ocasionales, los cuales se facturan. Dado que es una población limitada, pequeña y de fácil acceso, el estudio considera a todo el segmento interno como el mercado objetivo para la estandarización del proceso de Gestión de Talento Humano.

Muestra

Debido a que se trata de una población limitada de 19 colaboradores, se utiliza la fórmula estadística para poblaciones limitadas con un margen de error del 7%, un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) y una probabilidad de éxito y fracaso del 50%:

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

Donde:

$N = 19$ (población total)

$Z = 1.96$ (nivel de confianza 95%)

$p = 0.50$ (probabilidad de éxito)

$q = 0.50$ (probabilidad de fracaso)

$e = 0.07$ (margen de error 7%)

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0,50 * 0,50 * 19}{(0.07)^2(19 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 19}{0.0049 * 18 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{18.2476}{0.0882 + 0.9604}$$

$$n = \frac{18.2476}{1.0486}$$

$$n = 17.4 \approx 17 \text{ colaboradores}$$

La muestra consiste en 17 colaboradores, lo que equivale al 89% de la población total, lo que muestra una alta representatividad para el estudio, ya que el tamaño del universo es pequeño.

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Los datos fueron recopilados con permiso y acceso a los miembros del personal de la organización como fuentes primarias. Se entregó a 19 miembros del personal de varios departamentos una encuesta diagnóstica organizacional de estilo Likert (1 a 5, siendo 1 “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”).

Tabla 5. Tabulación de resultados

● Alto (promedio ≥ 4.0) — Fortaleza		● Medio (3.0 ≤ promedio < 4.0) — Área de mejora		● Bajo (promedio < 3.0) — Brecha crítica			
Nº	Pregunta	1 (TD)	2 (D)	3 (N)	4 (A)	5 (TA)	Prom.
D1 — Claridad de Funciones y Descripción de Cargo Promedio Dimensión: 4.09 / 5.00							
1	Conozco exactamente cuáles son mis funciones y responsabilidades dentro de la empresa.	2	0	1	2	14	4.37
2	Al ingresar a la empresa me explicaron claramente cuáles eran mis tareas y responsabilidades.	3	2	2	0	12	3.84
3	Sé qué resultados se esperan de mi trabajo en cada período.	2	2	0	3	11	4.06
D2 — Proceso de Ingreso e Inducción Promedio Dimensión: 2.41 / 5.00							
4	Recibí una inducción formal cuando ingresé a la empresa.	9	0	4	3	3	2.53
5	Firmé algún documento (contrato, reglamento, manual) al inicio de mi relación laboral.	14	0	0	0	3	1.71
6	Se me explicaron las normas, políticas y valores de la empresa al momento de mi ingreso.	10	0	2	2	5	2.58
7	El proceso de selección por el que pasé fue estructurado y formal (entrevista, formulario, etc.).	10	0	0	3	6	2.74
D3 — Comunicación Interna Promedio Dimensión: 3.15 / 5.00							
8	Las instrucciones que recibo son claras y quedan registradas por escrito.	11	0	3	2	3	2.26
9	Sé exactamente a quién debo reportar si tengo un problema o una duda en mi trabajo.	4	0	0	2	13	4.05

Nº	Pregunta	1 (TD)	2 (D)	3 (N)	4 (A)	5 (TA)	Prom.
10	La comunicación entre las áreas de la empresa es efectiva y oportuna.	3	0	3	4	9	3.84
11	Las reuniones o espacios de comunicación interna son suficientes y útiles.	9	0	2	2	6	2.79
12	Existen canales formales para comunicar situaciones laborales.	8	2	0	0	7	2.76
D4 — Reconocimiento, Incentivos y Evaluación Promedio Dimensión: 3.42 / 5.00							
13	Las horas extras son reconocidas y compensadas correctamente.	8	2	1	2	6	2.79
14	Existe un sistema formal de evaluación de desempeño en la empresa.	11	0	2	1	4	2.28
15	Me siento valorado/a y reconocido/a por el trabajo que realizo.	3	0	1	7	8	3.89
16	Conozco los incentivos y beneficios a los que tengo derecho como colaborador/a.	3	0	1	2	13	4.16
17	La política de remuneración y beneficios es clara y justa.	3	0	2	3	10	3.94
D5 — Condiciones de Trabajo y Satisfacción General Promedio Dimensión: 4.48 / 5.00							
18	Las condiciones físicas de mi lugar de trabajo son adecuadas (espacio, equipos, seguridad).	2	0	5	0	12	4.05
19	El ambiente laboral entre compañeros/as es positivo y respetuoso.	0	0	3	3	13	4.53
20	Me siento cómodo/a expresando opiniones o sugerencias a mis superiores.	1	1	4	3	10	4.05
21	En general, estoy satisfecho/a con mi trabajo en esta empresa.	0	0	0	2	17	4.89
22	Recomendaría trabajar en esta empresa a un familiar o amigo/a.	0	0	0	2	17	4.89
PROMEDIO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN							3.51

Nota: TD = Totalmente en desacuerdo | D = En desacuerdo | N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | A = De acuerdo | TA = Totalmente de acuerdo.

Elaboración propia.

La encuesta diagnóstica organizacional fue completada por 19 empleados de departamentos como transporte, logística, facturación, ventas, contabilidad y limpieza. Se alcanzó un promedio general de 3.59/5. Los resultados indican una fortaleza del clima en la organización con deficiencias graves en la estructura de los procesos de gestión del talento.

Dimensión 1 — Claridad de funciones (4.09/5): El 74% de los empleados obtuvo las calificaciones más altas (4 o 5), evidenciando una comprensión general de su trabajo. Sin embargo, se ha observado confusión sobre responsabilidades y resultados.

Dimensión 2 — Proceso de ingreso e inducción (2.41/5): Esta es la dimensión más crítica. El 74% de los empleados no firmaron ningún documento de capacitación, el 53% no recibió una inducción formal y el 53% no conoce las normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que confirma la ausencia de un proceso de integración formal.

