



**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de:
TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSO PARA LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA ETAFASHIÓN DEL CANTÓN
GUAYAQUIL**

Autora: Tomalá Hidalgo Katusca Maricela

Tutor: Ing. Marlo López Perero Mba.

Guayaquil, Ecuador

2020

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi abuela por su amor incondicional gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, a mi mamá, hermanos y sobrinas por ser el motor de mi vida para cada día ser mejor y lograr cumplir mis sueños. A mi tía por sus consejos y apoyo cuando creía que no lo podía lograr.

Katiusca Maricela Tomalá Hidalgo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por guiarme a lo largo de todo este proceso, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad. A cada una de mis jefas que siempre me brindaron su apoyo y compartieron sus conocimientos conmigo, a la institución donde trabajo gracias por concederme el permiso para estudiar y cumplir este sueño. Gracias a mi amigo Luis Santos por su ayuda y apoyo a lo largo de toda mi carrera.

Katiusca Maricela Tomalá Hidalgo.

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

**Diseño de un manual de políticas de ascenso para los colaboradores
de la empresa de ETAFASHIÒN del Cantón Guayaquil.**

Autor: Katusca Maricela Tomalá Hidalgo

Tutor: Ing. Marlo López Perero Mba.

Resumen

El análisis del desempeño laboral del empleado de una empresa tiene diferentes aspectos que considerar, uno de ellos es la motivación que tiene el empleado para desarrollar sus actividades, las políticas de ascenso contribuyen a esa motivación y al funcionamiento de calidad de la empresa. La presente investigación titula Diseño de un manual de políticas de ascenso para los colaboradores de la empresa de ETAFASHIÒN del Cantón Guayaquil, cuyo objetivo general es el Diseñar un manual de políticas de ascenso para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÒN sucursal centro comercial Mall del sol en el cantón Guayaquil, para cumplir con este objetivo se realizó una revisión bibliográfica de fuentes validadas por la comunidad científica y con la terminología relacionada al tema de estudio así como la aplicación de técnicas propias de la investigación de campo, la observación directa, la encuesta y la entrevista, de las cuales se obtuvieron resultados que corroboraron la necesidad de diseñar un manual de políticas de ascenso para la tienda ETAFASHIÒN Mall del Sol, donde el 79,5% de los empleados considera muy importante esta implementación.

Manual de Ascenso

Incentivos

Desempeño laboral

**INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BOLIVARIANO DE
TECNOLOGÍA**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y
CIENCIAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE: TECNÓLOGA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

TEMA:

**Diseño de un manual de políticas de ascenso para los colaboradores
de la empresa de ETAFASHION del Cantón Guayaquil.**

Autor: Katusca Maricela Tomalá Hidalgo

Tutor: Ing. Marlo López Perero Mba.

Abstract

The analysis of the work performance of the employee of a company has different aspects to consider, one of them is the motivation of the employee to develop their activities, promotion policies contribute to that motivation and to the quality operation of the company. This research is entitled Design of a promotion policy manual for the employees of the ETAFASHION company of the Guayaquil city, whose general objective is to Design a promotion policy manual to improve the work performance of the employees of the ETAFASHIÓN company, branch mall del sol in the Guayaquil canton, to meet this objective a bibliographic review of sources validated by the scientific community and with the terminology related to the subject of study was carried out as well as the application of techniques of field research, direct observation, the survey and the interview, from which results were obtained that corroborated the need to design a promotion policy manual for the ETAFASHION Mall del Sol store, where 79.5% of the employees consider this implementation very important.

Ascent Manual

Incentives

Job performance

ÍNDICE GENERAL

Contenido	
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	iv
CLÁUSULA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE TRABAJOS DE TITULACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL CEGESCIT.....	ix
Resumen.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Ubicación del problema en un contexto	1
1.1.1. Situación conflicto.....	2
1.1.2. Formulación del problema	3
1.1.3. Delimitación del problema	3
Evaluación del problema	3
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
CAPÍTULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
Antecedentes históricos.....	6
Antecedentes referenciales	10
FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
CAPÍTULO III.....	30
3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	30
3.1.1. Nombre completo de la empresa.....	30
3.1.2. Fecha, ley o resolución en que fue aprobada o constituida.....	30
3.1.3. Objeto social.....	30
3.1.4. Misión.....	30
3.1.5. Visión.....	30
3.1.6. Objetivos.....	30
3.1.7. Valores.....	30
3.1.8. Estructura Organizativa.....	31
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
3.2.1. Enfoque cualitativo.....	37
3.2.2. Enfoque cuantitativo.....	37
3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	38
3.4.1. Población.....	38
3.4.2. Muestra.....	39
3.5. PASOS O PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
CAPÍTULO IV.....	47
PLAN DE MEJORAS.....	65
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
Bibliografía.....	75
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tiendas ETAFASHION a nivel nacional.....	31
Tabla 2: Empleados ETAFASHION - Ecuador.....	32
Tabla 3: Principales Productos ETAFASHION.....	34
Tabla 4: Población empleados a nivel nacional ETAFASHION	39
Tabla 5: Empleados de la Tienda ETAFASHION Mall del Sol	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama ETAFASHION.....	31
Gráfico 2 Género de los encuestados.....	52
Gráfico 3: Cargo de los encuestados	54
Gráfico 4: Nivel de estudios de los encuestados	55
Gráfico 5: Tiempo en el cargo.....	56
Gráfico 6: Responsabilidades del cargo	57
Gráfico 7: Desempeño laboral	58
Gráfico 8: Evaluación del empleado	59
Gráfico 9: Pasos para ascender de puesto o cargo	60
Gráfico 10: Incentivos laborales.....	61
Gráfico 11: Actividades y perfil de los empleados.....	62
Gráfico 12: Supervisión de las actividades del empleado.....	63
Gráfico 13: Implementación de Manual de Políticas de Ascenso	64

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Ubicación del problema en un contexto

Las políticas de ascenso enmarcan las rutas y protocolos que deben seguir los colaboradores de una organización para subir de nivel en el cargo de responsabilidad en el que han sido asignados, el diseño e implementación de un manual de políticas de ascenso contribuye al establecimiento un mejor y valorado esfuerzo por parte del talento humano de una empresa. El manual de políticas de ascenso es un documento que permite evidenciar los lineamientos claros y precisos de la normativa interna para que un empleado suba de nivel o cargo según la jerarquía y departamento en el cual está cumpliendo sus obligaciones contractuales, ligado a este aspecto de ascenso, el desempeño laboral de los empleados se va a poner de manifiesto, sabiendo que en la actualidad un ascenso de cargo va más allá de la parte económica, es el sentimiento de sentirse valorado por el esfuerzo realizado.

ETAFASHIÓN, una empresa en diseño de moda, innovación tecnológica y comunicación digital, tiene un buen ambiente de trabajo, establece metas para el desarrollo profesional del empleado, pero tiene la inexistencia de un plan de ascenso por lo que el empleado desconoce los protocolos, actitudes y esfuerzos que debe desarrollar para alcanzar un puesto de nivel superior al que se encuentra, debido a esta realidad cada una de las áreas en las que se desempeñan los colaboradores, solo tienen que cumplir metas numéricas en ventas, por ejemplo, y reciben bonificaciones cuando son sobrepasadas, en este contexto, existe una necesidad insatisfecha del empleado que va entorno al ascenso en el cargo de responsabilidad al que ha sido designado, sobre todo porque en ETAFASHIÓN los colaboradores hacen carrera y se mantienen por muchos años.

1.1.1. Situación conflicto

ETAFASHIÓN es una de las empresas líderes en diseño de moda, innovación tecnológica y comunicación digital. Su concepto, se alinea con cada una de las personalidades que tiene sus principales marcas: August, Navigare, Taxi, Labelle Paris, entre otras, que cuenta con su propia decoración, iluminación y sensaciones, integrándose a la perfección con ETAFASHIÓN y sus clientes.

La sucursal, contexto de estudio, se encuentra ubicada en planta alta, sector Pileta Central en el Mall del Sol, de la Ciudad de Guayaquil, cuya dirección es la Av. Juan Tanca Marengo y Joaquín J. Orrantia González. A pesar de su trayectoria, no cuenta con un manual de políticas de ascenso, esto acarrea algunos inconvenientes entre sus colaboradores, tales como:

- Limitaciones en el desempeño laboral de los colaboradores
- Aspiración de ascensos de puestos y ausencia de protocolos para llegar a conseguirlo.
- Actitud exclusiva de cumplimiento de actividades encomendadas y no un verdadero compromiso con los objetivos empresariales

Como se ha descrito, las consecuencias de no tener políticas de ascenso laboral claras son negativas, puesto que, el empleado no se desempeña más allá del cumplimiento de sus obligaciones, no muestra una actitud sobresaliente para hacerse merecedor de ascenso. Producto de la observación realizada durante la investigación es que los empleados desconocen qué deben de realizar para ascender en la empresa, con la finalidad de hacer carrera en la misma.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo influye el diseño de **un manual de políticas de ascenso** en el **desempeño laboral** de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del sol ubicado en el cantón Guayaquil provincia del Guayas, durante el primer trimestre del año 2020?

1.1.3. Delimitación del problema

Campo: Administración del talento humano

Área: Manual de procedimientos

Aspecto: Políticas de ascenso

Espacio: Empresa Tienda de Retail ETAFASHIÓN sucursal Mall del Sol, Av. Juan Tanca Marengo y Joaquín J. Orrantia González

Cantón: Guayaquil

Provincia: Guayas

Periodo: Primer Trimestre del año 2020

1.4. Variables de investigación:

Independiente: Manual de políticas de ascenso,

Dependiente: Desempeño laboral

Evaluación del problema

Delimitado: El problema se delimita en tiempo, pues se considera para este estudio el trabajo realizado durante el primer trimestre del año 2020, solo va a ser analizado el caso de la empresa ETAFASHIÓN y la población sometida a la investigación es los colaboradores de la empresa.

Claro: El problema tiene esta característica, debido a que se expresa de manera concisa el diseño de un manual de políticas de ascenso que corresponda al desempeño laboral de los colaboradores.

Relevante: La necesidad de ascender de cargo entre los demás compañeros del área es un interés común entre los colaboradores y esto hace que sea relevante.

Factible: Porque se cuenta con los recursos necesarios para responder al problema formulado, desde el punto de vista económico, social, humano, ambiental y técnico.

Evidente: Es fácil detectar de manera objetiva el desempeño laboral del colaborador de la empresa, así como la influencia que tendrá el diseño del Manual de políticas de ascensos y los protocolos que necesitan conocer para conseguir ascender en la empresa.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Diseñar manual de políticas de ascenso para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del sol en el cantón Guayaquil.

Objetivos específicos

- Analizar distintas teorías que fundamenten desde la administración los manuales de políticas de ascenso y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas comerciales.
- Aplicar instrumentos de investigación en la recolección de la información en relación al manual de políticas de ascenso en contraste con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del Sol.
- Diseñar un manual de políticas de ascenso, considerando los resultados de la investigación de campo aplicada que contribuya a la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del Sol.

1.6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación, es conveniente porque el diseño de un manual que se estructura a partir de una serie de políticas de ascenso: claras, concretas y sobre todo objetivas, beneficiará no solo a los empleados para tener la ruta clara de alcanzar su ascenso, sino principalmente a la empresa para motivar el desempeño laboral de sus colaboradores; así también este estudio contribuirá a toda la sociedad, principalmente a la población económicamente activa que está en lo laboral como documento ejemplificador y guía para tener políticas de ascenso en sus lugares de trabajo. Una adecuada aplicación del manual mejora el proceso de ascenso laboral, al ayudar que el personal que labora en la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del Sol sienta que este se realiza de manera equitativa y objetiva al sustentarse en procedimientos formales y documentados.

La presente investigación, además, contribuye como punto de partida para utilizar la metodología aplicada, sobre todo los instrumentos usados como cuestionario para una implementación de campo entre la población de estudio y así conocer sus preferencias, características y condiciones reales, la relación entre variables, el estudio y análisis de los resultados obtenidos demuestran que metodológicamente se pueden aprovechar para estudios posteriores en diferentes casos de estudio.

El desarrollo del presente proyecto se considera factible desde los puntos de vista económico, social, legal, ambiental; puesto que cuenta con la autorización de los representantes legales de la empresa y los recursos financieros y humanos que permite cumplir los objetivos planteados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antecedentes históricos

El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate. (Terry, 1993, pág. 1)

Los Manuales Administrativos tienen su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde por la escasez y urgencia de personal adiestrado, fue necesario preparar a éste mediante manuales. Los manuales administrativos constituyen una de las etapas del Proceso Administrativo que dan forma a la estructura de la Administración universalmente reconocida; cuando la Administración es percibida como una necesidad profesional, su ejercicio se da mediante un proceso, en el que cada parte, cada acto, cada etapa, están indisolublemente unidas con las demás, y que, además, se dan simultáneamente. Tal secuencia es conocida como “Proceso Administrativo” y se presenta en todo momento de la vida de una empresa u organismo social, sea privado, público o mixto. (Parreño, 2002, pág. I)

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, en él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en

sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente. Parte del siglo XIX, Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo. Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla. (Luna, 2013, pág. 2)

En el Ecuador, la utilización de manuales administrativos, aparecen paralelamente a la segunda Guerra Mundial, pues para ese entonces ya existían empresas que dominaban el mercado, en diferentes tipos de actividades, la adopción de manuales fue una práctica realizada por empresas que ya venían constituidas con anterioridad, dentro de ellas tenemos:

El Banco Pichincha, fue fundado hace 103 años con el propósito primordial de atender las necesidades de la comunidad y de ciudadanos residentes en Quito en esa época. La ciudad no tenía realmente un servicio bancario y un grupo de quiteños creyó prudente construir una entidad que pudiera dar servicio a la nascente colectividad del siglo pasado. La estabilidad administrativa, la eficiencia y la transparencia son factores que han contribuido al prestigio y liderazgo de la institución. (Sánchez, 2010, pág. 68)

La aparición de los manuales en empresas ecuatorianas se muestra justamente en las que han tenido trayectorias de alto significado administrativo y de permanencia en el mercado, el citado banco Pichincha ha desarrollado estos manuales, como pionero en su diseño, implementación, seguimiento de manuales administrativos, de desarrollo,

de procesos, así como también el estricto cumplimiento de las auditorías; al igual que esta entidad, otras empresas desarrollan sus manuales, que se han constituido en el documento necesario para realizar todos los procedimientos diarios,

En toda empresa se hace necesario el contar con Manuales Administrativos, debido a la complejidad de la estructura que tenga, al volumen de las operaciones, recursos que se disponga, demanda de productos o servicios por parte de los clientes, o por la nueva tecnología adoptada; es así que se hace imprescindible el uso de un instrumento de apoyo como son los manuales, el mismo que ayuda a tener una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes. (Parreño, 2002, pág. 48)

Los primeros manuales que aparecieron fueron los de políticas, puesto que, se iniciaron para guiar el accionar de la empresa, luego los de organización, paralelamente los manuales de procedimientos y por último los de bienvenida y/o inducción, puesto que actualmente la principal gestión de una empresa va desde el talento humano, de ahí la valoración que se da por las compensaciones de los empleados y su desarrollo profesional para las actividades que realiza en la empresas, así como también su desarrollo personal, que genera así una actitud de servicio positiva y altamente productiva en el área / departamento en el que se desempeñe.

