



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**Organización y método del departamento de Talento humano en la empresa
CELLMARKET SAS.**

AUTORA:

Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciada en Administración de Empresas**

TUTORA:

Ing. Bajaña Villagómez Yanina Shegía, PhD

Guayaquil, Ecuador

5 de septiembre del 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTORA

f. _____

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, PhD

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri

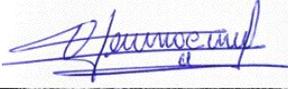
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Organización y método del departamento de Talento humano en la empresa CELLMARKET SAS.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA

f. 

Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Organización y método del departamento de Talento humano en la empresa CELLMARKET SAS.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA:

f. _____
Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Yuri.Cornejo

< 1%
Textos sospechosos



0% Similitudes (ignorado)
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)
10% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Yuri.Cornejo.docx
ID del documento: 31b50559ec71f4b4dfe67da0c26a47d6de8fba00
Tamaño del documento original: 1,13 MB

Depositante: Yanina Shegia Bajaña Villagomez
Fecha de depósito: 25/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/8/2025

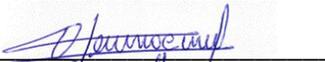
Número de palabras: 20.016
Número de caracteres: 137.817

TUTORA

f. 

Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, PhD

ESTUDIANTE

f. 

Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por ser mi fortaleza en este camino, por darme la vida, la salud y la perseverancia necesarias para alcanzar este logro tan importante.

A mis padres, mi esposo, mis hermanas, mis hijos por este apoyo constante, quienes nunca dudaron de mi y de que llegaría a concluir este proceso. Sin lugar a duda ellos han sido mi mayor inspiración y motivo para no rendirme, Tengo para ellos gratitud eterna. Su amor y apoyo han sido el pilar de mi vida. Gracias por creer en mí y por darme la libertad de seguir mis sueños.

A mis compañeros de clases, con quienes compartí muchos momentos que hicieron que este proceso sea más llevadero y me recordaron la importancia de no perder la sonrisa en medio del esfuerzo.

A mi tutora quien me guío en este proceso de investigación y a cada uno de mis docentes que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos en mi formación profesional y personal.

Finalmente, extendiendo mi gratitud a las personas que estuvieron presente en este proceso, pues cada palabra de ánimo, cada gesto de apoyo y cada muestra de cariño me dieron fuerzas para llegar hasta aquí.

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me enseñaron que los sueños no tienen límites y que la lucha constante siempre vale la pena. Su amor, guía y fe en mí, incluso en mis momentos de duda, han sido mi fuerza y mi inspiración.

A mi esposo, mi compañero de vida, por caminar a mi lado con paciencia, comprensión y apoyo constante. Su aliento silencioso y su amor incondicional hicieron posible que cada paso de este proceso fuera más llevadero.

A mis hermanas, Yuliana y Tania, quienes, a pesar de estar fuera del país, siempre estuvieron pendientes con sus palabras de aliento y por recordarme que nunca estoy sola. A mi hermana Abigail, mi soporte más cercano, mi refugio y mi inspiración: gracias por tu constante presencia y por sostenerme con tu amor inquebrantable.

A mis hijos, mi mayor inspiración, gracias por entender mis momentos de ausencia, por brindarme su cariño incondicional. Ustedes han sido mi fuerza para seguir adelante y la motivación que me impulsó a culminar este proyecto.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ec. Coello Cazar, David, Mgs
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Mgs.
OPONENTE

INDICE

Introducción	2
Planteamiento del Problema	5
Justificación	6
Objetivo general:.....	7
Objetivos específicos	8
Preguntas de investigación.....	8
Delimitaciones	9
Limitaciones.....	10
Capítulo I: Revisión de Literatura.....	10
Marco Teórico.....	11
Gestión del Talento Humano como Elemento Estratégico	11
Diseño Organizacional y Estructura de Procesos	12
Expansiones Empresariales y Desafíos de Profesionalización	13
Cultura Organizacional y Clima Laboral	14
Reclutamiento y selección como enfoques de desarrollo organizacional	15
El apoyo organizacional percibido y el contrato psicológico:	17
El papel de la tecnología y la digitalización en el futuro de la gestión del talento.....	19
Marco de referencial	20
Contexto económico y social del sector minorista ecuatoriano.....	20

Marco regulatorio para la gestión del talento humano en Ecuador	22
Historia Institucional de Cellmarket S.A.S.....	23
Trabajos previos sobre Gestión del Talento Humano y crecimiento... ..	24
Marco legal	26
Capítulo II. Marco Metodológico.	28
Enfoque de Investigación.....	28
Método y Alcance de Investigación.....	28
Diseño metodológico y corte de tiempo	29
Población.....	31
Muestra	31
Tipo de muestreo.....	32
Capítulo III: Resultados	42
Resultados de la encuesta.....	43
Resultados de las entrevistas.....	54
Capítulo IV – Propuesta.....	58
Conclusiones y Recomendaciones	73
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
REFERENCIAS.....	77

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de entrevista.....	34
Tabla 2. Encuesta.....	35
Tabla 3. Tabla de Operacionalización de Variables	37
<i>Tabla 4. Pregunta 1 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano?</i>	43
<i>Tabla 5. Pregunta 2 ¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?</i>	44
Tabla 6. Pregunta 3 ¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa están claramente definidas?	45
<i>Tabla 7. Pregunta 4 ¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen consistentemente?</i>	46
<i>Tabla 8. Pregunta 5 ¿Está satisfecho con el proceso de selección de personal en el Departamento de Talento Humano?</i>	47
<i>Tabla 9. Pregunta 6 ¿Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro del departamento?</i>	48
<i>Tabla 10. Pregunta 7 ¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa?</i>	49
<i>Tabla 11. Pregunta 8 ¿Existen problemas relacionados con la rotación de personal en el departamento?</i>	50
<i>Tabla 12. Pregunta 9 ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento en el Departamento de Talento Humano?</i>	51
<i>Tabla 13. Pregunta 10 ¿El Departamento de Talento Humano responde rápidamente a las necesidades de personal de otras áreas de la empresa?</i>	52
<i>Tabla 14. Pregunta 11 ¿Considera que las actividades del Departamento de Talento Humano están alineadas con los objetivos.</i>	53

*Tabla 15. Pregunta 12 ¿Cree que el Departamento de Talento Humano contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa?*53

Tabla 15. Propuesta de mejora (componentes y entregables)..... 67

Tabla 16. Plan de implementación (Sept–Dic 2025)..... 68

Tabla 17. KPIs, metas y evaluación..... 69

Tabla 17. Presupuesto estimado de la propuesta 71

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Resultados ilustrativos de la Pregunta 1 43

Figura 2. Resultados ilustrativos de la pregunta 2 44

Figura 3. Resultados ilustrativos de la pregunta 3 45

Figura 4. Resultados ilustrativos de la pregunta 4 46

Figura 5. Resultados ilustrativos de la pregunta 5 47

Figura 6. Resultados ilustrativos de la pregunta 6 48

Figura 7. Resultados ilustrativos de la pregunta 7 49

Figura 8. Resultados ilustrativos de la pregunta 8 50

Figura 9. Resultados ilustrativos de la pregunta 9 51

Figura 10. Resultados ilustrativos de la pregunta 10 52

Figura 11. Resultados ilustrativos de la pregunta 11 53

Figura 12. Resultados ilustrativos de la pregunta 12 54

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como propósito fundamental diseñar un plan estratégico para el área de Talento Humano de Cellmarket S.A.S., organización ecuatoriana que, a raíz de un crecimiento acelerado y diversificación de productos, ha enfrentado serias dificultades en la gestión de su capital humano. Como autora de esta investigación, identifiqué problemáticas relacionadas con la duplicidad de funciones, procesos informales de reclutamiento y selección, deficiencias en la capacitación y ausencia de indicadores de desempeño que permitan evaluar de manera objetiva la gestión del personal. Para responder a esta realidad, planteé un enfoque metodológico mixto, integrando encuestas con escala Likert, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que posibilitó triangular la información y validar los hallazgos de manera rigurosa. El diagnóstico evidenció la necesidad de reestructurar el organigrama, formalizar manuales de funciones y estandarizar procedimientos de reclutamiento, inducción y capacitación. Asimismo, se destacó la pertinencia de implementar un cuadro de mando con indicadores clave que promuevan la gestión por resultados, así como la urgencia de fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional. La propuesta elaborada está alineada con el marco legal laboral ecuatoriano y con estándares internacionales de buenas prácticas en gestión de personas, asegurando no solo el cumplimiento normativo, sino también la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Concluyo que el plan estratégico aquí desarrollado permitirá consolidar un entorno laboral seguro, equitativo y motivador, potenciando el compromiso de los colaboradores con los objetivos de Cellmarket S.A.S. y favoreciendo su permanencia y productividad en el largo plazo.

Palabras clave: gestión del talento humano; planificación estratégica; reclutamiento; capacitación; indicadores de desempeño.

ABSTRACT

The fundamental purpose of this paper was to design a strategic plan for the Human Talent area of Cellmarket S.A.S., an Ecuadorian organization that, due to accelerated growth and product diversification, has faced serious difficulties in managing its human capital. As the author of this research, I identified problems related to duplication of functions, informal recruitment and selection processes, deficiencies in training, and the absence of performance indicators that allow for an objective evaluation of personnel management. To address this situation, I proposed a mixed methodological approach, integrating Likert-scale surveys, semi-structured interviews, and documentary analysis, which made it possible to triangulate the information and rigorously validate the findings. The diagnosis revealed the need to restructure the organizational chart, formalize job manuals, and standardize recruitment, induction, and training procedures. Likewise, the relevance of implementing a scorecard with key indicators that promote results-based management was highlighted, as well as the urgency of strengthening internal communication and organizational culture. The proposal developed is aligned with the Ecuadorian labor legal framework and international standards of good practices in people management, ensuring not only regulatory compliance but also the company's sustainability and competitiveness. I conclude that the strategic plan developed here will consolidate a safe, equitable, and motivating work environment, strengthening employee commitment to the objectives of Cellmarket S.A.S. and promoting their long-term retention and productivity.

Keywords: human talent management; strategic planning; recruitment; training; performance indicators.

Introducción

En el entorno empresarial actual, el área de Talento Humano ya no es una unidad operativa que se ocupa exclusivamente de tareas administrativas; ahora se ha convertido en un aspecto estratégico esencial para la productividad y sostenibilidad de las organizaciones. En un entorno empresarial más dinámico y competitivo, las empresas tienen claro que su activo central es el capital humano.

La falta de una adecuada organización de funciones y la falta de procesos de trabajo bien definidos crean una falta de coherencia, lo que socava tanto el clima laboral como el logro de objetivos. Según Chiavenato (2017), la estructuración del trabajo se refiere a estandarizar qué se hace, quién lo hace, cómo se hace, y los recursos utilizados para hacerlo. Estos aspectos deben considerarse en la búsqueda de una gestión eficiente de personas (Chiavenato, 2017).

En la industria de venta al público, y específicamente en Cellmarket S.A.S., una empresa dedicada a este sector, la preocupación presentada fue el hecho de que el área de talento humano tiene problemas significativos dentro de sí misma. Estos problemas han dificultado realizar algunos procesos básicos como la contratación y búsqueda de empleados, el aprendizaje de habilidades a través de la capacitación y el seguimiento de los empleados con la ayuda de un seguimiento similar por ello esta circunstancia ilustra una necesidad emergente de desarrollar la forma y funciones organizacionales para gestionar de manera más efectiva, en línea con las necesidades estratégicas de la organización.

El análisis de los procesos de trabajo y su uso eficiente se convierte en un factor crucial para la implementación de la eficiencia en las empresas. Esto permite que el tiempo no productivo se reduzca considerablemente, que la estandarización del trabajo

realizado se mantenga con precisión y que el rendimiento general de la organización se mejore dando que en este sentido, como insisten Robbins y Coulter (2018), una organización es más que una estructura en papel; más bien, es un sistema coordinado de tareas y recursos que trabajan juntos para lograr un propósito común (p. 134).

Esta sincronización se realiza teniendo procesos internos detallados para agilizar las operaciones y evitar la superposición de tareas. Esto es particularmente relevante en áreas estratégicas como la gestión del talento humano, donde la gestión efectiva del capital humano se convierte en un factor clave para el éxito continuo de la organización; Este proyecto de investigación tiene como objetivo presentar una propuesta para la optimización de la organización interna y métodos de trabajo de Talento Humano de Cellmarket S.A.S, donde se podrán ver de manera detallada las debilidades de estructura y funcionalidad que no permiten un rendimiento óptimo.

Por otro lado, la organización efectiva "organiza sus procesos para apoyar la realización de objetivos comunes, eliminando barreras internas" (Robbins y Coulter 2018, p. 126). Esto muestra que los sistemas actuales deberán reevaluar los planes actuales y proporcionar soluciones que se ajusten a las operaciones de la empresa.

Antecedentes

En el mundo empresarial de Ecuador, muchas nuevas empresas experimentan procesos de transformación rápida debido a su cambio de enfoque empresarial, expansión de la gama de productos y crecimiento del equipo humano en consecuencia esta acción, a menudo impulsada por nuevas inversiones o estrategias corporativas, implica desafíos organizacionales significativos, particularmente con respecto a la gestión del talento humano. Chiavenato (2017) defiende que la correcta organización

del trabajo consiste en la determinación clara de qué hacer, quién lo hará, cómo se hará y con qué medios (p. 110).

Cellmarket S.A.S fue fundada en 2023 y originalmente se dedicaba al negocio de comercialización de teléfonos celulares a través de un crédito indirecto. Al principio tenía un pequeño equipo donde todos realizaban múltiples trabajos sin una definición clara de los puestos; Esto es particularmente prevalente en empresas jóvenes donde la jerarquía de la empresa puede ser bastante ajustable y dinámica. Chiavenato (2017) En esta etapa de desarrollo, muchas estructuras son solo vagamente percibidas y esto lleva a que muchas funciones se repitan, dando lugar a una baja eficiencia operativa (p. 110).

A finales de 2023, la empresa experimentó un cambio de estrategia tras recibir una inversión dirigida a la variación de productos. Así comenzó a vender motocicletas a crédito directo, lo que ayudó a aumentar el negocio en general y fortalecer la base de recursos humanos, sin embargo, esta transición requirió no solo la expansión de la capacidad de rendimiento, sino también el perfeccionamiento de la forma de la organización. Como indicaron Robbins y Coulter (2018), frente a algunas ventajas clave del crecimiento organizacional, la empresa podría crecer más mientras que el interno no tiene la capacidad de materializar todo el crecimiento y eso podría afectar el ambiente de trabajo y su productividad (p. 134).

Para 2025, Cellmarket S.A.S tenía un plan de expansión aún mayor, convirtiéndose en un minorista mucho más grande con líneas de productos en electrodomésticos, línea blanca, línea de café, muebles y motores fuera de borda. Este cambio fue respaldado por una gran inversión y un rápido aumento en sus recurso humano de más del 400% en 2 años. Este rápido desarrollo ha introducido nuevos desafíos en la gestión del talento: “En una organización efectiva, se piensa que

estructura sus procesos para permitir que el personal tenga éxito en el logro de los objetivos organizacionales y elimina las barreras internas al éxito del personal” (Robbins & Coulter, 2018, p. 126).

El crecimiento acelerado de Cellmarket S.A.S. urge el análisis de sus procedimientos de trabajo, el establecimiento de procesos y la mejor estructuración del departamento de Recursos Humanos. Chiavenato (2017) demostró que "la gestión del capital humano busca mejorar la calidad de vida laboral a través de una estructura organizacional adecuada y procesos acordes a los objetivos estratégicos." (P.92), lo que es indispensable para empresas como Cellmarket SAS, que han crecido rápidamente en poco tiempo; Esto ha generado la necesidad de mantener el ritmo del rápido crecimiento de Cellmarket S.A.S. y revisar nuestros procesos de trabajo, estructurar nuestros procesos y estructurar el Departamento de Recursos Humanos. Chiavenato (2017) destacó que "la gestión del capital humano busca mejorar la calidad de vida laboral mediante el uso de una estructura organizacional adecuada y procesos que se ajusten a los objetivos estratégicos" (p. 92), algo fundamental para empresas como Cellmarket S.A.S., que debido a su gestión y crecimiento requiere desarrollo de gestión en estas áreas en poco tiempo.

Planteamiento del Problema

Desde una empresa de crédito indirecto acordada para teléfonos celulares en 2023 hasta un negocio minorista con crédito directo en 2025, Cellmarket S.A.S. ha estado creciendo rápidamente. Ante esta "explosión" de productos y un aumento de 4 veces en el número de trabajadores, se han generado enormes tensiones internas en la mayor parte de la empresa, especialmente en lo que respecta a la gestión del capital intelectual. La empresa no es clara con responsabilidades difusas, y una carga de trabajo enorme está siendo realizada por personas, no por el sistema. Esta informalidad

ha llevado a errores en la contratación de personal; integración de este personal; capacitación y evaluación de este personal. Como resultado de esto, se han exhibido redundancias funcionales, retiros operativos, así como una falta de sinergia durante la presentación de la organización a la gestión de nuestro talento humano.