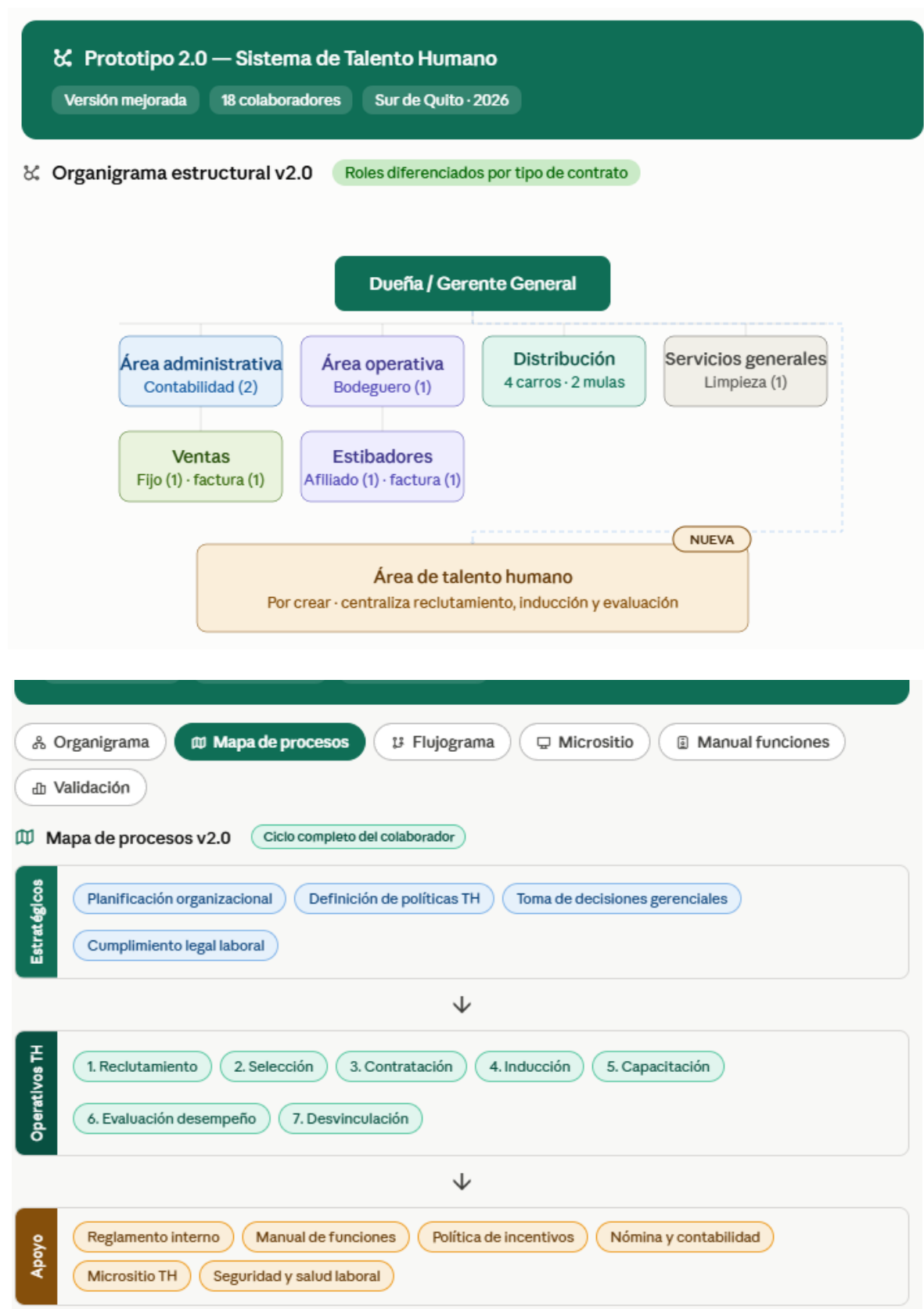
Dimensión 3 — Comunicación interna (3.15/5): El 79% de los empleados indicó a quién reportar; sin embargo, la comunicación a través de canales formales es limitada y el 47% manifestó la necesidad de más reuniones internas y el 58% de los encuestados señaló que no se dieron instrucciones directivas.

Dimensión 4 — Reconocimiento e incentivos (3.42/5): El 58% no sabe si existe un sistema formal de evaluación del desempeño y el 53% piensa que las horas extra no se pagan adecuadamente. Es necesario formalizar las políticas de reconocimiento y compensación.

Dimensión 5 — Condiciones de trabajo y satisfacción general (4.48/5): Esta es la dimensión más positiva. El 89% está satisfecho con su trabajo y lo recomendaría a otros, y el 84% aprecia positivamente el ambiente entre colegas, lo que demuestra un clima organizacional positivo que facilita la introducción de cambios.

Propuesta Final - Prototipo 2.0 (Mejora del prototipo)

Figura 3. Prototipo 2.0



Prototipo 2.0 — Sistema de Talento Humano

Versión mejorada 18 colaboradores Sur de Quito · 2026

Organigrama Mapa de procesos Flujograma **Micrositio** Manual funciones

Validación

Micrositio v2.0 2 módulos nuevos agregados

Portal Interno TH — Distribuidora Sur de Quito

Inicio Mi perfil Documentos Procesos Evaluaciones Contacto TH

Reglamento interno
Normas, derechos y sanciones

Manual de funciones
Perfil y responsabilidades

Formularios de ingreso
Contrato, ficha, IESS

Política de incentivos
Beneficios, bonos, comisiones

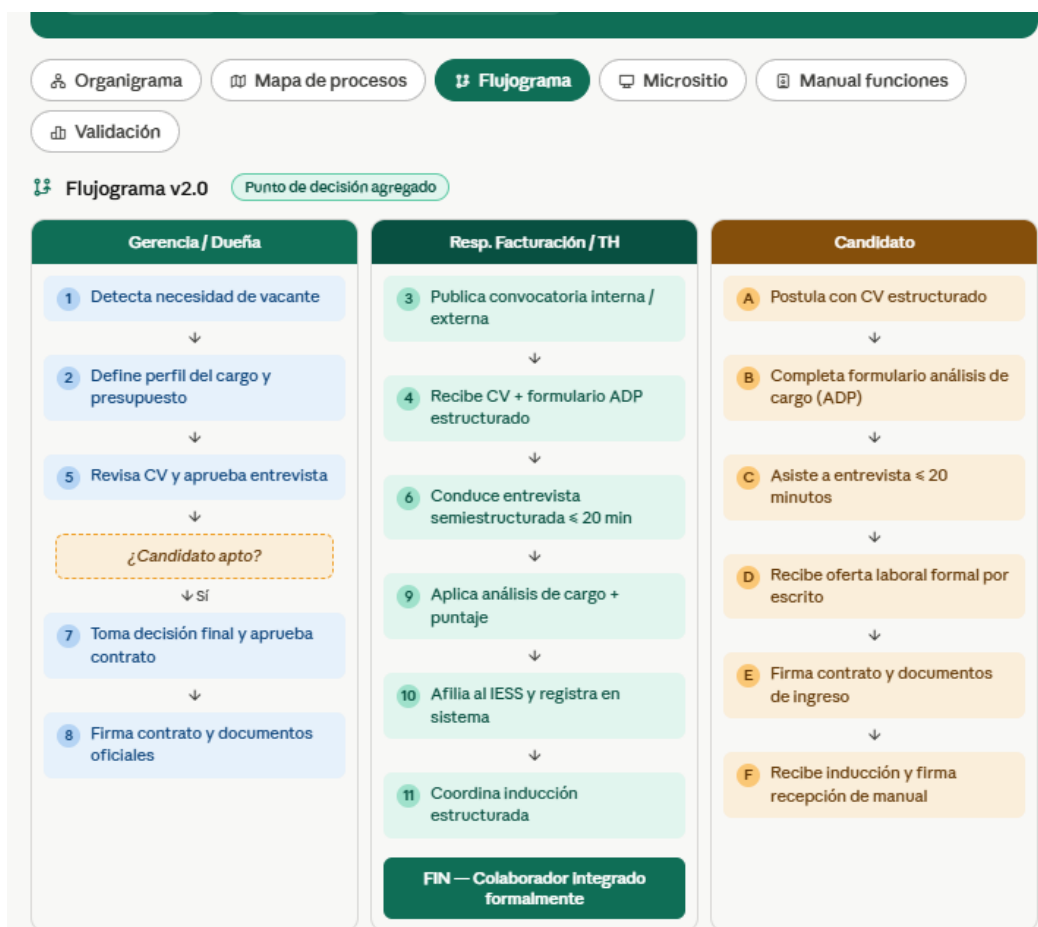
Evaluación de desempeño
Criterios, metas, historial

