INSTITUTO SUPERIOR

TECNOLÓGICO

SAN ANTONIO

Escuela de negocios

Propuesta de gestión de talento humano mediante la estrategia de employee engagement para mejorar el rendimiento de los pre-vendedores del área comercial en Quito: Caso ABCALSA S.A. primer semestre del 2025.

Lilian Susana Andrango Salazar

Luis Daniel Jiménez Amaguaña

Administración

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito

para la obtención del título de

Tecnólogo Superior en Administración

Quito, 09 de mayo del 2025

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO SAN ANTONIO

Escuela de negocios

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Propuesta de gestión de talento humano mediante la estrategia de employee engagement para mejorar el rendimiento de los pre-vendedores del área comercial en Quito: Caso ABCALSA S.A. primer semestre del 2025.

Lilian Susana Andrango Salazar

Luis Daniel Jiménez Amaguaña

MSc. Gustavo Gabriel Hermosa Vega

Quito, 09 de mayo del 2025

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales del Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA, incluyendo la Política de propiedad Intelectual TESA, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a TESA para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Lilian Susana Andrango Salazar

Código estudiante: 2491

Cédula de identidad: 1004197826

Nombres y apellidos: Luis Daniel Jiménez Amaguaña

Código estudiante: 2311

Cédula de identidad: 1722652581

Lugar y fecha: Quito, 09 de mayo del 2025

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, pese a estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en ttp://bit.ly/COPETheses.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Instituto Superior Tecnológico San Antonio TESA institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on http://bit.ly/COPETheses.

DEDICATORIA

Este inmenso logro se lo dedico, con toda la gratitud y el corazón lleno de emoción, a las personas que han sido mi fuerza, mi motor y mi refugio en cada paso de este largo camino de perseverancia, para alcanzar un título profesional a pesar del tiempo y los desafíos vividos.

A mi pequeño gran amor, mi hijo Aarón, la razón de mi existencia y mi luz en los días más oscuros, mi niño te has convertido en mi brújula infinita desde el momento en que llegaste a mi vida. El mayor sacrificio ha sido verte crecer entre mis brazos mientras las noches trascurrían en horas de estudio y desvelos incontables, sin duda eres el mayor impulso para seguir adelante. Me has brindado tu sonrisa, tus abrazos y tus pequeñas palabras han sido el recordatorio constante de que cada sacrificio ha valido la pena, por esto y más este logro también es tuyo, mi príncipe. El calor de tus manitos sobre mi rostro me colmaba de amor, esperanza, y una fuerza inquebrantable, a pesar de tener 2 años has sido mi mayor apoyo sin saberlo en tu inocencia y por eso te lo agradezco desde el fondo de mi alma.

A mi padre y madre, quienes con ejemplo diario me han enseñado el valor del trabajo, la responsabilidad y la constancia, fueron un soporte al estar presentes cuidando con amor y paciencia de mi hijo mientras yo avanzaba en este arduo camino, incluso en silencio han demostrado su confianza, también han valorado este esfuerzo y por eso les dedico este logro mis queridos Cesar y Rosa.

A mis hermanos, los pequeños de casa Jhoan y Jessica, por su comprensión y paciencia en días agobiantes, por su ayuda incondicional en todo momento. Se que no siempre lo digo, pero aprecio profundamente cada gesto, cada conversación, y todos los momentos que hemos compartido en esta nueva etapa de ser familia. Me es grato dedicarles esto a ustedes, porque no importa el tiempo y como se avanza en la vida, es más importante luchar, no rendirse y vencer todas las batallas, si tienen un sueño hay que trabajar para que se plasme en una realidad. Ustedes, a quienes cuide con amor en nuestra infancia, en este

presente cuidaron de mi hijo como si fuera suyo, y eso no tiene precio, son y serán parte de mi circulo de apoyo siempre.

Y a mi compañero de vida, Miguel, mi ogro, mi cómplice, mi otra mitad, por caminar a mi lado incluso cuando las cosas se pusieron difíciles. Por tu paciencia cuando el cansancio me vencía, por tus silencios que comprendían mis luchas internas, por cuidar de nuestro hijo cuando yo no podía estar presente, y velar siempre por el bienestar de nuestro hogar. No han sido tiempos fáciles, pero juntos hemos resistido, y este momento también es tuyo.

A todos ustedes, con todo mi amor, les dedico este logro. ¡Es nuestro!

Andrango Lilian

Quiero dedicar este anhelado logro a mis personas favoritas, quienes con cada momento vivido han marcado mis días de alegrías, tristezas, pero, sobre todo, de felicidad y amor. Personas que han formado mi espíritu, llenaron mi corazón de momentos inolvidables y hacen que cada esfuerzo valga la pena.

A mis pequeñas hijas Adalet y Juliette, quienes, a pesar de su corta edad, han logrado poner en mí el toque de paciencia, sabiduría y amor. Tengo la certeza de que, en el momento en que puedan entender estas cortas frases, imaginarán lo que han marcado en mi vida. Siempre serán las niñas de papá.

A mis primeros amores, Ian y Juan Daniel, mis gotitas de agua, quienes con su curiosidad acompañaron algunas de mis noches de estudio, quienes jamás dejaron de recordarme mis horarios de clases. Mis pequeños gemelos, quiero dedicarles este logro, ya que, gracias a su inocencia, paciencia y, sobre todo, su gran amor, estuvieron en cada momento dándome fuerzas y ese apoyo incondicional que solo un hijo puede dar.

A mi esposa Elizabeth, quien con su amor, paciencia, sabiduría y templanza me dio la fuerza necesaria para continuar, incluso en aquellos momentos en que la vida nos puso a

prueba. A mi amor de colegio, a mi amor de la juventud, a mi amor de la vida, quiero dedicarle este logro.

Quiero dedicar este logro a mi madre Charito, a mi hermana Maribel y a mi hermano Cristhian, quienes incondicionalmente estuvieron presentes con su aliento y sabiduría, y quienes compartieron la alegría de saber que jamás he dejado de cumplir cada meta que me he propuesto.

Al final quiero dedicar con mucho amor, todo el esfuerzo que he realizado en mi trayectoria estudiantil a mi querido Jimmy, mi estrella que está brillando en el cielo, mi papá. Mi querido Jimmy, quien me demostró que el amor lo puede todo, con sus consejos me permitió entender y ser una mejor persona. ¡¡Te dedico cada triunfo alcanzado viejito querido!!

Jiménez Daniel

AGRADECIMIENTO

Al culminar esta etapa, que no ha sido realmente un camino fácil estuvo repleto de días de cansancio, de dudas, desvelos interminables e incluso pensamientos de desistir, pero también hubo momentos de aprendizaje, de crecimiento personal y pequeñas victorias que, paso a paso, me han traído hasta aquí, a esta recta final para cumplir un sueño que lo vi deshacerse en el pasado. He mirado hacia atrás repasando todo lo vivido, no puedo evitar sentir una profunda nostalgia, pensé en cada momento, tanto bueno como difícil, que formó parte de este proceso, y puedo celebrar y decirle a la niña de la infancia que si podemos y vamos por más retos.

Quiero extender un agradecimiento eterno a mi familia, que, sin importar la distancia, los años o las circunstancias, nunca dejaron de creer en mi fortaleza para asumir retos y por confiar en lo que soy y en lo que puedo lograr, incluso en los momentos en que yo misma he dudado de mi capacidad.

A mi príncipe, mi hijo Aarón, que tal vez hoy no comprenda cuán importante ha sido en este trayecto, pero que ha sido y será siempre mi inspiración más sublime en cada proyecto de nuestra vida. Eres mi motor, la razón por la cual me levanto con fuerza y determinación cada día, con la esperanza de ser un ejemplo para ti, hijo de mi corazón este logro lleva tu nombre marcado, porque todo lo he hecho pensando en tu futuro.

A mi querido ogro Miguel, gracias por ser esa persona constante y perseverante que no se rinde ni siquiera en las condiciones más difíciles que hemos pasado, un gracias infinito por tu amor, la paciencia y la fuerza brindada en los minutos de flaqueza. Te agradezco por acompañarme en esta etapa de culminar mis estudios y por cuidar de nuestro hogar con tanto esmero.

Extiendo también un fraterno agradecimiento al Instituto TESA por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios superiores desde sus pilares liberales, junto a su equipo de excelentes docentes que con su sabiduría, comprensión y compromiso me han guiado a lo largo de este sendero de formación académica.

A mi querida compañera de clases, mi amiga Lissette una cómplice incansable en este desafío, hemos compartido risas, frustraciones, lagrimas, y alegrías, tu compañía ha hecho este camino más ameno, y tu amistad es uno de los regalos valiosos que deja este fin de la historia. Y de igual manera a todo mi círculo familiar externo, que formaron parte de este proceso ya que su apoyo ha sido significativo para mí.

Y finalmente, a Dios por la guía espiritual y la fuerza de la fe para seguir adelante y a la vida misma por las lecciones de caer mil veces, pero tener la valentía de levantarme con más impulso, hoy más que nunca sé que no hay límites al tener determinación. Me permito enaltecer mi logro con humildad, gratitud y con la esperanza firme de que nuevas puertas se abren para mí. ¡Gracias a cada uno de ustedes, de corazón!

Andrango Lilian

Agradezco a Dios en primer lugar, por haberme dado en el trayecto de mis estudios sabiduría para tomar las mejores decisiones, fortaleza para continuar sobre cualquier obstáculo, salud para poder seguir adelante sin dejarme caer, sobre todo amor para motivarme y llevarme hacia la cumbre.

Quiero extender unas palabras de agradecimiento a toda mi familia, quien con su apoyo incondicional motivaron cada momento de mi trayectoria estudiantil para que cada momento valga la pena, cuando se enteraron que retomaría mis estudios vi en sus ojos la alegría, alegría que conmovió en lo más profundo de mi ser y me dio la fuerza necesaria para no decaer y alzar la meta que hoy estoy logrando.

A mis compañeros de trabajo de ABCALSA SA, agradezco el tiempo y el apoyo que me brindaron para la realización de mi proyecto, pues demostraron ser profesionales y sobre todo excelentes seres humanos.

Para terminar, quiero agradecer a cada uno de los docentes que a lo largo de la trayectoria en TESA compartieron sus conocimientos demostrando su profesionalismo, su lado humano, guiando con paciencia cada duda que se pudo presentar a lo largo del camino estudiantil. El apoyo que TESA me brindo al darme la oportunidad de continuar con mis estudios es digno de agradecer ya que fue también la motivación para seguir esforzándome y poder alcanzar mis metas académicas y profesionales.