Autores como Chiavenato (2017) y Robbins & Coulter (2018) enfatizan que el crecimiento empresarial sin una planificación organizacional adecuada, e incluso sin procesos sistematizados en la gestión del talento, puede impactar en el ambiente laboral, la productividad y en la sostenibilidad de la empresa. En este marco, es indispensable analizar la estructura, forma y procesos operativos y métodos del Departamento de Talento Humano, buscando articularlos con la nueva realidad de la empresa.

Justificación

En el marco de empresas en expansión acelerada como CELLMARKET SAS, la gestión eficaz del talento humano se posiciona como un elemento determinante como tal, esta empresa, inmersa en una etapa de transición estratégica, tiene como propósito consolidarse como un actor competitivo y destacado en su industria en el corto o mediano plazo en sí, para alcanzar dichas metas, resulta indispensable disponer de una estructura organizacional bien definida y un Departamento de Talento Humano eficiente, los cuales desempeñan un rol crucial en la sostenibilidad operativa y el desarrollo prolongado de la compañía.

El Departamento de Talento Humano es esencial para garantizar que la empresa cuente con los profesionales adecuados, capacitados, motivados y alineados con los valores y objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la presente investigación tiene el propósito de desarrollar un plan que le brinde a la empresa objeto

de estudio, herramientas que impulsen los aspectos mencionados. Teniendo en cuenta que una organización bien estructurada tendrá un desarrollo económico sostenible que garantice la empleabilidad y además contribuya con la generación de recursos para la economía del país.

La relevancia académica de este estudio radica en la posibilidad de generar conocimiento aplicado sobre la organización y el método de este departamento en CELLMARKET SAS dado que articula la teoría con la práctica real de la empresa lo que permite fortalecer el conocimiento en aspectos relacionados con: **(a)** Optimización de los Procesos de Gestión de Talento, **(b)** Reducción de la Rotación de personal, **(c)** Alineación del Talento con los Objetivos Estratégicos, **(d)** Cumplimiento de Normativas Legales.

Finalmente, la presente investigación servirá como referente metodológico en el caso de futuros estudios relacionados con el tema, siendo una guía en los procesos y herramientas a usar al momento de generar y procesar la información requerida.

Objetivo general:

Desarrollar un plan estratégico para la empresa y mejora de los procesos relacionados con la gestión de recursos humanos en CELLMARKET S.A.S., basado en un análisis detallado de su situación actual. Este plan contempla el desarrollo de directrices y procedimientos que permitan que el compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa se alinee eficazmente con los suyos propios, fomentando un ambiente laboral positivo que impulse el crecimiento sostenible y aumente la competitividad de CELLMARKET en el mercado.

Objetivos específicos

Establecer una revisión de literatura que permita conocer los modelos teóricos, conceptuales, referenciales y legales que propicien una mejor comprensión de los aspectos relacionados con la formulación de procesos relacionados con la organización y métodos en la gestión del talento humano.

Definir las herramientas y la metodología a usar para la recolección de la información pertinente que permita conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Analizar la situación actual de la empresa a partir de la data levantada para determinar su competitividad en el mercado y su impacto en la fidelización y retención del talento humano.

Desarrollar la propuesta del plan estratégico de la organización y métodos de los procesos relacionados con la Gestión del Talento humano alineados con los valores y necesidades de CELLMARKET SAS, asegurando un proceso eficiente y claro que contribuyan a un entorno laboral seguro y equitativo, favoreciendo la motivación y retención del recurso humano.

Preguntas de investigación

¿Cuál puede ser un plan estratégico de la organización y métodos de los procesos relacionados con la gestión de talento humano de la empresa CELLMARKET SAS?

¿Cuáles son los modelos teóricos, conceptuales, referenciales y legales que propicien una mejor comprensión de los aspectos relacionados con la formulación de procesos relacionados con la organización y métodos en la gestión del talento humano?

¿Qué herramientas y la metodología se recomienda usar para la recolección de la información pertinente que permita conocer la situación actual de la empresa objeto de estudio?

Herramientas:

¿Cuál es la situación actual de la empresa a partir de la data levantada con el para determinar su competitividad en el mercado y su impacto en la fidelización y retención del talento humano?

¿Cómo desarrollar la propuesta del plan estratégico de la organización y métodos de los procesos relacionados con la Gestión del Talento humano alineados con los valores y necesidades de CELLMARKET SAS, asegurando un proceso ágil y transparente que contribuyan a un entorno laboral justo, seguro y equitativo, favoreciendo la motivación y lealtad de los colaboradores?

Delimitaciones

CELLMARKET S.A.S será el sujeto exclusivo de la investigación y las acciones estratégicas intervencionistas. No se considerarán subsidiarias, divisiones u otras unidades de negocio en una ubicación distinta a esta.

El trabajo consistirá en preparar un plan estratégico y procedimientos relacionados con la gestión de recursos humanos, incluyendo la organización del análisis de la situación, el desarrollo de manuales y la presentación de propuestas para medidas cuya aplicación aumentará y apoyará un mejor ambiente de trabajo que cumpla con los requisitos y objetivos de la empresa. Otros procesos en otros dominios, por ejemplo, producción, ventas, finanzas o logística, están fuera del alcance.

Limitaciones

El estudio actual tiene una serie de limitaciones que pueden impactar en el progreso y los hallazgos del estudio. Primero, el diagnóstico, la construcción de los manuales y la propuesta del plan estratégico están menos sujetos a tiempo, lo que posiblemente socava algunos análisis y propuestas. Además, puede haber restricciones en cuanto a finanzas, personal y tecnología, lo que impactará en el valor práctico de las recomendaciones ya que puede llevar tiempo implementarlas, en lugar de una aplicación inmediata.

La segunda restricción significativa es la habilidad y accesibilidad a la información interna de la empresa, donde la información puede estar desactualizada, incompleta y confidencial, influyendo así en la corrección del diagnóstico y la decisión. Además, el alcance del proyecto se limita a la descripción de procesos que son parte del campo de la gestión del talento humano; por lo tanto, otras áreas estratégicas tienen influencia ocasional en el rendimiento organizacional, como operaciones, finanzas, comercial, etc.) quedan fuera.

También se debe recordar que la actitud, cooperación y comportamiento de los directores y compañeros de trabajo harán o desharán los manuales y operaciones propuestos. Resistencia "Identificamos una serie de barreras potenciales, incluida la resistencia a la movilización o resistencia al cambio." Presión era una posibilidad que la resistencia al cambio pudiera impedir o complicar la implementación de nuevos

Capítulo I: Revisión de Literatura

Este capítulo es un análisis de diversos contextos teóricos para el tema de la gestión del talento humano, especificando las variables básicas de relevancia teórica.

Además, se incluirá una revisión de la literatura más reciente para servir como marco de referencia para ubicar el contexto de las variables estudiadas. Por último, se analizará la regulación laboral ecuatoriana para considerar que las propuestas estratégicas sean coherentes con las normas vigentes en el Código Laboral.

Marco Teórico

Gestión del Talento Humano como Elemento Estratégico

En menos de 30 años, la gestión del talento humano ha pasado de una posición operativa, caracterizada por la administración de tareas y recursos, a un rol estratégico central con implicaciones para la sostenibilidad y competitividad de la organización. Este cambio subraya la centralidad de la persona como un activo intangible clave, un recurso crítico o esencial cuya lealtad y desarrollo son fundamentales en la empresa hacia la innovación, productividad y adaptabilidad en entornos globales y cambiantes (Ramírez, Espíndola y Ruiz, 2019). La creación de valor en las empresas está cada vez más relacionada con el "conocimiento" de posiciones críticas y el uso efectivo de la especialización de quienes las ocupan. Sin embargo, la ausencia de un modelo teórico integrador y la escasez de evidencia empírica hasta ahora han impedido una comprensión completa de cómo la gestión del talento permite la creación de ventajas competitivas sostenibles (Alonso & García-Muina, 2012). Diversos enfoques teóricos subrayan el hecho de que la gestión de recursos humanos de una organización comprende patrones que unen las dimensiones técnica, conductual y cultural, adaptadas a las características específicas de la organización. De tal manera, el talento se entiende como conocimiento profesional basado en valores y actitudes relacionadas con la misión de la empresa (Quinapanta y Junco, 2022).

Hallazgos contemporáneos revelan un persistente desajuste entre los enfoques basados en recursos humanos y los objetivos organizacionales en numerosas empresas, existiendo como un problema más desafiante en las crisis y bajo dificultades fiscales. Este divorcio limita la oportunidad de desarrollar planes de acción innovadores y sostenibles para el desarrollo del talento, aunque el talento se refiere como la combinación de habilidades y compromiso orientado hacia la obtención de resultados excelentes (Gallardo et al., 2021).

El ritmo acelerado de la sociedad del conocimiento, así como la diversidad cultural y las nuevas tecnologías, exigen un entorno cada vez más exigente, en el que las organizaciones se ven obligadas a repensar sus procesos de gestión. Para superar tales dificultades, será necesario desarrollar enfoques más flexibles y dinámicos que integren factores pedagógicos, psicológicos y actitudinales y promuevan la participación activa de los empleados en la obtención de prioridades estratégicas (Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2019).

Diseño Organizacional y Estructura de Procesos

El diseño organizativo y la estructura facilitan los procesos necesarios para las empresas. Dependiendo de cómo se designen sus funcionalidades, responsabilidades y vías de comunicación, queda estatus profesional en la presteza para relacionar procesos a estrategias empresariales, simplificar la toma de decisiones y reducir el riesgo de superposiciones o deficiencias que puedan amenazar la productividad y el bienestar en el trabajo . En la administración contemporánea, los últimos modelos organizativos necesitan ser más ágiles o, dicho de otra manera, más dinámicos en la reacción al mundo económico. Esta acción implica política.

Esta acción implica procedimientos basados en la gestión, estandarización y reglas, y manuales de trabajo, que especifican las tareas que deben realizarse en cada puesto, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la cohesión interna (Quinapanta & Junco, 2022). La congruencia entre los objetivos estratégicos y los niveles operativos de la empresa hace necesario que la estructura no se limite a la autoridad formal, sino que incluya mecanismos de coordinación y control.

El proceso estandarizado es propicio para compartir sabiduría, buscar la mejora continua y alinear el comportamiento del personal en resultados comunes medibles (Alonso & García-Muina, 2012). Debido a la innovación permanente y la feroz competencia en la economía global, es esencial que las empresas implementen estructuras organizacionales enfocadas en la agilidad y adaptabilidad. En esta etapa, evaluar y ajustar los procesos internos es necesario para seguir siendo competitivos y proporcionar un entorno adecuado para el desarrollo de recursos humanos (Ramírez, Espíndola y Ruiz, 2019).

Expansiones Empresariales y Desafíos de Profesionalización

El rápido crecimiento organizacional crea una serie de desafíos en torno a las empresas que reorganizan su estructura interna y redefinen los procesos centrales. Esta situación requiere una planificación estratégica que refleje la profecía del cambio, la asignación precisa de responsabilidades y la actualización periódica de las prescripciones de gestión. Sin estas acciones, las cosas empiezan a desordenarse y cada equipo se siente perdido (Romero-Carazas et al., 2018). Cuando la empresa crece, hay que ajustar las ruedas cada vez que se añade un nuevo engranaje, y eso se logra al reforzar los recursos humanos que ayudan a que la organización se acomode a las nuevas exigencias.

Hay tres piezas que no pueden faltar en la máquina: primero, la formación continua para que el equipo esté al día; segundo, un sistema que evalúe de forma justa lo que cada uno aporta; y tercero, un ambiente donde todos compartan los mismos valores. Si se suman bien, los resultados son sostenibles (Jerónimo et al., 2023).

La profesionalización implica establecer modelos de gestión que unan efectivamente la formación técnica, el estímulo de los valores organizacionales y la generación de contextos de trabajo participativos. Este enfoque reduce la resistencia al cambio que ocurre en tiempos de crecimiento (Moreno Rodríguez & Sánchez León, 2019). Además, la predisposición de las estructuras empresariales depende de la regulación enfocada en las directrices estratégicas y las posibilidades derivadas del talento humano. La estandarización, los roles diseñados aseguran la eficiencia operativa, y el compromiso se mantiene en un ambiente volátil y competitivo (Gallardo et al., 2021).

Cultura Organizacional y Clima Laboral

La cultura organizacional se define como los valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización. Sirve como telón de fondo para quién es la organización, cómo toma decisiones y cómo enfrentar los desafíos externos. Mientras el clima organizacional actúa como un termómetro que mide emociones inmediatas, la cultura es más como un monumento, firme y profundamente grabado, que guía el comportamiento de los empleados día tras día (Farías y Molina, 2022). una cultura empresarial que está fuerte y alineada es la que nutre el compromiso, la motivación y el sentido de “nosotros” que tantas veces se busca en reuniones y comunicaciones.

Ese “nosotros” alimenta, a su vez, la cooperación, la chispa creativa y el intercambio de saberes, ingredientes esenciales cuando la empresa decide crecer en estirón o cambiar de polo estándar (Ferreiro-Seoane et al., 2018). Por otro lado, la atmósfera que se respira se cosecha de cómo los trabajadores valoran la comunicación, el liderazgo, el desarrollo y la justicia. Un clima negativo se traduce en más renunciadas, más días de ausencia y un “no me importa” frente a los cambios, mientras que un clima positivo actúa como un imán que retiene el talento y empuja el desempeño a niveles más altos (Moreno Rodríguez y Sánchez León, 2019).

Para crear una cultura organizacional que pueda cumplir con sus objetivos estratégicos, se deben implementar políticas de gestión del talento que proporcionen capacitación y desarrollo continuo para los empleados, reconozcan el mérito y alineen los valores de los empleados con la misión de la empresa. Desde este punto de vista, la cultura no es determinista como en el enfoque anterior, sino que la cultura es más bien el resultado de la interacción social, el aprendizaje mutuo y la adaptación al entorno competitivo (Alonso y García-Muina, 2012).

Reclutamiento y selección como enfoques de desarrollo organizacional

El reclutamiento y la selección de personal son procedimientos esenciales que ayudan a mantener la fortaleza de una organización, particularmente donde se ha invertido una gran cantidad de fondos en una posición donde un individuo probablemente tendrá un efecto a largo plazo en el desarrollo estratégico de la organización. Se ha observado que la actividad de reclutamiento sería atraer a candidatos potenciales para ingresar a la organización y la función de selección para realizar un cribado de perfiles y elegir lo que mejor se adapte no solo en el momento, sino en las proyecciones futuras de la organización.

Esta visión amplia permite que las decisiones de contratación se conviertan en una inversión que, cuando se hace bien, produce un retorno rápido y sostenible, previniendo la rotación permanente de empleos y manteniendo el trabajo mientras las condiciones se transforman (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019). Es importante tener procesos sistemáticos y rigurosos para asegurarse de que la selección no se base en conjeturas, sino en decisiones racionales. Por lo tanto, se vuelve primordial construir nuevos y actualizados perfiles de trabajo, integrando las habilidades técnicas y las actitudes y valores consistentes con la filosofía organizacional.

El diseño funcional y los procesos de selección formal también carecen de cómo contratar gerentes, y esto puede ser perjudicial para la productividad y la satisfacción laboral, así como obstaculizar las posibilidades de una organización de cumplir con sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, la planificación meticulosa, que aborda aspectos como la descripción del trabajo, la identificación de competencias clave, así como la claridad de los objetivos institucionales, juega un papel significativo en la generación de una ventaja competitiva sostenible (Bustamante Chong et al., 2019). El reclutamiento y la selección se han enriquecido metodológicamente, con pasos claros como la sensibilización de los actores, la evaluación exhaustiva de los candidatos, el uso de técnicas como entrevistas en profundidad, pruebas psicométricas y verificaciones de referencias, y su seguimiento después de ser contratados.

Esto también permite la adopción de personal adecuado y construye una cultura de mejora continua. El diseño de estos procesos debe permitir la participación activa de los gerentes de recursos humanos y gerentes de línea, quienes proporcionan información valiosa sobre las habilidades requeridas por puesto y su contribución al desarrollo local y organizacional (Martínez Reinoso & Vargas Fernández, 2019). Por

último, la gestión efectiva del reclutamiento y la selección es relevante como un proceso estratégico, logrando la proyección de la institución a las expectativas personales y profesionales específicas de los trabajadores.

Al lanzar una red más amplia, es más probable que el talento alineado con los valores y con potencial para contribuir se integre en el lugar de trabajo a medida que la consistencia de la organización mejora y la contratación se vuelve más transparente en general, y se mejora la agilidad frente a nuevos requisitos competitivos. Este enfoque holístico es un pilar esencial de una cultura organizacional de confianza, responsabilidad compartida y orientación a resultados y, por lo tanto, es una expresión operativa de este principio (Bustamante Chong et al., 2019).