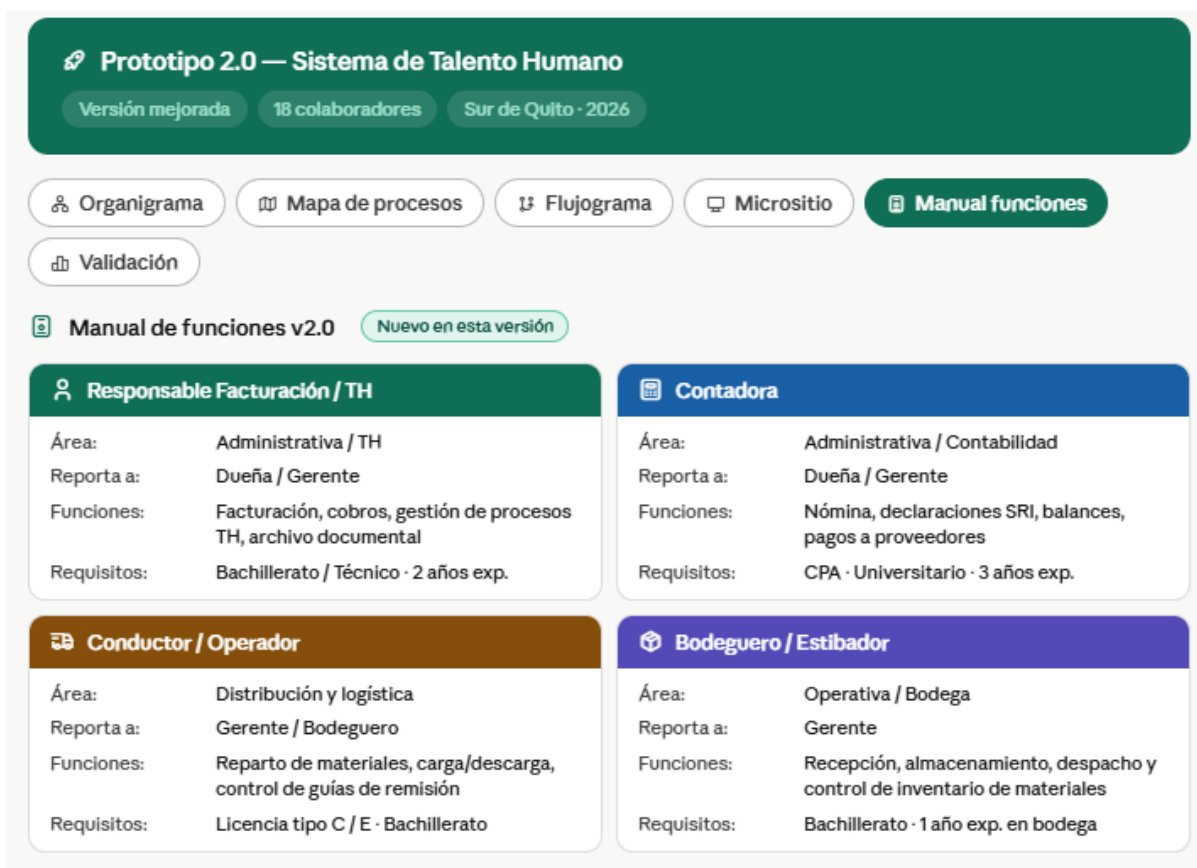
Mapa de procesos
Flujogramas y procedimientos

Plan de inducción
Bienvenida y primeros pasos
NUEVO

Seguridad laboral
Protocolos y EPP
NUEVO

Directorio interno
Contactos por área
NUEVO





Nota: Elaboración propia

El organigrama de la versión 2.0 detalla cómo está empleado cada colaborador, mostrando contra quién tiene cada colaborador una relación de dependencia, y entre qué colaboradores la relación de empleo es temporal, y entre qué colaboradores no existe en absoluto ninguna relación contractual. Esto muestra la realidad de contratación de la empresa con mayor detalle. Mientras tanto, el puesto de Gerente de Facturación y Talento Humano ha sido creado formalmente, y es el nexo operativo entre el nivel de gestión y las cuatro divisiones de la organización. Esto es una respuesta al hecho de que el rol añade funciones empresariales y trabaja entre la dirección y las cuatro divisiones.

La versión 2.0 del diagrama de flujo de procesos detalla todo el ciclo de vida del empleo, desde el reclutamiento hasta el despido. Dos cosas se han agregado a esta versión que estaban ausentes en la versión anterior: cumplimiento de las leyes laborales como proceso estratégico, y seguridad y salud ocupacional como proceso de apoyo. Este mapeo permite a la empresa ver cómo se relacionan entre sí los distintos procesos de la empresa, ayuda a identificar a las partes responsables en cada paso y ofrece un plan de implementación claro para el Sistema de Talento Humano.

En comparación con la versión original, el diagrama de flujo más reciente tiene tres características nuevas que han mejorado el proceso. Se ha añadido un punto de decisión formal al diagrama de flujo para indicar que la autoridad de contratación revisará al candidato para determinar su idoneidad. El diagrama de flujo ahora exige que todos los candidatos estén afiliados al IESS antes de que el candidato comience su empleo. El diagrama de flujo también añade la carta de oferta de empleo como un nuevo documento. Las nuevas características del diagrama de flujo han cambiado el proceso de un flujo lineal sencillo a un proceso más completo que incluye controles de calidad y una garantía de cumplimiento legal, así como un proceso para cada actividad de contratación llevada a cabo por la empresa que incluye un marco de trazabilidad.

La actualización del micrositio incluye tres módulos priorizados en torno a la validación de empleados, el plan de incorporación, el módulo de seguridad en el trabajo y el directorio de empleados. El módulo del plan de incorporación incluye un mensaje de bienvenida consolidado y una serie de primeros pasos para los nuevos empleados. El módulo de seguridad en el trabajo captura las medidas de prevención de seguridad de los empleados, así como los protocolos de EPP. El directorio de empleados ha reemplazado la comunicación grupal de WhatsApp y mejora la comunicación entre departamentos. Los nuevos módulos y secciones de la plataforma incluyen un menú de navegación recién diseñado y mejorado.

Esta nueva versión viene con un manual de usuario. Para cada puesto, indique el departamento al que pertenece el puesto, a quién reporta el puesto, responsabilidades clave y el nivel de educación y la experiencia requerida. En esta versión, los cuatro roles principales prioritarios, que coinciden con el volumen operativo y la ambigüedad funcional de los roles encontrados en el diagnóstico, son Gerente de Facturación y TH, Contador, Conductor, Operador de Distribución y Encargado de Almacén y Cargador.

Los resultados de la validación que se realizaron para una muestra de 17 sujetos mostraron tanto la significancia como el requisito de la propuesta. El 100% del personal indicó que nunca recibió una inducción formal. Además, el 94% expresó la necesidad del micrositio de Talento Humano, y el 89% no conoce sus descripciones de puestos. El manual de usuario fue el módulo más solicitado, y el 100% de los encuestados lo seleccionó como la prioridad más alta, mientras que el 94% seleccionó como la prioridad más alta las normas internas. Estos datos permiten validar técnicamente todos los componentes del sistema propuesto y determinar el orden de prioridades para la implementación de la propuesta.