Jiménez Daniel

RESUMEN

El presente proyecto es una propuesta de gestión de talento humano mediante la implementación de la estrategia del employee engagement para mejorar el rendimiento laboral de los pre-vendedores de ABCALSA S.A. con un plan estratégico que aborde las necesidades específicas sobre el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral. El propósito principal es aumentar la productividad de los pre-vendedores mediante la identificación de factores que impulsen el compromiso con la empresa, para lo cual se contempla planes de formación, programas de incentivos y la retroalimentación continua en varias aristas. A través de la metodología mixta mediante encuestas, entrevistas y análisis de contenido, se busca obtener un panorama completo sobre las condiciones laborales actuales, un diagnóstico claro sobre del nivel de engagement en preventas y de esta manera implementar un plan integral sobre el reconocimiento en conjunto con el desarrollo interno del empleado. Entre los resultados se ha identificado que los pre-vendedores sienten insatisfacción por las limitadas oportunidades de evolución profesional, lo cual incide en bajos niveles en ventas, sin embargo, también se evidencio alta disposición para adoptar nuevas prácticas de motivación laboral con un fuerte acompañamiento de los directivos del departamento comercial. Esta iniciativa de aplicar estrategias modernas, destaca la importancia de estimular el employee engagement como un factor clave al optimizar el rendimiento laboral, además de crear un entorno saludable y sostenible en ABCALSA S.A.

Palabras Claves: gestión de talento humano, estrategia, employee engagement, motivación laboral, satisfacción laboral, rendimiento laboral, cultura organizacional.

ABSTRACT

This project proposes a human talent management strategy focused on enhancing employee engagement to improve the job performance of pre-sales staff at ABCALSA S.A. The initiative is guided by a strategic plan that addresses core areas such as employee commitment, motivation, and job satisfaction.The primary objective is to increase pre-sales productivity by identifying key factors that drive employee engagement. To this end, the proposal includes the development of training programs, incentive schemes, and mechanisms for continuous feedback. A mixed-methods approach-comprising surveys, interviews, and content analysis—was used to assess current working conditions and to diagnose the existing level of engagement among pre-sales personnel. The findings indicate that limited opportunities for professional growth contribute to dissatisfaction and low sales performance. However, the results also reveal a strong willingness among employees to embrace new motivational practices, reinforced by the active support of sales department leadership.This initiative underscores the critical role of employee engagement in enhancing organizational performance and promoting a healthy, sustainable work environment at ABCALSA S.A.

Key words: human talent management, employee engagement, motivation, job satisfaction, performance, organizational culture, strategic planning.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 19

1.1. Planteamiento del Problema 19

1.2. Justificación 20

1.3. Alcance 22

1.4. Objetivos General y Específicos 22

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 24

2.1. Psicología Organizacional y la relación con el employee engagement 24

2.1.1. Impacto del comportamiento organizacional 25

2.1.2. Teorías sobre la motivación laboral 27

2.1.3. Modelos teóricos del compromiso laboral 28

2.2. Gestión del talento humano en el contexto comercia 29

2.2.1. Modelos de gestión del desempeño laboral 30

2.2.2. Factores que influyen en la productividad de los pre-vendedores 31

2.2.3. Retos en la gestión del talento en empresas comerciales 32

2.3. Employee engagement como estrategia para mejorar el desempeño 34

2.3.1. Definición y enfoques teóricos del employee engagement 34

2.3.2. Beneficios del employee engagement en el rendimiento comercial 36

2.4. Factores claves en la implementación del employee engagement 38

2.4.1. Cultura organizacional e impacto en el compromiso del empleado 39

2.4.2. Liderazgo e influencia en la motivación y desempeño laboral 40

2.4.3. Comunicación efectiva y retroalimentación en la fuerza de ventas.....41

2.4.4. Políticas de incentivos y reconocimiento en la gestión del talento humano 41

2.5. Rendimiento y productividad en los pre-vendedores del Área Comercial ..42

2.5.1. Indicadores KPI en la gestión de ventas 42

2.5.2. Factores internos y externos que afectan el rendimiento comercial 43

2.5.3. Relación entre compromiso laboral y la productividad 43

2.5.4. Análisis de casos de éxito con la estrategia employee engagement 44

2.6. Estrategia de engagement para ABCALSA S.A. 44

2.6.1. Diagnóstico de la situación laboral de los pre-vendedores 44

2.6.2. Propuesta de employee engagement para la empresa 45

2.6.3. Medición del impacto en el rendimiento laboral 45

2.6.4. Plan de implementación 46

2.7. Marco Conceptual 47

2.8. Marco legal 48

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO 51

3.1. Tipo de investigación 51

3.1.1. Según el propósito.....51

3.1.2. Según la manipulación de variables.....52

3.1.3. Según el tiempo de duración.....52

3.2. Enfoque de investigación 52

3.3. Herramientas metodológicas.....53

3.4. Técnicas 54

3.4.1. Técnica de la encuesta 54

3.4.2. Técnica de la entrevista.....54

3.4.3. Técnica de análisis de contenido.....55

3.5. Estudios iniciales 55

3.5.1. Organizador gráfico de variables 55

3.5.2. Matriz de operacionalización de las variables 56

3.5.3. Criterios inclusión y exclusión.....57

3.5.4. Muestreo: Muestreo no probabilístico y convencional.....57

3.6 Desarrollo.....58

CAPITULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN 60

4.1. Análisis de resultado 60

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 94

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....98

ANEXO A: PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ABCALSA S.A.....102

ANEXO B: CUESTIONARIO MIXTO 117

ANEXO C: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA 122

ANEXO D: ENCUESTA DE SATISFACCION.....123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....56

Tabla 2. Tabla de criterios para selección de muestra 57

Tabla 3.. Matriz de resumen entrevista al Supervisor Iván Vaca 86

Tabla 4. Matriz de resumen entrevista al Técnico Comercial Marco Rodas 87

Tabla 5. Matriz de resumen entrevista al Vendedor KAM Eduardo Cajo.....89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 . Variable independiente 55

Figura 2 . Variable dependiente 56

Figura 3 Antigüedad laboral del pre-vendedor 60

Figura 4. Factores para búsqueda laboral 61

Figura 5. Rango de edad del pre-vendedor 62

Figura 6. Valoración de oportunidades laborales externas 63

Figura 7. Nivel de identificación del pre-vendedor con la empresa 64

Figura 8. Nivel de alineación entre la cultura corporativa de ABCALSA S.A. y el pre-vendedor 65

Figura 9. Grado sentido de pertenencia al equipo de preventas 66

Figura 10. Factores claves para incrementar el rendimiento laboral 67

Figura 11. Efectividad de la comunicación interna de ABCALSA S.A. 69

Figura 12. Nivel de satisfacción con las condiciones laborales 70

Figura 13. Nivel de satisfacción entre el salario y las funciones desempeñadas. 71

Figura 14. Satisfacción con el balance personal y profesional en la empresa 72

Figura 15. Nivel de valoración y reconocimiento al pre-vendedor por la empresa 73

Figura 16. Calidad del clima laboral interno en el área comercial 74

Figura 17. Nivel de interés en el desarrollo profesional dentro de ABCALSA S.A. 75

Figura 18. Evaluación del respaldo de ABCALSA S.A. para el desarrollo profesional del pre-vendedor 76

Figura 19. Grado de apoyo al desarrollo profesional en el área comercial. 78

Figura 20. Oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa 79

Figura 21. Incentivos que prefieren los pre-vendedores. 80

Figura 22. Bloque 1 Eficiencia en la gestión de ventas – Pre-vendedores ABCALSA S. A. 82

Figura 23. Bloque 2 Satisfacción general del cliente con el pre-vendedor de ruta..... 84

Figura 24. Análisis de venta Enero 90

Figura 25. Análisis formato actual de evaluación..... 91

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En América Latina, la gestión del talento humano enfrenta desafíos relacionados con el compromiso laboral, aunque también se observan niveles prometedores de satisfacción. Según el informe de Gallup (2024) sobre el lugar de trabajo, un 32% de los empleados en la región se sienten comprometidos con su empleo, lo que refleja una muestra significativa de satisfacción laboral debido a la estabilidad del mercado en algunos países latinoamericanos. Un claro ejemplo es El Salvador, donde el compromiso de los empleados se alinea con los esfuerzos por fortalecer las políticas económicas y mejorar la seguridad pública.

A diferencia de este lado positivo, países como Bolivia, Ecuador y Colombia tienen un bajo nivel de compromiso con su trabajo, un 18% que se traduce para las empresas en un elemento negativo con relación al factor de productividad y competitividad en el mercado de la industria comercial. Por lo cual es crítico implementar estrategias de mejora o de innovación, siendo una de estas el employee engagement que promueva la adaptabilidad y se maximice el rendimiento de los equipos de trabajo (The Latin American Post Staff, 2024)

En Ecuador, las empresas también enfrentan desafíos en cuanto a la retención y motivación del talento humano, especialmente después de la pandemia, cuando varios sectores empresariales modificaron sus modalidades de trabajo para equilibrar la estabilidad tanto de la empresa como de los empleados. Sin embargo, el nivel de compromiso sigue siendo bajo, evidenciado por los altos índices de rotación, lo que se traduce en una menor productividad.

Esto resulta específicamente preocupante en el área comercial, ya que los pre-vendedores son el primer escalón para representar de forma directa a cualquier empresa con clientes potenciales y los consumidores regulares. Por lo cual es vital que se trabaje en

estrategias de fidelización de los empleados, para fortalecer su compromiso con la empresa y viceversa, una propuesta es implementar el employee engagement como una solución que dé resultados evaluables.

En la empresa ABCALSA S.A., el principal desafío se encuentra en el área comercial por la notoriedad en la baja productividad de los pre-vendedores debido a la disminución por el compromiso laboral, a pesar de que la empresa posee los debidos recursos y mantiene un lineamiento estructurado para la gestión de ventas, pero la falta de motivación laboral y profesional para este grupo de trabajo, ha generado una disminución en el nivel de ventas y mayor rotación de personal. Es así como estas dificultades mínimamente expresadas por el personal no solo afectan al rendimiento económico de la empresa, también se ha visto impactada la relación con la satisfacción del cliente por una evidente reducción en la calidad del servicio brindado.