El apoyo organizacional percibido y el contrato psicológico:

Un estudio de los elementos populares e impopulares en esta lista están etiquetados como duplicación. Transmisión de valores, evaluación del desempeño, fomento de la motivación del servicio público y su impacto en el desempeño laboral, satisfacción y compromiso. La percepción del apoyo de la organización es una de las variables importantes que afectan el nivel de compromiso y desempeño laboral.

Las investigaciones más recientes demuestran que los empleados que trabajan en un entorno que los hace sentir apoyados, apreciados y valorados tienen muchas más probabilidades de estar motivados y comprometidos. Este compromiso se refleja no solo en los esfuerzos dinámicos y dedicados de los trabajadores, sino en su disposición a permanecer en la organización y a hacer una contribución positiva y significativa hacia los objetivos compartidos.

Esta alta correlación positiva detectada en la relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso ($\rho = 0.724$) también indica que casi la

mitad de la varianza del compromiso puede explicarse teniendo en cuenta esta percepción de apoyo institucional, reforzando no solo la idea de la relevancia de los programas de capacitación, reconocimiento y bienestar emocional en las organizaciones (Quezada-Avendaño et al., 2024).

El compromiso laboral también debe analizarse desde un ángulo que trascienda un punto de vista estrictamente productivista. William Rice "liberación de la naturaleza" Se puede ver cómo se estrecha el vínculo entre el ser humano y la esfera laboral y cómo eso, a su vez, influye en la creación de empresas que actúan de manera sostenible. El autor a quien se cita señala que la "naturaleza controladora", que guía el sistema capitalista, se fundamenta en arrancarle el máximo rendimiento tanto a los recursos naturales como a los seres humanos; en contraste, la "naturaleza liberadora" aspira a organizar la producción desde el deseo de satisfacer las necesidades de las personas en armonía con los límites que la naturaleza impone. Esta mirada busca que, en vez de guiarnos por la mera eficacia y el cálculo, la evaluación de nuestras acciones venga acompañada de consideraciones ecológicas; y, a la vez, se fundamenta en el trabajo que es viable porque se sostiene en valores éticos y en el deseo de crecer como individuos en un entorno que lo permite.

Al combinar estas dos visiones, también podemos apreciar que la lealtad de los empleados no implica un efecto directo de las políticas motivacionales dirigidas a los empleados, sino que también fomenta una percepción explícita de que su trabajo tiene un valor general y socialmente responsable. De hecho, el apoyo organizacional no solo aumenta el bienestar y la productividad de los empleados, sino que también apoya la construcción de una identidad laboral que es congruente con los valores de igualdad y sostenibilidad ambiental, resultando en un mayor compromiso e identificación organizacional positiva. De hecho, esta conjunción de gestión del talento y sensibilidad ecológica es lo que refuerza entornos laborales saludables y resilientes ante los desafíos actuales (Quezada-Avendaño et al., 2024; Li, 2025).

El papel de la tecnología y la digitalización en el futuro de la gestión del talento

La revolución digital es uno de los principales casos de uso para la solución, concluye el estudio. En este entorno, las organizaciones se ven desafiadas a redefinir sus modelos de gestión del talento y a impulsar la adopción de habilitadores como la IA, RPA, big data y plataformas digitales para desarrollar nuevas formas de trabajo. Han logrado no solo efectividad operativa sino también crear la demanda de un empleado con conocimientos digitales y una capacidad continua para aprender y responder a un entorno altamente volátil (Nesindande, Saurombe & Joseph, 2024).

La transformación digital no solo concierne a la tecnología sino a una reestructuración completa de la forma en que se gestiona el talento, desde la atracción y retención hasta el desarrollo y evaluación. En los bancos, por ejemplo, el uso de tecnologías digitales ha generado nuevos modos de trabajo, caracterizados por el trabajo repetitivo automatizado, una fuerte dependencia de plataformas digitales para conectarse con los clientes, así como el empleo de arreglos de trabajo flexibles e híbridos. Esta transformación verá a las áreas de capital humano convertirse en un socio estratégico, agente de cambio y facilitador del aprendizaje organizacional en la preparación de las personas para las demandas de la digitalización (Nesindande et al., 2024).

Pero la transformación digital también crea desafíos en términos de empleabilidad. Basado en el análisis en el contexto chileno, la digitalización produce una tensión entre la generación de nuevas oportunidades de empleo y la pérdida de actividades históricamente realizadas por individuos. Aunque algunos informes sugieren que los trabajos que la robótica quita se sustituirán por otros nuevos, en realidad esto solo puede ocurrir si las empresas diseñan un plan serio que se extienda en el tiempo, dedicado a volver a enseñar y a potenciar talentos. Las normas deben dirigirse a que los empleados aprendan a usar las principales herramientas digitales y,

al mismo tiempo, a cultivar competencias humanísticas, como la capacidad de adaptarse a las amenazas tecnológicas y de trabajar en equipo (Rojas-Romero, Valdés-González & Reyes-Bozo, 2021).

Para abordar estos desafíos, las referencias sugieren tres líneas estratégicas: en primer lugar, reforzar la comunicación interna y la transparencia sobre los objetivos de digitalización de la empresa; en segundo lugar, diseñar programas de aprendizaje continuo que se ajusten a la falta de habilidades menos propensas a la automatización; y en tercer lugar, promover una cultura organizacional que fomente la prueba y error y los ajustes. Se ha demostrado que es una herramienta importante para movilizar equipos e impulsar la aceptación de nuevas tecnologías, pero la desalineación entre estrategia y práctica y la resistencia al cambio a menudo se arrastran en el viaje de transformación como barreras serias (Rojas-Romero et al., 2021; Nesindande et al., 2024).

Marco de referencial

Contexto económico y social del sector minorista ecuatoriano

En la última década, el comercio ecuatoriano ha fortalecido su papel como una de las principales palancas de desarrollo económico dinámico y empleo del país. Este sector, que contempla el comercio clásico y la actividad de las grandes cadenas de distribución, ha experimentado una fuerte evolución motivada por la digitalización y el cambio en los hábitos de consumo de la población (García & Pacheco, 2019).

El comercio minorista contribuye aproximadamente al 10% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera gran parte de las pequeñas y medianas empresas del país que llevan a cabo negocios formales (INEC, 2022). En términos sociales, el sector minorista puede desempeñar un papel clave en la promoción del empleo para ciertos grupos de población. Este sector genera empleos para personas con diferentes niveles

educativos; fomenta el aprendizaje de habilidades técnicas y también promueve la formalización gradual de las operaciones comerciales, lo cual es beneficioso para el desarrollo de las economías locales y regionales (Bravo & Ramírez, 2020).

La organización de proveedores, distribuidores y operadores logísticos también ha venido a fortalecer un sistema de interdependencia productiva con otras actividades económicas asociadas con la manufactura y el transporte (Vásquez, 2018). En los últimos años, el ecosistema comercial ecuatoriano ha sufrido cambios debido al desarrollo a gran escala del comercio electrónico y la necesidad de ajustar los canales de servicio al cliente. Este proceso fue acelerado por la pandemia, creando cambios estructurales entre la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores y dentro de las propias empresas. Varios trabajos en la literatura han confirmado que la introducción de plataformas digitales ha permitido expandir la cobertura y la competitividad, pero ha tenido desafíos significativos, particularmente en el área de capacitación del talento humano y la actualización de las tecnologías desplegadas (Romero, 2021).

En este grupo, otros tipos de regulación y formalización de actividades comerciales se han vuelto más relevantes en la última década, con políticas públicas que fortalecerían la cultura tributaria, asegurarían los derechos laborales y fomentarían la competencia justa. Las empresas del sector se han visto obligadas bajo tales condiciones a profesionalizar su estructura organizativa, establecer sistemas de control y tener una definición más precisa de perfiles de trabajo y procedimientos internos (Sánchez & Cabrera, 2019).

En este contexto económico y social, empresas como Cellmarket S.A.S. se enfrentan al desafío de desarrollar modelos de gestión del talento capaces no solo de

incorporar procesos de digitalización, garantizando calidad de servicio y constancia de crecimiento en un entorno competitivo y cambiante (García & Pacheco, 2019).

Marco regulatorio para la gestión del talento humano en Ecuador

La gestión de recursos humanos en Ecuador está principalmente regida por el Código de Trabajo, que proporciona el marco legal para la contratación laboral, los derechos y obligaciones del empleador y el trabajador. Esta estructura normativa aborda asuntos fundamentales del contrato de trabajo individual, las horas de trabajo, los salarios, la contribución social y la terminación del empleo (Ministerio de Trabajo, 2021).

La ley ecuatoriana también permite diferentes tipos de contratos de trabajo (a plazo indefinido, a plazo fijo, temporal, específico y otros) con diferentes consecuencias y beneficios de estabilidad laboral (Código de Trabajo, 2022). En el tema de la capacitación y el avance profesional, la ley establece la obligación de los empleadores de promover la capacitación de su personal, ya sea en el trabajo o permitiéndoles hacer uso de la capacitación organizada por el sector público o privado.

En esta línea, este deber tiene como objetivo reforzar las habilidades laborales y colaborar con la productividad de la organización, en línea con el principio de desarrollo integral del ser humano establecido en la Constitución de la República (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Por el contrario, la Ley Orgánica de Servicio Público (1999) y el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores estipulan cómo debe haber condiciones de trabajo adecuadas y prevención de riesgos. Estos consisten en implementar comités de higiene y seguridad, planes de prevención de accidentes y protocolos para tratar accidentes laborales (MOL, 2021).

Historia Institucional de Cellmarket S.A.S.

Cellmarket S.A.S. es una empresa establecida en Ecuador en 2023. Durante sus inicios, incentivó la venta de teléfonos celulares utilizando un sistema indirecto de crédito, modelo que permitió a la empresa acaparar una gran parte del mercado de clientes en busca de financiamiento flexible y compra fácil de tecnología. En sus primeros días, la organización trabajó con un pequeño grupo de colaboradores que desempeñaban múltiples funciones, algo común entre las empresas recién creadas que necesitan estructuras operativas ágiles.

En 2024, hubo un cambio en la dimensión institucional de la expansión de Cellmarket S.A.S. A través de una gran inversión, se inició el proceso de diversificación de productos. Este crecimiento hizo posible trabajar con motocicletas a través de un crédito directamente del fabricante. Esto implicó una reestructuración organizativa y un aumento significativo de la demanda de recursos técnicos capacitados. El cambio de un modelo de empresa de un solo segmento a uno de múltiples segmentos reveló nuevos desafíos administrativos, vinculados principalmente a la definición de roles, la elaboración de procesos estándar y el refuerzo de la cultura organizacional (Vásquez, 2020).

Desde 2024-2025, Cellmarket S.A.S. experimentó un crecimiento exponencial con la apertura de nuevas líneas de comercialización: electrodomésticos, línea blanca, muebles, motores fuera de borda. Esta rápida expansión más que cuadruplicó su base de empleados en menos de 18 meses, revelando un grado de potencial y adaptabilidad por parte de la empresa, pero también debilidades en la gestión del talento y la estructura interna. La identificación, selección y capacitación poco claras del personal causaron impactos negativos en la duplicación de funciones, retrasos operativos y falta de compromiso laboral. Estos problemas fueron congruentes con la evidencia de

investigación que destaca cómo un crecimiento acelerado sin una planificación organizativa adecuada puede afectar directamente la sostenibilidad y competitividad del negocio (García & Pacheco, 2019).

Trabajos previos sobre Gestión del Talento Humano y crecimiento

Dentro del contexto específico del crecimiento organizacional y la gestión del capital humano, este último ha sido de particular interés para muchos investigadores debido a su efecto determinante en la sostenibilidad de las empresas frente a una alta competitividad. La literatura ha representado la relevancia de gobernar el talento como un mecanismo que facilita la Adaptación Organizacional (Dvorak y Haberberg, 2008; Camelo et al., 2010). Diferentes autores coinciden en que la congruencia entre las prácticas de gestión empresarial y del talento (TM) es un factor de éxito, particularmente en organizaciones que enfrentan procesos de rápido crecimiento (Chiavenato, 2017). Este enfoque destaca que simplemente tener personas competentes no es suficiente; lo que realmente importa es la política de compromiso, desarrollo de habilidades y retención de personal (Robbins & Coulter, 2018).

Hallazgos más recientes revelaron que las pequeñas y medianas empresas tienen más dificultades para formalizar el sistema de gestión del talento debido a la ausencia de estructuras formales, la falta de recursos humanos especializados y la cultura de resistencia al cambio (Gallardo et al., 2021). Estas deficiencias suelen aparecer en desafíos como la definición de perfiles de trabajo, el establecimiento de mecanismos para la evaluación objetiva del trabajo y la estructuración de acciones de capacitación que sean continuas y estén alineadas con las demandas estratégicas de la organización. Por el contrario, la investigación sobre el crecimiento organizacional sugiere que un alto ritmo de incorporación de personal y la creación de una gama diversificada de actividades pueden resultar en una sobrecarga administrativa y, por lo tanto, una fuerza

laboral menos eficiente y menos comprometida. Incluso Izquierdo (2019) explica que uno de los riesgos más comunes de estos procesos es la duplicación de funciones y la pérdida de consideración de responsabilidades individuales, factores que causan conflictos internos y dificultan el logro de objetivos.

La literatura de la rama especializada también representa a través de sus investigaciones que el diseño organizacional tiene una relación con la cultura de la empresa y la expectativa de los recursos humanos. Como argumentan Alonso y García-Muina (2012), la implementación de sistemas de gestión integrados ayuda a predecir las necesidades de capital humano del futuro y también promueve la creación de una ventaja competitiva sostenible. En esta visión, la gestión del talento es un viaje vivo que debe integrarse en el crecimiento empresarial y conectarse efectivamente con los cambios en la tecnología y la sociedad. En conjunto, estos estudios contribuyen a una base conceptual que respalda la necesidad de detenerse y revisar, así como cambiar los procesos de gestión de personas de organizaciones (como Cellmarket S.A.S.) que están entrando en etapas de crecimiento y diversificación. La incorporación de estos enfoques hace posible minimizar los riesgos que están vinculados a una improvisación administrativa y reforzar la tendencia VIA NAT para mantener un desarrollo ordenado y competitivo de la empresa (Gallardo et al., 2021).

La presente propuesta se apoya en enfoques contemporáneos de gestión de personas que conectan prácticas internas con resultados de negocio. Desde la perspectiva de la gestión estratégica de RR. HH., el área deja de ser un soporte meramente administrativo para convertirse en un socio estratégico que diseña roles claros, estandariza procesos y gestiona por métricas, contribuyendo a crear capacidades organizacionales difíciles de imitar (Ulrich, 1997; Barney, 1991). Esta lógica se articula bien con el modelo AMO, que explica el desempeño como la

combinación de habilidad (selección y formación adecuadas), motivación (metas, reconocimiento y retroalimentación) y oportunidad (diseño del trabajo y procesos que habilitan la contribución) (Appelbaum et al., 2000). En ese marco, estandarizar el ciclo de talento no es un fin en sí mismo, sino un medio para alinear la gestión de personas con la estrategia y traducirla en resultados verificables.

Marco legal

La gestión del talento humano en Ecuador está enmarcada en una serie de regulaciones legales que regulan los derechos, deberes y procedimientos a aplicar en las relaciones laborales. El principal cuerpo normativo es el Código de Trabajo, ley No. 31/2010 (revisada en 2011), que prescribe cuestiones fundamentales como términos de empleo, salarios, horas de trabajo y períodos de descanso, despido y el sistema de beneficios sociales. Esta legislación estipula que todos los empleadores están obligados a legalizar las relaciones laborales mediante contratos escritos, deben registrar a los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, asegurando así el acceso a los beneficios de seguridad social (Código de Trabajo, 2022).

De igual manera, la Constitución de la República del Ecuador considera el trabajo como un derecho y un deber social, que será responsabilidad del Estado, y establece principios como la igualdad de oportunidades, la no discriminación y la estabilidad laboral. Dar efecto a los derechos – El artículo 33 de la Constitución establece que el trabajo es un derecho que asegura la dignidad de la persona humana, mientras que el artículo 66 incluye derechos sobre seguridad y salud en el trabajo. Estos son los principios constitucionales que han servido de base para las normas legales que orientan las políticas y prácticas de gestión del talento humano dentro de las organizaciones (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

En cuanto a los aspectos específicos sobre seguridad y salud ocupacional, la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional y la Ordenanza de Seguridad Industrial y la Ordenanza del Ambiente Laboral obligan al empleador a formular políticas, programas y medidas en relación con la prevención de accidentes y enfermedades laborales. Las obligaciones son el establecimiento de Comités de Salud y Seguridad en el Trabajo, la realización de evaluaciones de riesgos periódicas y la capacitación continua de los trabajadores sobre temas preventivos (Ministerio de Trabajo, 2017). Además, el país es signatario de convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), incluyendo el Convenio 111 sobre discriminación en el empleo y la ocupación y el Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, que imponen obligaciones para proporcionar condiciones de trabajo seguras, justas y no discriminatorias (Organización Internacional del Trabajo, 2020). Estos convenios internacionales se suman a las disposiciones nacionales y fortalecen las pautas mínimas que las empresas deben seguir para manejar sus recursos humanos.