Presentación del Minisitio

Figura 4. Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: <https://jironcorp0530.wixsite.com/cm-ferreter>

ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Localización

El centro de operaciones está ubicado al sur de Quito, en las parroquias de Quitumbe, Guamaní y Turubamba. Estas parroquias tienen una alta demanda de materiales de construcción debido al rápido crecimiento urbano. El almacén se encuentra en una carretera arterial de fácil acceso para permitir el movimiento de carga pesada (tractocamiones) hacia y desde los clientes. La propiedad cuenta con infraestructura básica y no requerirá mucho crecimiento para ofrecer espacio para el nuevo Gerente de Talento Humano, y proporcionará suficiente seguridad perimetral. La propiedad tiene espacio suficiente para permitir que la organización crezca en el futuro.

Operaciones

Figura 5. Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

Tabla 6. Procesos estratégicos del Talento Humano

PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE	ACTIVIDADES
A. Planificación y decisiones de gerencia	Describe cuál es la dirección, las políticas y las prácticas de gestión que visionas para la Gestión del Talento.	Desde la definición de los objetivos de los departamentos de RR. HH., hasta la formulación de las políticas y la aprobación del presupuesto de RR. HH.	Definición de objetivos de área de RR. HH.; aprobación de políticas y presupuesto; revisión de indicadores (rotación, tiempo de contratación, satisfacción laboral) de forma regular.

B. Cumplimiento legal laboral	Asegurar que la gestión de personal cumpla con la normativa laboral vigente (es decir, el Código del Trabajo, el IESS, el Ministerio de Trabajo).	Desde la contratación hasta la desvinculación de cada colaborador.	Afiliación al IESS de manera oportuna; actualizaciones de regulaciones internas; revisión de contratos y pagos de acuerdo con las leyes aplicables; presentación de documentación y gestión de archivos.
--------------------------------------	---	--	--

Nota: Elaboración propia

Tabla 7. Procesos Operativos del Talento Humano

PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE	ACTIVIDADES
C. Reclutamiento y selección	Incorporar personal idóneo mediante un proceso formal, documentado y trazable.	Desde la identificación de la vacante hasta la firma del contrato.	Recepción y revisión de currículos de solicitantes; evaluación de entrevistas semiestructuradas; una evaluación de idoneidad; y una oferta de empleo.
D. Inducción y onboarding	Integrar al nuevo colaborador a la empresa, sus funciones y su cultura organizacional desde el primer día.	Desde la firma del contrato hasta la finalización del período de inducción.	Afiliación al IESS; entrega del manual de funciones y reglamento interno; recorrido e inducción presencial; registro en el microsítio interno.
E. Evaluación de desempeño	Evalúe el desempeño de cada colaborador frente a los indicadores y metas establecidos.	Evaluación periódica de todos los colaboradores de la empresa.	Aplicación de formato de evaluación; retroalimentación al colaborador; definición de planes de mejora o reconocimiento; registro en archivo.
F. Desvinculación laboral	Gestionar de manera ordenada y conforme a la ley la salida de un colaborador.	Desde la decisión de separación hasta la liquidación final.	Entrevista de salida; confirmación de la razón de la salida (aprobación o renuncia); pago de liquidación; transferencia de información/conocimientos.

Nota: Elaboración propia

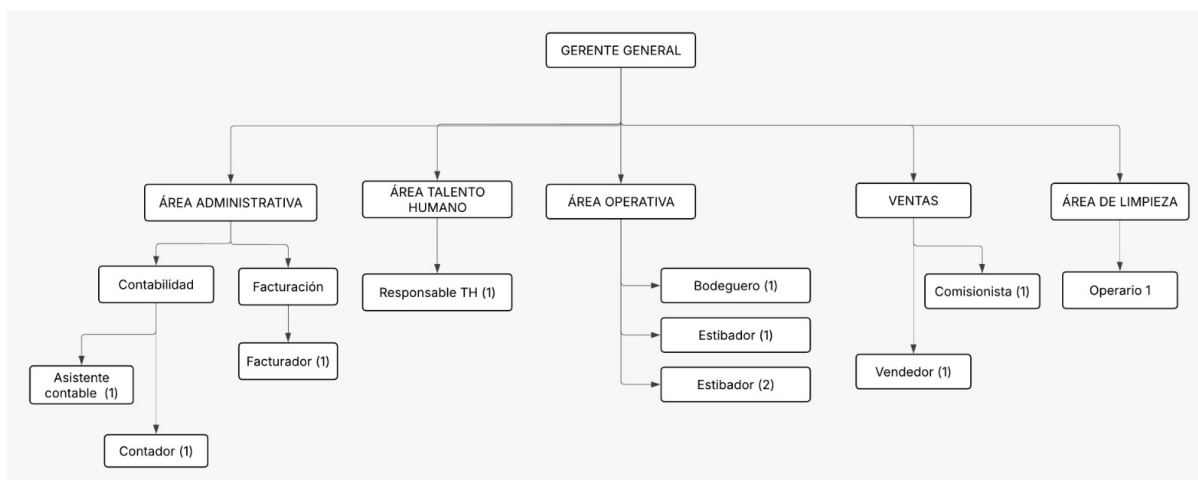
Tabla 8. Procesos de apoyo

PROCESO	OBJETIVO	ALCANCE	ACTIVIDADES
G. Reglamento interno y manual de funciones	Documentar formalmente las normas, responsabilidades y deberes para cada cargo.	Aplica a todos los cargos y colaboradores de la empresa.	Actualización de las regulaciones y sus procesos internos; redacción de descripciones de puesto; socialización y reconocimiento de recepción.
H. Política de incentivos	Reconocer y motivar el desempeño y la retención de los empleados.	Aplica a todos los colaboradores según los criterios definidos.	Definición de criterios de incentivo; comunicación de la política; monitoreo y entrega de reconocimientos.
I. Micrositio interno	Digitalizar y centralizar la información humana de talento y las herramientas relacionadas para un acceso fácil.	Disponible para los 14 colaboradores desde cualquier punto de la operación.	Mantenimiento y actualizaciones de contenido; soporte técnico; cargas de formularios y manuales.
J. Salud y seguridad ocupacional	Prevenir riesgos laborales y proteger la integridad física de los colaboradores.	Aplica a todas las áreas operativas (bodega, transporte, oficina).	Protocolos de seguridad para el ensayo; suministro de equipo de protección; capacitación en mitigación de riesgos; notificación de incidentes.

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 1 Organigrama



Nota: Elaboración propia

La estructura de la empresa sugerida ubica al Gerente de Talento Humano en el mismo grupo jerárquico que el resto de las cuatro divisiones de la empresa (Administrativa, Comercial, Operativa y Servicios Generales) bajo la Dirección General. Esta asignación se basa en un razonamiento técnico. El Talento Humano no puede ser alineado bajo ninguna de las cuatro divisiones de operaciones. En primer lugar, las decisiones relativas a la selección, evaluación y terminación de los empleados deben tomarse de manera equitativa entre los 14 empleados de la empresa, independientemente de su división. En la fase inicial, y como limitación de la capacidad de la empresa, la posición de Gerente de Talento Humano puede ser desempeñada junto con la posición de Facturación, lo que no afectaría la línea de reporte ni la independencia funcional de la posición frente a las otras divisiones.