En lo referente a ETAFASHION, y un poco de su historia, se tiene que,

Inauguró su primer local comercial en 1963, en la calle Guayaquil en el Centro de Quito, con el nombre de ALMACENES ETATEX. Incursionaba en la venta de telas, pieles, artículos para el hogar. Posteriormente se comercializó prendas de vestir. En 1978 se abrió el 2do almacén en la calle Venezuela. El 14 de septiembre de 1989, se constituye como: COMERCIAL ETATEX CIA. LTDA. (ETAFASHION, 2020)

“Se inicia un proceso de transformación del negocio tradicional, a una empresa moderna y dinámica. Dentro de su proceso de transformación en 1995 cambia su nombre comercial a: ETAFASHIÓN” (ETAFASHION, 2020).

Con este inicio y datos históricos del crecimiento de la tienda de moda, una de las principales del país, también ha ido mejorando en la adopción de políticas, desde lo que se refiere a las condiciones de uso como normativas para el usuario y/o consumidor final, así como las políticas propias de administración de los recursos para su comercialización.

En los inicios del estudio del desempeño laboral,

La capacidad cognitiva, y la capacidad intelectual, se utilizaban como factores para predecir el desempeño laboral. Se consideraba que las personas más inteligentes tenían más probabilidades de éxito en el trabajo. Sin embargo, la inteligencia es sólo una parte de la historia. Hay otros factores importantes en el desempeño laboral que están relacionados con la personalidad, y no con la inteligencia como la creatividad, liderazgo, integridad, asistencia, cooperación y gusto por lo que están haciendo. (Ortiz, 2008, pág. 21)

Como en una organización no existe un control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados. Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo, aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores. (Ortiz, 2008, pág. 23)

Gracias a los diferentes análisis e investigaciones en cuanto al desempeño laboral, se tiene el cómo las diferentes empresas se han enfocado justamente en la valoración del desempeño laboral de sus empleados, así como las motivaciones para que esto se lleve a efecto, desde sus inicios los empleados solo fueron considerados como herramientas de producción, que solo existía la relación mano de obra y pago por su esfuerzo. El estudio del desempeño laboral ha evolucionado y se considera requisito indispensable para valorar la productividad de la mano obrera de la empresa.

Hoy por hoy, al desempeño laboral se le atribuye un sinnúmero de factores que permiten que el empleado se más productivo, por lo que las empresas han constituido departamentos de talento humano que busquen y apliquen estrategias que mejoren la motivación del empleado para que de esta manera su respuesta productiva sea efectiva y en crecimiento.

Antecedentes referenciales

El desarrollo de la presente investigación tiene como referencias diferentes investigaciones realizadas en los últimos cinco años, sin embargo, como antecedentes referenciales, destacan las siguientes:

TEMA: “DISEÑO DEL MANUAL DE POLITICAS PARA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TUCHOK S. A.”

INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

AÑO: 2018

AUTOR: Katherine Verónica Baquerizo Hermenegildo

RESUMEN: El presente trabajo plantea la propuesta de diseñar un manual de políticas para la correcta aplicación de control interno en la organización que ayudará a mejorar los resultados de sus actividades, servirá como aporte importante para sus directivos y a su vez se usará para la toma de decisiones oportunas en relación a su flujo de dinero; la aplicación de

políticas de un sistema de control interno en las empresas es un proceso de vigilancia integrado a las actividades operativas de las mismas, es diseñado para asegurar de manera prudente la fiabilidad de la información de las diferentes áreas de la organización, la mayoría de las empresas aún no han implementado un sistema de control interno, esto en algunos casos se debe por la dirección o por el tamaño de la misma, el tener conocimiento sobre el sistema de control interno va a permitir desarrollar procedimientos de comprobación en la información obtenida de las empresas y haciéndolas más eficientes.

CRITERIO: La investigación realizada por Baquerizo (2018) contribuye a conocer la estructura de los manuales de políticas, así como la fundamentación de conceptos relacionados a las políticas empresariales y la complejidad administrativa que representa el crecimiento de la entidad, así como el desempeño y control interno de las actividades que desarrollan los empleados.

TEMA: Creación de Filosofía Empresarial y Manuales Administrativos de la Empresa Bolsas y Desechables Rey Coliman

INSTITUCIÓN: Instituto Tecnológico de Colima - México

AÑO: 2018

AUTOR: María Guadalupe Ayala Farías

RESUMEN: BOLSAS Y DESECHABLES REY COLIMAN es una empresa que se dedica a la distribución y venta de todo tipo de materiales plásticos en los estados de Colima y Michoacán, el presente proyecto se llevó a cabo en esta organización por la carencia que tenían de documentación administrativa, documentos que como toda organización necesitan para un mejor funcionamiento y control dentro de la misma. Es por esto que se decidió generar una propuesta de mejora para los dueños de esta empresa desarrollando para su beneficio y buen funcionamiento la Filosofía

empresarial, análisis Foda y análisis Foda Estratégico, el Manual de Organización y Procedimientos y junto con este una descripción de Puestos con su respectivo flujograma dando a conocer detalladamente cada una de las actividades que se deben realizar en cada puesto que conforma la organización. Los presentes manuales tienen como objetivo, exponer una visión clara de la estructura orgánica de BOLSAS Y DESECHABLES REY COLIMAN, señalando los puestos, precisando las funciones que se realizan en cada unidad orgánica; y define la responsabilidad, lo que permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo y evita la duplicidad de funciones. La información que integrará a este documento se obtendrá directamente de las personas responsables en la dependencia BOLSAS Y DESECHABLES REY COLIMAN.

CRITERIO: el aporte que genera la investigación realizada por Ayala (2018), es muy relevante, pues muestra el paso a paso de la construcción de manuales empresariales, en este caso, de tipo de organización y procedimientos, la misma que permite tener evidencia suficiente de lo necesario que resulta hacer uso de manuales, así como los cambios que surgen a partir de su implementación.

TEMA: ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DE TALENTO HUMANO DE LAS UNIVERSIDADES ECUATORIANAS

INSTITUCIÓN: Universidad Estatal de Milagro

AÑO: 2015

AUTOR: Verónica Suárez Matamoros, Javier Bermeo Paucar, Richard Ramírez Anormaliza

RESUMEN: El presente trabajo muestra información básica y necesaria para orientar a la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro sobre el levantamiento de información, la elaboración, diseño y actualización de sus manuales de políticas y

procedimientos departamentales, mismos que servirán para definir de manera coordinada, la eficacia de estos procedimientos existentes internamente en esta institución, garantizando su efectividad de ejecución de acciones y tareas descritas en los manuales. El proyecto surge de la necesidad de dar a conocer el comportamiento del sistema implementado en la Unidad Administrativa de Talento Humano de la Universidad Estatal de Milagro, mediante la ejecución del proceso de levantamiento de información, concentrándonos como resultado del mismo en la obtención y recopilación de datos e información de su situación actual con el propósito único de identificar claramente sus problemas y/o mejorar la situación administrativa. Para el cumplimiento del presente trabajo de investigación se procedió a indagar a los principales afectados como son, todo el personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano, profesores y directivos de la Universidad Estatal de Milagro a enero del 2015.

CRITERIO: Está investigación contribuye a tener una información respecto a las actualizaciones periódicas que se deben realizar a los diferentes manuales, puesto que, no basta con la elaboración de manuales sino con sus respectivas actualizaciones, de la misma forma contribuya en la estructura, lineamientos y demás características que debe de tener un manual, mostrados en el cuerpo de la investigación y que a su vez permite fundamentar de manera más eficiente la realización de la presente investigación así como el diseño de Manual de políticas de ascenso.

La autora toma como referencia estas tres investigaciones, por la información relevante que existe en ellas, el desarrollo de manuales administrativos en cada uno de los casos en diferentes tipos de empresas muestra claramente que, para la empresa en estudio, ETAFASHIÓN, es pertinente diseñar e implementar el manual de políticas de ascenso, debido a las características comunes de las empresas presentadas.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

DE LA CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo sexto Trabajo y producción Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 329.- Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto sustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin. Para el cumplimiento del derecho al trabajo de

las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones. Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo. Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas. El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores.

Sección octava Ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales

Art. 385.- El sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, en el marco del respeto al ambiente, la naturaleza, la vida, las culturas y la soberanía, tendrá como finalidad: 3. Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir. (ASAMBLEA NACIONAL, 2008)

DEL CÓDIGO DE TRABAJO.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo. El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación. - El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no

sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 45.- Obligaciones del trabajador. Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

(CODIGO DEL TRABAJO, 2012)

DE LA LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

CAPITULO II DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS CONSUMIDORES

Art. 4.- Derechos del Consumidor. - Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

2. Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad;

4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar;

5. Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida;

Art. 5.- Obligaciones del Consumidor. - Son obligaciones de los consumidores:

4. Informarse responsablemente de las condiciones de uso de los bienes y servicios a consumirse.

CAPITULO V RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR

Art. 17.- Obligaciones del Proveedor. - Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- Entrega del Bien o Prestación del Servicio. - Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento. (LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, 2015)

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Administración del Talento humano

Administración

Todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a éstas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de

organizaciones. Éstas son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, llamadas empresas, y otras no lucrativas como el ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. La Teoría de las Organizaciones (TO) es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general. Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, cuando alcanzan una cierta dimensión, las organizaciones necesitan que las administre un conjunto de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes.

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer. (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2018)

Es importante conocer las herramientas administrativas y dominarlas en la práctica, así como en la aplicación de los conocimientos del proceso administrativo en sus dos etapas mecánica y dinámica, sus elementos y sus características siendo fundamental el análisis y comprensión en el desarrollo del mismo. El propósito fundamental es que la administración se aplique en todos los ámbitos: social, familiar, educativo, político, etc.

Cuando el hombre aparece en la tierra tiene la necesidad de satisfacer sus necesidades y lo hace de una manera rudimentaria por medio de la división primitiva del trabajo, por edad y sexo; aplicando la administración en la tribu, donde el jefe, patriarca o líder organizaba las actividades como: la recolección de frutos, raíces, casa y pesca.

Así fue evolucionando la administración de acuerdo a la civilización, estado, organización política y religión, hasta llegar a una administración organizada y planeada en el siglo XXI con tecnología y telecomunicaciones a nivel mundial. (Galindo & García, 2017)

La administración se desarrolla en las siguientes fases o etapas:

Planeación: Antes de desarrollar cualquier acción administrativa es de vital importancia determinar los resultados que se pretenden alcanzar fijando cursos concretos de acción a seguir con eficacia y eficiencia. La planeación se convierte en un punto de partida básica y primordial en todas las actividades de la administración con el propósito de definir la razón de ser del organismo social.

Organización: El hombre siempre ha estado consiente de la eficiencia de los recursos de la empresa. Este elemento forma parte del proceso administrativo de la fase mecánica, respondiendo a la pregunta de aseveración ¿Qué se quiere hacer?, en las estructuraciones de las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales de la empresa, con la finalidad de lograr la mayor eficiencia.

En esta etapa es fundamental la división del trabajo en el proceso de organización donde se aplican las técnicas y principios de la administración.

Dirección: A esta etapa del proceso administrativo también se conoce como Ejecución; Algunos autores han determinado que la dirección y la administración es una sola, por el tipo de funciones administrativas.

Según Burt K Scanlan: La dirección consiste en coordinar el esfuerzo humano de los subordinados, para poder alcanzar las metas de la organización. Obteniendo altos niveles de producción mediante la motivación y supervisión.

Una buena dirección es determinante en los empleados, donde se decreta la producción de calidad, logrando los objetivos planteados, en la implementación de los métodos y los sistemas de control eficientes.