1.2. Justificación

Con el propósito de abordar la problemática relacionada con el rendimiento y el compromiso laboral de los pre-vendedores del área comercial de ABCALSA SA , pues la situación ha afectado de forma negativa la productividad en las ventas mes a mes, generando rotación de personal, problemas con la satisfacción con los clientes, por lo cual se ha planteado el objetivo de implementar una estrategia de employee engagement que genere un óptimo rendimiento, con resultados de mejoría tanto en lo motivacional como en la productividad de cada colaborador, su implementación es necesaria ya que tanto los resultados operativos como la sostenibilidad a largo plazo de la empresa tendrían resultados positivos

La investigación maximizara el conocimiento de la aplicación del employee engagement, estudiado a nivel mundial (Bakker & Demerouti, 2008). Es decir realizar la investigación ayudara a verificar el compromiso laboral y en el rendimiento de los pre-

vendedores, además se podrá tener un plan estratégico base para que otras empresas repliquen la propuesta, mejorando cada una de sus áreas a través del employee engagement.

La investigación representará un impacto positivo pues al potenciar el compromiso de cada colaborador este se reflejará en su desenvolvimiento laboral, seguidamente marcara un aumento de ventas consecuencia de esto los clientes tendrán otra perspectiva subiendo la fidelización comercial. Así mismo, el minimizar la alta rotación de personal atacando el problema desde la raíz mediante estrategias que estimulen un clima laboral óptimo, la empresa podrá seguir siendo competitiva en este nicho de mercado. Y se suma a esto una notable reducción en los costos en cuanto a contratación y tiempos de capacitación para un nuevo personal, siendo un ahorro de recursos económicos para la organización.

El impacto social también es importante, ya que mejorar las condiciones laborales de los pre-vendedores tendrá un efecto positivo en su calidad de vida, es decir la creación de un clima laboral más saludable y motivador no solo beneficiará a los empleados directamente, sino que también se busca generar un bienestar en estas familias y la comunidad. Esto está alineado con el Plan de Gobierno 2024-2025 del presidente Daniel Noboa, cuyo objetivo es "mejorar las condiciones de vida de la población" y "fomentar la productividad y la competitividad empresarial" (Plan de Gobierno Noboa, 2024). Entonces al fortalecer el compromiso laboral y mejorar las condiciones laborales, con esta investigación se apoya el esfuerzo del gobierno por impulsar el desarrollo económico a través de la superación de la fuerza laboral.

Para concluir, se puede indicar que el proyecto, maximizará el conocimiento tanto en el campo de la gestión del talento humano y también tendrá impactos tangibles para la productividad de ABCALSA S.A. mejorando la calidad del día a día de los colaboradores, ajustándose con los objetivos del actual gobierno del ecuador periodo 2024-2025.

1.3. Alcance

Se realizará un estudio correlacional en donde se identificará la conexión entre implementar una estrategia employee engagement con el rendimiento del área comercial de ABCALSA SA, esto en el primer semestre del 2025. En este sentido se va a estudiar variables como el compromiso laboral, la productividad y la satisfacción de los clientes, así se plantea determinar si hay una significativa relación entre los resultados comerciales y el compromiso de los colaboradores de la empresa, en este caso el área comercial de Quito.

El estudio tiene una limitación geográfica aplicada a la ciudad de Quito, durante el primer semestre del 2025. El análisis se enfocará únicamente en los pre-vendedores del área comercial, sin incluir otras áreas funcionales de la empresa, lo que permite una evaluación específica y detallada del impacto de la estrategia en este grupo de trabajo. Este enfoque está justificado por los objetivos específicos del proyecto, que buscan incrementar la productividad y el compromiso laboral de los pre-vendedores. La viabilidad del estudio se asegura gracias a los recursos disponibles, al acceso a los datos internos y al tiempo adecuado para realizar un diagnóstico situacional, elaborar una propuesta y desarrollar métodos evaluativos para la estrategia.

1.4. Objetivos General y Específicos

Objetivo General:

Mejorar el rendimiento de los pre-vendedores del área comercial de ABCALSA S.A. mediante la implementación de una estrategia de employee engagement durante el primer semestre de 2025.

Objetivos Específicos:

- Diagnosticar el nivel actual de engagement de los pre-vendedores del área comercial en ABCALSA S.A., identificando factores que afectan su rendimiento laboral.

- Elaborar una estrategia de employee engagement con prácticas que motiven al personal, crecimiento profesional y bienestar laboral, ajustado al área comercial y a las necesidades de la empresa.
- Implementar estrategias de monitoreo, indicadores de desempeño que permitan evaluar como la propuesta de gestión tiene el impacto en el periodo establecido.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Psicología Organizacional y la relación con el employee engagement

La psicología organizacional es la disciplina que se orienta al estudio del comportamiento del factor humano dentro de las organizaciones, tratando temas clave como; el liderazgo, motivación de los colaboradores, satisfacción laboral, manejo de conflictos, la comunicación y la dinámica interna de los grupos de trabajo en una empresa (Zepeda, 2008, pp. 12-20)

La aplicación de los conocimientos de psicología organizacional en el ámbito laboral es fundamental para comprender el funcionamiento interno de la empresa, mejorar el bienestar de los empleados y optimizar su desempeño. Esto se logra a través de la motivación y el alineamiento de los intereses organizacionales con las necesidades individuales, así mismo, permite identificar patrones de comportamiento de los empleados, proponer soluciones viables a los problemas detectados y anticipar futuras acciones de los empleados mediante diagnósticos de satisfacción. Todos estos procesos se llevan a cabo para lograr optimizar el rendimiento del capital humano en todos los niveles jerárquicos dentro de la empresa (Zepeda, 2008, pp. 12-20).

Por otra parte, la psicología organizacional con enfoque positivo estudia la salud en el trabajo (Venegas & Delgado, 2013), y la fluidez del ser humano, entendiendo las condiciones, procesos y mecanismos que conllevan tener una buena vida, además mediante la observación se comprende aspectos importantes para el trabajador, por consiguiente, se debe diseñar programas que impulsen el desarrollo de las habilidades técnicas y blandas en un ambiente laboral de pertenencia (Venegas & Delgado, 2013). También la psicología de las organizaciones, se refiere al análisis del comportamiento colectivo de los empleados en relación con el sistema organizacional, ya que estudia factores como la participación, la toma

de decisiones, la negociación y la cultura organizacional, mismas que influyen significativamente en la dinámica del trabajo, permitiendo comprender mejor la interacción entre los trabajadores y la empresa (Polo et al., 2022).

El engagement en el contexto laboral se refiera a un estado mental positivo del empleado e infiere en la forma de cómo se siente, además de su desenvolvimiento laboral, este elemento se caracteriza por los tres siguientes aspectos principales: la fuerza implica los altos niveles de energía, es decir perseverancia y disposición para esforzarse en las actividades laborales; la dedicación refleja en el entusiasmo, el sentido de propósito, la inspiración y el gozo por el trabajo realizado; y finalmente el último aspecto, la absorción ocurre cuando una persona está totalmente concentrada en sus actividades, sintiendo que el tiempo pasa rápidamente (Venegas & Delgado, 2013).

Este tipo de compromiso es un factor clave para la motivación interna y el bienestar en el trabajo a largo plazo, puesto que los empleados con un alto nivel de engagement sienten un fuerte sentido de pertenencia a la empresa, son leales a la organización y suelen desempeñarse más allá de sus responsabilidades asignadas, demostrando un mayor esfuerzo y dedicación para cumplir los objetivos organizacionales (Venegas & Delgado, 2013).

2.1.1. Impacto del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere a como las personas interactúan dentro las empresas y como esas acciones influyen en el desempeño laboral a nivel individual y grupal, este aspecto involucra ciertos factores como: la motivación, el liderazgo, y la cultura organizacional; por lo cual comprender estos componentes es clave para incrementar una productividad eficiente, elevar la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados (Serrano, 2022, pp. 25-28).

El comportamiento organizacional es un factor determinante en el éxito empresarial, ya que permite analizar la conducta de los empleados y su impacto en la dinámica de la

organización, a través de su estudio es posible comprender la interacción individual y colectiva, así como identificar las principales motivaciones que fomentan una mayor cohesión en los equipos de trabajo. Además, entre los objetivos principales de esta disciplina está el incrementar la productividad mediante la motivación, establecer patrones para detectar conductas y predecir posibles acontecimientos, reducir la deserción de colaboradores, y de manera general asegurar el correcto funcionamiento de la empresa (Universidad Europea [UE], 2024).

El campo del comportamiento organizacional se compone de 4 elementos: el primer elemento son las personas esenciales en cualquier empresa, por lo que es primordial retener el talento y fomentar su compromiso de empleado; la estructura corporativa para definir roles y funciones que permitan la cooperación, además de tomar decisiones informadas; la tecnología indispensable para la innovación y el desarrollo organizacional; y por último el entorno laboral tanto interno como externo, el cual influye en las actitudes, percepciones y condiciones laborales, razón por la cual las empresas deben analizar las dinámicas del sector donde buscan establecerse (UE, 2024).

De este modo el comportamiento organizacional es una herramienta para mejorar la satisfacción de los empleados dentro de la empresa, al gestionar un entorno laboral óptimo no solo se fortalece el bienestar de los equipos de trabajo, sino que también se refuerza la cultura organizacional, y la inversión en este ámbito es una estrategia para cultivar el compromiso del empleado, se refuerza el sentido de pertenencia y, a su vez, permite construir relaciones más sólidas impactando directamente en la competitividad de la organización establecerse (Rivera & Toala, s.f., pp. 4-8).

2.1.2. Teorías sobre la motivación laboral

Mediante las teorías de la motivación se logra comprender que aspectos son los que hace que una persona se implique más y como destina sus esfuerzos para conseguir los objetivos, y laboralmente estos aspectos son de gran relevancia ya que un empleado motivado sobrepasa las metas que se le trace (Escuela de Postgrado de Psicología y Psiquiatría [EEPS], 2023).

Las principales teorías de la motivación son: La Pirámide Maslow, la cual propone una jerarquía de necesidades a satisfacer desde las básicas hasta llegar al punto de la autorrealización; la teoría de la motivación dual manifiesta los que factores de motivación son la posibilidad de desarrollarse plenamente, la sensación de contribuir a algo de valor, el reconocimiento del trabajo o la capacidad de realizar tareas interesantes, y a largo plazo son motivadores las prestaciones, un entorno laboral físico seguro, reglas de trabajo justas (EEPS, 2023).