Asimismo, la Ley Orgánica del Servicio Público proporciona normas especiales para el servicio público, particularmente en relación con la evaluación del desempeño, la carrera administrativa y los derechos de capacitación. Aunque dicha ley no puede regular directamente a las empresas privadas, sus principios han sido utilizados como guía para establecer normas internas en empresas que deseen adoptar prácticas justas en la gestión de empleados (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010). En combinación, este marco legal configura el escenario normativo que orienta la gestión del talento humano en empresas como Cellmarket S.A.S., y delinea las bases para construir políticas y procedimientos que garanticen el cultivo del respeto a los derechos laborales, el desarrollo profesional de los empleados y la competitividad empresarial en un entorno regulado y dinámico (Sánchez & Cabrera, 2019).

Capítulo II. Marco Metodológico.

Enfoque de Investigación

En cuanto al enfoque de investigación, se opta por el mixto que integra técnicas cuantitativas y cualitativas. Adias (2023) afirma que el uso de la investigación mixta permite generar teorías que combinen diseños cualitativos y cuantitativos en una sola investigación. Lo cuantitativo da datos estadísticos sobre las opiniones, los papeles y los problemas habituales de la administración interna, y lo cualitativo, por medio de entrevistas y análisis documental, permite comprender el sentido y el contexto de esos puntos de vista. Esta combinación garantiza la comprensión más completa del fenómeno y refuerza la validez de la propuesta y el diagnóstico que de ella se derive.

Dicha elección responde a la necesidad de explorar, por un lado, las estructuras y procesos operativos y, por otro, las actitudes y relaciones que influyen en el rendimiento del departamento de talento humano en una firma que se encuentra en fase de expansión.

Método y Alcance de Investigación

La presente investigación se sitúa dentro del paradigma empírico-analítico y asume un enfoque descriptivo-propositivo. El paradigma empírico-analítico se relaciona con la denominada metodología clásica el cual “parte de la explicación, la determinación de las causas y efectos cuantitativamente comprobables y repetibles en contextos diversos con variables de control” (Baldeón et al. , 2022, pág. 53). En cambio el enfoque descriptivo-propositivo refiere su atención a la interacción entre el autor y el estudio permitiendo caracterizar, describir y analizar la realidad mediante el uso de herramientas como cuestionarios (Reynoso, 2018).

En lo que corresponde al alcance este es descriptivo, ya que intenta identificar y caracterizar los problemas que hoy afectan al Departamento de Talento Humano de Cellmarket SAS, centrándose en la organización interna, los métodos de trabajo, la distribución de funciones, el reclutamiento y la capacitación. Para ello, recoge evidencias directas mediante encuestas, entrevistas y una minuciosa revisión de documentos internos.

Una vez mapeadas las dificultades, la fase propositiva elabora un plan estratégico que guía la reorganización de los procesos de gestión del talento humano y así asegurar de que la estructura apoya los objetivos estratégicos de la empresa. Esta iniciativa se apoya tanto en el diagnóstico previo como en el marco teórico que la respaldan.

Diseño metodológico y corte de tiempo

La investigación sigue un diseño no experimental de carácter transeccional y descriptivo-propositivo. Es decir, que consiste en una investigación que se realiza sin manipular variables de forma deliberada para analizar su incidencia en un momento específico (Fuentes & Deivi, 2020). En términos operativos, se trabajará sobre un censo del área de RR. HH. de CELLMARKET S.A.S. complementando la medición cuantitativa con entrevistas semiestructuradas a informantes clave (jefaturas y personal operativo) y revisión documental de políticas, flujos, perfiles y registros internos. Esta estrategia permite triangular hallazgos para reforzar la validez de las conclusiones y la coherencia de la propuesta (Creswell & Creswell, 2018; Hernández Sampieri et al., 2014).

En la fase diagnóstica se utilizará una encuesta Likert (1–5) como instrumento principal para estimar percepciones sobre claridad de roles y procesos, eficiencia del reclutamiento/selección, clima, agilidad de respuesta y satisfacción con la

capacitación. El instrumento será sometido a juicio de expertos para asegurar validez de contenido y claridad semántica, y se realizará un piloto reducido para depurar redacción y tiempos de respuesta. La fiabilidad interna se estimará mediante α de Cronbach a nivel total y por dimensiones, con el criterio de aceptabilidad $\geq 0,70$ como referencia práctica (Nunnally & Bernstein, 1994; Tavakol & Dennick, 2011). En paralelo, se efectuarán entrevistas semiestructuradas guiadas por un protocolo centrado en roles, puntos de fricción del proceso de reclutamiento/selección, experiencia de onboarding y necesidades de capacitación; las transcripciones se analizarán mediante análisis temático con codificación inductivo–deductiva para identificar patrones y discrepancias respecto de los resultados cuantitativos (Braun & Clarke, 2006; Miles et al., 2014).

Esta estrategia resulta relevante porque se limita a retratar las condiciones operativas del área de recursos humanos ya sugerir medidas factibles que alivian su estructura y sus procedimientos, sin necesidad de plantear hipótesis que expliquen relaciones causa-efecto ni de someter las variables a un experimento controlado.

En el diagnóstico se recurre a la deducción, puesto que los conceptos del marco teórico alimentan la observación y la ordenación de la información; en la fase de propuestas, en cambio, aparece la inducción, ya que la estrategia de mejora brota directamente de los resultados obtenidos en el análisis preliminar de la organización.

Este diseño metodológico nace de la naturaleza aplicada de la investigación y busca, en última instancia, mejorar la gestión del talento humano en una empresa en crecimiento mediante intervenciones planificadas y ajustadas a su contexto. Al mismo tiempo, se adopta una perspectiva sistémica que reconoce la interdependencia de los procesos, las personas, la estructura y la cultura organizacional.

Población

La población de la presente investigación está conformada por los colaboradores de Cellmarket SAS. Dado que la totalidad del personal se encuentra involucrado en los procesos de gestión del talento humano que serán analizados, ya que la investigación se enfoca en obtener una visión integral y representativa de la realidad operativa y estratégica de la empresa. Dicha población está conformada por 70 trabajadores de los cuales a pesar de no ser un número muy alto no se logra acceso a todos, dada la distancia entre las sucursales por lo que se debe determinar una muestra.

Muestra

Considerando que el enfoque fue mixto y que se realizaron por un lado entrevistas y por otra parte encuestas. El criterio para determinar las personas a entrevistar fue el de la saturación (poner cita donde se dice que la saturación es un criterio en el caso de las entrevistas). Por otro lado, en el caso de las encuestas la muestra se determinó en relación con el criterio de Cochran que hace uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Con un 90% de confianza y 10% margen de error teniendo una población de 70 empleados se determinó una muestra de tamaño 35 de los que se logró encuestar a 37 empleados.

Para variables proporcionales, el tamaño muestral se calculó con la fórmula clásica y corrección por población finita, asumiendo máxima variabilidad

$p=0.5$ (criterio conservador), nivel de confianza del 90 % ($Z=1.645$) y error admisible $e=0.10$ (Cochran, 1977):

1. Tamaño preliminar (población infinita):

$$n_0 = \frac{Z^2 p(1 - p)}{e^2} = \frac{(1.645)^2 \times 0.25}{(0.10)^2} = 67.65$$

2. Corrección por población finita ($N=70$)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}} = \frac{67.65}{1 + \frac{66.65}{70}} \approx 34.66 \Rightarrow \mathbf{35}$$

El tamaño mínimo requerido fue $n=35$. En campo se lograron 37 encuestas válidas, lo que reduce el error efectivo a $\approx 9,35$ % manteniendo el 90 % de confianza (cálculo con corrección finita y $p=0.5$).

Tipo de muestreo

Se aplicó muestreo probabilístico aleatorio simple sin reemplazo sobre el total de colaboradores ($N = 70$). El tamaño muestral se calculó con la fórmula para proporciones y corrección por población finita, con 90 % de confianza, 10 % de error y $p=0.5$, obteniéndose $n=35$; en la práctica se encuestó a 37 colaboradores. Se llegó a cada integrante del Departamento de Talento Humano utilizando un listado numerado, luego un equipo de trabajo ordenó dichos números con una tabla de números aleatorios que garantiza que cada persona podría ser seleccionada con la misma probabilidad, dando la oportunidad de reemplazar a quien no hubo respuesta (Lohr, 2019).

Así logramos tener una fotografía cercana de lo que hoy vive la unidad: las actividades habituales, las complicaciones que enfrentan, para poder luego plantear una solución bien adaptada y a la medida de lo que ellos realmente requieren.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, planteamos usar técnicas de tipo cuantitativas y cualitativas a la vez, con la idea de armar una visión completa. Queremos no solo las cifras, los datos que se pueden contar relacionados con las prácticas de talento humano de Cellmarket SAS, sino también la visión que cada persona del departamento tiene sobre lo que hace: su punto de vista, los relatos, lo que valoran y las experiencias que los moldearon. Mateo y Paula, desde el área, nos van fortaleciendo cada vez que refuerzan esa idea.

En primer lugar, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con los miembros del Departamento de Talento Humano. Este enfoque es particularmente adecuado para explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los entrevistados, permitiendo obtener información detallada sobre la estructura organizacional, los procesos de reclutamiento y capacitación, y los desafíos a los que se enfrenta el departamento. Las entrevistas seguirán una guía temática predefinida, pero con la flexibilidad necesaria para profundizar en temas emergentes que puedan surgir durante las conversaciones. Los aspectos clave que se abordarán en las entrevistas incluyen: la organización interna y los roles dentro del departamento, los criterios empleados en el reclutamiento y la capacitación, las dificultades en la gestión del talento, y la alineación de los procesos internos con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 1 Modelo de entrevista

Categoría	Pregunta	Objetivo
Estructura Organizacional	1. ¿Cómo describiría la estructura organizacional actual del Departamento de Talento Humano?	Recoger la percepción sobre la organización interna del departamento.
	2. ¿Considera que la estructura organizacional facilita o dificulta los procesos de gestión del talento humano?	Identificar posibles brechas entre la estructura formal y la operativa.
Funciones y Roles	3. ¿Está clara la distribución de funciones dentro del Departamento de Talento Humano? ¿Por qué?	Explorar la claridad en los roles y las responsabilidades de cada miembro.
	4. ¿Existen roles o funciones que, en su opinión, deberían ser reorganizados o redefinidos? ¿Cuáles y por qué?	Detectar posibles mejoras en la asignación de funciones.
Procesos de Reclutamiento	5. ¿Qué criterios se emplean actualmente en el proceso de reclutamiento de personal en el departamento?	Entender los criterios y métodos utilizados en el reclutamiento.
	6. ¿Qué tan efectivos considera que son los procesos de reclutamiento en términos de atraer a los candidatos adecuados?	Evaluar la efectividad de los procesos de reclutamiento.
Capacitación y Desarrollo	7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en el Departamento de Talento Humano?	Describir los procesos de formación y desarrollo dentro del departamento.
	8. ¿Cuál considera que es el principal reto en cuanto a la capacitación y el desarrollo del personal?	Identificar áreas de mejora en los procesos de capacitación.
Desafíos y Problemas en Gestión	9. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta el Departamento de Talento Humano actualmente?	Explorar los problemas y obstáculos que enfrenta el departamento.
	10. ¿Qué áreas dentro de la gestión del talento humano considera que requieren una intervención inmediata?	Identificar las áreas más críticas que necesitan ser mejoradas.
Alineación con los Objetivos	11. ¿Cómo se asegura que los procesos internos del Departamento de Talento Humano están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa?	Evaluar la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos.
	12. ¿Existen medidas para mejorar esta alineación? ¿Cuáles?	Explorar posibles soluciones para mejorar la alineación con los objetivos.

Además de las entrevistas, se aplicarán encuestas estructuradas a todo el personal operativo y administrativo del Departamento de Talento Humano. Este instrumento permitirá obtener datos cuantitativos mediante el uso de una escala Likert de cinco niveles, facilitando el análisis estadístico y permitiendo evaluar diversos aspectos relacionados con la gestión del talento humano. Las encuestas se centrarán en la percepción del clima organizacional, la claridad en las funciones y procesos internos, el nivel de satisfacción con la gestión de talento humano, y la identificación de debilidades en la estructura y métodos de trabajo.

Tabla 2. Encuesta

Ítem	Pregunta	Escala de Respuesta (Likert 1-5)
Clima Organizacional	1. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano?	1 (Muy malo), 2 (Malo), 3 (Neutral), 4 (Bueno), 5 (Excelente)
	2. ¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?	1 (Muy mala), 2 (Mala), 3 (Neutral), 4 (Buena), 5 (Excelente)
Claridad en Funciones y Procesos Internos	3. ¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa están claramente definidas?	1 (Nada claro), 2 (Poco claro), 3 (Neutral), 4 (Claro), 5 (Totalmente claro)
	4. ¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen consistentemente?	1 (Nada claro), 2 (Poco claro), 3 (Neutral), 4 (Claro), 5 (Totalmente claro)
Satisfacción con la Gestión de Talento Humano	5. ¿Está satisfecho con el proceso de selección de personal en el Departamento de Talento Humano?	1 (Muy insatisfecho), 2 (Insatisfecho), 3 (Neutral), 4 (Satisfecho), 5 (Muy satisfecho)
	6. ¿Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro del departamento?	1 (Muy insatisfecho), 2 (Insatisfecho), 3 (Neutral), 4 (Satisfecho), 5 (Muy satisfecho)
Identificación de Debilidades en la Estructura y Métodos	7. ¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa?	1 (Ninguna deficiencia), 2 (Pocas deficiencias), 3 (Neutral), 4 (Algunas deficiencias), 5 (Deficiencias graves)
	8. ¿Existen problemas relacionados con la rotación de personal en el departamento?	1 (No existen problemas), 2 (Pocos problemas), 3 (Neutral), 4 (Algunos problemas), 5 (Problemas graves)

Eficiencia en los Procesos	9. ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento en el Departamento de Talento Humano?	1 (Nada eficiente), 2 (Poco eficiente), 3 (Neutral), 4 (Eficiente), 5 (Muy eficiente)
	10. ¿El Departamento de Talento Humano responde rápidamente a las necesidades de personal de otras áreas de la empresa?	1 (Nada rápido), 2 (Poco rápido), 3 (Neutral), 4 (Rápido), 5 (Muy rápido)
Alineación con los Objetivos Estratégicos	11. ¿Considera que las actividades del Departamento de Talento Humano están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa?	1 (Nada alineado), 2 (Poco alineado), 3 (Neutral), 4 (Alineado), 5 (Totalmente alineado)
	12. ¿Cree que el Departamento de Talento Humano contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa?	1 (Nada positivo), 2 (Poco positivo), 3 (Neutral), 4 (Positivo), 5 (Totalmente positivo)

Finalmente, se llevará a cabo un análisis documental, haciendo una revisión de todos los procesos y la forma en que actualmente se llevan revisando los documentos que dispone la empresa observando precisamente que no hay una estructura formal como tal que establezca dichos procesos, corroborando así la necesidad de esta investigación, entre los documentos que se analizaron tenemos una guía ligeramente establecida sobre las funciones y procedimientos, organigrama vigente que no está acorde con la estructura actual, entre los informes encontrados se evidencia que estos no guardan una estructura estandarizada lo que dificulta la medición de resultados, así como los registros de contratación y capacitación. Este análisis complementará los datos obtenidos a través de las entrevistas y las encuestas, permitiendo contrastar la estructura formal de la empresa con la realidad observada en los procesos internos de gestión del talento humano.

La combinación de estas técnicas permitirá integrar los datos cuantitativos y cualitativos de manera complementaria, brindando una comprensión más profunda y completa de los procesos operativos, las actitudes y las relaciones dentro del Departamento de Talento Humano en Cellmarket SAS. Esta estrategia metodológica garantizará que tanto el diagnóstico de la situación actual como la propuesta de mejora sean sólidos y estén respaldados por una amplia variedad de fuentes de información.