Control: Es la última etapa del proceso administrativo siendo primordial en la administración de la empresa u organismo social. El control es una serie de procedimientos que se utilizan para corregir las desviaciones de los planes una vez que suceden. Donde el principal objetivo es que los hechos vayan de acuerdo a los planes de ejecución mediante la medición y evaluación de estándares de calidad y control. Es importante mencionar los factores que comprende el control: La calidad, la cantidad, el costo y el tiempo. Estos factores son aplicables a cualquier área de producción, ventas, mercadotecnia, finanzas, etc. Alcanzando un mejor control de calidad en el organismo social. (Galindo & García, 2017, pág. 186)

Administración de Talento Humano

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos: 1. Alcance de los objetivos. 2. Por medio de personas. 3. A través de técnicas. 4. En una organización. Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. (Chiavenato, 2015, pág. 540)

La gestión de talento o capital humano es un conjunto integrado de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores...En otras palabras, esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los

colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez, 2016, pág. 8)

Debemos recordar que el proceso administrativo integral a más de los enunciados tiene mucha importancia en la administración de talento humano, los procesos de organización y coordinación. Una empresa debidamente organizada, da lugar a coordinar entre sus colaboradores todas y cada una de las acciones que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se puede manifestar que, desde un punto de vista más amplio, la Administración de Talento Humano, no solo se encuentra al interior de una Oficina de Personal; sino, bajo la responsabilidad directa de la Gerencia General y Jefaturas Departamentales, por cuanto, para que exista una buena administración del talento humano, es necesario hoy en día formular un Plan de Negocios, especialmente para las empresas comerciales e industriales. (Flores, Flores, Melendres, Goyes, & Vaca, 2018, pág. 9)

Objetivos de la administración del talento humano

Dentro de los objetivos que se pretende alcanzar con una adecuada administración de talento humano, se tienen:

- El aseguramiento de que la organización tenga a disposición el personal correcto con las habilidades adecuadas para ocupar los lugares oportunos en los momentos precisos.
- Garantizar que la compañía pueda adaptarse a los cambios del entorno según el contexto en el que se encuentre inmersa.
- Darle sentido y coherencia tanto a los sistemas como a las actividades de todo el personal que trabaja en la empresa.
- Unificación de las perspectivas de los directivos que se encuentran tanto en el nivel intermedio como en el staff de la corporación.

De esta manera es como las compañías pueden intentar anticiparse a sus futuras necesidades de personal, asegurando la cantidad de

colaboradores necesarios en el lugar adecuado teniendo en cuenta la descripción de los cargos, para así cumplir con el perfil dado mediante la ejecución de las actividades correctas. (Montoya & Boyero, 2016, pág. 25)

Importancia de la administración del talento humano

Cuando se habla del talento humano se hace referencia a personas con habilidades y capacidades. Gestionar adecuadamente el talento humano permitirá a una organización crecer y consolidarse en el mercado, por esto, el área encargada de llevar a cabo esta tarea es de vital importancia dentro de una organización. La finalidad de la Gestión del Talento Humano actualmente en las organizaciones ha trascendido de forma vertiginosa a medida que en los procesos de toma de decisiones define un liderazgo a la vanguardia y notablemente capacitado en aptitudes y actitudes.

Las organizaciones dependen de las personas para su funcionamiento y el alcance de sus objetivos. Las personas dependen de las organizaciones para alcanzar objetivos personales, pues estos podrán ser alcanzados en tanto se crezca dentro de la organización. La gestión del talento humano es importante porque crea una buena relación entre trabajadores y organización, lo que permite el logro de objetivos de ambas partes. (Cupe, 2018, pág. 18)

Manual de políticas de ascenso

Manuales administrativos

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, se destaca lo relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de

las tareas que se le han encomendado. Los manuales son probados en la práctica como puntos de referencia para la instrucción del nuevo personal.

También se define como: un documento elaborado sistemáticamente en el cual se indican las actividades, a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, citamos algunos conceptos de diferentes autores. (Hamm, 2020, pág. 58)

Importancia de los Manuales administrativos

La importancia de la elaboración de manuales administrativos es “exponer el apoyo de inducción e integración del personal de nuevo ingreso, como la estructura organizacional del colegio, así como señalar cada uno de los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos” (Tenorio & Bernal, 2018, pág. 63)

Objetivos de los Manuales administrativos

Dentro de los objetivos que tiene un manual administrativo, Tenorio y Bernal (2018, pág. 126) consideran los siguientes:

Facilitar el proceso de inducción del personal y permitir la optimización, orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

Determinar las funciones específicas, responsabilidades y autoridad de los cargos dentro de la estructura organizacional.

Implementar la estructura organizacional de la Institución.

ESTRUCTURA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Existen diferentes formas de redactar un manual de procedimientos administrativos. Se recomienda que contenga los siguientes aspectos:

Marco Introductorio

Identificación: En este apartado se incluyen los siguientes datos:

nombre oficial de la dependencia;

nombre completo del o de los procedimientos a que se refiere el manual;

número de identificación del o de los procedimientos señalados;

lugar y fecha de elaboración;

responsables de su elaboración; y

Cantidad de ejemplares impresos.

Índice. Se deben presentar de manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento y de los principales temas que comprende el manual.

Introducción. Este apartado cumple las funciones de prólogo y puede describir la circunstancia operativa o estratégica que genera u obliga la elaboración del manual de procedimientos administrativo. También sintetiza cómo se utilizará el manual, a quién va dirigido y cuándo se utilizará. Suele incluir un mensaje del titular del organismo.

Objetivos del procedimiento. En este punto deben explicarse, en forma clara y precisa, los propósitos y objetivos del procedimiento que se describirá en el manual.

Alcance del procedimiento. Este apartado debe contener la explicación de las áreas, secciones o personas sobre las cuales se aplicarán los procedimientos, en qué circunstancias se harán y cuáles serán los límites de esa aplicabilidad. La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo según el orden en que intervienen dentro del procedimiento.

Políticas y normas de operación. Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar

los procedimientos, es decir definir expresamente qué hacer o qué lineamientos deben tomarse como referencia en casos que no se presentan habitualmente o no están previstos en la diagramación del procedimiento.

Instrucciones para el uso del manual. En esta sección, se debe explicar cómo usar el manual y en qué forma se actualizarán los contenidos del mismo, teniendo en cuenta la necesidad de revisar y reemplazar lo que pierde vigencia o para cubrir los nuevos requerimientos. La sección debe incluir los siguientes puntos:

Estructura: indica la disposición de las partes en que está ordenado el manual;

Codificación: se debe explicitar el sistema y criterios de codificación usados; y

Actualización: se deberá indicar la forma de identificar las revisiones, modificaciones, actualizaciones, quiénes pueden efectuarlas, por qué medios y cómo introducir el nuevo material o destruir el material eliminado. (Natera, 2014, pág. 16)

POLÍTICAS

Chiavenato (2015) señala que las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. En el caso de las relacionadas con la gestión del talento humano, constituyen una orientación administrativa para lograr que empleados desempeñen funciones, orientadas a alcanzar el éxito de las funciones o tareas específicas asignadas según las exigencias del puesto de trabajo.

Bajo esta premisa, Rubio y García (2014) señalan que la gestión del capital humano debe considerar dentro de sus funciones la formación y desarrollo del personal por competencias, a través de la implementación de políticas y prácticas en las cuales se fundamenten los procesos de planeación, organización, dirección y control del talento humano, con la finalidad de

desarrollar determinadas características en los individuos (habilidades, destrezas, valores, hábitos, motivos), que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial, permitiendo así el logro de los objetivos establecidos.

Políticas de ascenso

Las políticas de ascenso son reglas y normativas que la empresa establece para que un empleado pueda ascender en su trabajo según el orden jerárquico correspondiente, consiguiendo de esta manera la satisfacción laboral, luego de un correcto plan de evaluación de desempeño de cada jornada laboral del empleado.

Por lo contrario, cuando no existe una política de ascenso, suceden situaciones como: los empleados...

ponen en consideración que deben ser tomados en cuenta sobre un ascenso, por lo que el trabajador tiende a ser poco participativo y en distintos casos renuncian porque no les dan la oportunidad de ascender, esto genera como resultado un bajo desenvolvimiento en cada una de sus áreas en relación a la falta de futuro laboral. Siendo el impulso en la empresa al no comunicar a sus trabajadores cuales son las expectativas que se van a desarrollar dentro de la empresa, con la finalidad de mejorar la desmotivación laboral, en la que el empleador no puede ascender. (Pilamunga, 2017, pág. 186)

Desempeño laboral

Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el

grado de absentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro. Además, la evaluación es un proceso continuo, que se realiza en un momento determinado; es sistemático, para garantizar la objetividad del proceso, y que el personal conozca los criterios con anticipación el mismo que ha de ser para toda la organización; es orgánico, porque se aplica a toda la organización; es en cascada, debido a que cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha evaluado y ha sido evaluado por personas de la organización; es de expresión de juicios, porque se resalta, de forma constructiva los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones; es histórico, el evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores; es prospectivo, identificando el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello; es integrador, porque se analiza lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar a fin de que cada vez se integre más a la organización.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

DESEMPEÑO LABORAL: Se refiere al esfuerzo que realiza el empleado durante el ejercicio de sus actividades encomendadas, éste a su vez puede y debe ser medido por el jefe inmediato.

POLÍTICAS DE ASCENSO: Son las diferentes reglas que establece una organización para que los empleados asciendan de nivel al cargo actual que estén desempeñando.

MANUAL: Es un documento en el que se establecen protocolos y procedimientos a seguir para el cumplimiento de un objetivo común.

INCENTIVOS LABORALES: Son acciones que decide la empresa tomar como medidas de motivación hacia el empleado, estos pueden ser económicos y no económicos, propiciando la buena actitud de servicio.

OBLIGACIONES: Se describe así a todas las actividades que deben desarrollar los empleados y el empleador, fueron asignadas desde el inicio de su contratación.

EMPLEADOR: Es la persona natural o jurídica que cumple el rol de contratar servicios a cada empleado, especificando sus responsabilidades y obligaciones.

CARGO: Es el nivel de responsabilidad que tiene el empleado, se refiere al puesto de trabajo que va a desempeñar el empleado y que encierra un sinnúmero de actividades específicas, funciones y áreas en donde las ejecutará.

JERARQUÍA ORGANIZACIONAL: Es un tipo de distribución de los cargos que desempeñan los empleados, en los que unos son jefes y otros son subordinados, hay quienes desempeñan ambos roles según el puesto en el que se encuentre y su nivel.

MANUAL DE POLÍTICAS: Es un documento administrativo, en donde se establecen las políticas de diferentes tipos y procesos en beneficio de la especificación de metodologías y formas del desempeño de las actividades en cada uno de los puestos definidos para los empleados.

TIENDA DE RETAIL: Es una entidad dedicada a la comercialización de productos cuya adquisición de mercadería es a gran escala y su venta es al consumidor final.

PROMOCIÓN DE PERSONAL: es el conjunto de procesos que permiten el ascenso en la escala jerárquica del colaborador al interior de la organización al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad. (López, Catica, & Parra, 2018)

ACTITUD: Es la forma de comportamiento que desarrolla un individuo frente a diferentes situaciones.

COMPETENCIA: Es el conjunto de destrezas, habilidades y conocimientos que tiene el empleado para ejercer la actividad sugerida o encomendada.

JORNADA: Es el espacio de tiempo determinado para realizar alguna acción continua y periódica.

FLUJO: Desde el punto de vista administrativo, es el desarrollo de actividades dentro de un proceso, es el establecimiento de donde empieza y donde termina un procedimiento.

ÁREA DE TRABAJO: Es el espacio determinado por la organización para que el empleado desarrolle sus actividades laborales.

ANTIGÜEDAD: Es el tiempo que el empleado lleva en la empresa laborando de manera ininterrumpida desde el inicio de su contratación hasta la actualidad.

MOTIVACIÓN: Es una acción que debe realizar la empresa para mantener con buena actitud a su personal, con la finalidad que su productividad sea elevada.

RESPONSABILIDAD: Es el valor corporativo que debe cumplir todo empleado y empleador para cumplir con los objetivos empresariales.

ACTIVIDAD: Son tareas y/u obligaciones que el empleador encomienda a su empleado para el cumplimiento de una fase o proceso de comercialización o elaboración de un producto, así como la prestación de un servicio.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1. Nombre completo de la empresa

COMERCIAL ETATEX C.A (en adelante, ETAFASHION)

3.1.2. Fecha, ley o resolución en que fue aprobada o constituida

El 14 de septiembre de 1989, se constituye como: COMERCIAL ETATEX CIA. LTDA.

3.1.3. Objeto social

Cadena líder en retail, siendo fuente inspiradora de moda para nuestros clientes, empleados y proveedores a nivel mundial.

3.1.4. Misión

Inspirar estilos de vida creando una conexión con nuestros clientes, ofreciendo una fascinante experiencia de compra y excelencia en el servicio.

3.1.5. Visión

Ser reconocidos como la cadena líder en retail, siendo fuente inspiradora de moda para nuestros clientes, empleados y proveedores a nivel mundial.

3.1.6. Objetivos

- Ser una compañía de calidad.
- Tener una excelente relación Costo – Calidad.
- Proveer a los clientes externos e internos, productos y servicios novedosos que cumplan plenamente sus requerimientos.

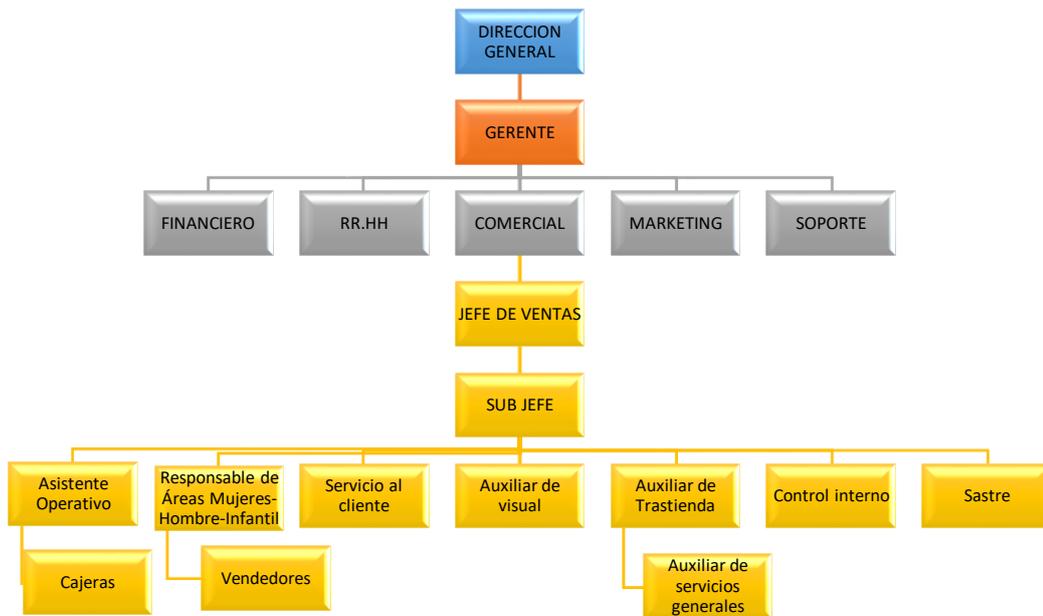
3.1.7. Valores

- Compromiso
- Hacerlo sencillo
- Ética

- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Actitud emprendedora.