La teoría de McGregor plantea dos teorías sobre la motivación laboral, la teoría X sostiene que los empleados evitan el trabajo, requieren control y buscan seguridad sin asumir responsabilidades, en contraste, la teoría Y afirma que los empleados pueden ver el trabajo como algo natural, comprometerse con los objetivos, ejercer autocontrol y asumir responsabilidades, destacando que la innovación no es exclusiva de los directivos (EEPS, 2023).

Y por otra parte la teoría de McClelland identifica tres tipos de motivación: la necesidad de logro impulsa a las personas a superarse, buscar la excelencia y asumir responsabilidades; el poder se basa en la necesidad de influir, ser reconocido y defender sus ideas; la afiliación, en cambio, se enfoca en mantener relaciones cercanas y favorecer el trabajo en equipo (EEPS, 2023).

De este modo la motivación juega un papel fundamental en el desempeño de los empleados y la satisfacción en el trabajo, es necesario que las organizaciones promuevan un ambiente laboral saludable donde se reconozca las necesidades individuales de los colaboradores, se brinde el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo a nivel profesional y personal para mantener un nivel de motivación alto.

También una cultura organizacional apoyada en la equidad y el reconocimiento de los logros fortalece la motivación interna de los empleados, pero también es importante considerar el estrés, siendo una realidad global con mayor énfasis en el ámbito laboral, por lo que su gestión resulta clave para el bienestar organizacional, entonces se debe establecer estrategias que favorezcan un punto de equilibrio entre la vida personal y profesional, para que los empleados puedan alcanzar su máximo potencial y experimentar el verdadero bienestar en el trabajo (Madrid, 2024).

2.1.3. Modelos teóricos del compromiso laboral

El compromiso laboral se entiende como el grado de compromiso que mantiene un empleado con la empresa donde trabaja, y es fundamental en la gestión de recursos humanos ya que influye de forma directa en la productividad y la retención de talento, puesto que un empleado comprometido no solo cumple con sus responsabilidades, sino que también muestra disposición para contribuir al crecimiento y éxito de la empresa.

Varios modelos teóricos han sido desarrollados para analizar, estudiar, y generar respuestas en cuanto a cómo medir los niveles de compromiso, entre estos el más reconocido es la propuesta de Meyer y Allen en 1991, este modelo define al compromiso como un estado psicológico que influye en la decisión de un empleado en permanecer o dejar una organización. Este identifica 3 aspectos importantes: el compromiso afectivo se refiere al apego emocional del empleado hacia la organización, es decir, la identificación y el sentido de pertenencia que lo motivan a permanecer en la misma; el compromiso de continuidad está

relacionado con la percepción de los costos asociados al abandono de la empresa, considerando factores como la inversión de tiempo y esfuerzo, así como las oportunidades laborales disponibles; y por último, el compromiso normativo se basa en un sentido de obligación moral del trabajador para con la organización, derivado de los valores personales y normas internas que lo impulsan a cumplir con sus responsabilidades laborales (Gabini, 2018).

Comprender estos modelos principales es esencial para que las organizaciones puedan diseñar estrategias efectivas de gestión del talento humano al fomentar el compromiso a través de un entorno laboral positivo, reconocer el esfuerzo y promover oportunidades de desarrollo, así como gestionar adecuadamente las expectativas y preocupaciones de los empleados, se contribuye a fortalecer el vínculo entre los colaboradores y la empresa.

2.2. Gestión del talento humano en el contexto comercia

La gestión del talento humano son actividades estratégicas laborales a largo plazo que van más allá del papel operativo, son un pilar esencial en el sector comercial, a través de un proceso eficaz en la selección de candidatos, el impulso del desarrollo profesional y la retención del talento interno se conducen a logros compartidos tanto de los colaboradores de forma individual - colectiva, como para el cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa (González et al., 2013).

Es necesario que las empresas comprendan que se puede tener misión, visiones planteadas, sin embargo, conseguir los objetivos depende directamente de las personas, a través de su desempeño contribuyen a mantener altos estándares de productividad y posicionar la competitividad de la empresa en la industria comercial. Para obtener resultados óptimos en cuanto niveles de eficiencia y rendimiento es indispensable que los colaboradores se conciban satisfechos en su entorno laboral, por lo cual es crucial que las empresas del

sector comercial adopten estrategias para gestionar el talento humano en sus nóminas (González et al., 2013).

2.2.1. Modelos de gestión del desempeño laboral

Los modelos de evaluación del desempeño son procedimientos completos y objetivos para medir el desarrollo profesional de los trabajadores, la implementación de los mismos no solo permite resolver conflictos y optimizar la productividad, también facilita la capacitación del personal y promueve el crecimiento empresarial. Además, realizar un continuo seguimiento de la trayectoria laboral de los colaboradores brinda oportunidades para innovar en los sistemas tradicionales al fortalecer una comunicación más efectiva y tener mejores pautas de contratación (Ortega, 2024).

Para el sector comercial existen varios modelos para evaluar el desempeño de los profesionales en el sector comercial, estos proporcionan una serie de factores que permite determinar si un empleado alcanza o no los objetivos y si aporta de manera positiva a la organización. Los aspectos de evaluación incluyen: el grado de dominio de sus funciones, la calidad de cumplimiento de las tareas asignadas, así como el nivel de eficiencia; además estos modelos deben considerar otros aspectos relacionados al bienestar y desarrollo del trabajador en el entorno laboral tales como la actitud, disposición mental y emocional para cumplir sus funciones, mantener aspiraciones profesionales e interacción con los compañeros y jefes inmediatos (Ortega, 2024).

Al efectuar las evaluaciones de desempeño comercial se debe tener claro que son procesos delicados que requieren de objetividad y transparencia, es importante evitar prejuicios, comparaciones inapropiadas, o situaciones de subjetividad que puedan distorsionar los resultados, por lo cual es recomendable promover los valores de la transparencia, imparcialidad y objetividad para asegurar la calidad de la evaluación aplicada (Caballero, 2016).

El éxito de los equipos de ventas depende del establecer objetivos reales, claros y mantener un control periódico de los avances enfocados al aseguramiento continuo de la venta de los productos o servicios. Las razones para evaluar a la fuerza a las ventas son varias; en primer lugar, la función comercial suele no poseer de un tratamiento de la información adecuada, lo que puede generar descontrol en su gestión, por otro lado, las técnicas de venta que han demostrado ser efectivas a lo largo del tiempo, tienden a mantenerse sin modificaciones, lo que limita la posibilidad de adoptar nuevos enfoques. Por ello, la evaluación se convierte en una herramienta clave para medir la efectividad de los modelos actuales y explorar nuevas estrategias de venta (Caballero, 2016).

De manera habitual, la dirección de ventas emplea dos direcciones opuestas, pero de manera que se complementan, se usa el control cuantitativo y el cualitativo para medir el desempeño basados en indicadores que regulen factores de: las cifras de ventas, beneficios netos, numero de pedidos, captación de clientes, habilidades, competencias, compromiso, entro otros, para así obtener una visión integral del rendimiento en el área comercial (Caballero, 2016).

2.2.2. Factores que influyen en la productividad de los pre-vendedores

La productividad en los pre-vendedores es una cuestión critica para la gestión de ventas, ya que este rendimiento puede impactar de manera significativa a las metas comerciales de la empresa, puesto que estas personas son la primera línea de contacto con los clientes. Entre los factores tanto internos como externos que influyen la productividad se encuentra la motivación, la capacitación y el uso adecuado de la tecnología (Valenzuela, 2020).

Entre los factores internos que inciden en el rendimiento, está el uso de las herramientas digitales es un factor indispensable, al manejar un CRM de gestión de clientes los pre-vendedores mejoran su organización de actividades, acceden a información relevante

sobre clientes o posibles prospectos, optimizando el tiempo ya que el uso de estas herramientas facilita un seguimiento más efectivo de las oportunidades de venta y contribuye a una atención más personalizada Por otro lado, la capacitación profesional es determinante en estos empleados, las empresas deben invertir en programas de formación que permitas a los empleados de esta área mejorar las habilidades técnicas, fomenten la confianza grupal, y fortalecer la satisfacción laboral con la empresa (Valenzuela, 2020).

Otro factor relevante es la motivación ya sea de carácter externo e interno, puesto que se relaciona directamente con el rendimiento laboral, es así que los incentivos económicos, y el reconocimiento por parte de la empresa juegan un papel crucial, para que los pre-vendedores tiendan a ser más eficientes en las labores. Y también es necesario mantener un entorno laboral saludable, es fundamental incentivar una competencia sana y fortalecer la colaboración mutua, a través de canales de comunicación efectivos, promover la flexibilidad laboral y generar un clima que priorice el bienestar del equipo comercial contribuyendo al incremento de la productividad, además de fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa (Valenzuela, 2020).

2.2.3. Retos en la gestión del talento en empresas comerciales

El entorno empresarial actual se caracteriza por un ritmo acelerado y una progresiva competitividad, impulsados por los cambios tanto a nivel regional, nacional e internacional, en este sentido, los departamentos de Recursos Humanos enfrentan desafíos clave para contribuir al éxito organizacional a través de una estrategia de talento efectiva (Luengas, 2024).

Uno de los desafíos encontrados es la atracción del talento, esto se genera desde la estructura organizacional al comprender a profundidad la cultura organizacional y necesidades del negocio, es decir implica la definición de los puestos, una remuneración

competitiva, y la identificación precisa de los profesionales aptos para cada rol estratégico dentro de la empresa (Luengas, 2024).

La retención del talento, en un mercado tan dinámico es un proceso valioso, por lo cual las organizaciones deben implementar estrategias de compensación total, que contemplen salarios y beneficios atractivos, así mismo es crucial desarrollar planes de crecimiento profesional, que permita a los empleados proyectar una trayectoria laboral en la empresa y fomentar una cultura organizacional alineada con los objetivos comerciales de la empresa basada en el crecimiento continuo (Luengas, 2024).

También trazar un rumbo claro es un desafío para los lideres empresariales, entonces es importante conocer el entorno en el que se va a desenvolver la empresa, considerando las capacidades y limitaciones, en cuanto a recursos económicos, intelectuales, tecnológicos, sociales, y de capital humano. Con base a este diagnóstico se debe establecer estrategias específicas y ser comunicadas a todos los niveles organizacionales mediante los diferentes canales de difusión, ya que con la implementación es necesario para garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Luengas, 2024).