Tabla 3. Tabla de Operacionalización de Variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica	Instrumento (ítems de la encuesta)
Diseño Organizacional	Estructura formal e informal que define la organización interna, la distribución de funciones, roles y procesos en el Departamento de Talento Humano de Cellmarket SAS.	Organización interna	- Claridad en la estructura organizacional - Existencia y utilización de manuales y organigramas - Coherencia entre estructura formal y operativa	Encuesta, Entrevista, Análisis documental	Q7. “¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa?” (Entrevista/Documento): existencia y uso de organigramas y manuales; coherencia formal–operativa (no hay ítem directo en encuesta).
		Distribución de funciones	- Claridad en la distribución de funciones - Asignación de tareas y responsabilidades - Percepción de equidad en la carga de trabajo	Encuesta, Entrevista	Q3. “¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro... están claramente definidas?” (Entrevista): asignación y equidad de cargas (no hay ítem directo en encuesta).
		Métodos y procesos internos	- Eficiencia de los procesos internos y documentación - Nivel de estandarización y documentación - Fluidez en la comunicación interna	Encuesta, Entrevista, Análisis documental	Q10. “¿El Departamento... responde rápidamente a las necesidades de personal...?” (<i>eficiencia</i>) (Entrevista/Documento): estandarización y documentación de procesos (no hay ítem directo en encuesta). Q2. “¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo...?” (<i>fluidez</i>)

Gestión de Talento Humano	Procesos orientados a atraer, seleccionar, desarrollar, motivar y retener al personal del Departamento de Talento Humano de Cellmarket SAS, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.	Reclutamiento y selección	<ul style="list-style-type: none"> - Claridad y efectividad de los criterios/procesos de selección - Satisfacción con el proceso de selección - Nivel de rotación de personal - Eficiencia del reclutamiento 	Encuesta, Entrevista, Análisis documental	<p>Q4. “¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen...?” <i>(claridad/cumplimiento)</i></p> <p>Q5. “¿Está satisfecho con el proceso de selección...?” <i>(satisfacción)</i></p> <p>Q8. “¿Existen problemas relacionados con la rotación de personal...?” <i>(rotación)</i></p> <p>Q9. “¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento...?” <i>(eficiencia)</i> <i>(Opcional según enfoque: Q10 sobre rapidez puede reforzar eficiencia de cobertura)</i></p>
		Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia y pertinencia de las capacitaciones - Satisfacción con el desarrollo profesional - Aplicabilidad de los aprendizajes 	Encuesta, Entrevista, Análisis documental	<p>Q6. “¿Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional...?” <i>(satisfacción)</i></p> <p>(Entrevista/Documento): frecuencia/pertinencia y evidencia de aplicación (no hay ítems directos en encuesta).</p>
		Clima laboral y motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción del ambiente laboral - Nivel de satisfacción laboral - Oportunidades de crecimiento y desarrollo 	Encuesta, Entrevista	<p>Q1. “¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano?” <i>(clima)</i></p> <p>(Entrevista): satisfacción global y oportunidades (no hay ítems directos en encuesta).</p>
		Alineación con objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de procesos de TH con objetivos estratégicos - Contribución al logro de metas empresariales 	Encuesta, Entrevista	<p>Q11. “¿Considera que las actividades del Departamento... están alineadas con los objetivos estratégicos...?” <i>(alineación)</i></p> <p>Q12. “¿Cree que el Departamento... contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales...?” <i>(contribución)</i></p>

Técnicas de Análisis de la Información

Para asegurarnos de entender a fondo los datos que obtuvimos, usamos un enfoque que combina dos tipos de análisis: el que cuenta números y el que escucha historias. Al hacer esto, no solo vemos los gráficos y las medias, sino que también captamos la voz de cada persona y el ambiente de la empresa. Este doble examen nos da una imagen más rica y más fiel de lo que realmente pasa.

En la parte que cuenta números, comenzamos con las encuestas. Aplicamos estadísticas sencillas: sumamos y contamos, expusimos las frecuencias y convertimos los datos en porcentajes, tablas y gráficos de barras o de pastel. De esta forma, la información se volvió visual y, sobre todo, se volvió útil. Nos sirvió para identificar tendencias, medir la satisfacción general, atajar problemas a tiempo y localizar los aspectos que hacen falta reforzar en la gestión del talento humano. Al procesar los números, usamos Microsoft Excel, que nos ayudó no solo a hacer las cuentas, sino también a presentar os resultados de un modo que cualquier persona pueda entender.

Por el lado cualitativo, el trabajo se apoyó en las entrevistas semiestructuradas y en el análisis documental. Utilizamos el mismo método de siempre: primero transcribimos las grabaciones a texto y luego procedimos a la codificación. Las categorías que teníamos en mente—estructura organizacional, funciones, procesos, liderazgo y cultura organizacional—fueron el mapa que dirigió el clasificador. Así logramos sacar a la luz patrones que se repetían y también las pequeñas diferencias, de modo que el recorrido a fondo de las experiencias, percepciones y casi sugerencias de los entrevistados se volvió más claro y se comprendió mejor.

Para integrar los resultados, aplicamos la triangulación. Esta estrategia enfrentó los datos de la encuesta, que revelaba lo que pensaban los colaboradores; las

entrevistas, que mostraban el punto de vista de los directivos, y los documentos internos, que enmarcaban la visión formal de la organización. La comparación de tres miradas bastante diferentes permitió tener una versión que se apoyaba entre sí. Logró identificar lo que todas las fuentes coincidían y los pequeños choques, y de ahí estructuramos una interpretación que se sintió bien sostenida.

Capítulo III: Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las diferentes técnicas empleadas en la investigación mixta. En primer lugar, se exponen los resultados del análisis estadístico descriptivo correspondiente a la aplicación de los cuestionarios, con el fin de identificar tendencias y características generales de la población estudiada. Posteriormente, se presentan los hallazgos derivados del análisis documental y de las entrevistas realizadas, los cuales permiten profundizar en la comprensión del fenómeno desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa.

El análisis de datos cuantitativos se realizará con estadística descriptiva y estimación de IC 95 %; para el seguimiento de metas operativas se usarán indicadores definidos en la propuesta (p. ej., time-to-fill cuando exista la trazabilidad completa). Dada la naturaleza ordinal de la escala, se reportarán medias/DE como aproximación práctica —como es habitual en mediciones tipo Likert— y se complementará con distribución de frecuencias para ofrecer contexto. Los datos cualitativos se organizarán en categorías y subcategorías, con trazabilidad a citas textuales, y se integrarán en una matriz de convergencia que muestre coincidencias y contradicciones con los hallazgos cuantitativos, privilegiando la explicación de causas y la identificación de palancas de cambio.

Las consideraciones éticas incluyen consentimiento informado para encuestas y entrevistas, confidencialidad y anonimización de respuestas, resguardo de archivos en repositorio controlado y uso exclusivo con fines académicos/organizacionales. Se limitará la recolección a datos estrictamente necesarios y se garantizará el acceso restringido a la información sensible. Finalmente, se incorporará un plan de gestión del cambio alineado a Kotter y ADKAR para

favorecer adopción, con acciones de comunicación, formación, acompañamiento y refuerzo, además de la definición de “victorias tempranas” que consoliden la motivación y reduzcan la resistencia (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).

Criterios de éxito metodológicos serán: calidad del instrumento ($\alpha \geq 0,70$), completitud del censo del área, disponibilidad del tablero con KPIs actualizados mensualmente, entrega y validación de los artefactos clave (RACI, manuales, guías y *scorecards*), y evidencia de mejora en los índices priorizados entre la línea base y la medición de cierre. Este encuadre permite responder a la pregunta de intervención con evidencia suficiente para decidir escalamiento y ajustes en 2026.

Resultados de la encuesta

Tabla 4. Pregunta 1 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 muy malo	6	16.2%
2 malo	7	18.9%
3 neutral	5	13.5%
4 bueno	11	29.7%
5 excelente	8	21.6%

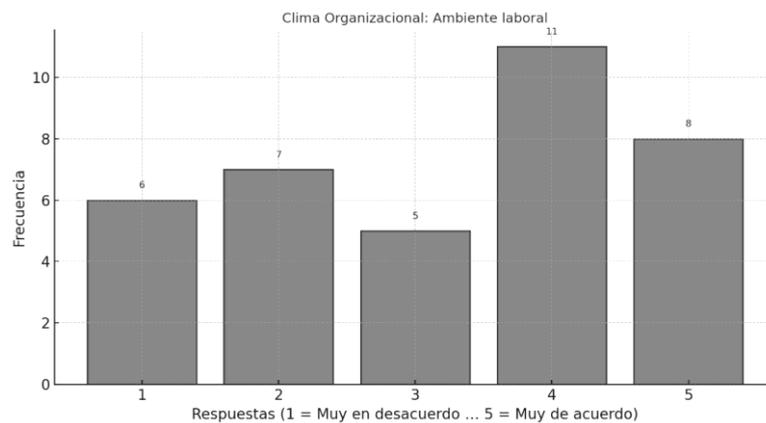


Figura 1. Resultados ilustrativos de la Pregunta 1

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano?

En la Tabla 4 y figura 1 sobre el clima organizacional, en la pregunta ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en el Departamento de Talento Humano? se observa que la opción 4 (bueno) es la más seleccionada en esta pregunta, con un 29.7% de las respuestas, seguida de cerca por la opción 5 (excelente) con un 21.6%. Esto sugiere que aproximadamente la mitad del personal percibe el ambiente laboral de forma positiva (calificaciones de bueno o excelente). Sin embargo, alrededor de un tercio lo califica de manera negativa (muy malo o malo), lo que indica percepciones divididas, aunque con una tendencia ligeramente favorable hacia un ambiente de trabajo positivo.

Tabla 5. Pregunta 2 ¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 muy mala	6	16.2%
2 mala	4	10.8%
3 neutral	9	24.3%
4 buena	12	32.4%
5 excelente	6	16.2%

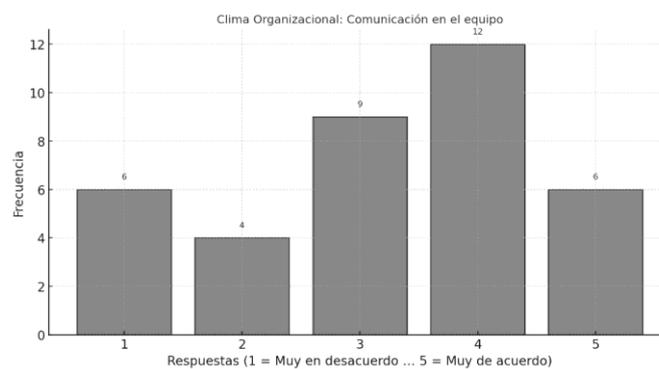


Figura 2. Resultados ilustrativos de la pregunta 2

¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?

En la tabla 5 y figura 2 sobre clima laboral en la pregunta ¿Considera que hay una buena comunicación dentro del equipo de trabajo?, la opción 4 (buena) vuelve a predominar en la comunicación del equipo, concentrando el 32.4% de las respuestas. Casi la mitad de los encuestados valora este aspecto de forma positiva (sumando las respuestas buena y excelente), mientras que aproximadamente una cuarta parte expresa una opinión neutral (3). Poco más de una cuarta parte lo califica negativamente (mala o muy mala), lo que indica que, si bien la tendencia general es favorable, existen áreas de mejora en la comunicación interna del equipo.

Tabla 6. Pregunta 3 ¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa están claramente definidas?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 nada claro	12	31.6%
2 poco claro	7	18.4%
3 neutral	6	15.8%
4 claro	8	21.1%
5 totalmente claro	5	13.2%

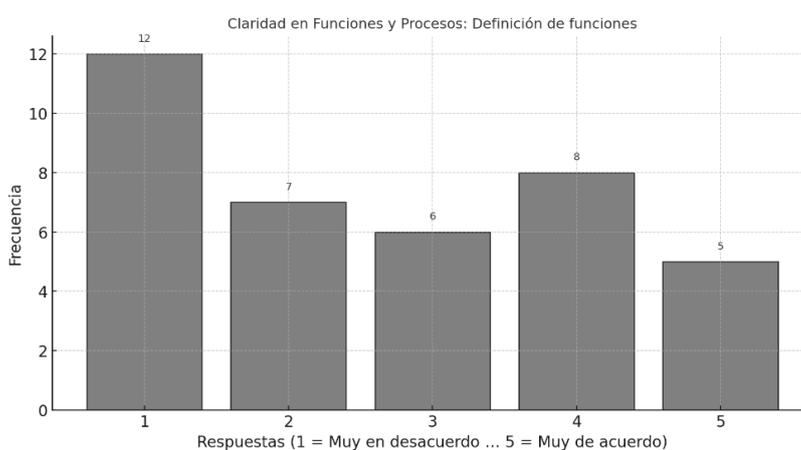


Figura 3. Resultados ilustrativos de la pregunta 3

¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa están claramente definidas?

En la tabla 6, figura 3 sobre Claridad en Funciones y Procesos Internos, en la pregunta ¿Las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa están claramente definidas? ocurre lo contrario a las anteriores: la puntuación 1 (Nada claro) es la más frecuente, con un 31.6% de las respuestas. De hecho, alrededor de la mitad de los encuestados evalúa negativamente la definición de funciones (opciones 1 nada claro o 2 poco claro). Solo un tercio aproximadamente la califica de forma positiva (4 claro o 5 totalmente claro), lo que evidencia una clara insatisfacción con cómo están definidas las funciones en la organización.

Tabla 7. Pregunta 4 ¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen consistentemente?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 nada claro	7	18.4%
2 poco claro	13	34.2%
3 neutral	11	28.9%
4 claro	3	7.9%
5 totalmente claro	4	10.5%

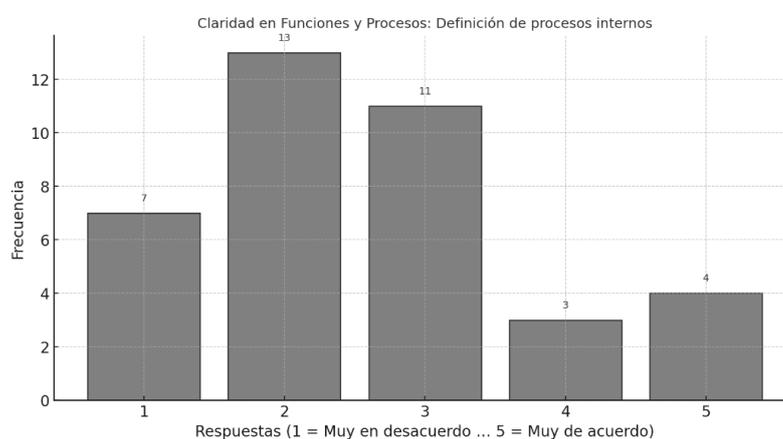


Figura 4. Resultados ilustrativos de la pregunta 4

¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen consistentemente?

La Tabla 7 y Figura 4 sobre la Claridad en Funciones y Procesos Internos en la pregunta ¿Los procesos internos de selección y contratación están bien definidos y se cumplen consistentemente? demuestran que la mayoría de las respuestas se concentran en las opciones 2 (poco claro) y 3 (neutral) más de 60%, lo que indica una percepción predominantemente negativa o neutral respecto a la claridad de los procesos internos de selección y contratación. Solo un 18.4% califica estos procesos como claros o totalmente claros (opciones 4 claro y 5 totalmente claro). Hay una oportunidad clara de mejora en este aspecto para elevar la transparencia y comprensión del proceso por parte del personal.

Tabla 8. Pregunta 5 ¿Está satisfecho con el proceso de selección de personal en el Departamento de Talento Humano?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 muy insatisfecho	7	18.4%
2 insatisfecho	8	21.1%
3 neutral	8	21.1%
4 satisfecho	11	28.9%
5 muy satisfecho	4	10.5%



Figura 5. Resultados ilustrativos de la pregunta 5 ¿Está satisfecho con el proceso de selección de personal en el Departamento de Talento Humano?

Como se aprecia en la Tabla 8 y figura 5 sobre Satisfacción con la Gestión de Talento Humano, en la pregunta ¿Está satisfecho con el proceso de selección de personal en el Departamento de Talento Humano? casi la mitad del personal manifiesta una opinión negativa o neutral sobre el proceso de selección muy insatisfecho y neutral (opciones 1 y 3) respectivamente. Sin embargo, un 39.4% se muestra satisfecho o muy satisfecho (opciones 4 y 5). Predomina el grupo que califica de manera regular a negativa, lo que sugiere que, aunque hay una base positiva, aún existen retos para aumentar la satisfacción con este proceso.

Tabla 9. Pregunta 6 ¿Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro del departamento?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 muy insatisfecho	5	13.2%
2 insatisfecho	7	18.4%
3 neutral	4	10.5%
4 satisfecho	16	42.1%
5 muy satisfecho	6	15.8%

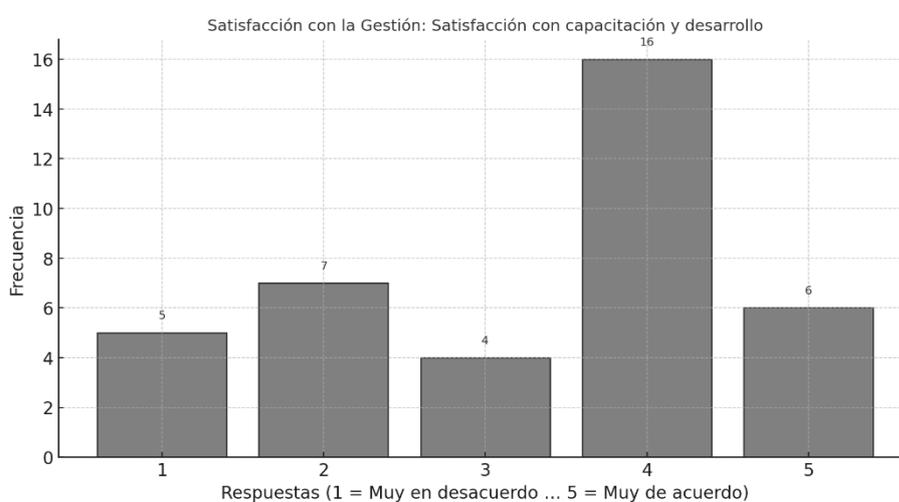


Figura 6. ¿Resultados ilustrativos de la pregunta 6 Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro del departamento?