3.1.8. Estructura Organizativa.

Gráfico 1: Organigrama ETAFASHION



Fuente: Elaborado por Autora

3.1.9. Plantilla total de tiendas a nivel nacional

Tabla 1: Tiendas ETAFASHION a nivel nacional

ETAFASHION	TIENDAS
Quito	11
Guayaquil	5
Cuenca	1
Ibarra	1
Machala	1
Ambato	1
Manta	1
Total	21

Fuente: Elaborado por Autora

3.1.10. Cantidad de trabajadores por categoría ocupacional

Tabla 2: Empleados ETAFASHION - Ecuador

Tiendas Quito	Empleados
Pana norte	130
Quicentro sur	70
El bosque	75
EL recreo	72
Quicentro sur	75
Calle guayaquil	69
Condado Shoping	69
CCI	69
Scala shopping	69
Quicentro norte	70
San luis shopping	67
Total	835
Tiendas Guayaquil	
Mall del sol	44
9 de octubre	85
Mall del sur	56
San marino	54
City Mall	54
Total	293
Tiendas Cuenca	
Mall del Rio	55
Total	55
Tiendas Ibarra	
Plaza Shopping	54
Total	54
Tiendas Machala	
La Piazza	58
Total	58
Tiendas Ambato	
Mall de los Andes	56
Total	56
Tiendas Manta	
Mall del pacifico	55
Total	55
TOTAL EMPLEADOS	1406

Fuente: Elaborado por Autora

3.1.9. Clientes, proveedores y competidores.

CLIENTES

El desarrollo de colecciones y diseños, ofrecen al consumidor productos de acuerdo a las tendencias de moda, colores y estilos. La innovación y tecnología, son los recursos que se utilizan para satisfacer los requerimientos del cliente.

PROVEEDORES

En Ecuador el sector manufacturero textil es el segundo más importante para la generación de empleo: 174.125 puestos al 2017, según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad.

Etafashion empezó su negocio hace 57 años, con la venta de telas. Desde ese momento, son parte del desarrollo de las Pymes ecuatorianas. Para la selección de proveedores asisten a las ferias que se realizan en diferentes ciudades con el fin de conocer el desarrollo de cada una de las empresas postulantes. De acuerdo a las Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, la mayor concentración de pequeñas y medianas empresas textiles que operan en el país se encuentran en Guayas, Pichincha, Imbabura, Tungurahua y Azuay, de ahí los principales proveedores de la tienda.

De los 450 proveedores activos que tiene la marca, más de 300 se encuentran en el mercado ecuatoriano, es decir, aproximadamente un 70% son productores locales.

COMPETIDORES

El principal competidor es Almacenes De Prati, que cuenta con más de 3.000 personas como empleados, por servir a clientes, desplegados y bien distribuidos en cada una de las áreas, y con un total de 14 tiendas a nivel nacional. Cuenta con más de 78 años de experiencia, manteniendo desde sus inicios, como filosofía empresarial, al cliente como el centro de todas

nuestras acciones. Su giro de negocio está fuertemente influenciado por la innovación y el avance tecnológico continuo, logrando que se mantenga como el retail de moda y hogar en el Ecuador.

3.1.10. Principales productos

La investigación del mercado, la satisfacción total del cliente externo son los pilares para el desarrollo de las actividades de comercialización.

Los productos que comercializa ETAFASHIÓN están divididos por categorías y sub categorías de la siguiente manera:

Tabla 3: Principales Productos ETAFASHION

ROPA		
MUJER	HOMBRE	NIÑOS
Marcas Vestidos Enterizos Prendas Superiores Ropa de frío Prendas inferiores Pijamas Ternos de Baño Ropa Interior Sport	Marcas Prendas Superiores Ropa de frío Prendas inferiores Ropa Interior Sport Ternos	Niñas Niños Bebés
ZAPATOS		
MUJER	HOMBRE	NIÑOS
Sneakers Tacones Sandalias Botas y Botines Flats y Mocasines Deportivos Pantuflas	Sneakers Botines Casuales Formales Deportivos Pantuflas	Niñas Niños
ACCESORIOS	BELLEZA	HOGAR
Gafas Relojes Lo Nuevo Totto Vasari Termos Mujeres	Maquillaje Facial Corporal Capilar Accesorios Perfumería Esmaltas	Electrodomésticos Cocina Limpieza y planchado Baño Sala Dormitorio

Hombres	Niños y Niñas	
Niñas		
Niños		
Implementos		
Snacks		
Juego de Mesa		
Gimnasio		
TECNOLOGÍA		
TV y vídeo	Computación	Accesorios
Celulares	Audio	

Fuente: Elaborado por Autora

3.1.11. Descripción del proceso objeto de estudio o puesto de trabajo

La eficiente administración del talento humano, los permanentes programas de desarrollo personal y profesional, garantizan el servicio eficiente en la compañía.

El objeto de estudio es la política de Ascenso, para ello se considera que el proceso inicia con el requerimiento o apertura de la plaza de trabajo, y culmina con el ascenso de puesto, alineado a los siguientes pasos:

1. Apertura de plaza de trabajo
2. Selección de personal
3. Personal elegido
4. Inducción del puesto de trabajo
5. Realización de las actividades designadas
6. Evaluación periódica del desempeño del empleado
7. Decisión de Ascenso
8. Empleado ascendido al puesto inmediato superior

El procedimiento de ascenso, a pesar que se ha mostrado anteriormente, no se cumple, debido a que no existe un manual de políticas de ascenso, como un documento formal en el que tanto el empleado conozca cómo proceder para alcanzar su ascenso, así como los jefes de la tienda. La autora por experiencia propia, luego de 7 años de antigüedad en su trabajo dentro de ETAFASHIÓN, inició como cajera, y desconocía el procedimiento, actividades y estrategias que debería aplicar para poder

ascender de su puesto, cuyo cargo empezó siendo cajera y luego de mucho tiempo, le ascendieron a asistente de tienda, a pesar que desempeñaba actividades de ese nuevo cargo, su nombramiento para tal efecto demoró mucho, sin conocer claramente los motivos y sin tener un documento formal normado para poder exigir dicho rol, este accionar genera cierta desmotivación para la realización de actividades con ese compromiso intrínseco que conlleva el desempeño de su trabajo.

Esta experiencia es la clara evidencia motivadora a realizar esta investigación y el desarrollo de una propuesta de mejora para que los ascensos de los empleados a los diferentes cargos que se encuentran en el organigrama establecido de ETAFASHION.

A continuación, se muestra los datos históricos de personal que ha ascendido a lo largo de su trabajo en la tienda, tomado del Sistema SAP Datos del Empleado.

Tabla 4: Historial de ascensos ETAFASHIÓN

Nómina	Inicio de actividad laboral	Cambio de cargo	Ascenso formal a nuevo cargo
Katiusca Tomalá	19/04/2013	01/01/2014	01/02/2018
José Falcones	10/05/2010	01/01/2015	01/01/2017
Diana Delgado	12/08/2015	04/07/2016	01/01/2019
María José Matamoros	10/10/2011	03/12/2017	02/02/2019

Fuente: Elaborado por Autora

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Enfoque cualitativo

De acuerdo a Bonilla & Rodríguez (2005, pág. 19), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

En el presente proyecto, se desarrolla la investigación cualitativa, puesto que se hace un análisis del fenómeno social del desempeño laboral y planes de ascenso en cargos de la empresa ETAFASHIÓN.

3.2.2. Enfoque cuantitativo

“Es aquella investigación en la que se realiza un análisis y estudio de la realidad objetiva, mediante el establecimiento de mediciones y valoraciones numéricas que permiten recabar datos fiables, con el propósito de buscar explicaciones contrastadas y generalizadas, fundamentadas en el campo de la estadística.” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 94)

La investigación aplicada en el presente proyecto, tiene enfoque cuantitativo porque tiene insumos de información de mediciones y valoraciones numéricas, resultados de las técnicas empleadas para su recolección.

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva:

“Es la manera para elegir los tipos esenciales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto” (Torres, 2006, pág. 126).

Se aplica este tipo de investigación, debido a que se realizará la descripción detallada de las características teóricas del desempeño laboral y la planificación de ascensos, así como también características propias de la empresa en estudio, ETAFASHIÓN.

Explicativa:

“la investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de hipótesis y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos” (Bernal, 2006, pág. 115)

Se aplica esta investigación porque se realizará la explicación de los resultados obtenidos luego del proceso investigativo y con ello la respectiva comprobación de la hipótesis.

Correlacional:

“la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables” (Bernal, 2006, pág. 114)

La relación entre las variables y su fundamentación se desarrollará a lo largo de la investigación, desde el marco teórico hasta el análisis de los resultados obtenidos.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**3.4.1. Población**

Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros; pueden ser artículos de prensa, editoriales, películas, videos, novelas, series de televisión, programas radiales. (López P. , 2004, pág. 69)

Población Infinita: “Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos” (Soriano, 2020, pág. 2)

Población Finita:

Es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de una comarca. Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación y/o medición de todos los elementos se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística. (Soriano, 2020, pág. 2)

Para la aplicación de las técnicas de la investigación, se describe a continuación el universo:

Tabla 5: Población empleados a nivel nacional ETAFASHION

ETAFASHION	TIENDAS	Empleados
Quito	11	835
Guayaquil	5	293
Cuenca	1	55
Ibarra	1	54
Machala	1	58
Ambato	1	56
Manta	1	55
Total	21	1406

Fuente: Elaborado por Autora

Como se observa en la tabla, la población total es de 1406 empleados a nivel nacional, de las tiendas ETAFASHIÓN.

3.4.2. Muestra

“La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global” (Soriano, 2020, pág. 3)

Muestreo probabilístico: “Es el método más recomendable si se está haciendo una investigación cuantitativa porque todos los componentes de

la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para la muestra” (López P. , 2004, pág. 70)

Muestreo no probabilístico:

En este tipo de muestreo, todas las unidades que componen la población no tienen la misma posibilidad de ser seleccionada, también es conocido como muestreo por conveniencia, no es aleatorio, razón por la que se desconoce la probabilidad de selección de cada unidad o elemento de la población. (López P. , 2004, pág. 72)

La presente investigación es aplicada a la tienda ETAFASHIÓN ubicada en Mall del Sol, se considera como muestra la totalidad de empleados que laboran en ésta, es decir, 44 personas, es decir, se ha escogido una población finita y un muestreo probabilístico.

Tabla 6: Empleados de la Tienda ETAFASHION Mall del Sol

CARGO	PLANTILLA ACTUAL
Jefe de Tienda	1
Sub - jefe	1
Asistente de Tienda	1
Cajeras	7
Empleado de mostrador	13
Aux. Visual	1
Controles Internos	3
Servicio al Cliente	1
Promotores	2
Auxiliar de Servicios	4
Auxiliar de Trastienda	1
SASTRE	1
MERCADERISTA	4
FIN DE SEMANA	3
TOTALES	44

Fuente: Elaborado por Autora

3.5. PASOS O PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Los pasos que se realizaron para el desarrollo de la investigación, con las diferentes aplicaciones de las técnicas y sobre todo el procesamiento de la información, se detallan a continuación:

- Clasificación de la información adquirida por tipos de fuentes.
- Revisión sistemática de las fichas de información.
- Configuración y esquematización de las técnicas de investigación a aplicarse
- Validación de las técnicas de investigación
- Aplicación de las técnicas de investigación
- Tabulación de la información adquirida.
- Análisis e interpretación de los datos obtenidos.

3.6. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

Observación

“Es un método directo de recolección de información cuyos objetivos son evaluar contextos estructurales, nivel de habilidades y/o avances en programas, permitiendo recoger información actualizada del fenómeno estudiado” (Lesmes, 2017, pág. 26)

Se aplicará esta técnica, puesto que la investigadora pertenece al grupo de trabajo de la empresa en estudio ETAFASHIÓN, y tiene las facilidades para realizar la observación directa y sistemática del fenómeno en estudio.

Análisis documental

“Consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información” (Matos, 2019, pág. 37).

Se aplica esta técnica, puesto que, se ha realizado la indagación en fuentes validadas por la comunidad científica, así como información de revistas de difusión científica.

OBSERVACIÓN DIRECTA:

 <p>INSTITUTO SUPERIOR Tecnológico Bolivariano de Tecnología</p> <p>UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS</p> <p>FICHA DE OBSERVACIÓN</p>	
<p>Título del Proyecto: Diseño de un manual de políticas de ascenso para los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN del cantón Guayaquil</p>	<p>FECHA: julio 28 de 2020</p> <p>LUGAR: ETAFASHIÓN Mall del Sol</p>
<p>Objeto(s) o personal a observar: Empleados de la tienda ETAFASHION ubicada dentro del centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil</p>	<p>Descripción de lo observado:</p>
<p>Conclusiones:</p>	

Fuente: Elaborado por Autora



**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

DIRIGIDA A: 1 JEFE DE TIENDA, 1 SUB-JEFE DE TIENDA Y 1 ASISTENTE DE TIENDA

OBJETIVO: Conocer los procedimientos de contratación y ascenso que realiza la tienda ETAFASHIÓN desde la experiencia del personal del área administrativa

1. ¿Cómo está conformada el área administrativa de la tienda?
2. ¿Existen políticas y procedimientos administrativos definidos? ¿Cuáles son?
3. ¿El personal de la tienda, tiene conocimiento de dichas políticas y procedimientos?
4. Describa el proceso de contratación del personal
5. Describa el proceso de evaluación del desempeño del personal
6. ¿La empresa cuenta con un sistema o rutas de ascenso de puestos para los empleados?
7. ¿Qué deficiencia tiene actualmente la evaluación de desempeño de los empleados?
8. ¿Con que frecuencia se efectúan incentivos económicos y no económicos al personal?
9. ¿Los empleados tienen conocimiento del procedimiento que deben realizar para ser ascendidos?
10. ¿Quiénes verifican y aprueban los ascensos para el personal calificado?
11. ¿Cree usted que con la existencia de un manual de políticas de ascenso habría mejoras en el área?



**UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL,
ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS**

CUESTIONARIO PARA ENCUESTA

DIRIGIDA A: PERSONAL TIENDA ETAFASHIÓN – MALL DEL SOL

OBJETIVO: Obtener información respecto a la percepción que los empleados tienen al desempeño laboral y políticas de ascenso.

Indique su género

- a) Masculino
- b) Femenino

Indique su cargo

- a) Asistente operativo
- b) Cajeras
- c) Servicio al cliente
- d) Auxiliar de visual
- e) Auxiliar de Trastienda
- f) Auxiliar de servicios generales
- g) Control interno
- h) Sastre

Nivel de estudios

- a) Bachillerato
- b) Pregrado (cursando)
- c) Pregrado
- d) Postgrado (cursando)
- e) Postgrado

Tiempo en su cargo

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 5 años
- d) Más de 5 años

1. Conoce usted la responsabilidad que tiene en su cargo
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

2. Desarrolla sus actividades con un alto desempeño laboral
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

3. Considera usted que el empleado debe ser evaluado
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

4. Cree usted necesario conocer los pasos para ascender de puesto o cargo.
 - Muy importante
 - Importante
 - Indiferente
 - Poco importante
 - Nada importante

5. Considera usted que deben existir incentivos laborales para mejorar su desempeño.
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

6. Cree usted que el desarrollo de actividades de los empleados debe estar relacionados a su perfil
 - Muy importante
 - Importante
 - Indiferente
 - Poco importante
 - Nada importante

7. El desarrollo de las actividades del empleado esta supervisado y conoce quien lo supervisa
 - Muy frecuentemente
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Rara vez
 - Nunca

8. Cree usted necesaria la implementación de un Manual de Políticas de ascenso.

Muy importante

Importante

Indiferente

Poco importante

Nada importante

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrarán los resultados de las técnicas de la investigación de campo aplicada para diagnosticar la realidad actual de la empresa ETAFASHIÓN y la percepción de los empleados frente al objetivo de este estudio que es diseñar un Manual de Políticas de Ascenso. También se realiza el análisis de los resultados obtenidos y la respectiva interpretación que contribuyen a planificar una adecuada propuesta de mejora.

RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA:

	
FECHA: julio 28 de 2020 LUGAR: ETAFASHIÓN Mall del Sol	Título del Proyecto: Diseño de un manual de políticas de ascenso para los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN del cantón Guayaquil
Objeto(s) o personal a observar: Empleados de la tienda ETAFASHION ubicada dentro del centro comercial Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil	<p>Descripción de lo observado: Se pudo observar que cada uno de los empleados desarrollan sus actividades con esmero conocen sus funciones y responsabilidades de sus cargos, las mismas que son supervisadas por su jefe inmediato el mismo que evalúa diariamente les realiza seguimiento de sus ventas. Hay mayor presión para el personal de venta puesto que ellos son los que atienden a los clientes y ejecutan el proceso de venta. Existen políticas generales y procedimientos cuyos responsables de verificar su cumplimiento es el personal administrativo. Los jefes están constantemente en el piso de venta verificando que el personal cumpla con su trabajo. El personal que labora en la tienda, en su mayoría es antiguo, se percibe que hay un buen ambiente de trabajo dentro de todo el equipo. Se esfuerzan para que la tienda llegue al presupuesto, si sucede todo el personal de la tienda recibe bonificación.</p> <p>Una inconformidad del personal es que no hay políticas de ascenso, la empresa contrata personas de afuera para que</p>

	ocupen esos cargos porque indican que tienen más experiencia.
<p>Conclusiones:</p> <p>Mediante la presente investigación se pudo observar que la empresa cuenta con un personal responsable, existe un buen ambiente de trabajo, sin embargo, existe el deseo de un ascenso más allá de mantenerse en la empresa por muchos años ellos desean hacer carrera en ella para mejorar su calidad de vida y realización profesional. No cuenta con un manual de políticas de ascenso, lo que hace que los empleados no tengan conocimiento de los procesos que deben realizar para ser ascendidos a un puesto más alto.</p> <p>A pesar de que ellos son responsables en sus tareas diarias, también se limitan a no dar más ya que siente que igual no serán reconocidos sus esfuerzos más allá del incentivo económico que reciben.</p>	

Fuente: Elaborado por Autora

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

La tienda ETAFASHIÓN ubicada en Mall del Sol goza de un buen ambiente laboral, cada uno de sus empleados desarrolla sus actividades según las responsabilidades asignadas, sin embargo, el ambiente se torna diferente cuando se menciona el término ascenso de cargo/puesto debido a que no existe una ruta clara para llegar al puesto inmediato superior, no hay una normativa, plan o manual que así lo delimite, solo están las explicaciones de los superiores para cuando ya el personal ha sido ascendido.

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

DIRIGIDA A: UN ASISTENTE DE TIENDA, UN SUB-JEFE DE TIENDA Y JEFE DE TIENDA

OBJETIVO: Conocer los procedimientos de contratación y ascenso que realiza la tienda ETAFASHIÓN desde la experiencia del personal del área administrativa.

1. ¿Cómo está conformada el área administrativa de la tienda?

Los entrevistados coincidieron en que el área administrativa está conformada por: Jefe de Ventas, Subjefe de ventas y Asistente de Tienda.

**2. ¿Existen políticas y procedimientos administrativos definidos?
¿Cuáles son?**

El asistente de tienda detalló que las políticas y procedimientos administrativos son:

1. Las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno.
2. Los descansos.
3. Las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias.
4. La forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales.
5. Las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad,
6. Las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

Mientras que, el Subjefe de tienda mencionó que se basan en tres: horarios, presupuestos y sistemas de cumplimiento. Contradictoriamente, el jefe de tienda expresó que actualmente solo hay perfil de puestos y políticas generales.

3. ¿El personal de la tienda, tiene conocimiento de dichas políticas y procedimientos?

Los entrevistados respondieron que todo el personal tiene que tener conocimiento a cabalidad de las políticas y procedimientos de la empresa, principalmente lo que le compete a cada área y esto se realiza a través de la inducción.

4. Describa el proceso de contratación del personal

Los entrevistados coincidieron en que el proceso de contratación lleva los siguientes pasos:

1. Selección
2. Solicitud de empleo

3. Currículum Vitae
4. Entrevista de Personal
5. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
6. Test psicométrico
7. Examen médico
8. Investigación de antecedentes laborales
9. La decisión final de selección
10. Contratación
11. Inducción
12. Capacitación

5. Describa el proceso de evaluación del desempeño del personal.

Los entrevistados coincidieron en que se les aplica mensualmente el proceso de disciplina progresiva en el cual se evalúan los siguientes indicadores:

- Técnica de ventas
- Cierres
- Puntualidad
- Imagen
- Cumplimientos de kpi

El personal que no cumple con los rendimientos esperados se le llama la atención para que comprenda que debe mejorar y además se les hace firmar una carta de compromiso en el que se compromete a mejorar. Además, el jefe de tienda indicó que dentro de la empresa esta evaluación se les realiza ante de los 3 meses para evaluar la continuidad del contrato con el personal en periodo de prueba antes de que cumpla los 90 días.

6. ¿La empresa cuenta con un sistema o rutas de ascenso de puestos para los empleados?

El asistente de tienda mencionó que: lo principal para tener un ascenso es contar con un título profesional, los otros dos entrevistados indicaron un rotundo NO.

7. ¿Qué deficiencia tiene actualmente en la evaluación de desempeño de los empleados?

En esta pregunta, ninguno de los entrevistados coincidió en su respuesta, el asistente de tienda respondió: **No conocer a profundidad al empleado** o persona a analizar. El subjefe mencionó: Como marca solo a los 3 meses de prueba. Como tienda mensualmente se les realiza la evaluación, la diferencia sería que son procesos diferentes. Y el jefe de tienda: Que se realiza en el primer trimestre, sería bueno que el proceso se realice anualmente con todos los empleados para dar seguimiento a su desempeño.

8. ¿Con que frecuencia se efectúan incentivos económicos y no económicos al personal?

En esta pregunta, los entrevistados coincidieron en su respuesta, indicando que todos los meses cuentan con incentivos económicos si llegan a sus metas. Para tener incentivos no económicos se evalúa su desempeño laboral. El jefe de tienda agregó: los no económicos semanal y mensualmente por iniciativa del jefe de tienda.

9. ¿Los empleados tienen conocimiento del procedimiento que deben realizar para ser ascendidos?

Todos los entrevistados respondieron No.

10. ¿Quiénes verifican y aprueban los ascensos para el personal calificado?

Los entrevistados coincidieron en mencionar que el Departamento de Gerencia es el encargado de aprobar los ascensos.

11. ¿Cree usted que con la existencia de un manual de políticas de ascenso habría mejoras en el área?

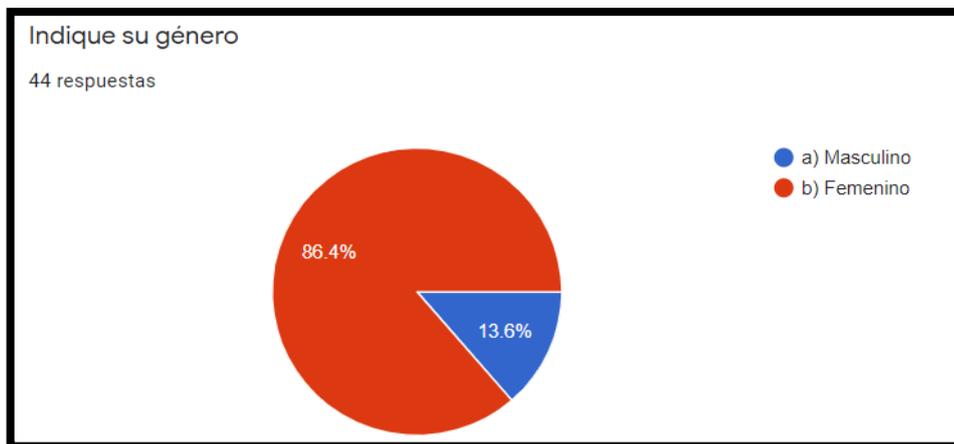
Los tres coincidieron en mencionar que sí, agregó el asistente de tienda que además esto establecería una metodología formal que promueva al personal con competencias idóneas para desempeñar las funciones referidas en las descripciones de puestos y necesidades institucionales.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Los entrevistados coinciden en la mayoría de las respuestas, esto es un indicativo que conocen el desarrollo de los procesos internos de la tienda, también se muestra la necesidad de implementar un manual de políticas de ascensos porque mejoraría significativamente el área, con el desarrollo de políticas claras el personal cumplirá más y su desempeño incrementará para conseguir ascensos según sean sus aspiraciones que a su vez los mantendrá motivados.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Gráfico 2 Género de los encuestados



Fuente: Elaborado por Autora

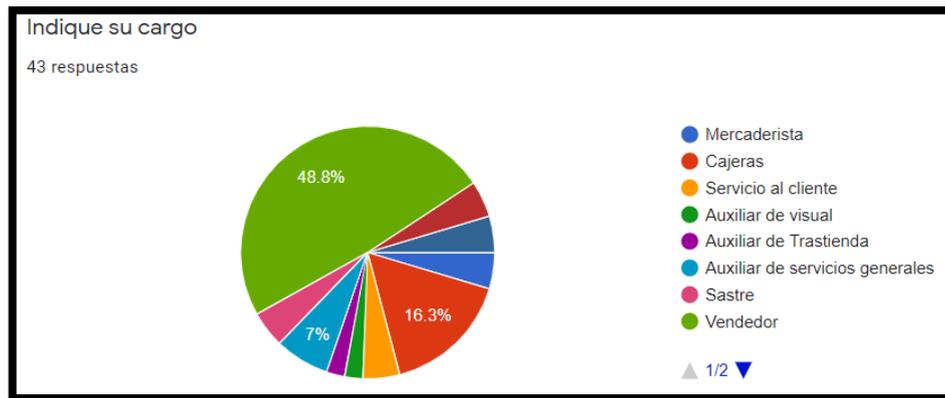
ANÁLISIS

En esta pregunta, se muestra que la mayoría de encuestados son del género femenino con un 86,4%, mientras que el 13,6% son del género masculino.

INTERPRETACIÓN:

El personal es mayormente femenino porque las características de los puestos son indistintas, pero apuntan al tradicionalismo de servicio de atención al cliente por el género femenino.