La formación de lideres es esencial para garantizar la continuidad de la empresa en cualquier tipo de giro de negocio, este desarrollo debe enfocarse en competencias esenciales como pensamiento analítico y creativo, gestión administrativa, resolución de conflictos del entorno externo e interno, toma de decisiones estratégicas, gestión del cambio y habilidades de delegación, entonces la desarrollar este tipo de competencias se contribuye a la formación de verdaderos líderes capaces de enfrentar los desafíos del entorno empresarial actual y garantizar la vigencia corporativa (Luengas, 2024).

Y claramente las empresas enfrentan una transformación en su estructura, impulsada por avances tecnológicos, cambios políticos, demandas sociales y nuevas dinámicas laborales, para adaptarse y aprovechar las oportunidades emergentes, es necesario fomentar la

innovación, el aprendizaje continuo, la adaptabilidad y la creación de entornos psicológicamente seguros que permitan a los empleados expresar sus ideas, asumir riesgos controlados y contribuir activamente a los procesos de cambio, este tipo de enfoque permite a las organizaciones mantenerse competitivas en un mundo de constante evolución (Luengas, 2024).

2.3.Employee engagement como estrategia para mejorar el desempeño

Un aspecto necesario para el entorno empresarial y la operatividad del mismo es el employee engagement, este término se refiera al nivel de dedicación que tienen los empleados con sus funciones y con la organización, es relevante señalar que este compromiso impacta de manera significativa en la productividad de la empresa y es uno de los pilares para alcanzar el éxito a largo plazo (Bosch et al., 2021).

Además, las organizaciones que han implementado la estrategia del engagement laboral tienden a experimentar una menor tasa de rotación en sus nóminas, lo cual se traduce en menos costos asociados a contratación y capacitación del nuevo personal, también son empresas con alta reputación dentro de la industria, lo que puede generar la atracción de talentos de calidad, e internamente al mantener un equipo comprometido se logra hacer frente a situaciones adversas por la capacidad de adaptación a nuevos retos con respuestas agiles, lo cual permite recuperar en cortos tiempos la estabilidad de la empresa ante las diferentes crisis que puedan darse, ya sea de tipo económico, financiero, entre otras adversidades (Bosch et al., 2021).

2.3.1. Definición y enfoques teóricos del employee engagement

El engagement laboral, es un concepto utilizado en la psicología del trabajo y es una parte fundamental de los procesos en la gestión de los recursos humanos, este se refiere a la conexión emocional del empleado con la organización a la que pertenece, influye de forma

directa en el comportamiento individual y en los niveles de esfuerzo en las actividades diarias.

Según el psicólogo del trabajo y organizacional Bakker (2011) resalta que el engagement no es solo un estado de ánimo pasivo, sino un estado activo y positivo que se manifiesta a través de la energía, dedicación y absorción en las actividades laborales, otro punto de vista de Towler (2018) enfatiza la importancia de crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan motivados y valorados, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y satisfacción laboral, entonces los empleados con un al nivel de engagement disfrutan de sus labores en la empresa y transforman ese sentimiento en un estado afectivo enfocado en mejores resultados, impulsando a colegas a tener el mismo nivel de compromiso, y propuestas con ideas de innovación en los proyectos empresariales (Bosch et al., 2021).

Otros autores manifiestan la definición de engagement de la siguiente manera para una mejor comprensión del término:

Kahn (1990) lo define como "el aprovechamiento de los miembros de la organización a sus roles de trabajo; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño de su rol" como se citó en (García et al., 2020).

Por otro lado, Maslach et al. (2001) sostienen que el engagement "se caracteriza por la energía, participación y la eficacia, opuestos directos de las tres dimensiones del burnout, por lo cual se considera la antítesis del síndrome de burnout" como se citó en(García et al., 2020).

Y Schaufeli et al. (2002) definen el engagement como "un estado mental positivo y satisfactorio, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el engagement se refiere a un

estado cognitivo-afectivo más persistente y generalizado que no se enfoca en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular" como se citó en (García et al., 2020).

Por su parte, Lorente y Vera (2010) indican que el engagement "es un estado mental positivo de realización conectado con el trabajo, que se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental en el entorno laboral" como se citó en (García et al., 2020).

2.3.2. Beneficios del employee engagement en el rendimiento comercial

Comúnmente se subestima la importancia del compromiso de los empleados, esta situación se da al no considerar los beneficios de esta particularidad o a su vez las empresas no cuentan con los recursos para fomentar el compromiso tanto de los trabajadores como de la propia empresa**.** La falta de compromiso dentro de la organización impacta tanto a los empleados como a la misma empresa, al tener en las filas a colaboradores que no se sienten emocionalmente conectados o satisfechos con su labor, esto repercute negativamente en el rendimiento de la empresa (Bosch et al., 2021).

El engagement laboral es un estado de actitud con el trabajo, mismo que se caracteriza por un alto nivel de satisfacción y motivación, este se logra al crear un entorno laboral agradable, que a su vez sea un factor desafiante y motivador en los empleados, igualmente permita aumentar las energías de la persona, y por ende aumentar la productividad. El fomento de este compromiso debe darse por los primeros niveles jerárquicos incluyendo los gerentes, supervisores y los responsables de recursos humanos, quienes tienen la responsabilidad de comunicar a los colaboradores todos los objetivos que la empresa busca cumplir a través de un trabajo colaborativo (Bosch et al., 2021).

Entre los principales beneficios de aplicar el engagement laboral se destaca los siguientes: en primer lugar, el bienestar de los empleados es un factor crucial en el éxito de cualquier empresa, cuando los trabajadores no están conformes con su entorno laboral, su

nivel de motivación disminuye, lo que repercute directamente en la productividad y el crecimiento organizacional (The Adecco Group Institute [TAGI] ,2019).

Una baja satisfacción laboral no solo afecta el desempeño individual, sino que también representa una pérdida significativa de tiempo y recursos para la empresa, por el contrario, cuando los empleados están comprometidos y satisfechos con sus funciones, establecen un vínculo más fuerte con la organización, esto se traduce en un desempeño de mayor calidad, beneficiando tanto a la empresa como a sus clientes (TAGI, 2019).

El proceso de selección, contratación e incorporación de nuevos empleados implica una inversión considerable en tiempo y dinero, entonces fomentar el compromiso laboral permite atraer y retener talento, reduciendo así la tasa de rotación, al mantener empleados motivados y comprometidos fortalece la estabilidad de la empresa y contribuye a la consolidación de un equipo de trabajo eficiente (TAGI, 2019).

En cuanto a productividad, cuando los empleados sienten pasión por lo que hacen, trabajan con mayor rapidez y dedicación, es propio de que quienes se sienten identificados con sus funciones desempeñen sus tareas con excelencia. Además, cuando los líderes demuestran interés por el bienestar de sus equipos, los colaboradores responden con mayor compromiso, el entorno de trabajo positivo impulsa a los empleados a potenciar sus habilidades y desempeñarse con mayor eficiencia (TAGI, 2019).

Desde la perspectiva de la rentabilidad, un equipo de trabajo motivado y satisfecho se traduce en un mayor rendimiento y mejor calidad activa en los productos o servicios ofrecidos, por consiguiente, la satisfacción del cliente es un resultado directo de este esfuerzo .El compromiso de los empleados es una estrategia clave para mejorar la rentabilidad empresarial, sin embargo, varias organizaciones priorizan factores externos y descuidan el talento interno, es necesario comprender que ninguna empresa puede sostener su crecimiento

ni garantizar su permanencia en el mercado, sin una base sólida de empleados comprometidos (TAGI, 2019).

Igualmente, las empresas que promueven el compromiso laboral han logrado reducir significativamente su tasa de deserción, puesto que los empleados aislados carecen de un sentido de pertenencia hacia la organización, lo que los lleva a faltar con frecuencia, por otro lado, quienes se sienten valorados y parte fundamental de la empresa asumen su responsabilidad con mayor seriedad y se esfuerzan por cumplir con sus tareas, evitando defraudar a la organización (TAGI, 2019).

De esta manera uno de los mayores beneficios del compromiso laboral es que se fomenta la lealtad de los empleados, los empleados que se sienten totalmente identificados con la empresa actúan como representantes de la misma, promoviendo una imagen positiva dentro y fuera del ambiente laboral. Está demostrado que el compromiso laboral genera múltiples ventajas que ninguna empresa debería ignorar, invertir en el bienestar de los empleados es la clave para alcanzar el éxito empresarial (TAGI, 2019).

2.4. Factores claves en la implementación del employee engagement

Dentro de la gestión de talento humano el employee engagement se presenta como una estrategia clave, permitiéndonos fortalecer el compromiso entre los colaboradores y la organización. Pero no surge de manera espontánea, sino que depende de varios factores internos los cuales tienen que ser tratados de una manera adecuada, como el clima laboral, el liderazgo, la comunicación interna y las políticas tanto de incentivos como de reconocimiento.

Cuando los elementos están implementados de la manera correcta generan entornos laborales con un índice mayor en la productividad, en el entorno positivo, donde los colaboradores sienten que son valorados, escuchados y forman parte de cada objetivo de la empresa. Pero no solo influye en una productividad mayor, también ayuda a reducir la

rotación de personal, mejorando el ambiente de la organización y estableciendo una mejor imagen comercial.

Tener un alto nivel de engagement ayuda a que los trabajadores generen un índice mayor en su motivación, en su pertenencia hacia la empresa y todo esto impacta de una manera positiva al desempeño y a la satisfacción. Entonces con una cultura organizacional que fomente la estrategia tendrá un mejor desarrollo para la empresa de una manera muy sostenible

2.4.1. Cultura organizacional e impacto en el compromiso del empleado

La cultura organizacional es básicamente valores, costumbres y creencias que comparten cada trabajador dentro de una empresa y que influye en cómo se comportan, se relacionan entre ellos. Según Chiavenato (2017) indica que cuando una empresa tiene una cultura bien estructurada y fuerte, ayuda a que los empleados se sientan más conectados con la misión y visión de la organización o empresa, lo que hace que trabajen con más compromiso y su rendimiento sea mejor.

En el contexto de la empresa ABCALSA S.A. fortalecer la cultura organizacional es clave, refiriendo que ya tiene métricas establecidas, pero hay que pulir o ejecutarlas de una manera distinta. Esto implica que se debe promover valores como: responsabilidad, innovación y actuar siempre con ética en el trabajo, al lograr esto se crea un buen ambiente donde tenga relevancia el compañerismo, predomine el trabajo en equipo y sobre todo siempre exista un dialogo.