Esta “posición compartida” es una solución intermedia prevista en la Evaluación Financiera de este plan como uno de los escenarios alternativos y sería reemplazada por una posición dedicada a medida que la empresa madure y se confirme el logro de los objetivos de gestión (rotación de personal, tiempo empleado para cubrir una posición y satisfacción de los empleados). Los 14 empleados de las cuatro divisiones de la Dirección son los siguientes: La división Administrativa comprende contabilidad y facturación y cobranzas; la división Comercial comprende ventas; la división Operativa incluye a los conductores, personal de almacén y operadores de mula y remolque; y la división de Servicios Generales comprende limpiadores y estibadores.

El Gerente de Talento Humano se vincula horizontalmente con los cuatro segmentos en la ejecución de enfoques definidos para la contratación, la incorporación, la evaluación del desempeño y la terminación. Como puente estructural entre la dirección de la empresa y la organización, opera en la posición mostrada en el organigrama de la Figura 8.

Conformación Legal

Este informe no tratará de iniciar un nuevo negocio porque la empresa objeto es un distribuidor establecido de materiales de construcción en el sur de Quito. Por lo tanto, al considerar los aspectos legales de este proyecto, el enfoque no estará en el tipo de negocio. Más bien, se trata de la formalización del contrato de trabajo para el puesto de trabajo recién creado de Gerente de Talento Humano. Por la naturaleza permanente y estratégica de este puesto, se recomienda que este cargo se cree bajo un contrato de trabajo indefinido y que el empleado quede afiliado al IESS desde el primer día de trabajo, como se exige. El puesto de trabajo y la función del Gerente de Talento Humano deben quedar reconocidos en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa para dejar clara su autoridad y alcance ante los empleados de la empresa.

PLAN DE MARKETING

Marketing Mix (4Ps)

Producto

La estrategia única de especialización interna se apoya en un “producto” que es el Sistema de Talento Humano, que consiste en el manual de descripciones de puestos y procesos estandarizados de selección e onboarding, evaluación de desempeño y una micrositio interna. Este sistema fue diseñado para satisfacer las necesidades operativas de la empresa y no para ser una réplica de otro modelo de mercado.

Precio

Se ha informado al equipo de Gestión sobre el "precio" relacionado con esta estrategia como la inversión inicial anticipada y los costos operativos anuales que la empresa debe asumir (ver Evaluación Financiera). Esta estrategia de precios tiene como objetivo ayudar a la Gestión a entender el Retorno de la Inversión anticipado de esta estrategia al reducir la rotación de empleados, acortar el tiempo para contratar empleados y mitigar la exposición legal de la empresa debido a prácticas laborales.

Plaza

El Sistema de Capital Humano se ofrece a través de dos vías, primero en persona acudiendo a la oficina administrativa del almacén en el sur de Quito y segundo digitalmente al disponer del micrositio interno para los 19 empleados del sistema desde cualquiera de las ubicaciones operativas.

Promoción

Este plan se considera una estrategia promocional interna. El objetivo es socializar inicialmente el sistema con la Gestión y los líderes de área, para luego comunicar el sistema a los empleados y lanzar formalmente el micrositio y proporcionar a cada empleado el manual de descripciones de puestos. Los detalles de la estrategia, acción, plazo y costos se incluyen en la Tabla 9.

Objetivo general del plan de marketing

Diseñar un plan de comunicación interna y posicionamiento para lanzar el nuevo Sistema de Talento Humano a la Dirección y a 19 empleados dentro de la empresa, adoptado y correctamente utilizado dentro de los primeros seis meses de implementación

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 9. Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo	Presupuesto
Estrategia 1: Socialización interna con Gerencia y jefaturas de área	Reunión de presentación del Sistema de Talento Humano a Gerencia y responsables de cada área.	Mes 1	\$0,00 (interno)
	Diseño e impresión de un afiche informativo sobre el nuevo Sistema de TH para bodega y oficina.	Mes 1	\$80,00
Estrategia 2: Lanzamiento del micrositio y entrega del manual de funciones	Lanzamiento oficial del micrositio interno y entrega física del manual de funciones a cada colaborador, con un video-tutorial de uso.	Mes 2	\$70,00
	Medición de indicadores de adopción del sistema (uso del micrositio, % de inducciones formales completadas) a los 6 meses.	Mes 6	\$0,00
Total Presupuesto			\$150,00

Nota: Elaboración propia

Nota: el presupuesto de esta tabla corresponde únicamente a las acciones de comunicación interna del lanzamiento. Los costos de elaboración del manual de funciones, el micrositio interno y la capacitación del personal ya se encuentran contemplados en la Inversión Inicial de la Evaluación Financiera y no se duplican aquí

EVALUACIÓN FINANCIERA

Inversión Inicial

Tabla 10. Inversión inicial

Rubro	Detalle	Monto
Consultoría externa especializada	Levantamiento y validación de procesos, asesoría ADP y acompañamiento en la implementación (100 h)	\$2.500,00
Micrositio interno	Diseño y desarrollo de la plataforma digital (6 módulos)	\$600,00
Capacitación inicial de personal	Inducción, manual de funciones y evaluación (19 colaboradores, 40 h)	\$800,00
Manuales y procedimientos	Diseño, impresión y empastado (20 ejemplares)	\$250,00
Equipos	No se identifica necesidad de equipo nuevo en el diagnóstico actual	\$0,00
Subtotal		\$4.150,00
Imprevistos (10%)		\$415,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		\$4.565,00

Nota: Elaboración propia

Costos

Tabla 11. Costos Operativos Anuales

Rubro	Detalle	Monto anual
Sueldo y beneficios de ley — Responsable de TH	Base \$5.784,00 (SBU \$482,00 × 12) + décimo tercero \$482,00 + décimo cuarto (SBU) \$482,00 + aporte patronal IESS 11,15% \$644,92 + vacaciones \$241,00	\$7.633,92
Capacitación continua	60 h/año	\$1.320,00
Asesoría periódica	20 h/año	\$500,00
Mantenimiento software TH + soporte técnico micrositio	Mantenimiento y soporte técnico anual	\$333,33
Herramientas de gestión	Licencias/plantillas	\$300,00
TOTAL COSTOS ANUALES		\$11.333,92

Nota: Elaboración propia

Concepto	Valor
Inversión inicial (Año 0)	-\$4,565.00
Ahorro Año 1	+\$1,953.33
Costos operativos Año 1	-\$11,333.92
Flujo neto Año 1	-\$9,380.59
Valor presente del flujo Año 1 (al 15%)	-\$8,157.03
VAN — Escenario base (1 año, 15%)	-\$12,722.03

Escenario con cargo compartido (Responsable de TH comparte el puesto con Facturación durante el primer año, ahorrando el 50% del sueldo: \$3,816.96):

Concepto	Valor
Flujo neto ajustado Año 1	-\$5,563.63
Valor presente ajustado (al 15%)	-\$4,837.94
VAN — Escenario cargo compartido (1 año, 15%)	-\$9,402.94

Nota: la evaluación a 3 años (VAN de -\$13,638.35, escenario base; -\$10,319.26, cargo compartido) se conserva como anexo/detalle ampliado en el cuerpo del proyecto, pero deja de ser la cifra destacada en las diapositivas de sustentación.