Gráfico 3: Cargo de los encuestados



Fuente: Elaborado por Autora

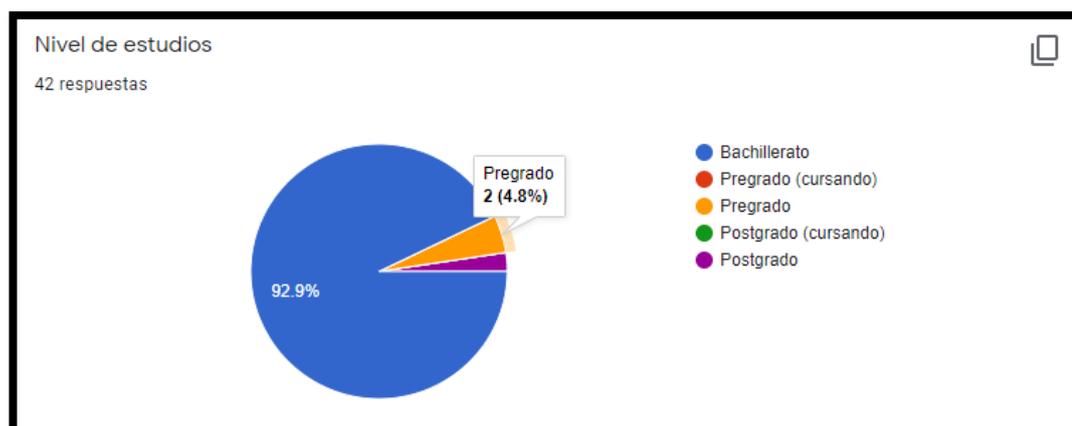
ANÁLISIS:

En esta pregunta, el 48,8% de los encuestados son vendedores; seguidos por cajeras que representan un 16,3%, luego el 7% son auxiliares de servicios generales, coincidieron con un 4,7% Promotor, Control interno, mercaderista, Servicio al cliente y sastre y apenas el 2,3% representan a Auxiliar de trastienda y auxiliar de visual.

INTERPRETACIÓN:

Los puestos de la tienda ETAFASHIÓN están más destinados para ser vendedores, puesto que, el espacio de la tienda de atención al público en general es mayor que el resto de áreas, se necesita más personal para que atiendan cada una de las secciones y/o áreas de ventas según su clasificación (niñ@s, damas, caballeros, hogar, tecnología)

Gráfico 4: Nivel de estudios de los encuestados



Fuente: Elaborado por Autora

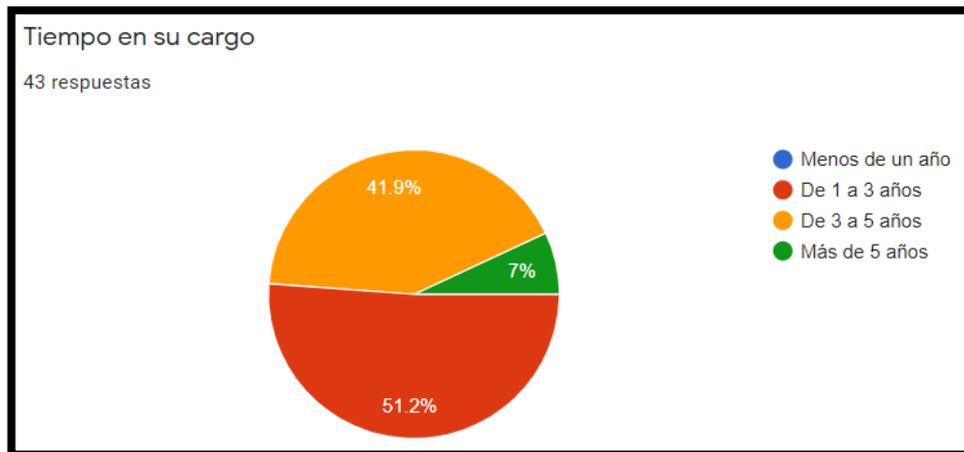
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de los encuestados tienen un nivel de estudios de bachillerato, alcanzando el 92,9%; con nivel de pregrado tan solo el 4,8% y apenas el 2,4% con postgrado.

INTERPRETACIÓN:

Debido a que los puestos de trabajo son más operativos, el perfil exige un nivel de estudios de bachillerato, para la atención al cliente, revisión de bodega y algunas otras áreas de este nivel, puesto que, para cargos administrativos y de toma de decisiones el nivel de estudios debe ser más alto, este ha de ser un motivo de ascenso de puesto.

Gráfico 5: Tiempo en el cargo



Fuente: Elaborado por Autora

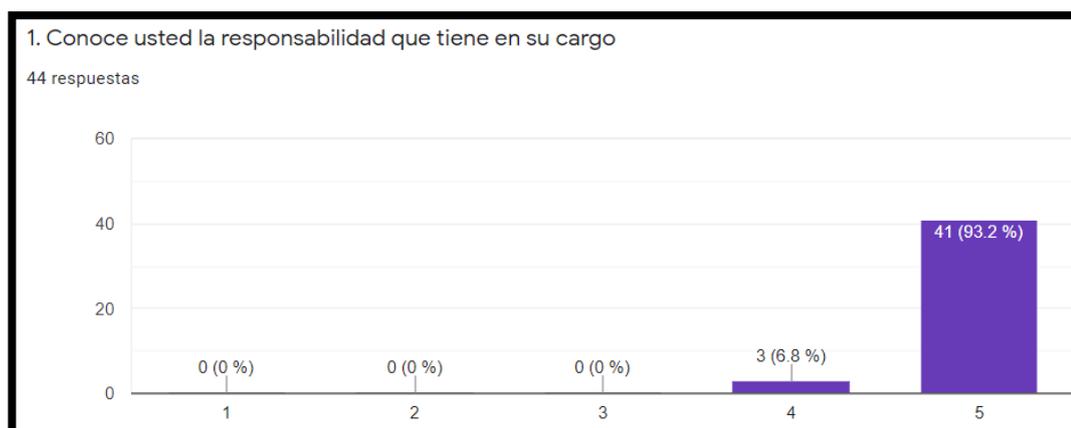
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de encuestados llevan de 1 a 3 años de tiempo en su cargo, representan un 51,2%; seguidos del 41,9% que está representado por quienes llevan de 3 a 5 años y apenas un 7% más de 5 años.

INTERPRETACIÓN:

La estabilidad laboral de la empresa muestra que la mayoría de empleados se ha mantenido en su puesto, seguramente por la situación económica compleja que vive el país sumada a los beneficios que ofrece la tienda a cada uno de sus colaboradores, con ello se mantienen laborando y siguen manteniendo su contrato como un compromiso recíproco entre ambas partes.

Gráfico 6: Responsabilidades del cargo



Fuente: Elaborado por Autora

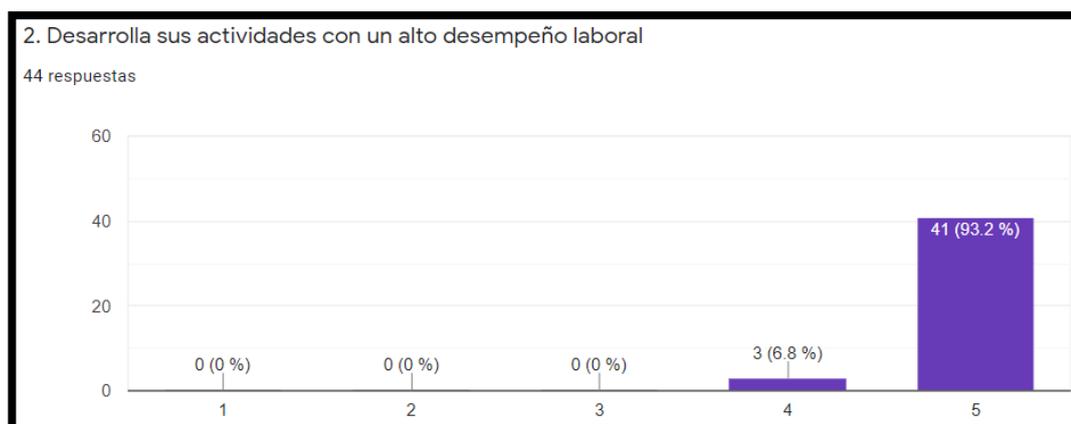
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de encuestados coinciden en que **muy frecuentemente** conocen la responsabilidad que tiene en su cargo, alcanzando un 93,2%; apenas un 6,8% indica que **frecuentemente** lo conoce.

INTERPRETACIÓN:

Indiscutiblemente, el empleado debe conocer las responsabilidades que tiene a su cargo, desde el momento que postuló para el puesto y en cada uno de los procesos, puesto que, ya una vez contratado debe desempeñarse con mayor compromiso para mantener su puesto de trabajo y a su vez ser observado como posible empleado en ascenso, gracias a desenvolverse correctamente en toda su jornada laboral.

Gráfico 7: Desempeño laboral



Fuente: Elaborado por Autora

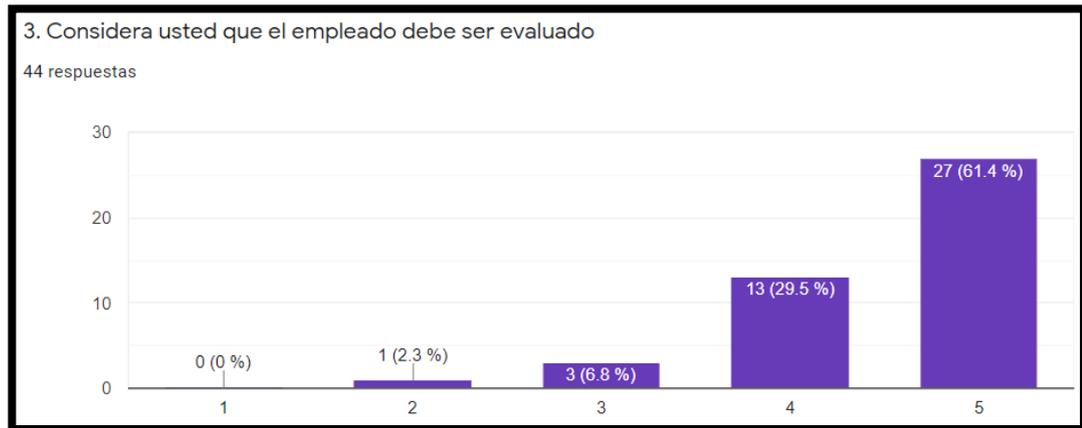
ANÁLISIS:

En esta pregunta, el 93,2% de los encuestados, que representan la mayoría, indican que desarrollan **muy frecuentemente** sus actividades con un alto desempeño laboral; frente a un 6,8% que coincidió con la opción **frecuentemente**.

INTERPRETACIÓN:

Muy frecuentemente el empleado debe desarrollar con un alto desempeño laboral sus actividades, así lo perciben cada uno de ellos, puesto que, es la única manera de demostrar la decisión de la tienda de mantenerlo en el puesto que se encuentra, así como el análisis para su respectivo ascenso, que siempre será una motivación para cada empleado en su puesto de trabajo.

Gráfico 8: Evaluación del empleado



Fuente: Elaborado por Autora

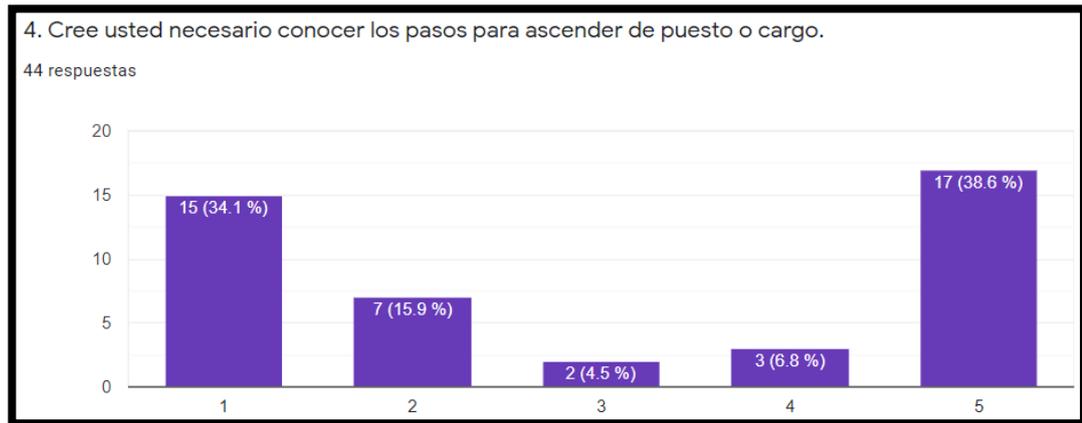
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de los encuestados consideran que el empleado debe ser evaluado, escogiendo la opción **muy frecuentemente** en un 61,4%; otros indicaron que es **frecuentemente** con un 29,5%; el 6,8% manifestaron que **a veces** y tan solo el 2,3% eligieron la opción **rara vez**.

INTERPRETACIÓN:

Considerar que el empleado debe ser evaluado, muy frecuentemente, muestra el interés del empleado por la entrega y compromiso con las actividades que desarrolla en su jornada diaria, cuando un empleado no teme a la evaluación es indicativo que considera su trabajo y desempeño como bueno y cumplidor; la evaluación es necesaria para establecer cumplimientos y tomar decisiones para mejora del personal.

Gráfico 9: Pasos para ascender de puesto o cargo



Fuente: Elaborado por Autora

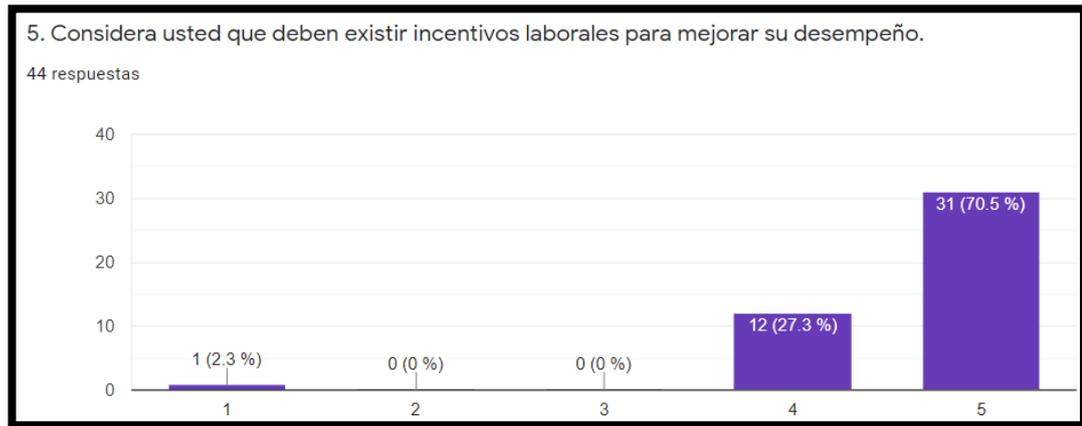
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de encuestados respondieron que **muy importante** conocer los pasos para ascender de puesto o cargo, alcanzando un 38,6%, contrariamente a ello, hay quienes consideran la opción **nada importante** con un porcentaje de 34,1%; el 15,9% escogió la opción **poco importante**, frente al 6,8% que considera que debe ser **importante** y apenas un 4,5% cree que es **indiferente**.