También se pueden hacer actividades de integración creando pausas activas, espacios donde todos puedan compartir ideas, experiencias o programas que ayuden al bienestar de los empleados. Cada idea suma para tener una cultura organizacional sólida y comprometida. Pero en el caso opuesto si no se le da importancia a esto, puede ser causal de desmotivación laboral, que pierdan el interés o busquen otras oportunidades laborales.

Cuando una empresa invierte en mejorar su cultura, cada empleado siente un apego más profundo y con ganas de continuar minimizando posibilidades para desertar, pues la estabilidad genera logros diferentes y marca una relación más efectiva desde el laboral y personal.

2.4.2. Liderazgo e influencia en la motivación y desempeño laboral

El liderazgo dentro de una empresa tiene un rol muy importante y sobre todo cuando se trata de motivar para que los equipos comerciales trabajen bien. Es así que un buen líder no es solo el que ordena sino el que sabe cómo inspirar a su equipo, generando un buen ambiente laboral y enfoca a todo su equipo hacia los objetivos. Según Méndez (2018), un liderazgo que se basa en la empatía en saber comunicarse bien y en dar retroalimentación a tiempo, es esencial para que el equipo se sienta comprometido y motivado.

En ABCALSA S.A. es necesario que los jefes o lideres de área comprendan la importancia de generar un entorno laboral positivo para los pre-vendedores por ejemplo: reconocimiento al esfuerzo, motivación día a día y el apoyo justo para cumplir con las funciones. Además, la aplicación de programas de capacitación sobre liderazgo y motivación contribuye bastante para que los líderes mejoren sus habilidades y en consecuencia podrán guiar de una mejor manera a su equipo logrando mejores resultados.

Es muy importante que el liderazgo sea participativo que cada miembro del área comercial pueda dar su opinión y se trabaje en conjunto, puesto que un empleado al percibir que su opinión cuenta y que se valora su esfuerzo es más fácil alcanzar la motivación buscando mejorar cada día. Un líder que reconoce el trabajo de sus colaboradores, que les da autonomía y los apoya para resolver problemas como equipo es más probable que va a lograr tener un grupo fuerte y con mejores resultados beneficiando el logro en conjunto.

2.4.3. Comunicación efectiva y retroalimentación en la fuerza de ventas

La comunicación es importante para que haya buenas relaciones en el trabajo sobre todo para que funcione bien con un excelente ambiente laboral. Según García (2019), cuando hay una comunicación clara y efectiva el equipo puede compartir ideas más fácilmente, resolver problemas sin conflictos y lograr que todos estén enfocados en los mismos objetivos que la empresa necesita. Es clave que la comunicación sea abierta, constante pues ayuda a que los colaboradores sientan más compromiso y motivación.

Para ABCALSA S.A. es necesario que existan vías de comunicación que sean fáciles de usar, como reuniones privadas, plataformas digitales donde puedan compartir confidencialmente sus requerimientos, también espacios donde los trabajadores puedan dar y recibir retroalimentación de manera continua por sus pares o por algún líder comercial. Esto le da al área comercial oportunidad de decir lo que piensan saber en qué pueden mejorar y recibir el feedback necesario para hacer mejor su trabajo.

También cuando la comunicación es buena hay menos confusión y más confianza dentro de la empresa, de tal modo que si cada uno de los empleados tiene claro su rol y qué se espera de cada uno de ellos hacia la empresa su trabajo sería más efectivo. Por este motivo la retroalimentación juega un papel muy importante en las organizaciones, porque ayuda a ver todo lo que puede mejorar sin dejar de conocer lo que cada uno hace bien.

2.4.4. Políticas de incentivos y reconocimiento en la gestión del talento humano

Las políticas de incentivos y reconocimiento son importantes para mantener motivados a los colaboradores logrando que se comprometan más con su trabajo. Según Chiavenato (2017), estos programas tienen que ser justos super claros y estar alineados con lo que la empresa quiere alcanzar, no se trata solo de dar ingresos económicos, también pueden incluir reconocimientos simbólicos, oportunidades para crecer profesionalmente.

En ABCALSA S.A. es clave poner en práctica políticas de incentivos que realmente valore el esfuerzo de los pre-vendedores en forma individual como grupal lograra para que haya a niveles altos de motivación con las funciones, además de un ambiente de trabajo acogedor, para que los buenos trabajadores aumenten su tiempo de estabilidad en la empresa, y esto sea una base para los nuevos.

Los incentivos pueden ser tanto tangibles ya sea los bonos, premios o ascensos, como intangibles, tales como la flexibilización de horarios o el reconocimiento público del trabajo realizado. Este tipo de acciones inciden directamente en la percepción que los colaboradores tienen respecto a su valor dentro de la organización. Entonces cuando una empresa establece un sistema de reconocimiento claro y estructurado, los trabajadores se sienten valorados, lo que fortalece su compromiso y los motiva a esforzarse continuamente para alcanzar un alto desempeño.

2.5. Rendimiento y productividad en los pre-vendedores del Área Comercial

Dentro del área comercial el buen rendimiento y la productividad no se dan por sí solos, dependen de varios factores que hay que saber manejar con cabeza desde el liderazgo. En ABCALSA S.A. es súper importante identificar lo que está afectando el trabajo de los pre-vendedores y ver cómo se puede ir mejorando paulatinamente, para que realmente puedan aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.5.1. Indicadores KPI en la gestión de ventas

Los KPI son elementos útiles cuando se trata de medir los niveles del trabajo en el área comercial. Como dicen Kotler y Keller (2017) los indicadores más importantes en ventas tienen que ver con cuánto se vende, cuántos clientes realmente compran o cuánto gasta en promedio cada uno y qué tan contentos quedan.

En ABCALSA S.A. es una herramienta útil contar con un sistema que permita revisar datos clave para identificar áreas de mejorar, ajustar procesos y reconocer el esfuerzo del equipo.

Pues esto ayuda a mantener un buen ambiente de trabajo, donde todos buscan hacer bien su labor y seguir creciendo.

2.5.2. Factores internos y externos que afectan el rendimiento comercial

El rendimiento comercial no solo depende del trabajador porque también influye factores internos como la capacitación recibida, adicional se suma la experiencia y qué tan motivado está el colaborador. Además, hay factores externos ya sea el estado del mercado o las políticas económicas es decir no se puede tomar decisiones solo desde un escritorio revisando números, es verificar todos los aspectos (Porter, 2017). Entender bien todos estos elementos y saber conducirlos es clave si se busca mejorar el trabajo de los pre-vendedores individual y colectivamente.

En el caso de ABCALSA S.A. es optimo que se promueva los espacios de formación constante pero que también se analice las tendencias del mercado y se aproveche la tecnología para adaptarse a las necesidades actuales, pues en conjunto todo esto complementara para mantenerse competitivos en un entorno que cambia todo el tiempo.

2.5.3. Relación entre compromiso laboral y la productividad

Se ha demostrado en varios estudios que cuando los trabajadores están comprometidos con su trabajo rinden mucho mejor laboral y personal. Méndez (2018) dice que un empleado comprometido tiene más iniciativa más ganas de aprender y de adaptarse a los cambios todo eso termina reflejándose en buenos resultados.

Para la situación de ABCALSA S.A. es clave aplicar estrategias que ayuden a los trabajadores a sentirse más conectados con las actividades, así no solo se mejora la productividad también se crea una cultura laboral enfocada en el crecimiento personal y la motivación constante.

2.5.4. Análisis de casos de éxito con la estrategia employee engagement

Analizar lo que han hecho otras empresas del mismo sector o de un diferente giro de negocio, es una buena forma de aprender y aplicar estrategias efectivas. Gómez (2020) menciona que las empresas que han implementado programas de bienestar de reconocimiento y desarrollo profesional han conseguido mejorar bastante en la retención de talento y esto es un punto positivo para la imagen empresarial.

En la empresa ABCALSA S.A. se pueden adaptar estas prácticas a la realidad de la empresa o mejorarlas, identificando acciones que realmente respondan a lo que necesitan y esperan sus colaboradores, y de esta manera se fortalecería su compromiso y rendimiento.

2.6. Estrategia de engagement para ABCALSA S.A.

La estrategia propuesta para ABCALSA S.A. busca principalmente fortalecer el compromiso y también la productividad de cada uno de los colaboradores en el área comercial. El modelo de gestión tiene que tomar en cuenta las necesidades identificadas en el diagnóstico inicial y enfocarse en generar un impacto positivo en el desempeño laboral tomando en cuenta la satisfacción de los empleados y la competitividad de la empresa. Por tal motivo la estrategia se centra en implementar programas de desarrollo profesional con sistemas de reconocimiento y acciones concretas para mejorar el clima organizacional.

2.6.1. Diagnóstico de la situación laboral de los pre-vendedores

Para poder identificar las necesidades, expectativas y áreas en las que se puede mejorar en la gestión del talento humano, se debe llevar a cabo una primera fase la cual consiste en realizar un diagnóstico situacional, pues todo esto se lleva a cabo mediante encuestas de satisfacción, entrevistas a lideres comerciales, y el análisis de indicadores de desempeño del área comercial. Este diagnóstico evalúa cómo está el nivel de compromiso del área, el clima organizacional además de conocer qué piensan los empleados sobre los procesos internos de la empresa.

Con todos los resultados receptados se logra identificar las limitaciones o ventajas que existen actualmente, oportunidades de crecimiento, la comunicación con los líderes y la claridad en los procesos de evaluación de desempeño. Y así se podrá detectar las oportunidades viables para innovar en temas como: fortalecer la cultura organizacional, reconocer los logros de los empleados y mejorar el acceso a programas de capacitación.

2.6.2. Propuesta de employee engagement para la empresa

Con base en los hallazgos del diagnóstico, es una guía para proponer las siguientes acciones centradas en incrementar el employee engagement en ABCALSA S.A.: el primer factor es promover la capacitación y desarrollo profesional implementando programas continuos de formación en técnicas de ventas, atención al cliente, gestión del tiempo y liderazgo.

Este tipo de formaciones profesionales debe incluir talleres prácticos, simulaciones y espacios de aprendizaje colaborativo; como segunda acción estimular el reconocimiento y las recompensas desarrollando un sistema integral para estos criterios que incluya tanto incentivos monetarios (bonificaciones por cumplimiento de metas) como no monetarios (certificados de reconocimiento, menciones públicas y acceso a programas de desarrollo profesional); otro punto esencial es las actividades de integración organizando jornadas de unificación y espacios de convivencia que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar la cohesión grupal; y de manera central promover una comunicación interna efectiva estableciendo canales de comunicación eficientes mediante reuniones periódicas, plataformas digitales o buzones de sugerencias, para fomentar la transparencia y la participación activa.