Riesgo Evitado

Agregar un enfoque de protección de ingresos con el monto de facturación de la empresa del año pasado (aproximadamente 10,000,000 USD) al análisis financiero tradicional.

- Suponga 15,000,000 USD de ingresos anuales como caso sin servicios de RR. HH. internos, y una fuga de capital de aproximadamente el 15% (1,500,000 USD).
- La inversión total para establecer el departamento en el primer año sería de 15,898.92 USD. Esto incluye la inversión inicial de 4,565.00 USD y los costos operativos del año siguiente de 11,333.92 USD.
- Esta inversión es solo el 1.05% del riesgo financiero total estimado.
- Esto significa que por cada 1 USD de inversión en RR. HH., la empresa está potencialmente protegiendo 100 USD de ingresos, actualmente en riesgo.

Desglose general de costos ocultos

Categoría de pérdida	% de fuga	Impacto financiero	Evidencia en la operación
Sanciones legales	30%	\$450,000	1 operario de limpieza sin afiliación; no hay procesos de salud ocupacional.
Malas contrataciones	22.5%	\$337,500	100% del personal nunca recibió inducción formal.
Productividad gerencial	20%	\$300,000	Gerencia y facturación supervisan directamente todas las áreas, desviando tiempo de la estrategia comercial.
Clima y baja productividad	17.5%	\$262,500	89% del equipo desconoce su descripción de puesto.
Fuga de talento clave	10%	\$150,000	Sin políticas de incentivos claras, el personal de alto rendimiento puede desmotivarse.

Es relativamente económico para una empresa salvaguardar una operación de 10 millones de dólares invirtiendo 11,333.92 dólares por año en un área de Talento Humano. En comparación, esa es la menor seguro que la empresa puede adquirir.

Resultado

Con los ahorros cuantificables actuales, no se espera recuperación de la inversión a corto ni a largo plazo. Sin embargo, la consideración del riesgo evitado debe dominar la justificación. Cada dólar invertido protegerá en promedio aproximadamente \$100 de ingresos que de otro modo quedarían expuestos al riesgo financiero estimado de \$1,500,000.

- Use el NPV después de un año como valor de referencia en las diapositivas. Estos son -\$12,722.03 (base) y -\$9,402.94 (carga compartida).
- Excluir de las diapositivas la tabla de comparación de escenarios completos de tres años.
- Colocar el argumento de la protección de ingresos (impacto, \$1,500,000 de riesgo vs. inversión, \$15,898.92) por encima de los indicadores más tradicionales en las diapositivas.
- Mantener la recomendación de la implementación del escenario de carga compartida en el primer año.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Los diagnósticos confirmaron la ausencia de procesos formales de Talento Humano. El 100% de los empleados indicó que nunca recibió una integración formal y el 89% ni siquiera tiene sus descripciones de puesto.
- Los procesos de reclutamiento, incorporación, evaluación del desempeño y desvinculación están documentados en manuales de puestos y diagramas de flujo de procesos y además son accesibles a los 14 empleados en una microsite interna.
- El nuevo diseño organizacional coloca intencionalmente al Gerente de Talento Humano a un nivel igual al de las cuatro Divisiones de negocio de la empresa, para garantizar una cobertura imparcial y transversal.
- Dentro de los ahorros cuantificables actuales, el proyecto no recupera la inversión en 3 años (VPN de -\$13,638.35); su viabilidad es principalmente resultado del cumplimiento legal laboral y la mejora del clima organizacional.
- El escenario de primera-year shared position mejora el flujo de caja y la gestión de un adecuado proceso de desvinculación presenta un ahorro no cuantificado de hasta \$1,687.00 por cada caso evitado.

Recomendaciones

- Validar con la Gerencia la rotación real de personal y los datos de contratación recientes. Esto es probablemente el mayor impulsor del VAN.
- Comenzar a implementar el nuevo sistema de forma limitada, enfocándose en el puesto compartido de Talento Humano y Facturación para ayudar a mitigar problemas de flujo de efectivo durante el primer año.
- Antes del lanzamiento del sistema a todos los empleados, la Gerencia y los Gerentes de área deben recibir las políticas internas, el manual de descripciones de puestos y el micrositio para la socialización.
- Evaluar la rotación de personal, el tiempo de contratación y la satisfacción laboral a intervalos regulares para ver si el puesto se alinea mejor con Talento Humano.
- Documentar y formalizar las evaluaciones de desempeño y los archivos para abordar posibles terminaciones por causa futura y eliminar la necesidad de litigios costosos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2019). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Granica.
- Bohlander, G., Snell, S., y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17.^a ed.). Cengage Learning.
- Cámara de la Industria de la Construcción del Ecuador (CAMICON). (2023). *Informe anual del sector de la construcción en Ecuador 2022–2023*. <https://www.camicon.ec>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2021). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código del Trabajo* (Codificación 2005-017). Registro Oficial Suplemento 167. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Dessler, G., y Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (6.^a ed.). Pearson Educación.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2024). *Reglamento general de responsabilidad patronal y afiliación al IESS*. <https://www.iesg.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2023). *Directorio de empresas y establecimientos 2022*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo (ENEMDU): Resultados 2023*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2017). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (15.^a ed.). McGraw-Hill.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). *Guía para la elaboración del reglamento interno de trabajo*. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2024). *Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-001: Salarios mínimos sectoriales*. <https://www.trabajo.gob.ec>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson Educación.

- Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES). (2021). *Plan Nacional de Desarrollo 2021–2025: Creando oportunidades*. <https://www.planificacion.gob.ec>
- Werther, W. B., Davis, K., y Guzmán, M. P. (2019). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Wright, P. M., y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Zapata Rotundo, G. J., y Canet Giner, M. T. (2018). Diseño organizacional en pequeñas empresas: Características y factores determinantes. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 21(41), 1–18.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., y Schuler, R. S. (2014). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (4.^a ed.). McGraw-Hill.





Anexo 2. Manual de funciones

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-01	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Gerencia General
CARGO:	Gerente General

Supervisado por:	Supervisa a:
Ninguno (máxima autoridad de la ferretería)	Responsable de Talento Humano y jefaturas de las áreas Administrativa, Comercial, Operativa y Servicios Generales

OBJETIVO DEL CARGO:

Dirigir la gestión estratégica, comercial y administrativa de la ferretería, garantizando el cumplimiento de los objetivos de ventas, rentabilidad y servicio al cliente, y respaldando la implementación del Sistema de Talento Humano.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Definir y aprobar el presupuesto anual de la ferretería, incluyendo el área de Talento Humano.	2	5	5	27
• Supervisar el desempeño comercial y financiero de la ferretería.	5	4	5	25
• Aprobar la contratación, promoción o desvinculación de personal.	2	4	5	22
• Tomar decisiones sobre compras mayores, proveedores y líneas de producto.	3	4	4	19
• Respalda la aplicación del reglamento interno y políticas de Talento Humano.	3	3	4	15
• Revisar los indicadores de gestión de cada área de la ferretería.	4	3	3	13
• Representar a la ferretería ante proveedores, bancos y autoridades.	2	3	3	11

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Computador, teléfono celular corporativo, vehículo de la empresa.
ACCESOS:	Total (sistema de ventas, inventario y contabilidad).
DINERO:	Sí (autorización de pagos, compras y caja general).
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Sí (información financiera, comercial y de personal).