Como explican la tabla 9 y figura 6 sobre la Satisfacción con la Gestión de Talento Humano; en la pregunta ¿Está satisfecho con los procesos de capacitación y desarrollo profesional dentro del departamento? la tendencia es más favorable: la opción 4 (satisfecho) predomina con un 42.1%, y sumando la opción 5 (muy satisfecho), un 57.9% manifiesta satisfacción con la capacitación y desarrollo profesional. Solo un 31.6% tiene opiniones negativas o neutrales. Esto muestra que, en general, este proceso es valorado positivamente, aunque aún hay espacio para fortalecerlo.

Tabla 10. Pregunta 7 ¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1ninguna deficiencia	10	26.3%
2 pocas deficiencias	6	15.8%
3 neutral	9	23.7%
4 algunas deficiencias	8	21.1%
5 deficiencias graves	5	13.2%

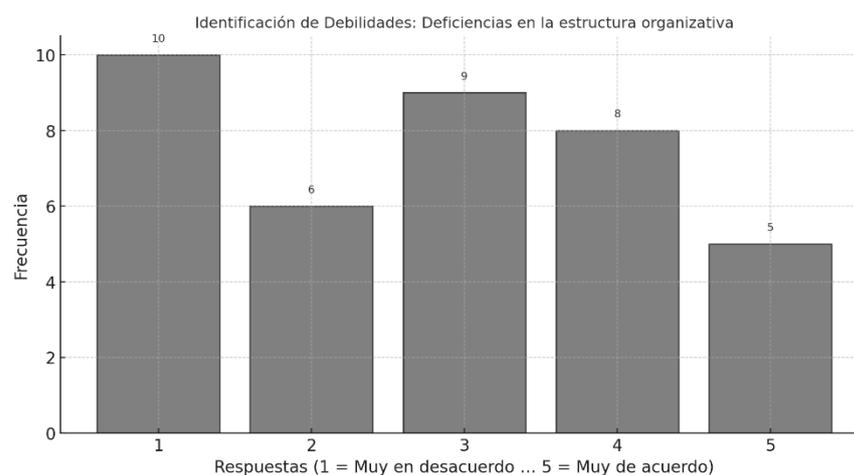


Figura 7. Resultados ilustrativos de la pregunta 7 ¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa?

Tal como se evidencia en la tabla 10 y figura 7 sobre Identificación de Debilidades en la Estructura y Métodos, en la pregunta ¿Considera que el Departamento de Talento

Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa? el 42.1% considera que existen pocas o ninguna deficiencia (opciones 1 y 2), mientras que un 34.3% opina que sí hay algunas deficiencias y deficiencias graves (opciones 4 y 5). El resto se mantiene neutral. La percepción sobre las deficiencias en la estructura organizativa está dividida, pero tiende a predominar la opinión de que la estructura no es gravemente deficiente, aunque aún hay un grupo relevante que sí percibe problemas importantes.

Tabla 11. Pregunta 8 ¿Existen problemas relacionados con la rotación de personal en el departamento?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 no existen problemas	8	21.6%
2 pocos problemas	7	18.9%
3 neutral	4	10.8%
4 algunos problemas	10	27.0%
5 problemas graves	8	21.6%

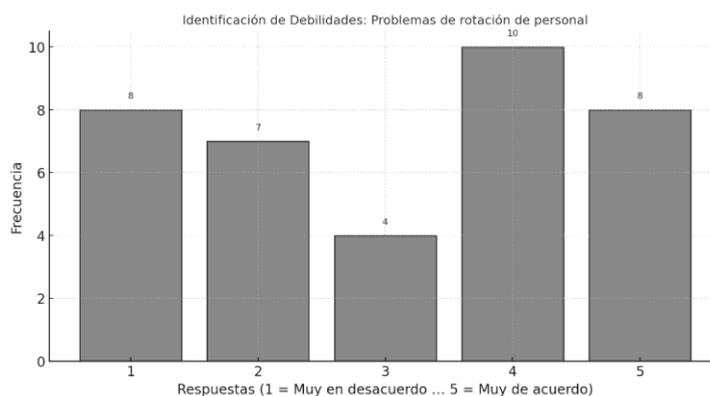


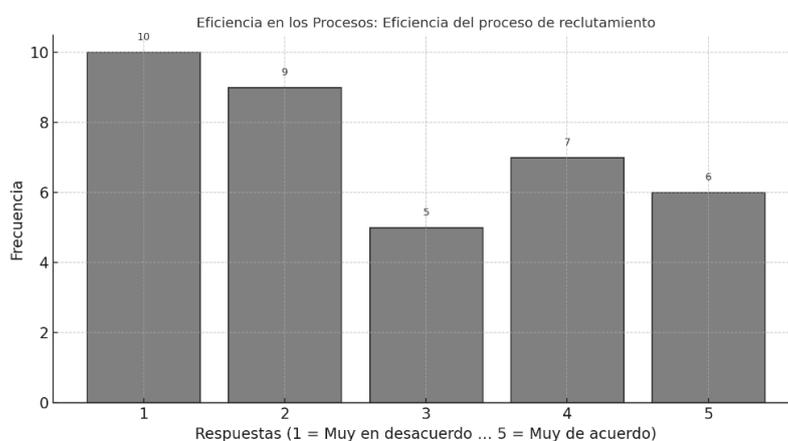
Figura 8. Resultados ilustrativos de la pregunta 8 ¿Existen problemas relacionados con la rotación de personal en el departamento?

En la tabla 11 y figura 8 sobre la Identificación de Debilidades en la Estructura y Métodos, en la pregunta ¿Considera que el Departamento de Talento Humano tiene deficiencias en su estructura organizativa? casi la mitad percibe problemas moderados o graves (4 y 5: 48.6%) relacionados con la rotación de personal, mientras un 40.5%

no los percibe o considera que son pocos (opción 1 y 2). Hay una distribución bastante equilibrada, pero preocupa el porcentaje relativamente alto que señala la existencia de problemas en este aspecto.

Tabla 12. Pregunta 9 ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento en el Departamento de Talento Humano?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 nada eficiente	10	27.0%
2 poco eficiente	9	24.3%
3 neutral	5	13.5%
4 eficiente	7	18.9%
5 muy eficiente	6	16.2%



3Figura 9. Resultados ilustrativos de la pregunta 9 ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento en el Departamento de Talento Humano?

La tabla 12 y figura 9 sobre la Eficiencia en los Procesos, en la pregunta ¿Qué tan eficiente considera que es el proceso de reclutamiento en el Departamento de Talento Humano? muestran que más de la mitad considera que el proceso de reclutamiento es poco o nada eficiente (1 y 2: 51.3%), mientras que un tercio (4 y 5: 35.1%) lo considera eficiente o muy eficiente. El predominio de valoraciones bajas evidencia una necesidad urgente de mejora en este proceso.

Tabla 13. Pregunta 10 ¿El Departamento de Talento Humano responde rápidamente a las necesidades de personal de otras áreas de la empresa?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 nada rápido	7	18.9%
2 poco rápido	6	16.2%
3 neutral	7	18.9%
4 rápido	4	10.8%
5 muy rápido	13	35.1%

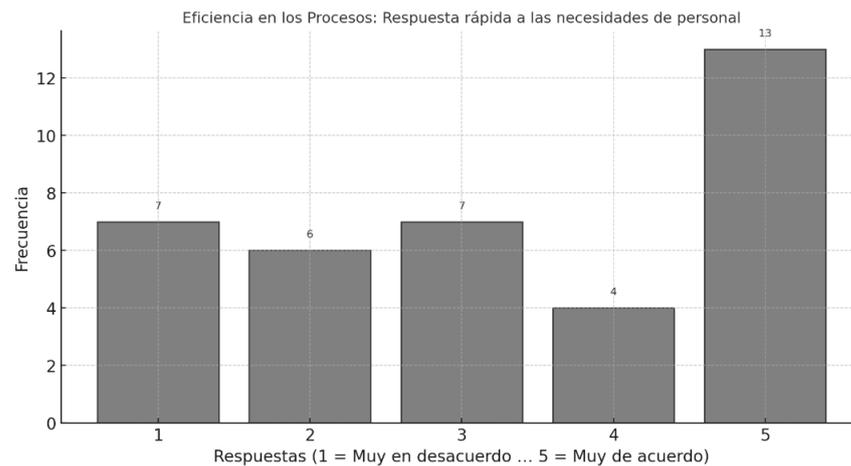


Figura 10. Resultados ilustrativos de la pregunta 10 ¿El Departamento de Talento Humano responde rápidamente a las necesidades de personal de otras áreas de la empresa?

Con respaldo de la tabla 13 y figura 10 sobre la Eficiencia en los Procesos en la pregunta ¿El Departamento de Talento Humano responde rápidamente a las necesidades de personal de otras áreas de la empresa? destaca un 35.1% que percibe una respuesta “muy rápida” del departamento, pero la suma de opiniones negativas y neutrales es del 54%. Esto revela una polarización: mientras un grupo importante ve la respuesta como excelente, otro segmento considerable identifica lentitud o ineficiencia.

Tabla 14. Pregunta 11 ¿Considera que las actividades del Departamento de Talento Humano están alineadas con los objetivos

Valor	Frecuencia	Porcentaje
1 nada alineado	9	24.3%
2 poco alineado	6	16.2%
3 neutral	8	21.6%
4 alineado	8	21.6%
5 totalmente alineado	6	16.2%

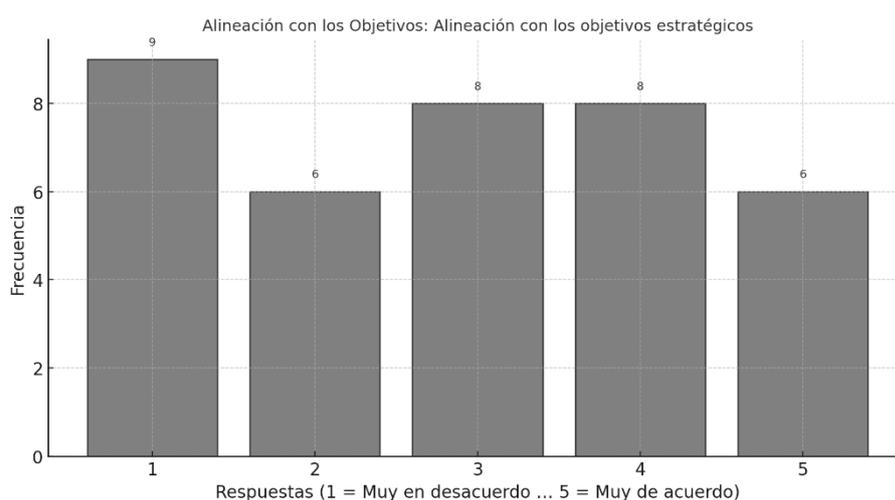


Figura 11. Resultados ilustrativos de la pregunta 11 ¿Considera que las actividades del Departamento de Talento Humano están alineadas con los objetivos

En base a la respuesta de la tabla 14 y figura 11 sobre la alineación con los Objetivos Estratégicos en la pregunta ¿Considera que las actividades del Departamento de Talento Humano están alineadas con los objetivos? la opinión está dividida: casi un 40.5% percibe poca o ninguna alineación (opciones 1 y 2), mientras un 37.8% sí la percibe (opciones 4 y 5). El 21.6% se mantiene neutral. Es un aspecto en el que el departamento podría trabajar para aumentar la percepción de alineación con los objetivos de la empresa.

Tabla 15. Pregunta 12 ¿Cree que el Departamento de Talento Humano contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa?

Valor	Frecuencia	Porcentaje
-------	------------	------------

1 nada positivo	9	24.3%
2 poco positivo	4	10.8%
3 neutral	7	18.9%
4 positivo	7	18.9%
5 totalmente positivo	10	27.0%

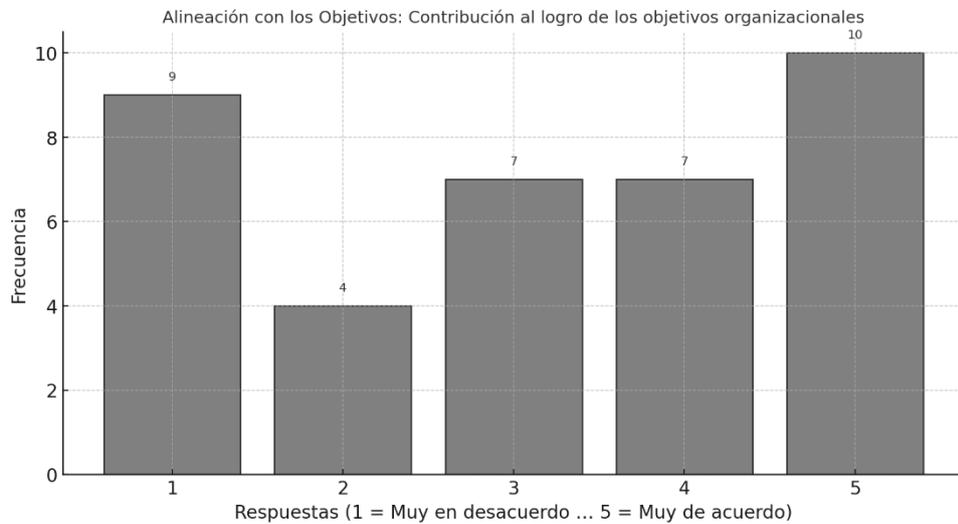


Figura 12. Resultados ilustrativos de la pregunta 12 ¿Cree que el Departamento de Talento Humano contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa?

Finalmente, en la tabla 15 y figura 12 sobre la alineación con los Objetivos Estratégicos, en la pregunta ¿Cree que el Departamento de Talento Humano contribuye positivamente al logro de los objetivos organizacionales de la empresa? las opiniones están equilibradas, pero predomina levemente la percepción positiva: el 45.9% considera que el departamento contribuye de forma positiva o totalmente positiva (opciones 4 y 5), frente a un 35.1% que opina lo contrario (opciones 1 y 2). Este resultado sugiere que, si bien existen críticas, hay una tendencia positiva respecto a la contribución del departamento a los objetivos de la empresa.

Resultados de las entrevistas

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas a informantes clave de la empresa: dos responsables con funciones directivas y dos analistas operativos

vinculados al proceso de reclutamiento. Las entrevistas siguieron una guía de 12 preguntas agrupadas en seis categorías temáticas: estructura organizacional; funciones y roles; procesos de reclutamiento; capacitación y desarrollo; desafíos en la gestión; y alineación con los objetivos corporativos. La información recogida se analizó de forma temática, contrastando convergencias y divergencias entre los participantes.

Estructura organizacional

Los cuatro entrevistados describen una estructura parcialmente formalizada y un organigrama desactualizado, lo que genera reportes dobles y dependencias informales. Desde la perspectiva directiva, la estructura actual “genera cuellos de botella en aprobaciones y duplica tareas entre selección y administración”. En el nivel operativo, se remarcó que “varias decisiones dependen de personas clave y no hay rutas de aprobación claras”. En síntesis, se percibe un diseño organizacional que no acompaña el ritmo de las operaciones, con implicancias directas sobre la eficiencia y la coordinación interáreas.

Funciones y roles

Existe baja claridad en la distribución de funciones y solapamiento de responsabilidades entre perfiles generalistas y especialistas. Se señala la ausencia de descripciones de puesto vigentes y de lineamientos formales para la cobertura de vacantes internas. El directivo propone crear un rol de *HR Business Partner* y formalizar un responsable de capacitación, mientras que el analista sugiere asignar responsables únicos por proceso para evitar retrabajos. La convergencia sugiere la necesidad de un manual de funciones y de matrices RACI que definan quién decide, quién ejecuta y quién aprueba en cada proceso.

Procesos de reclutamiento

En cuanto a criterios y métodos, los cuatro coinciden en el uso de perfil del cargo, entrevistas por competencias y verificación de referencias. Sin embargo, no existen pruebas técnicas estandarizadas por tipo de puesto. Respecto a la efectividad, el directivo reporta un *time-to-fill* superior a 25 días y variabilidad en la calidad de contratación según el área; el analista destaca dificultades para cubrir perfiles técnicos y una menor tasa de encaje cultural. Se infiere la conveniencia de estandarizar pruebas por familia de cargos, incorporar un seguimiento de indicadores (*time-to-fill*, calidad de contratación a 90 días) e implementar un ATS (*Applicant Tracking Systems*) que ordene flujos y trazabilidad.