INTERPRETACIÓN:

El empleado que desea conocer los pasos para ascender muestra un interés por hacer las cosas bien, sus tareas y actividades con un alto desempeño, el ascenso se convierte en su motivación para mejorar constantemente y demostrar a sus superiores el deseo por superarse.

Gráfico 10: Incentivos laborales



Fuente: Elaborado por Autora

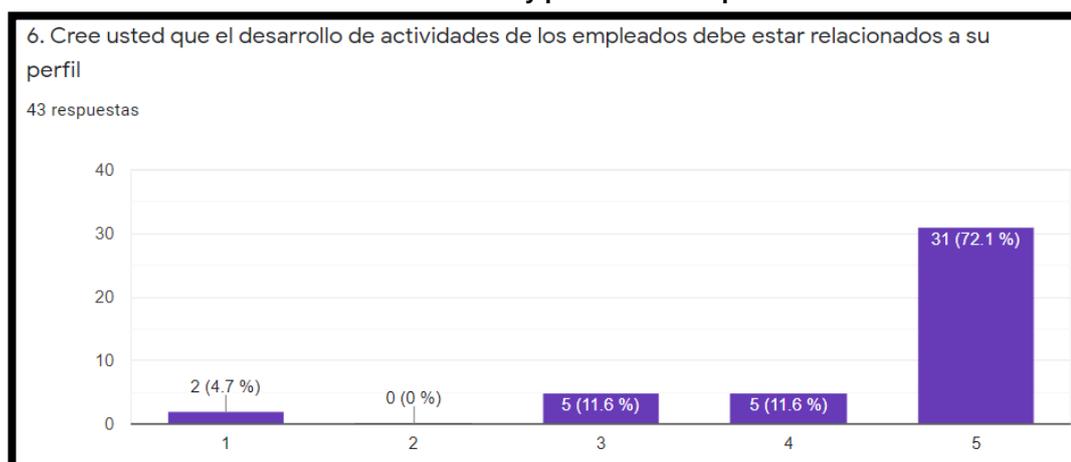
ANÁLISIS:

En esta pregunta, el 70,5% de encuestados indican que **muy frecuentemente** deben existir incentivos laborales para mejorar su desempeño, **frecuentemente** fue una opción escogida por el 27,3% de los encuestados y tan solo el 2,3% considera la opción **nunca**.

INTERPRETACIÓN:

El empleado considera que deben existir muy frecuentemente incentivos laborales, porque la motivación es la característica principal para que el desempeño laboral sea elevado, cuando hay incentivos, el empleado se esfuerza más y desarrolla sus actividades con una actitud positiva y de inmediata respuesta.

Gráfico 11: Actividades y perfil de los empleados



Fuente: Elaborado por Autora

ANÁLISIS:

En esta pregunta, los encuestados respondieron en su mayoría, que el desarrollo de actividades de los empleados debe estar relacionados a su perfil **muy importante**, alcanzando un 72,1%; con el mismo porcentaje de 11,6% creen que debe ser **importante** e indiferente; por otra parte, el 4,7% escogió la opción **nada importante**.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados creen que es muy importante que el desarrollo de sus actividades debe estar relacionado a su perfil, porque es la única manera que su desempeño laboral sea ideal y de buen nivel, así también se justifica el perfil de contratación.

Gráfico 12: Supervisión de las actividades del empleado



Fuente: Elaborado por Autora

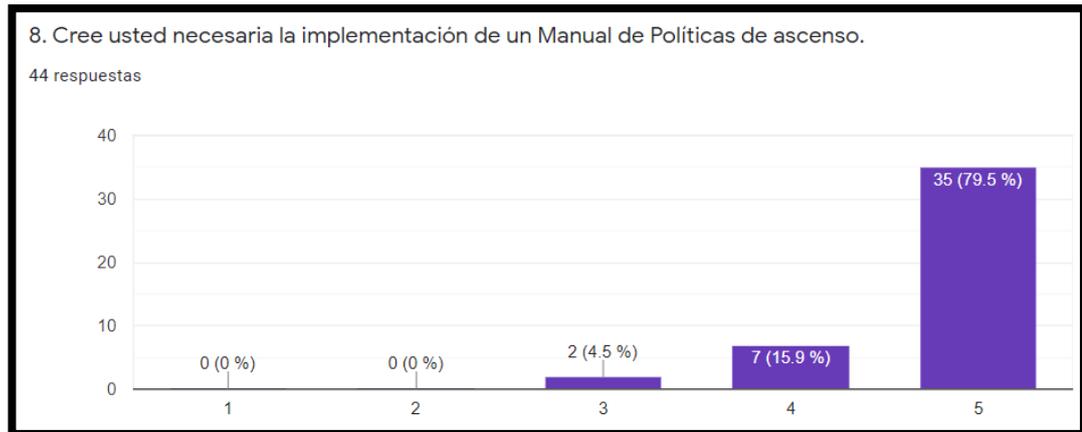
ANÁLISIS:

En esta pregunta, la mayoría de encuestados indicaron que **muy frecuentemente**, con un porcentaje del 79,1%, **frecuentemente** fue la opción escogida por el 18,6% y tan solo el 2,3% escogió la opción **A veces**.

INTERPRETACIÓN:

Los empleados respondieron que el desarrollo de sus actividades está supervisado y conocen quien lo realiza muy frecuentemente, porque seguramente se les indicó desde el inicio de sus actividades los encargados de las áreas y a quien debe reportarle novedades de su trabajo durante la jornada.

Gráfico 13: Implementación de Manual de Políticas de Ascenso



Fuente: Elaborado por Autora

ANÁLISIS:

En esta pregunta, los encuestados respondieron en su mayoría que consideran **muy importante** la implementación de un Manual de Políticas de ascenso, teniendo un 79,5%; otros piensan que es **importante**, en un 15,9% y solo el 4,5% escogió la opción **indiferente**.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados creen muy importante y necesaria la implementación de un Manual de Políticas de ascenso, seguramente porque no tienen claro las rutas y protocolos que deben realizar para alcanzar ascensos según su perfil.

PLAN DE MEJORAS

El plan de mejoras que se debe desarrollar para el presente estudio en la tienda ETAFASHIÓN ubicada en Mall del Sol, corresponde a la implementación del Manual de Políticas de Ascenso, para ello se realiza la siguiente técnica de solución de problemas:

¿Qué?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Dónde?	Costos
Identificar puestos de trabajo	Mediante la revisión del organigrama empresarial y los puestos de la tienda	Es necesario conocer los puestos de trabajo ofertantes y su jerarquía para que el empleado conozca cuál será su siguiente puesto si asciende	Primera Fase: Recolección de información	Jefe de tienda	Puesto de trabajo de jefe de tienda ETAFASHIÓN Mall del Sol	\$ 20,00
Determinar perfil de los puestos	Revisando el documento de perfiles de puestos de la tienda, utilizado también en las convocatorias para reclutamiento de personal.	Se debe obtener información de cada puesto para el ascenso y evaluar si el empleado tiene el perfil.	Primera Fase: Recolección de información	Subjefe de tienda	Puesto de trabajo de Subjefe de tienda ETAFASHIÓN Mall del Sol	\$ 20,00
Establecer políticas de ascenso	Estudiando el desenvolvimiento de la tienda y las necesidades del empleado y de cada puesto.	El empleado debe tener una ruta clara para ascender y eso se logra con el establecimiento de políticas.	Segunda Fase: Diseño Inicial	Investigador	Puesto de trabajo del investigador	\$ 40,00
Evaluar desempeño del empleado	Actualizando matrices de evaluación y observando su trabajo en la jornada de manera periódica.	Se debe establecer una matriz el desempeño del empleado de una manera objetiva.	Segunda Fase: Diseño Inicial	Investigador	Puesto de trabajo del investigador	\$ 40,00
Diseñar manual de políticas de ascenso	Elaborando el formato completo con las rutas y protocolos para conocimiento de cada empleado.	Contribuirá significativamente al trabajo de cada colaborador como motivación para superarse en el puesto que se encuentre	Tercera Fase: Diseño final	Investigador	Puesto de trabajo del investigador	\$ 60,00
TOTAL						\$ 180,00

MANUAL DE POLÍTICAS DE ASCENSO

Identificación:

POLÍTICAS DE ASCENSO – ETAFASHION Mall del Sol

Nombre oficial de la dependencia:

Tienda ETAFASHION Mall del Sol

Procedimiento:

Ascenso de cargo / puesto.

Número del Procedimiento:

ETAF-ASC001

Lugar y fecha de elaboración:

Guayaquil, septiembre de 2020

Responsables de su elaboración:

Katiusca Tomalá Hidalgo

Cantidad de ejemplares impresos:

0

Introducción.

El ascenso es un procedimiento que se realiza en la empresa, luego de pasar por los procedimientos de evaluación del desempeño del empleado, revisión de perfil de puesto y vacante disponible para ascender al puesto inmediato superior.

El presente manual de políticas de Ascenso establece las principales rutas que cada empleado debe seguir para tener posibilidades de ascenso, así como también las prohibiciones más destacadas.

La tienda ETAFASHIÓN Mall del Sol dentro de sus diferentes procedimientos administrativos y operativos considerará el presente manual como sugerencia para estandarizar los procesos para ascenso del personal.

Objetivo del procedimiento.

Determinar las principales políticas para que el empleado conozca el procedimiento y oportunidades de ascenso que tiene en su puesto de trabajo para el inmediato superior.

Alcance del procedimiento.

Este procedimiento tiene como principal limitación que se desarrollará en la tienda ubicada en Mall del Sol de la ciudad de Guayaquil

Políticas y normas de operación.

De la disponibilidad del puesto:

1. Podrá existir disponibilidad de puesto siempre que se establezca estructuración o reestructuración del organigrama principal de la empresa.
2. Cuando algún colaborador decidiera renunciar a su puesto, éste inmediatamente estará disponible para ser ocupado por un colaborador.
3. Cuando el personal de toma de decisiones así lo disponga.
4. Un puesto o cargo estará siempre disponible si por alguna circunstancia se encuentra en él un empleado que no cumple en su totalidad con el perfil del puesto.
5. El puesto estará disponible durante el período de prueba en el que se encuentre un empleado ya posesionado.

De las circunstancias de los empleados para ocupar el puesto:

1. Cuando existe un puesto disponible, la prioridad la tendrá el personal que está laborando en la tienda.
2. El orden de prioridad se establece así: primero el o los empleados que mejor han puntuado en las diferentes evaluaciones de desempeño dentro del equipo de trabajo que labora en la misma área del puesto disponible, el o los empleados que labora en la misma área del puesto disponible el equipo, el o los empleados que laboran en otra área que cumple con el perfil del puesto disponible.
3. Si no existiera un empleado con las características del punto anterior, el equipo de toma de decisiones podrá solicitar perfiles en las otras tiendas de la ciudad.
4. Si no existiera un empleado con las características del punto 2 o 3, el equipo de toma de decisiones podrá solicitar el reclutamiento de un nuevo colaborador para el puesto disponible.

De la relación con el procedimiento de evaluación de desempeño laboral

1. El procedimiento de ascenso está íntimamente ligado a los resultados del procedimiento de evaluación de desempeño laboral y será la primera consulta que se realice para tomar decisiones por colaboradores disponibles para ocupar el nuevo cargo.
2. Las matrices de evaluación deberán actualizarse siempre que sea necesario si los procedimientos y actividades cambiasen.
3. Los resultados de la evaluación de desempeño laboral deberán ser socializado con cada empleado.

Del procedimiento para ocupar el nuevo puesto

1. El equipo de toma de decisiones deberá indicar que hay un puesto disponible.
2. Se realizará la revisión de los resultados de evaluación de desempeño laboral.
3. Se revisará perfil del cargo disponible y la correspondencia con el perfil de los posibles empleados postulantes.
4. Se realizará el procedimiento de entrevista con los empleados postulantes
5. Se hará la revisión final de la documentación.
6. Se aprobará la designación del empleado mejor puntuado al nuevo cargo.
7. Se notificará al empleado su nueva designación.
8. El empleado se posesionará del puesto inmediatamente después de haber sido notificado.
9. El empleado entra a un periodo de prueba durante tres meses, durante los cuales seguirá percibiendo los mismos beneficios salariales y de ley que tenía en su puesto anterior.
10. Si el empleado cumple con el periodo de prueba y es aprobada la idoneidad de su designación, se realizará el nombramiento respectivo y se procederá al reclutamiento inmediato del puesto que él deja vacante.

11. Si el empleado desiste del puesto o no cumple a cabalidad con sus nuevas responsabilidades durante el periodo de prueba, éste volverá a su puesto original y se apertura el reclutamiento del puesto disponible.

De las remuneraciones salariales.

1. El principal incentivo del empleado será el incentivo no salarial de ocupar un nuevo cargo con responsabilidades representativas.
2. El empleado que ocupase un nuevo cargo seguirá percibiendo los mismos valores de su puesto anterior durante el periodo de prueba.
3. Cuando el empleado recibe el nombramiento formal de su nuevo cargo, automáticamente se verá reflejado en roles su incentivo económico por el ascenso establecido y de ahí en adelante se mantendrá dicha remuneración hasta que la política de salarios indique los aumentos respectivos.
4. El empleado una vez que ha sido nombrado formalmente y haber percibido por primera vez su nuevo sueldo no podrá desistir del puesto al que ha sido designado, a no ser que renuncie definitivamente de la empresa.