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-01	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	A	
		Calidad del trabajo	A
		Trabajo en equipo	B
		Integridad	A
ESPECÍFICAS	Liderazgo y toma de decisiones	A	
		Visión estratégica y de negocio	A

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Gestión comercial y financiera de negocios de retail/ferretería. - Normativa laboral y tributaria básica. - Manejo de sistemas de facturación e inventario.
EXPERIENCIA:	Mínimo 5 años en cargos directivos o de gerencia, preferiblemente en el sector ferretero o comercial.
EDAD:	De 30 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Disponibilidad de tiempo - Disponibilidad para viajar ocasionalmente

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
- Responsable de Talento Humano - Jefaturas de área - Todo el personal	- Proveedores - Entidades bancarias - Entidades de control (SRI, IESS, Municipio)

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-02	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Talento Humano
CARGO:	Responsable de Talento Humano

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno (cargo de coordinación transversal con las cuatro áreas)

OBJETIVO DEL CARGO:

Diseñar, implementar y administrar los procesos de selección, inducción, evaluación de desempeño y desvinculación del personal de la ferretería.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Gestionar los procesos de desvinculación laboral conforme a la ley.	1	4	5	21
• Ejecutar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.	3	4	4	19
• Elaborar y actualizar el manual de funciones y el reglamento interno.	2	4	4	18
• Coordinar la evaluación de desempeño anual de los colaboradores.	1	3	4	13
• Dar seguimiento a indicadores de rotación y clima laboral.	4	3	3	13
• Reportar a Gerencia el avance del Sistema de Talento Humano.	4	2	3	10
• Administrar el micrositio interno y los formatos de personal.	3	2	3	9

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Computador, impresora, formatos de selección y evaluación.
ACCESOS:	Sistema de personal / expedientes de colaboradores.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Sí (datos personales y contractuales del personal).

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-02	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	B	
		Calidad del trabajo	B
		Trabajo en equipo	B
		Integridad	A
ESPECÍFICAS	Confidencialidad y manejo ético de la información	A	
		Comunicación asertiva	B

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel en Psicología Organizacional, Administración de Empresas o afines (en proceso o culminado).
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	• Procesos de selección e inducción de personal. • Normativa laboral ecuatoriana básica (Código de Trabajo, IESS). • Herramientas ofimáticas y plataformas digitales.
EXPERIENCIA:	1 a 2 años en gestión de personal, selección o procesos administrativos.
EDAD:	De 24 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	• Disponibilidad de tiempo • Horario administrativo

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
• Gerencia General • Jefaturas de área • Todo el personal	• Bolsas de empleo • IESS • Proveedores de capacitación

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-03	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Administrativa
CARGO:	Contador / Facturación y Cobros

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Administrar los procesos contables, de facturación y cobranza de la ferretería, asegurando el registro oportuno de la información financiera.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Cumplir declaraciones tributarias ante el SRI.	1	5	5	26
• Registrar y conciliar la información contable de la ferretería.	4	4	4	20
• Gestionar el cobro a clientes y dar seguimiento a cartera vencida.	3	4	4	19
• Preparar reportes financieros periódicos para Gerencia.	2	4	4	18
• Elaborar y emitir facturas de venta de productos de ferretería.	5	3	4	17
• Custodiar el efectivo y valores de caja en su turno.	4	3	4	16

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Computador, sistema de facturación electrónica, caja registradora.
ACCESOS:	Sistema de facturación y contabilidad.
DINERO:	Sí (manejo de caja y cobros).
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	Sí (información financiera y de clientes).

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-03	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	B	
		Calidad del trabajo	B
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	A
ESPECÍFICAS	Orden y precisión numérica	B	
		Manejo confidencial de información financiera	A

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Título de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría o carreras afines (o tecnólogo con experiencia comprobada).
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	• Normativa tributaria ecuatoriana. • Sistemas contables y de facturación electrónica. • Excel intermedio.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año en funciones contables, facturación o cobranza.
EDAD:	De 22 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	• Horario comercial • Disponibilidad ocasional fines de mes/cierres

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
• Gerencia General • Vendedores • Bodeguero	• Clientes • SRI • Entidades bancarias

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-04	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Comercial
CARGO:	Vendedor Fijo

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Atender a los clientes en el punto de venta de la ferretería, asesorándolos sobre herramientas, materiales de construcción y demás productos, bajo un esquema de remuneración fija.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Atender y asesorar a los clientes en el mostrador de la ferretería.	5	3	4	17
• Mantener actualizado el conocimiento del catálogo y precios.	3	3	3	12
• Registrar pedidos y verificar disponibilidad de productos en bodega.	5	2	3	11
• Cumplir protocolos de atención al cliente de la empresa.	5	2	3	11
• Exhibir y reponer productos en perchas y vitrinas.	4	2	2	8

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Punto de venta (POS), catálogo de productos, uniforme.
ACCESOS:	Sistema de ventas / consulta de inventario.
DINERO:	No (salvo caja chica asignada en algunos turnos).
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-04	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	B	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	C
ESPECÍFICAS	Habilidades de comunicación y negociación	B	
		Conocimiento técnico de productos de ferretería	C

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller; se valorará formación técnica en ventas o comercio.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Atención al cliente. - Manejo de productos de ferretería, construcción y herramientas. - Procesos básicos de venta.
EXPERIENCIA:	Mínimo 6 meses en atención al cliente o ventas, preferiblemente en ferretería.
EDAD:	De 20 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Turnos rotativos - Trabajo en fines de semana

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
- Bodeguero - Contador/Facturación - Gerencia General	Clientes

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-05	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Comercial
CARGO:	Vendedor por Factura

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Generar ventas efectivas de productos de ferretería bajo un esquema de comisión por factura, ampliando la cartera de clientes.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Prospeccionar y captar nuevos clientes (contratistas, maestros de obra, empresas).	4	4	4	20
• Elaborar cotizaciones y dar seguimiento hasta el cierre de la venta.	4	3	4	16
• Coordinar con facturación y bodega la entrega de materiales vendidos.	4	2	3	10
• Reportar resultados de venta a la Gerencia.	2	2	3	8

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Teléfono celular, catálogo de productos, movilización propia o de la empresa.
ACCESOS:	Sistema de ventas / consulta de precios.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-05	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	B	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	C
ESPECÍFICAS	Autogestión y orientación a resultados	B	
		Habilidades de negociación y cierre de ventas	B

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller; se valorará formación técnica en ventas.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Técnicas de venta y prospección de clientes. - Manejo básico de productos de ferretería y construcción.
EXPERIENCIA:	Mínimo 6 meses en ventas por comisión o gestión comercial externa.
EDAD:	De 20 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Movilización externa frecuente - Horario flexible por metas

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
- Contador/Facturación - Bodeguero - Gerencia General	Clientes actuales y potenciales

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-06	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Operativa
CARGO:	Conductor