Capacitación y desarrollo

Los cuatro participantes valoran la capacitación como palanca de mejora, pero describen prácticas fragmentadas: onboarding “30-60-90” aplicado de forma desigual, talleres puntuales y uso de e-learning sin un plan anual consolidado. Los principales retos son disponibilidad de tiempo, coordinación con áreas usuarias y presupuesto. Se menciona la necesidad de medir la transferencia al puesto para priorizar contenidos con mayor impacto. De estas percepciones se desprende la urgencia de institucionalizar un Plan de Capacitación Anual con objetivos, calendario, responsables e indicadores (horas por colaborador, % de cumplimiento, evaluación de aprendizaje y aplicación).

Desafíos y problemas en la gestión

Los desafíos más citados se relacionan con la falta de procesos estandarizados, la coordinación interáreas y la ausencia de herramientas tecnológicas para gestionar el ciclo de vida del talento. A nivel directivo se enfatiza la necesidad de

“manuales y un sistema ATS”; desde lo operativo se subraya el alto volumen de vacantes y la comunicación interna para alinear requerimientos y plazos. Esta coincidencia apunta a priorizar iniciativas de documentación de procesos, gestión del cambio y adopción tecnológica.

Alineación con los objetivos de la empresa

Se observa baja alineación explícita entre los procesos de Talento Humano y los objetivos estratégicos corporativos. El directivo reconoce la existencia de OKR (Objetivos y Resultados Clave) a nivel corporativo, pero advierte que el área carece de KPIs consistentes y de seguimiento mensual. El analista declara desconocer los OKR y trabajar “por requerimientos y fechas”, lo que evidencia una brecha de comunicación y cascada de objetivos. Entre las propuestas emergen un cuadro de mando del área, reuniones de seguimiento periódico y la socialización de OKR con metas mensuales por proceso.

Síntesis de hallazgos

Las entrevistas muestran altos niveles de convergencia en cuatro ejes: (i) necesidad de actualizar la estructura y el organigrama, (ii) clarificar roles mediante manuales y RACI, (iii) estandarizar procesos críticos y (iv) establecer indicadores que permitan gestionar por resultados. Las divergencias aparecen principalmente en el énfasis: el nivel directivo prioriza el diseño organizacional y la adopción de un ATS, mientras que el nivel operativo subraya coordinación, cargas de trabajo y calendarización como condiciones para la mejora.

Capítulo IV – Propuesta

Introducción

El crecimiento de CELLMARKET S.A.S. exige que la gestión de personas transite desde tareas operativas dispersas hacia procesos estandarizados que generen valor sostenible para el negocio. La literatura coincide en que cuando Recursos Humanos (RR. HH.) asume un rol estratégico se fortalecen las capacidades organizacionales y la ventaja competitiva difícil de imitar (Barney, 1991; Ulrich, 1997). En este contexto, la presente propuesta de mejora se enfoca en tres frentes críticos identificados en el diagnóstico interno: (a) estandarización de roles y procesos, (b) fortalecimiento del reclutamiento y la selección, y (c) consolidación del *onboarding* y la capacitación.

La lógica de intervención se apoya en marcos ampliamente validados. El modelo AMO sostiene que el rendimiento emerge de la combinación de habilidad (A), motivación (M) y oportunidad (O); por tanto, políticas integradas de dotación, formación y diseño del trabajo son esenciales para elevar resultados (Appelbaum et al., 2000). La propuesta incorpora además prácticas de entrevista estructurada y evaluación basada en *scorecards*, dado su mayor aporte a la fiabilidad y validez de las decisiones de selección respecto de enfoques no estructurados (Levashina et al., 2014). Para asegurar transferencia del aprendizaje y monitorear la efectividad del plan formativo, se adopta el enfoque de evaluación de cuatro niveles (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Dado que todo rediseño organizacional implica cambio conductual, el despliegue seguirá principios de gestión del cambio que combinan la creación de

urgencia, victorias tempranas y anclaje cultural (Kotter, 1996), junto con la gestión individual del cambio bajo el modelo ADKAR (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo) para mitigar resistencias y sostener resultados (Hiatt, 2006). Finalmente, la propuesta se alinea con la Agenda 2030, contribuyendo a los ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico) mediante procesos de empleo más justos y productivos, ODS 4(educación de calidad) a través de capacitación efectiva, y ODS 5 (igualdad de género) mediante prácticas de selección equitativas (United Nations, 2015).

Planteamiento del problema

CELLMARKET S.A.S. se encuentra en una fase de crecimiento que exige pasar de prácticas de Recursos Humanos (RR. HH.) predominantemente operativas a procesos estandarizados y medibles que habiliten la estrategia del negocio. La evidencia académica muestra que la claridad de funciones, la formalización de procesos y la gestión por métricas se asocian con mejores resultados organizacionales cuando RR. HH. opera como socio estratégico (Ulrich, 1997) y cuando las prácticas de alto desempeño se implementan de coherente (Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996).

El diagnóstico interno realizado mediante una encuesta Likert (1–5) a colaboradores evidencia fortalezas en *capacitación* y *desarrollo* (media \approx 3.29), *respuesta rápida a las necesidades de personal* (\approx 3.27) y *ambiente laboral* (\approx 3.22). Sin embargo, revela brechas críticas en la *definición de procesos internos* (\approx 2.58), la *definición de funciones* (\approx 2.66) y la *eficiencia del reclutamiento* (\approx 2.73). Estos resultados sugieren que, aunque existen capacidades instaladas para formar y

responder con agilidad, no hay suficiente estandarización ni alineación en cómo se organizan los roles y cómo se ejecuta el ciclo de atracción y selección.

Entre las causas probables se identifican: (a) ausencia de una gobernanza clara de RR. HH. (p. ej., roles y responsabilidades difusas y falta de una matriz RACI); (b) reclutamiento y selección con criterios y entrevistas poco estructuradas, lo que reduce la fiabilidad y la validez de las decisiones de contratación (Levashina et al., 2014); (c) onboarding con variabilidad en la experiencia inicial y transferencia de aprendizaje no monitoreada, pese a su impacto comprobado en socialización y desempeño temprano (Bauer, 2010). Esta combinación de factores tiende a traducirse en tiempos de cobertura inconsistentes, riesgo de rotación temprana y desigual calidad de la incorporación, además de limitar el aporte de RR. HH. a la estrategia.

Las consecuencias para la organización incluyen: (1) costos de oportunidad por vacantes prolongadas y desempeño subóptimo en puestos críticos; (2) brechas de equidad e igualdad de oportunidades si no se controlan sesgos en el proceso de selección; y (3) menor capacidad para sostener el crecimiento. En términos de impacto social, la situación actual impide contribuir plenamente a la Agenda 2030: el ODS 8 (trabajo decente) demanda empleo de calidad y procesos justos y productivos; el ODS 4 (educación de calidad) requiere formación efectiva con evidencia de aprendizaje; y el ODS 5 (igualdad de género) implica decisiones de talento libres de sesgo (United Nations, 2015).

En CELLMARKET S.A.S., durante 2025, el área de RR. HH. presenta baja estandarización de roles y procesos y debilidades en reclutamiento/selección, lo que se manifiesta en ineficiencias operativas (p. ej., eficiencia de reclutamiento por debajo

de lo deseable), variabilidad en la incorporación y riesgos para la equidad, limitando el aporte de RR. HH. a los objetivos estratégicos.

¿Cómo diseñar e implementar una propuesta de mejora para RR. HH. que, en el periodo septiembre–diciembre de 2025, estandarice roles y procesos, fortalezca el reclutamiento/selección y consolide el onboarding y la capacitación, mejorando los indicadores clave (p. ej., claridad de roles/procesos, eficiencia de reclutamiento) y contribuyendo a los ODS 8, 4 y 5?

La intervención se circunscribe al área de RR. HH. de CELLMARKET S.A.S.; se ejecutará en Ecuador, entre septiembre y diciembre de 2025; utilizará medidas sin costo directo (p. ej., plantillas, entrevistas estructuradas, scorecards y tableros con herramientas disponibles); y se evaluará con métricas derivadas del diagnóstico (línea base) y de los KPIs definidos para 2025.

Justificación

El fortalecimiento del área de Recursos Humanos (RR. HH.) en CELLMARKET S.A.S. es pertinente y necesario para sostener el crecimiento previsto en 2025. La estandarización de roles y procesos, junto con prácticas de reclutamiento y selección basadas en evidencia, permite que RR. HH. transite de un enfoque operativo a uno estratégico, incrementando su contribución a los resultados del negocio (Ulrich, 1997). Desde la perspectiva de recursos y capacidades, profesionalizar la función de RR. HH. crea activos organizacionales valiosos, raros y difíciles de imitar —como rutinas de selección confiables, onboarding efectivo y desarrollo de personas— que sustentan ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

Empíricamente, las prácticas de alto desempeño (coherentes y mutuamente reforzadas) se asocian con mejoras en productividad y resultados organizacionales (Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996). En el ámbito específico del reclutamiento/selección, la evidencia muestra que la entrevista estructurada y los *scorecards* aumentan la fiabilidad y la validez predictiva frente a enfoques no estructurados, reduciendo errores de contratación y sesgos (Levashina et al., 2014). En capacitación y desarrollo, el uso de estándares de evaluación como los cuatro niveles de Kirkpatrick facilita verificar aprendizaje y transferencia al puesto, mejorando el retorno de la formación (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Integradas bajo el modelo AMO (Ability–Motivation–Opportunity), estas prácticas elevan el desempeño al fortalecer habilidades, motivación y oportunidades para contribuir (Appelbaum et al., 2000).

La propuesta tiene además pertinencia social: al profesionalizar procesos de empleo, formación y equidad interna, contribuye a la Agenda 2030 —ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), ODS 4 (educación de calidad) y ODS 5 (igualdad de género)— mediante reclutamiento justo y transparente, formación con evidencia de aprendizaje y mecanismos explícitos para mitigar sesgos (United Nations, 2015).

La intervención es factible porque: (a) la empresa otorgó acceso total; (b) se implementará entre septiembre y diciembre de 2025, con hitos y responsables definidos; (c) se priorizan herramientas sin costo directo (plantillas, guías de entrevista, *scorecards*, formularios/hojas compartidas y tableros); y (d) se incorpora gestión del cambio para asegurar adopción (Kotter, 1996; Hiatt, 2006). El diagnóstico interno ya realizado (escala Likert 1–5) entrega línea base para fijar metas verificables (p. ej., claridad de roles/procesos, eficiencia de reclutamiento), lo que facilita evaluar el impacto.

Impacto esperado. Se anticipan mejoras en indicadores clave: reducción del *time-to-fill*, aumento de la claridad de roles/procesos, mejor calidad de contratación a 3–6 meses, aceleración del tiempo a productividad en el *onboarding* y mantenimiento/mejora del clima y la satisfacción con la formación. Estos resultados no solo elevan el desempeño operativo, sino que también robustecen la capacidad de CELLMARKET S.A.S. para escalar con orden y equidad.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar e implementar, entre septiembre y diciembre de 2025, una propuesta de mejora del área de RR.HH. de CELLMARKET S.A.S. enfocada en la estandarización de roles y procesos, el fortalecimiento del reclutamiento/selección y la consolidación del onboarding y la capacitación, logrando mejoras verificables en los indicadores de claridad de roles/procesos y eficiencia de reclutamiento, en alineación con ODS 8, 4 y 5.

Objetivos específicos

- **Estandarizar la función de RR.HH.** mediante la definición del organigrama objetivo, la matriz RACI y los manuales de funciones y procedimientos del área.
- **Fortalecer el reclutamiento y la selección** a través del diseño de perfiles por competencias, la aplicación de entrevistas estructuradas y el uso de *scorecards*, promoviendo la igualdad de oportunidades.

- **Consolidar el onboarding y la capacitación** mediante la implementación de una ruta 30–60–90, un plan de microcursos y un esquema de evaluación de resultados.

Lineamientos Bases para el Desarrollo de la Propuesta

Como toda transformación organizacional, el despliegue requiere gestión del cambio. Los planteamientos de Kotter (1996) subrayan la creación de urgencia, la construcción de una coalición guía, la comunicación sostenida y las “victorias tempranas” para anclar nuevos comportamientos; a nivel individual, el modelo ADKAR enfatiza conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo como condiciones para que las personas adopten prácticas distintas (Hiatt, 2006). Estas guías son pertinentes para CELLMARKET S.A.S., donde el rediseño de RR. HH. supone nuevos rituales (p. ej., entrevistas estructuradas, *scorecards*, ruta 30–60–90) que deben ser comprendidos, practicados y reforzados.

En materia de selección, la literatura respalda el uso de la entrevista estructurada y criterios por competencias con matrices de decisión, por su mayor fiabilidad y validez predictiva frente a enfoques no estructurados, además de su potencial para mitigar sesgos y mejorar la equidad de oportunidades (Levashina et al., 2014). En capacitación, los cuatro niveles de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados) ofrecen un estándar para verificar la transferencia al puesto y el impacto, elemento clave cuando se espera que el *onboarding* reduzca el tiempo a productividad (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). La evidencia sobre *onboarding* estructurado, por su parte, muestra efectos positivos en socialización, claridad de rol y desempeño temprano (Bauer, 2010). Cuando estas prácticas se implementan de forma coherente y mutuamente reforzada, dan lugar

a sistemas de alto desempeño asociados a mejores indicadores de productividad y resultados organizacionales (Becker & Huselid, 1998; Delery & Doty, 1996).

La intervención se enmarca además en la normativa ecuatoriana aplicable al sector privado, que constituye el suelo regulatorio de las decisiones laborales. El Código del Trabajo fija principios y obligaciones en contratación, jornada, remuneraciones y terminación de la relación laboral, y orienta la formalización de funciones y procedimientos internos. El Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (Decreto Ejecutivo 2393) establece lineamientos para la prevención de riesgos laborales, relevantes para la inducción y la capacitación obligatoria en seguridad y salud. Complementariamente, el Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo del IESS define responsabilidades en prevención, notificación y gestión de accidentes y enfermedades profesionales, lo que exige incorporar pautas de cumplimiento en la documentación y en los flujos de RR. HH. Estos marcos legales no solo aseguran conformidad, sino que sirven como referencia técnica para diseñar manuales, *checklists* y registros que respalden la trazabilidad y la rendición de cuentas.

Finalmente, la propuesta se alinea con la Agenda 2030 y contribuye a tres Objetivos de Desarrollo Sostenible: el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico), al profesionalizar procesos de empleo y mejorar la productividad del talento; el ODS 4 (educación de calidad), al garantizar formación efectiva con evaluación de resultados y transferencia; y el ODS 5 (igualdad de género), al introducir prácticas de selección más objetivas y mecanismos explícitos de mitigación de sesgos. Esta alineación añade un vector de impacto social a la mejora operativa, asegurando que los cambios no solo optimicen indicadores internos, sino que también avancen metas de desarrollo ampliamente reconocidas (*United Nations*, 2015).

Metodología de implementación de la propuesta

El procedimiento comprende cuatro momentos: Primero, línea base (septiembre): consolidación y limpieza de datos existentes, aplicación/ajuste de la encuesta y levantamiento cualitativo; cálculo de descriptivos (medias, desviaciones estándar e intervalos de confianza al 95 %), estimación de α y síntesis temática de entrevistas. Segundo, diseño (septiembre–octubre): elaboración y validación de entregables de gobernanza (organigrama objetivo, matriz RACI y manuales), estandarización de reclutamiento/selección (perfiles por competencias, entrevista estructurada y *scorecards*) y ruta de onboarding 30–60–90 con micro cursos y evaluación de aprendizaje. Tercero, implementación y seguimiento (octubre–noviembre): puesta en marcha de los procesos rediseñados, habilitación de un tablero mensual de *People Analytics* sin costo (formularios + hojas compartidas + gráficos) y seguimiento de KPIs; en capacitación se medirá aprendizaje con pruebas pre/post y, cuando aplique, evidencia de transferencia (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016). Cuarto, evaluación de cierre (diciembre): re–aplicación abreviada de la encuesta para estimar variaciones de los índices de claridad de roles/procesos y eficiencia de reclutamiento/selección, consolidación de métricas operativas (p. ej., tiempo aprobación→publicación) y análisis cualitativo focal para explicar mejoras o brechas persistentes.

Propuesta de mejora (componentes y entregables)

La presente propuesta de mejora está diseñada con el objetivo de optimizar los procesos del Departamento de Talento Humano, garantizando una gestión eficiente, y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Se han identificado componentes clave que abarcan desde la gobernanza interna y la definición de roles,

hasta el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la comunicación organizacional.

Cada variable de la siguiente propuesta contiene actividades específicas, responsables por componentes y evidencias que permitan medir el cumplimiento y la efectividad de las acciones implementadas. Esta propuesta facilita la implementación ordenada y sistemática de las mejoras, asegurando que los procesos de Talento Humano sean consistentes, medibles y orientados a resultados.