2.6.3. Medición del impacto en el rendimiento laboral

Para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, es necesario la definición de indicadores clave de desempeño (KPI) que permita medir los avances y resultados

obtenidos. Entre los principales KPI se encuentran: la tasa de retención del personal analizando el nivel de rotación de pre-vendedores antes y después de la implementación de las estrategias; el incremento en las ventas con evaluaciones sobre el volumen de ventas para diferentes ciclos de tiempo; los niveles de satisfacción laboral al aplicar encuestas periódicas para conocer la percepción de los colaboradores respecto a las acciones implementadas; la reducción en el ausentismo laboral al monitorear la cantidad de ausencias laborales y su evolución en el tiempo; además el tiempo de respuesta a los clientes al verificar la mejora en la eficiencia del servicio al cliente. Estos indicadores deben ser revisados de manera continua y se ajustados en función de los resultados obtenidos en el equipo de trabajo.

2.6.4. Plan de implementación

El plan para implementar la estrategia a través de la gestión del talento humano debe llevarse a cabo en varias fases: en la fase de planificación se definen los recursos necesarios, los responsables de cada acción y el cronograma de ejecución de las estrategias; en la fase de ejecución, esta es crucial ya que consiste en poner en marcha las acciones en manera progresiva, asegurándose de que cada colaborador participe de manera activa, para la fase de seguimiento y evaluación, se revisará los indicadores de desempeño y se ajustan las estrategias según los resultados obtenidos; y en lase de retroalimentación otro punto relevante con la recopilación de sugerencias y opiniones de los colaboradores para fortalecer el proceso de mejora continua.

Además, en las recomendaciones finales, se sugiere promover una cultura organizacional basada en la participación activa y la transparencia, garantizando la disponibilidad de recursos para la ejecución efectiva de las estrategias. También, es fundamental mantener espacios permanentes de diálogo y retroalimentación que faciliten la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y el desarrollo mutuo. Y por

ultimo se debe colocar los sustentos técnicos, científicos y teóricos en las que se basa el trabajo de titulación.

2.7. Marco Conceptual

Gestión de talento humano, la gestión del talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que constituye el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Ortega, 2013, como se citó en Álvarez et al., 2018, pp.20).

Satisfacción del trabajo, entendida como el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales; la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros (Quintero et al. 2008, como se citó en Álvarez, 2018, pp.34)

Cultura organizacional, se refiere a las normas, prácticas, actitudes y valores que comparte una empresa, todo esto ayuda a que el equipo se enfoque en alcanzar los objetivos establecidos. Es la manera de hacer las cosas y la cultura dentro de la empresa que la hace única y la diferencia de la competencia (Universidad Internacional de La Rioja, 2023)

Motivación, Se entiende como esa voluntad interna que lleva a una persona a actuar de cierta manera o a tomar decisiones con el fin de alcanzar una meta, puede ser personal o profesional (Catalán s.f.)

Liderazgo organizacional, el liderazgo organizacional es la habilidad que tiene una persona para influir, motivar y guiar a su equipo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2017), un buen liderazgo es clave para crear un ambiente de trabajo sano apoyando el crecimiento profesional del personal y manteniendo a los empleados

comprometidos. El liderazgo se basa en la empatía en tener una buena comunicación y lograr que los colaboradores se sientan inspirados a dar lo mejor de sí.

Comunicación y retroalimentación, la comunicación dentro de las empresas es muy fundamental para el intercambio de información, la construcción de relaciones entre pares y áreas además de una alineación de objetivos (García, 2019). La retroalimentación por su parte se refiere a proporcionar comentarios oportunos y constructivos sobre el desempeño de los colaboradores esto nos permite identificar fortalezas y áreas de mejora.

Indicadores de desempeño (KPI's), los indicadores clave de desempeño también conocidos como KPI's, son herramientas que sirven para medir qué tan eficientes y efectivos están siendo los procesos y resultados (Porter, 2017). En el área comercial, los KPI más usados suelen ser el volumen de ventas, el nivel de satisfacción del cliente y la retención de cuentas, lo que no se mide no se puede mejorar.

2.8. Marco legal

Este proyecto está basado en el marco legal ecuatoriano para asegurar que se respeten todas las normas que regulan las relaciones laborales y la gestión del talento humano. Las leyes y reglamentos que mencionamos garantizan que las estrategias de employee engagement que se plantean para ABCALSA S.A. estén alineadas con lo que exige la ley actualmente, fomentando espacios de trabajo sanos, seguros y productivos.

El principal marco legal es el Código de Trabajo el cual fue reformado en el año 2021. El documento establece reglas claras sobre la jornada laboral, los sueldos justos, las condiciones de trabajo y los mecanismos de protección social para los trabajadores en el Ecuador. Por ejemplo en el Artículo 42 del Código de Trabajo establece que los empleadores tienen la obligación de dar condiciones laborales adecuadas, esto incluye pagar los sueldos a tiempo y dar las herramientas necesarias para que los empleados puedan hacer bien su trabajo, por otro lado el Artículo 43 prohíbe que el empleador tome acciones que vayan en contra de la

dignidad del trabajador, como la discriminación, además en el Artículo 44 podemos indicar que se enfoca en las responsabilidades de los trabajadores, resaltando que deben cumplir con sus tareas de forma responsable y según lo que esté acordado en el contrato que se firma.

Por otro lado aunque orientada al sector público la LOSEP proporciona lineamientos relevantes para la gestión del talento humano en el ámbito privado. Podemos nombrar el Artículo 20 que promueve la capacitación continua y la evaluación periódica del desempeño como herramienta para optimizar las habilidades laborales. También en el Artículo 25 nos establece la importancia de reconocer y valorar los méritos de los empleados y garantizar su desarrollo profesional dentro de la organización.

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo establece que las empresas tienen la responsabilidad de cuidar tanto la salud física como mental de sus trabajadores. Según el Artículo 14 establece que todas las organizaciones deben formar comités de seguridad y salud ocupacional que se encarguen de supervisar y mantener ambientes de trabajo seguros.

En ese sentido las estrategias de employee engagement en ABCALSA S.A. también incluirán campañas de salud, revisiones constantes del entorno de trabajo y capacitaciones enfocadas en la prevención de riesgos para reforzar y tener así un ambiente seguro.

En la Constitución del Ecuador en su Artículo 11 nos dice que se garantizara la igualdad y prohíbe cualquier forma de discriminación en el trabajo, ya sea por género, edad, religión, orientación sexual o discapacidad. También el Artículo 68 del Código de Trabajo nos menciona que se promueve la inclusión de grupos vulnerables y exige procesos justos de contratación.

Acotando podemos indicar que el Ministerio de Trabajo establece normas técnicas sobre contratación, formación y gestión del personal todo esto con el objetivo de asegurar buenas prácticas laborales.

Incorporar todo este marco legal en las estrategias de employee engagement no solo garantiza que se cumpla la normativa vigente del Ecuador también ayuda a construir un entorno laboral justo, sostenible y motivador dando a la empresa una imagen corporativa positiva.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Para el siguiente proyecto se va utilizar un enfoque mixto el cual combina métodos cualitativos y cuantitativos, este método permite un análisis completo sobre como una estrategia de talento humano basada en el engagement puede mejorar el rendimiento laboral en los pre-vendedores del área comercial de ABCALSA S.A.

Desde el enfoque cuantitativo se facilita la obtención de datos a través de las encuestas, lo que permite medir los niveles de compromiso del empleado, su satisfacción laboral, grado de interés por incentivos de la empresa, a su vez la parte cualitativa de entrevistas y análisis de documentos proporciona una visión subjetiva de los empleados en relación con la empresa.

3.1.1. Según el propósito

El método descriptivo fue adoptado en este trabajo con el fin de analizar y detallar la influencia de la estrategia de employee engagement y su efecto en el rendimiento laboral del equipo de ventas. Dentro de este orden de ideas es importante hacer referencia a lo asentado por Ramos (2020), quien establece que el método descriptivo tiene por objetivo dar a conocer características de un fenómeno sin intervención experimental. Es así que este método permite identificar patrones subjetivos y directrices en la percepción de los empleados en cuanto a la aplicación de esta estrategia en la organización.

Además, la investigación aplicada fue tomada debido a su enfoque directo de obtener soluciones viables dentro de la organización, permitiendo el desarrollo de estrategias concretas desde la transición teórica a la práctica que beneficie la gestión del talento humano para el equipo comercial específicamente. En relación a la expuesto es necesario mencionar a Narváez & Villegas (2014), en su guía didáctica manifiestan que la investigación aplicada se

caracteriza por su propósito práctico, al centrarse en generar resultados que puedan implementarse en contextos reales para mejorar procesos organizacionales.

3.1.2. Según la manipulación de variables

Según Monje Álvarez (2011) la investigación no experimental es un estudio que se lleva a cabo sin manipular intencionalmente las variables, esta se basa en la observación de los fenómenos en su contexto natural, para luego proceder con un análisis.

En este sentido para la investigación se ha planteado analizar la relación de variables del campo micro entre la estrategia del employee engagement con el rendimiento laboral en el contexto de gestión de talento humano. De esta manera se va a analizar las variables tal como acontecen en la realidad organizacional, facilitando la validación de los resultados y su consideración en propuestas de mediano plazo, entonces la utilidad previa es distinguir el funcionamiento de los procesos en el día a día para los pre-vendedores de ABCALSA S.A. y así obtener una base real con ideas para impulsar un camino hacia innovación empresarial.

3.1.3. Según el tiempo de duración

El tipo de diseño de investigación transversal se caracteriza por la recopilación de datos en un momento especifico en un periodo determinado, el propósito está centrado en identificar variables presentes en grupo representativo y examinar la interrelación de las mismas, permitiendo una interpretación detallada de la situación en contexto (Stewart, 2023). Retomando la expresión, este trabajo lleva a cabo en el periodo correspondiente al primer semestre de actividades en el 2025 de la empresa ABCALSA S.A. facilitando el análisis del estado actual del employee engagement y su relación con el rendimiento laboral en el equipo de preventas.