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Transportar de manera segura y oportuna los productos de la ferretería hacia los clientes, cumpliendo la normativa de tránsito vigente.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Conducir el vehículo de reparto para la entrega de pedidos a clientes.	4	3	4	16
• Reportar novedades de tránsito o del vehículo.	2	3	4	14
• Verificar el estado mecánico y documentos del vehículo antes de cada ruta.	4	2	4	12
• Cumplir rutas y horarios de entrega establecidos.	4	2	3	10
• Apoyar en la carga y descarga de materiales.	4	2	2	8

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Vehículo de reparto, herramientas básicas de emergencia.
ACCESOS:	No.
DINERO:	Ocasional (cobro contra entrega en algunos casos).
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-06	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	C	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	D
		Integridad	C
ESPECÍFICAS	Responsabilidad y puntualidad	C	
		Manejo defensivo y prudencia	C

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller; licencia de conducir profesional vigente según tipo de vehículo.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	• Normativa de tránsito. • Rutas del sector. • Manejo defensivo.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año conduciendo vehículos de carga o reparto.
EDAD:	De 24 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	• Turnos rotativos • Trabajo en fines de semana y feriados

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
• Bodeguero • Estibadores • Gerencia General	• Clientes • Autoridades de tránsito

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-07	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Operativa
CARGO:	Operador

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Operar los equipos y maquinaria utilizados en el manejo y despacho de productos de ferretería, garantizando eficiencia y seguridad.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Operar equipos y maquinaria asignados para el manejo de materiales.	3	4	4	19
• Cumplir normas de seguridad e higiene ocupacional.	5	3	4	17
• Realizar mantenimiento preventivo básico de los equipos a su cargo.	2	3	4	14
• Apoyar en la carga y descarga de materiales junto con estibadores.	4	2	3	10

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Montacargas o carretillas industriales, equipo de protección personal.
ACCESOS:	No.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-07	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	D	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	D
ESPECÍFICAS	Destreza técnica y atención a procedimientos de seguridad	C	
		Responsabilidad con el cuidado de equipos	C

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller; formación técnica en manejo de maquinaria (deseable).
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Manejo de maquinaria de carga. - Normas básicas de seguridad ocupacional.
EXPERIENCIA:	Mínimo 6 meses en operación de maquinaria o equipos similares.
EDAD:	De 22 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Turnos rotativos - Uso obligatorio de equipo de protección personal

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
- Conductores - Bodeguero - Estibadores	No aplica

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-08	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Operativa
CARGO:	Bodeguero

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Administrar el inventario de productos de ferretería en bodega, asegurando su correcto almacenamiento, control y despacho.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Controlar el inventario y reportar faltantes o excedentes.	3	4	4	19
• Recibir, verificar y almacenar los productos que ingresan a bodega.	4	3	4	16
• Coordinar el despacho de pedidos con vendedores y conductores.	5	2	3	11
• Mantener el orden y la seguridad del espacio de bodega.	4	2	3	10

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Sistema de inventario, estanterías, equipo de manejo de materiales.
ACCESOS:	Sistema de inventario.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-08	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	C	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	B
ESPECÍFICAS	Organización y control	B	
		Honestidad en el manejo de inventario	A

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	Bachiller; formación en logística o bodega (deseable).
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Control de inventarios. - Manejo básico de productos de ferretería. - Orden y almacenamiento.
EXPERIENCIA:	Mínimo 6 meses en manejo de bodega o inventarios.
EDAD:	De 22 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Horario comercial - Disponibilidad para levantar carga moderada

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
- Vendedores - Conductores - Operadores - Estibadores	Proveedores (recepción de mercadería)

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-09	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Servicios Generales
CARGO:	Estibador

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Realizar las labores de carga, descarga y traslado manual de productos de ferretería, apoyando la operación logística.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Reportar riesgos detectados durante la manipulación de materiales.	2	3	4	14
• Utilizar el equipo de protección personal asignado.	5	2	4	13
• Cargar y descargar productos de los vehículos de transporte.	5	2	3	11
• Trasladar productos dentro de la bodega según indicaciones del bodeguero.	5	2	2	9

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Equipo de protección personal, carretillas manuales.
ACCESOS:	No.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-09	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	D	
		Calidad del trabajo	D
		Trabajo en equipo	C
		Integridad	D
ESPECÍFICAS	Condición física para el esfuerzo requerido	C	
		Disposición para seguir normas de seguridad	C

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	No se requiere formación académica formal; educación básica.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	• Manejo manual de materiales. • Normas básicas de seguridad e higiene.
EXPERIENCIA:	No indispensable; se valorará experiencia previa en labores de carga.
EDAD:	De 20 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	• Esfuerzo físico • Turnos rotativos

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
• Bodeguero • Conductores • Operadores	• No aplica

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-10	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 1 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

UNIDAD:	Servicios Generales
CARGO:	Personal de Limpieza

Supervisado por:	Supervisa a:
Gerente General	Ninguno

OBJETIVO DEL CARGO:

Mantener las condiciones de limpieza, orden e higiene de las instalaciones de la ferretería, contribuyendo a un ambiente de trabajo adecuado.

RESPONSABILIDADES:

RESPONSABILIDADES	F	CO	GA	Total
• Realizar la limpieza diaria de oficinas, sala de ventas y bodega.	5	2	3	11
• Gestionar el manejo adecuado de desechos conforme a normas internas.	4	2	3	10
• Utilizar adecuadamente insumos y equipos de limpieza asignados.	5	2	2	9
• Reportar daños o necesidades de mantenimiento detectadas.	2	2	3	8

DESCRIPCIÓN NOMENCLATURA UTILIZADA:

FRECUENCIA (F):	Número de veces que se realiza una actividad.
COMPLEJIDAD (CO):	Nivel de dificultad para realizar una actividad.
GRADO DE AFECTACIÓN (GA):	Nivel de resultados al no realizar una actividad.
TOTAL:	Corresponde a la multiplicación entre el grado de afectación y la complejidad, sumando el resultado a la frecuencia.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO:

EQUIPOS Y MATERIALES:	Equipos e insumos de limpieza.
ACCESOS:	No.
DINERO:	No.
INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:	No.

GRUPO CAMPAÑA	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGO MN-TH-10	Fecha: 10/07/2026
		Versión: 01
		Página: 2 de 2
Elaborado por: Responsable de Talento Humano		Aprobado por: Gerencia General

COMPETENCIAS:

	COMPETENCIA	NIVEL	
ORGANIZACIONALES O GENÉRICAS	Orientación al cliente Interno y Externo	C	
		Calidad del trabajo	C
		Trabajo en equipo	D
		Integridad	D
ESPECÍFICAS	Colaboración	C	
		Preocupación por el orden y la claridad	D

PERFIL DEL CARGO:

EDUCACIÓN:	No se requiere formación académica formal; educación básica.
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:	- Manejo de insumos y equipos de limpieza. - Normas básicas de higiene.
EXPERIENCIA:	No indispensable; se valorará experiencia previa en labores de limpieza.
EDAD:	De 20 años en adelante.
CONDICIONES DE TRABAJO:	- Horario comercial - Disponibilidad de tiempo

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

RELACIONES INTERNAS	RELACIONES EXTERNAS
Todas las áreas de la ferretería	No aplica