A continuación, se presenta la propuesta detallada por componentes, actividades, responsables y entregables:

Tabla 16. Propuesta de mejora (componentes y entregables)

Componente	Actividad	Responsable	Evidencia
A) Gobernanza y Roles	Organigrama objetivo; manual de funciones; tiempos de atención	Jefatura de Talento Humano	Organigrama validado; manual firmado
B) Reclutamiento y Selección	Perfiles por competencias; guías de entrevista; pruebas	Analista Senior de Talento Humano	Perfiles y guías vigentes; actas de cierre
C) Inducción y Capacitación	Ruta 30–60–90; micro cursos; evaluación de aprendizaje	Coordinación de Desarrollo/ Capacitación	<i>Checklists</i> de inducción; registros y encuestas
D) Desempeño y Comunicación	Indicadores por rol; reconocimiento; encuesta corta trimestral	Jefatura de Talento Humano	Tablero de indicadores; reportes trimestrales

Plan de implementación

El Plan de Implementación de esta investigación, se establece para el periodo septiembre-diciembre de 2025 y tiene como objetivo ejecutar de manera estructurada las mejoras en los procesos del Departamento de Talento Humano. Este plan establece actividades claves que están distribuidos en un cronograma mensual, con responsables definidos.

Cada actividad está diseñada para generar un avance en la gestión de Talento Humano, permitiendo medir el impacto de manera objetiva y garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas.

Tabla 176. Plan de implementación (Sept–Dic 2025)

Hito/Actividad	Sept	Oct	Nov	Dic
Diagnóstico final y definición de estructura/RACI	X			
Manual de funciones y SLA internos	X	X		
Estandarización de reclutamiento (perfiles, guías, scorecards)		X		
OKR/KPI por rol + piloto de desempeño			X	

Hito/Actividad	Sept	Oct	Nov	Dic
Microcursos y evaluación de aprendizaje			X	
Tablero de People <i>Analytics</i> y evaluación de resultados				X

KPIs, metas y evaluación

Para asegurar que todas las mejoras que hicimos en el Departamento de Talento Humano de Cellmarket S.A.S. realmente sirvan, definimos un conjunto de indicadores clave de desempeño, o KPIs. Cada uno viene con su fórmula para averiguar el dato, un número que tenemos hoy como referencia, una meta que queremos alcanzar para enero de 2025, y un vínculo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así nos aseguramos de que el manejo del talento no solo sea efectivo, sino que también siga los lineamientos internacionales sobre crecimiento responsable.

Con estos KPIs podemos revisar cada cuatrimestre temas que son decisivos: cuánto tarda el reclutamiento y la selección en cubrir cada puesto, si todos comprenden bien su rol y los pasos que deben seguir, qué tan satisfactoria resulta la capacitación y el desarrollo que les damos, cuán rápido responde el área de Recursos Humanos a las solicitudes de los colaboradores, y también qué clima y qué ambiente general tiene el equipo.

A continuación, se presentan los KPIs establecidos, sus métricas y las metas proyectadas para 2025:

Tabla 187. KPIs, metas y evaluación

KPI	Fórmula/ Medición	Línea base	Meta 2025	ODS
Time-to-fill	Días desde requisición aprobada hasta aceptación	Por establecer	≤ 30 días	ODS 8

Claridad de roles/procesos (índice)	de	Media de ítems de claridad/definición	2.62	+15% base	vs. ODS 8
Eficiencia de reclutamiento/selección (índice)	de	Media de ítems de reclutamiento/selección	2.83	+15% base	vs. ODS 8 / ODS 5
Satisfacción con capacitación /desarrollo	con	Media de ítems de capacitación/desarrollo	3.29	$\geq 3.60/5$	ODS 4
Respuesta rápida RR.HH.	rápida	Media del ítem de respuesta rápida	3.27	$\geq 3.30/5$	ODS 8
Clima/ambiente laboral		Media de ítems de clima	3.22	$\geq 3.40/5$	ODS 8

Presupuesto estimado de la propuesta

El liderazgo de la propuesta estará a cargo de la Jefatura de Talento Humano, con el respaldo de las áreas usuarias, finanzas, comunicación y sistemas, así como con la aprobación de la Dirección General. Las actividades se administrarán a través de informes trimestrales, reportes mensuales y supervisión semanal. El presupuesto estimado abarca las horas de personal, los instrumentos, los materiales y la logística, así como una reserva del 5 al 10%. El costo total se calculará con tarifas internas y cotizaciones, y su ejecución se controlará con cortes mensuales y ajustes trimestrales debidamente aprobados.

Tabla 197. Presupuesto estimado de la propuesta

Rubro	Unidad	Cantidad	Costo unitario (USD)	Subtotal (USD)
Horas de Talento Humano (diseño y operación)	hora	780	12	9,360
Participación de jefaturas (entrevistas/inducción)	hora	260	18	4,680
Actualización de perfiles y descripciones	perfil	60	35	2,100
Sistema de seguimiento de postulaciones (licencia)	mes	12	120	1,440
Inducción (materiales y logística por cohorte)	cohorte	24	90	2,160

Capacitaciones internas (facilitación/recursos)	sesión	12	150	1,800
Comunicación interna (piezas/avisos)	mes	12	100	1,200
Evaluaciones (pruebas y encuestas)	aplicación	30	25	750
Viáticos/traslados	visita	12	60	720
Subtotal				24,210
Contingencia (8%)				1,937
Total, Anual				26,147

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Se desarrollo un plan estratégico de organización y mejora para Talento Humano de Cellmarket S.A.S mediante una propuesta la cual se justifica y concluye como pertinente y viable, al articular lineamientos y procedimientos que alinean el compromiso de las personas con los objetivos corporativos y ordenan la operación del área para fortalecer clima, eficiencia y competitividad. Esta conclusión se deriva del objetivo general y del diagnóstico que evidenció necesidades de formalización estructural y de procesos, base sobre la cual se formula la propuesta.

Se estableció una revisión de literatura y marco normativo permitió identificar modelos teóricos y exigencias legales que orientan la formulación de procesos de Talento Humano; por tanto, la propuesta se alinea con el marco ecuatoriano (Código del Trabajo, seguridad y salud, OIT) y consolida criterios para políticas y procedimientos internos coherentes con buenas prácticas.

Se definió las herramientas y la metodología utilizadas las cuales permitieron recoger información válida y suficiente sobre estructura, roles y procesos del área; en consecuencia, los instrumentos empleados resultan adecuados para el diagnóstico y para sustentar la propuesta estratégica.

Se analizó la situación actual evidenciando brechas en claridad de funciones, estandarización de procesos y efectividad del reclutamiento; asimismo, mostró oportunidades en capacitación y alineación con metas. Estas tendencias, observadas en los resultados de encuesta y entrevistas, sustentan la necesidad de formalizar manuales, flujos y estándares de trabajo.

Se desarrolló la propuesta de plan estratégico plantea actualizar la estructura y organigrama, definir manuales y matrices RACI, estandarizar reclutamiento y *onboarding*, institucionalizar un plan anual de capacitación e implementar un cuadro de mando con KPIs; con ello, el área podrá operar con procesos eficientes y claros, en coherencia con los valores y necesidades de Cellmarket S.A.S.

Recomendaciones

Se recomienda, en primer término, formalizar la estructura organizacional del Departamento de Talento Humano mediante la actualización del organigrama y la clarificación de líneas de reporte. Esta acción debe eliminar dobles dependencias, asegurar ámbitos de decisión nítidos y ordenar las funciones en células o subprocesos (reclutamiento, administración de personal, capacitación/desarrollo y relaciones laborales) para ganar agilidad operativa y coherencia con la estrategia corporativa.

De forma complementaria, se sugiere elaborar un Manual de funciones integrado con matrices RACI por proceso, de manera que cada tarea tenga un responsable (R), una instancia de aprobación (A) y los actores pertinentes de consulta (C) e información (I). Este marco de roles, acompañado por un protocolo de comunicación interna (rituales de coordinación con áreas usuarias, calendario de vacantes y canales formales), reducirá retrabajos, mejorará la trazabilidad y facilitará la colaboración interáreas.

En reclutamiento y selección, conviene estandarizar criterios e instrumentos: perfiles tipo por familia de cargos, entrevistas por competencias con rúbricas, pruebas técnicas definidas por rol y acuerdos de nivel de servicio para tiempos de cobertura. Para sostenerlo, es recomendable adoptar un Sistema de Seguimiento de Candidato y

Sistema de Información de Recursos Humano (ATS/HRIS) ligero que centralice solicitudes, flujos de aprobación, base de candidatos y reportes automáticos, habilitando métricas constantes de *time-to-fill*, calidad de contratación a 90 días y cumplimiento de Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA).

Asimismo, resulta prioritario institucionalizar un *Onboarding* 30-60-90, con objetivos e hitos definidos, tutor asignado y cierre formal a 90 días, articulado con un Plan Anual de Capacitación basado en brechas por puesto. El plan debe calendarizarse por trimestres e incorporar evaluación de reacción, aprendizaje y transferencia al puesto, de tal forma que el esfuerzo formativo impacte en desempeño y productividad.

Para orientar la gestión por resultados, es necesario implementar un Cuadro de Mando de Talento Humano con KPIs de seguimiento mensual y conectar este tablero con OKR del área alineados a los objetivos corporativos. La revisión periódica (mensual y cierre trimestral) permitirá tomar decisiones oportunas y priorizar mejoras.

Se aconseja robustecer la evaluación del desempeño con un ciclo anual estandarizado, metas por rol y mecanismos de calibración, integrando *feedback* 360° en posiciones clave. En paralelo, se propone un programa de gestión del cambio y formación de líderes (entrevista por competencias, *coaching*, retroalimentación efectiva y gestión por indicadores) para habilitar la adopción de los nuevos procesos y sostenerlos en el tiempo.

Finalmente, se recomienda actualizar y difundir las políticas y procedimientos de gestión de personas (igualdad de oportunidades, salud y seguridad, prevención del acoso, protección de datos), mantener bitácoras de cumplimiento y calendarizar auditorías internas. Para futuras mediciones, conviene validar el instrumento de encuesta mediante juicio de expertos y estimar alfa de Cronbach por dimensión;

además, repetir la medición de clima/satisfacción con frecuencia semestral a fin de comparar resultados, cerrar brechas y realimentar el plan estratégico de Talento Humano.

REFERENCIAS

- Adias-Odón, F. (2023). Construcción de teorías científicas: nuevos enfoques e implicaciones en la tesis doctoral. *Revista Yachay*, 12(2), 138-144. Obtenido de <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Yachay/article/view/751/347>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
<https://www.cornellpress.cornell.edu/book/9780801486555/manufacturing-advantage/>
- Baldeón et al. . (2022). El método empírico – analítico en el ámbito educativo. *EDUCANTURA*, 4(4), 53-60. Obtenido de <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/educanatura/article/view/1769/1966>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/topics-tools/news/talent-acquisition/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=8104
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial* No. 449, 20-10-2008. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-06/CONSTITUCION%202008.pdf>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
<https://collegepublishing.sagepub.com/products/research-design-5-255675>
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Fuentes , D., & Deivi, D. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos*. Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/94239143/Metodologia_de_la_investigacion_Conceptos_herramie.pdf?1668449498=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMetodologia_de_la_investigacion_Concepto.pdf&Expires=1755454513&Signature=EwiBXharH6Eil4DlZ
- Gallardo-Gallardo, E., & Collings, D. G. (2021). Talent management for the future of work. En M. Santana & R. Valle-Cabrera (Eds.), *New directions in the future of work* (pp. 35–54). Emerald. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211006>

- García, M., & Pacheco, L. (2019). *[Título del artículo sobre gestión del talento/selección en PYMES]*. *[Nombre de la revista]*, *[volumen]*(*[número]*), *[pp.–pp.]*. <https://doi.org/>
- Haberberg, A., & Rieple, A. (2008). *Strategic management: Theory and application*. Oxford University Press. https://books.google.com/books/about/Strategic_Management.html?id=yjIQ_pde0_kC
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci. https://books.google.com/books/about/ADKAR.html?id=Te_cHbWv-ZgC
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). (2016). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo* (Resolución C.D. 513). <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C.D.%20513.pdf>
- Izquierdo, J. (2019). *[Título del libro o artículo sobre gestión del talento humano en Ecuador]*. *[Quito]*: *[Buenfe]*.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. ATD Press. https://books.google.com/books/about/Kirkpatrick_s_Four_Levels_of_Training_Ev.html?id=mo--DAAAQBAJ

- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=137>
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- Lohr, S. (2019). *Sampling: Design and analysis (2nd ed.)*. Chapman & Hall/CRC.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE.
https://books.google.com/books/about/Qualitative_Data_Analysis.html?id=3CNrUbTu6CsC
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2022, 25 de febrero). *Tipos y modalidades de contratos de trabajo*. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/Tipos-y-Modalidades-de-Contratos.pdf>
- Ministerio del Trabajo del Ecuador. (2024, enero). *Código del Trabajo* (compilación).
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. https://openlibrary.org/books/OL1413455M/Psychometric_theory
- Organización Internacional del Trabajo. (1958). *Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y ocupación)*. NORMLEX.
https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- Organización Internacional del Trabajo. (1981). *Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores*. NORMLEX.

https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C155

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.
https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=7629

República del Ecuador. (1986). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo* (Decreto Ejecutivo 2393).
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/C.D.%20513.pdf>
(véase referencia IESS 2016 para texto consolidado)

Reynoso, D. (2018). *Estrategias de trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales entre docentes de la Institución Educativa Juan Espinoza Medrano Andahuaylas 2017 [Tesis doctoral, Universidad San Pedro]*. Universidad San Pedro.

Sánchez, R., & Cabrera, P. (2019). [Título del artículo sobre evaluación del desempeño y clima]. [Nombre de la revista], [volumen]([número]), [pp.–pp.].
[https://doi.org/\[doi\]](https://doi.org/[doi])

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
https://openlibrary.org/works/OL1840308W/Human_resource_champions

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1). <https://digitallibrary.un.org/record/3923923>

Vásquez, A. (2020). [Título del artículo/libro sobre clima organizacional y rotación]. [Nombre de la revista o editorial]. [https://doi.org/\[doi\]](https://doi.org/[doi])

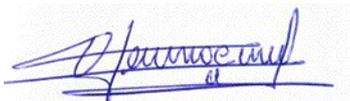
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri** con C.C: # 0919846865 autora del trabajo de titulación: **Organización y método del departamento de Talento humano en la empresa CELLMARKET SAS.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de septiembre de 2025



f. _____

Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri

C.C: 0919846865

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		
TEMA Y SUBTEMA:	Organización y método del departamento de Talento humano en la empresa CELLMARKET SAS.	
AUTORA:	Cornejo Alarcón Jacqueline Yuri	
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Yanina Shegía Bajaña Villagómez, PhD	
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa	
CARRERA:	Administración de Empresas	
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de Empresas	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	5 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS: 80
ÁREAS TEMÁTICAS:	Recursos humanos, gestión estratégica, operaciones	
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	gestión del talento humano; planificación estratégica; reclutamiento; capacitación; indicadores de desempeño.	
RESUMEN/ABSTRACT		
<p>El presente trabajo tuvo como propósito fundamental diseñar un plan estratégico para el área de Talento Humano de Cellmarket S.A.S., organización ecuatoriana que, a raíz de un crecimiento acelerado y diversificación de productos, ha enfrentado serias dificultades en la gestión de su capital humano. Como autora de esta investigación, identifiqué problemáticas relacionadas con la duplicidad de funciones, procesos informales de reclutamiento y selección, deficiencias en la capacitación y ausencia de indicadores de desempeño que permitan evaluar de manera objetiva la gestión del personal. Para responder a esta realidad, planteé un enfoque metodológico mixto, integrando encuestas con escala Likert, entrevistas semiestructuradas y análisis documental, lo que posibilitó triangular la información y validar los hallazgos de manera rigurosa. El diagnóstico evidenció la necesidad de reestructurar el organigrama, formalizar manuales de funciones y estandarizar procedimientos de reclutamiento, inducción y capacitación. Asimismo, se destacó la pertinencia de implementar un cuadro de mando con indicadores clave que promuevan la gestión por resultados, así como la urgencia de fortalecer la comunicación interna y la cultura organizacional. La propuesta elaborada está alineada con el marco legal laboral ecuatoriano y con estándares internacionales de buenas prácticas en gestión de personas, asegurando no solo el cumplimiento normativo, sino también la sostenibilidad y competitividad de la empresa. Concluyo que el plan estratégico aquí desarrollado permitirá consolidar un entorno laboral seguro, equitativo y motivador, potenciando el compromiso de los colaboradores con los objetivos de Cellmarket S.A.S. y favoreciendo su permanencia y productividad en el largo plazo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-997445790	E-mail: yuricornejoa@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: david.coello@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA		
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):		
Nº. DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		