De la normativa legal.

1. El presenta manual está sujeto a la normativa legal vigente.
2. Si existe modificación a la ley, y, este manual incumple alguno de los artículos tipificados en ella, quedará sin validez de manera automática y se deberá someter a una actualización.

Instrucciones para el uso del manual.

Este manual deberá ser primero revisado por el jefe y subjefe de tienda para luego ser aprobado por Gerencia general y Talento Humano. Una vez aprobado deberá ser socializado con todo el personal que labora en la tienda, si no tiene actualización se socializará también con cada nuevo miembro del equipo de trabajo.

Actualización:

Este manual podrá ser actualizado las veces que sea necesario, según lo considere el personal encargado de la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación por completo, se ha podido llegar a concluir lo siguiente:

- Un manual de Políticas de Ascenso, es necesario en cualquier lugar de trabajo, para la tienda ETAFASHIÓN Mall del Sol, contribuye significativamente al desarrollo de las actividades de cada colaborador con actitud positiva y con una predisposición a respuestas inmediatas a las solicitudes de los clientes y del personal de jerarquía superior, determina la ruta que debe seguir cada empleado si está dentro de sus aspiraciones ascender al puesto inmediato superior.
- Se cumplió con el objetivo general: Diseñar manual de políticas de ascenso para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del sol en el cantón Guayaquil, puesto que, luego de la revisión bibliográfica y las técnicas de campo aplicada se corroboró la necesidad de diseñar el manual de políticas de ascenso y se desarrolló el mismo en el capítulo IV del presente proyecto.
- El primer objetivo específico se cumplió, fue: Analizar distintas teorías que fundamenten desde la administración los manuales de políticas de ascenso y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de las empresas comerciales, porque se construyó un marco teórico basado en los términos relacionados con las variables analizadas de manual y políticas de ascenso, destacando características, tipos, definiciones y aplicación de los manuales.
- El segundo objetivo específico fue: Aplicar instrumentos de investigación en la recolección de la información en relación al manual de políticas de ascenso en contraste con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del Sol, esto se cumplió a cabalidad, con el diseño y aplicación de las técnicas de observación directa, entrevista y encuesta con preguntas relacionadas a la investigación respecto a políticas de

ascensos, manuales y desempeño laboral de los colaboradores de la tienda.

- El tercer objetivo específico fue: Diseñar un manual de políticas de ascenso, considerando los resultados de la investigación de campo aplicada que contribuya a la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa ETAFASHIÓN sucursal centro comercial Mall del Sol, se cumplió con este objetivo, puesto que, luego de los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas se corroboró la necesidad del diseño del manual de políticas de ascenso así como la contribución de ésta para el mejor desempeño laboral de cada empleado.

RECOMENDACIONES

Con la culminación exitosa de la presente investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- En toda empresa, sin importar el tipo, tamaño o actividad que realice, debe tener un manual de políticas de ascenso como una guía para cada empleado y con conocimiento suficiente para poder ascender y hacer carrera dentro de la misma, la empresa debe fortalecer la estabilidad laboral de cada empleado como motivación para el desarrollo de sus actividades, así como la inversión de formación en ellos como inversión para la mejora de atención en su puesto de trabajo.
- El Manual de Políticas de ascenso debe ser socializado con todo el personal colaborador de la tienda, para que sea conocido y que el empleado se desempeñe en sus actividades con los protocolos establecidos y así consiga los ascensos merecidos.
- La evaluación del personal, los formatos y matrices deben actualizarse periódica y constantemente para medir eficientemente la responsabilidad y compromiso con el que desarrolla las actividades designadas cada uno de los colaboradores de la tienda.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2000). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2008). *CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. Quito.
- Ayala, M. (2018). *Creación de Filosofía Empresarial y Manuales Administrativos de la Empresa Bolsas y Desechables Rey Coliman*. ReyColiman.
- Baquerizo, K. (2018). *DISEÑO DEL MANUAL DE POLITICAS PARA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA TUCHOK S. A.* Repositorio UGuayaquil.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Norma.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- CODIGO DEL TRABAJO*. (2012). Quito.
- CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Quito: Senplades 2017.
- Cupe, W. (2018). *IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES*. JSPUI. Obtenido de <http://repositorio.usan.edu.pe/handle/usan/57>

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH.

ETAFASHION. (20 de julio de 2020). *etafashion.com*. Obtenido de <https://www.etafashion.com/empresa>

Flores, J., Flores, M., Melendres, E., Goyes, A., & Vaca, S. (2018). LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Galindo, L., & García, J. (2017). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Hamm, K. (2020). Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de materiales importados. *UDGVIRTUAL*. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3102>

Lesmes, M. (2017). La Observación. Análisis conductual aplicado. *Korand Lorenz*.

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR. (2015). Quito.

López, Ó., Catica, J., & Parra, M. (2018). Modelo de gestión de talento humano enmarcado en la perspectiva de equidad de género. *Red Internacional de Investigadores en competitividad*.

López, P. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 69-74.

Luna, J. (2013). Los Manuales administrativos. *BSpot*.

Matos, A. (2019). Investigación Bibliográfica: Definición, Tipos, Técnicas. *Lifeder*.

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y

LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.

Natera, O. (2014). Manuales administrativos. *Blog de Ciencia Administrativa*.

Ortiz, R. (2008). *La Planeación de recursos humanos como estrategia para mejorar el desempeño laboral*. México: Universidad de Sonora. Unidad Regional Norte.

Parreño, I. (2002). "Elaboración de manuales administrativos y de procesos en la Empresa Cerámica Novel 3, para lograr mayor eficiencia en los trabajadores. Latacunga: ESPE.

Peña, M., & Durán, N. (2015). JUSTICIA ORGANIZACIONAL, DESEMPEÑO LABORAL Y DISCAPACIDAD. *Riberdis*, 201-222.

Pérez, O. (2016). La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral en Placa Centro DISALME Cía Ltda de la ciudad de Manta en el año 2016. *ULEAM*, 8.

Pilamunga, K. (2017). Políticas Internas en el Manejo de Talento Humano de la Empresa Ferrisariato. *UTB*. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2576/1/-E-UTB-FAFI-INGCOM-000044.pdf>

Rubio, P., & García, J. (2014). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. *CICAG*, 207-230.

Sánchez, L. (2010). Las TOP 15. *Gestión*, 66-98.

Soriano, G. (2020). Estadística Descriptiva. *Geocities*.

Tenorio, V., & Bernal, V. (2018). Manuales Administrativos I.C.C. *Tecnológico Nacional de México*.

Terry, G. (1993). *Principios de la administración*. Buenos Aires.

Torres, B. (2006).

ANEXOS



UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

DIRIGIDA A: 1 ASISTENTE DE TIENDA

OBJETIVO: Conocer los procedimientos de contratación y ascenso que realiza la tienda ETAFASHION desde la experiencia del personal del área administrativa

1. ¿Cómo está conformada el área administrativa de la tienda?

El área administrativa está conformada por:

Jefe de Ventas
Subjefe de ventas
Asistente de Tienda

2. ¿Existen políticas y procedimientos administrativos definidos? ¿Cuáles son?

7. Las horas en que empieza y termina la jornada de trabajo y las de cada turno.
8. Los descansos.
9. Las personas a quienes los trabajadores deben dirigir sus reclamos, consultas y sugerencias.
10. La forma de comprobación del cumplimiento de las normas previsionales y laborales.
11. Las normas e instrucciones de prevención, higiene y seguridad,
12. Las sanciones que se puedan aplicar a los trabajadores con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir en estos casos.

3. ¿El personal de la tienda, tiene conocimiento de dichas políticas y procedimientos?

Todo el personal tiene que tener conocimiento a cabalidad de las políticas y procedimientos de la empresa.

4. Describa el proceso de contratación del personal

13. Selección
14. Solicitud de empleo

15. Currículum Vitae
16. Entrevista de Personal
17. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
18. Test psicométrico
19. Examen médico
20. Investigación de antecedentes laborales
21. La decisión final de selección
22. Contratación
23. Inducción
24. Capacitación

5. Describa el proceso de evaluación del desempeño del personal.
Se les aplica mensualmente el proceso de disciplina progresiva en el cual se evalúan los siguientes indicadores:

Técnica de ventas

Cierres

Puntualidad

Imagen

Cumplimientos de kpi

El personal que no cumple con los rendimientos esperados se le llama la atención para que comprenda que debe mejorar y además se les hace firmar una carta de compromiso en el que se compromete a mejorar.

6. ¿La empresa cuenta con un sistema o rutas de ascenso de puestos para los empleados?

De lo que tengo conocimiento lo principal para tener un ascenso es contar con un título profesional.

7. ¿Qué deficiencia tiene actualmente en la evaluación de desempeño de los empleados?

No conocer a profundidad al empleado o persona a analizar.

8. ¿Con que frecuencia se efectúan incentivos económicos y no económicos al personal?

Todos los meses cuentan con incentivos económicos si llegan a sus metas.

Para tener incentivos no económicos se evalúa su desempeño laboral

9. ¿Los empleados tienen conocimiento del procedimiento que deben realizar para ser ascendidos?

No

10. ¿Quiénes verifican y aprueban los ascensos para el personal calificado?

El Departamento de Gerencia es el encargado de aprobar los ascensos.

11. ¿Cree usted que con la existencia de un manual de políticas de ascenso habría mejoras en el área?

Creo que si, además esto establecería una metodología formal que promueva al personal con competencias idóneas para desempeñar las funciones referidas en las descripciones de puestos y necesidades institucionales.



UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

DIRIGIDA A: 1 SUB-JEFE DE TIENDA

OBJETIVO: Conocer los procedimientos de contratación y ascenso que realiza la tienda ETAFASHION desde la experiencia del personal del área administrativa

1. ¿Cómo está conformada el área administrativa de la tienda?

El área administrativa está conformada por:

Jefe de Ventas
Subjefe de ventas
Asistente de Tienda

2. ¿Existen políticas y procedimientos administrativos definidos? ¿Cuáles son?

Horarios
Presupuestos
Sistemas de cumplimientos

3. ¿El personal de la tienda, tiene conocimiento de dichas políticas y procedimientos?

Solo lo que les compete a cada a cada área, respectivamente se realizan capacitaciones para recordar dichos procedimientos.

4. Describa el proceso de contratación del personal

- 1.Solicitud de empleo
- 2.Currículum Vitae
- 3.Entrevistas
- 4.Selección del personal
- 5.Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
- 6.Test psicométrico
- 7.Examen médico
- 8.Contratación
- 9.Inducción
- 10.Capacitación

5. Describa el proceso de evaluación del desempeño del personal.
Se les aplica mensualmente el proceso de disciplina progresiva en el cual se evalúan los siguientes indicadores:

Técnica de ventas

Cierres

Puntualidad

Imagen

Cumplimientos de KPI

El personal que no cumple con los rendimientos esperados se le llama la atención para que comprenda que debe mejorar y además se les hace firmar una carta de compromiso en el que se compromete a mejorar.

6. ¿La empresa cuenta con un sistema o rutas de ascenso de puestos para los empleados?

No

7. ¿Qué deficiencia tiene actualmente en la evaluación de desempeño de los empleados?

Como marca solo a los 3 meses de prueba.

Como tienda mensualmente se les realiza la evaluación, la diferencia sería que son procesos diferentes.

8. ¿Con que frecuencia se efectúan incentivos económicos y no económicos al personal?

Mensualmente.

9. ¿Los empleados tienen conocimiento del procedimiento que deben realizar para ser ascendidos?

No

10. ¿Quiénes verifican y aprueban los ascensos para el personal calificado?

El Departamento de Gerencia y Talento Humano.

11. ¿Cree usted que con la existencia de un manual de políticas de ascenso habría mejoras en el área?

Si



UNIDAD ACADÉMICA DE EDUCACIÓN COMERCIAL, ADMINISTRATIVA Y CIENCIAS

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

DIRIGIDA A: 1 JEFE DE TIENDA

OBJETIVO: Conocer los procedimientos de contratación y ascenso que realiza la tienda ETAFASHION desde la experiencia del personal del área administrativa

1. ¿Cómo está conformada el área administrativa de la tienda?
Jefe de Ventas
Subjefe de ventas
Asistente de Tienda

2. ¿Existen políticas y procedimientos administrativos definidos? ¿Cuáles son?

No actualmente solo hay perfil de puestos y políticas generales.

3. ¿El personal de la tienda, tiene conocimiento de dichas políticas y procedimientos?

Si se les indica a través de la inducción previo a su ingreso a la tienda.

4. Describa el proceso de contratación del personal

1. Solicitud de empleo
2. Currículum Vitae
3. Entrevista de Personal
4. Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos)
5. Test psicométrico
6. Examen médico
7. Investigación de antecedentes laborales
8. La decisión final de selección
9. Contratación
10. Inducción
11. Capacitación

5. Describa el proceso de evaluación del desempeño del personal

Dentro de la empresa esta evaluación se les realiza ante de los 3 meses para evaluar la continuidad del contrato con el personal en periodo de prueba antes de que cumpla los 90 días.

6. ¿La empresa cuenta con un sistema o rutas de ascenso de puestos para los empleados?

No

7. ¿Qué deficiencia tiene actualmente en la evaluación de desempeño de los empleados?

Que se realiza en el primer trimestre, sería bueno que el proceso se realice anualmente con todos los empleados para dar seguimiento a su desempeño.

8. ¿Con que frecuencia se efectúan incentivos económicos y no económicos al personal?

Los económicos mensualmente

Los no económicos semanal y mensualmente por iniciativa del jefe de tienda.

9. ¿Los empleados tienen conocimiento del procedimiento que deben realizar para ser ascendidos?

No

10. ¿Quiénes verifican y aprueban los ascensos para el personal calificado?

Gerencia administrativa y Talento Humano.

11. ¿Cree usted que con la existencia de un manual de políticas de ascenso habría mejoras en el área?

Completamente de acuerdo.