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque mixto de la investigación combina los métodos cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio, conjugando la exploración de experiencias y perspectivas con la

recopilación de datos numéricos de los participantes en estudio. A través de esta integración metodológica, no solo se capturan las subjetividades del fenómeno estudiado, sino que también se identifican patrones y se establecen relaciones a partir de la evidencia real. Esta concentración permite alcanzar un análisis más holístico y profundo, enriqueciendo la comprensión del problema de investigación desde múltiples aristas (Cueva et al, 2023). Se puede decir a continuación que este modelo permite combinar el análisis numérico de las encuestas con la profundidad de las entrevistas y el análisis de documentos, generando un estudio más completo y preciso de la situación actual en ABCALSA.SA

3.3. Herramientas metodológicas

La implementación y ejecución de un modelo de gestión de employee engagement en ABCALSA S.A., tiene como propósito mejorar la forma en la que se gestiona el área de recursos humanos, especialmente en las acciones dirigidas al equipo comercial de la empresa para que estos empleados se sientan mayormente comprometidos con su trabajo, y a su vez se mejore los resultados en ventas. Es decir, cuando un equipo de trabajo está realmente involucrado con lo que hace, no solo es más productivo, sino que también influye positivamente en la experiencia de los clientes y en el desarrollo general de la organización.

El enfoque metodológico combina análisis estratégicos, herramientas de medición y acciones prácticas para generar un ambiente laboral motivador y alineado con los objetivos comerciales. Al establecer un proceso estructurado de diagnóstico, implementación, y mejora continua, se garantiza la sostenibilidad de la estrategia y la optimización del rendimiento del equipo comercial a largo plazo. Además, la cultura corporativa de ABCALSA S.A. juega un papel fundamental, ya que la forma en que se acepta y se lleve a cabo la estrategia en cuestión depende en gran medida de la cultura organizacional, entonces si la cultura es abierta y apoya el cambio, la implementación puede ser más fácil, pero si hay resistencias a

nuevos procesos, o no existe un entorno que favorezca el compromiso, puede darse complicaciones graves.

3.4. Técnicas

Para la obtención de datos se utilizará los siguientes instrumentos: un cuestionario mixto, una entrevista semiestructura, la encuesta de satisfacción, y complementando a estos datos se realizará análisis posteriores de evaluación de desempeño e informes de ventas mensuales. Este abordaje hace posible la comprensión del estudio del employee engagement en ABCALSA S.A. al considerar perspectivas de elementos internos y externos para ejecutar de mejor manera la estrategia como tal.

3.4.1. Técnica de la encuesta

Para la técnica cuantitativa de la encuesta López & Fachelli (2015), señalan que esta ofrece medidas sistemáticas y comparables sobre consideraciones específicas de la investigación, por lo cual es necesaria para obtener información significativa y cuantificable, de tal manera que se pueda realizar conclusiones generales a partir de una muestra.

En este trabajo es útil para medir los niveles satisfacción, motivación y desempeño de los empleados, obteniendo datos objetivos que faciliten el análisis de la implementación el employee engagement en ABCALSA S.A.

3.4.2. Técnica de la entrevista

Se usará la técnica cualitativa de la entrevista semiestructurada para buscar las percepciones de los ejecutivos comerciales sobre la gestión de ventas y las posibles mejorar para fortalecer el compromiso laboral entre la empresa y el área comercial mediante la aplicación de una estrategia. En tal sentido los autores Gonzales et al., (2022) respaldan que la entrevista permite captar e interpretar la realidad organizacional de los participantes en estudio, siendo clave para entender las dinámicas internas de la empresa.

3.4.3. Técnica de análisis de contenido

Este método es una técnica de carácter indirecto, ya que el acceso a la información sobre el grupo de estudio se obtiene a través del análisis de producciones presentados en distintos formatos como textos escritos, discursos orales o material audiovisual, permitiendo comprender sus comportamientos como sus tendencias (Gómez, 2000) como se citó en (Monje 2011).

El análisis de contenido que se emplea en este estudio es examinar documentos internos clave de la empresa ABCALSA S.A., como las evaluaciones de desempeño vigentes y los informes mensuales de ventas, lo cual facilita la identificación de patrones, tendencias y correlaciones entre el employee engagement y el rendimiento de los pre-vendedores desde una gestión de talento humano.

3.5. Estudios iniciales

3.5.1. Organizador gráfico de variables

En las siguientes figuras se muestra la relación entre los niveles de análisis (micro, meso, macro) sobre el alcance del proyecto en el contexto comercial y laboral del proyecto investigado.



Figura 1 . Niveles de análisis de employee engagement



Figura 2 . Niveles de análisis del rendimiento laboral

Estos organizadores de variables representan la influencia de la estrategia employee engagement en distintas dimensiones del contexto laboral, tales como la motivación, productividad y desempeño**.**

3.5.2. Matriz de operacionalización de las variables

La siguiente matriz detalla cómo se han operacionalizado las variables, considerando sus dimensiones, indicadores y los instrumentos que se utilizarán para su medición:

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Variables VI: Estrategia de employee engagement: Conjunto de acciones que busca aumentar el compromiso y motivación del personal hacia su trabajo y la empresa. VD: Rendimiento laboral en equipo de pre-vendedores: Nivel de cumplimiento de objetivos y calidad del trabajo realizado por el empleado	-Compromiso Organizacional -Motivación Laboral -Productividad comercial -Desempeño laboral	-Nivel de identificación con la empresa -Tasa de rotación -Nivel de satisfacción laboral -Grado de interés ante oportunidades de desarrollo profesional -Cantidad de ventas mensuales realizadas -Tempo de ciclo de ventas -Satisfacción de los clientes -Capacidad de trabajo en equipo	Dimensión: Compromiso Organizacional Cuestionario con escala Likert Dimensión motivación laboral: Cuestionario con escala Likert/ y de preguntas abiertas - cerradas Dimensión: Productividad comercial Registros de ventas de los pre-vendedores Dimensión: Desempeño laboral Encuesta de satisfacción

3.5.3. Criterios inclusión y exclusión

A continuación, se presenta la tabla con los criterios para selección de la muestra de tipo convencional en 3 grupos diferentes del área comercial de la empresa ABCALSA S.A.

Tabla 2. Tabla de criterios para selección de muestra

Grupo	Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Pre-vendedores (9 personas)	- Contrato vigente en ABCALSA S.A, con mínimo 6 meses de experiencia. - Realizar visitas a clientes en Quito con frecuencia mensual. - Participar activamente en ventas y fidelización de clientes. - Disposición para responder el cuestionario.	- Menos de 6 meses en la empresa. - Bajo desempeño o historial de desinterés en la empresa. - Licencias médicas, permisos prolongados o en proceso de desvinculación. - Falta de contacto directo con clientes.
Coordinadores del área comercial (3 personas)	- Cargo de liderazgo en el área comercial con mínimo 1 año de experiencia. - Conocimiento en gestión de ventas, incentivos y compromiso laboral. - Disponibilidad para la entrevista semiestructurada.	- Menos de 1 año en el cargo. - Poca relación con el equipo de ventas o sin información relevante. - No disponibilidad para la entrevista.
Clientes seleccionados (15 personas)	- Haber sido atendido por un pre-vendedor de ABCALSA S.A en el último mes. - Mínimo tres meses de relación comercial con la empresa. - Haber realizado al menos dos compras recientes. - Disposición para responder la encuesta.	- Sin contacto con pre-vendedores en los últimos tres meses. - Clientes con quejas pendientes o sin poder de decisión de compra. - Falta de interés o respuestas inconsistentes.

3.5.4. Muestreo: Muestreo no probabilístico y convencional

Las muestras no probabilísticas, también llamadas dirigidas, se caracterizan por un proceso de selección que no sigue un juicio estrictamente aleatorio, sino que se basa en la especificidad del problema de investigación y de manera convencional permitiendo la elección de los participantes según la disposición de acceso que tenga el investigador (Monje, 2011).

De esta manera se ha tomado este tipo muestreo para el trabajo ya que los pre-vendedores han sido escogidos 9 colaboradores de la zona de Quito, así como 3 coordinadores comerciales y de la parte externa se ha tomado de manera aleatoria a 15 clientes de la base de clientes de la empresa ABCALSA.

3.6 Desarrollo

Para la implementación de la estrategia employee engagement desde una propuesta de gestión de talento humano en la empresa ABCALSA S.A., se expone el siguiente proceso metodológico para recoger, analizar e interpretar los datos con el fin de que las acciones a ejecutarse en base en los resultados contribuyan a maximizar el rendimiento de los pre-vendedores.

De forma inicial se aplicará un cuestionario mixto dirigido a los 9 pre-vendedores de la zona Quito, con este instrumento se busca conocer los niveles de satisfacción respecto al trabajo, la motivación e identificación con la empresa, y sobre todo si consideran que existen oportunidades reales de crecimiento. Se empleará el formato digital mediante Google Forms para facilitar la participación y disposición del tiempo para dar respuestas, evitando molestias en las jornadas laborales.

De manera complementaria, se realizará entrevistas semiestructuradas a 3 responsables del área comercial de la zona Quito, quienes, por la experiencia y proximidad directa con el equipo de preventas, poseen una visión más amplia sobre el compromiso laboral hacia la empresa. Estos diálogos permiten diferenciar las percepciones internas sobre el liderazgo con las respuestas analizadas de los pre-vendedores, enriqueciendo la comprensión global del entorno laboral.

Adicionalmente, se usará una encuesta de satisfacción breve a 15 clientes, previamente visitados por un pre-vendedor, con esta acción se evalúa la percepción externa sobre la calidad de atención recibida, el desempeño general del equipo comercial, aportando puntos de mejora en las practicas actuales de ventas.

Además de estos instrumentos se realizará una revisión de documentos internos de ABCALSA S.A. como los reportes de ventas mensuales, y la evaluación de desempeño vigente. Con esta información se logrará observar la evolución del rendimiento del equipo,

así como identificar patrones, logros, innovaciones, cambios de aspectos generales a específicos, en concordancia con lo expuesto en las entrevistas y encuestas.

En cuanto a los análisis de los datos, se empleará herramientas digitales de estadística básica para interpretar los resultados cuantitativos y los hallazgos se representará mediante gráficos visuales para facilitar la comprensión, y para los datos cualitativos estos serán transcritos, examinados, en busca de pautas en las respuestas respecto al ambiente laboral, el liderazgo, las estrategias organizacionales existentes en la empresa. Esta información es complementaria a los números, generando una lectura profunda de la realidad laboral.

Ya recopilado los dos tipos de información, se procederá a integrar todas las percepciones encontradas para comprender la influencia sobre el compromiso en el rendimiento, y así construir un enfoque integral del compromiso laboral dentro del equipo comercial.

Posteriormente, en base al análisis realizado se diseñará la propuesta para el área comercial con estrategias específicas que sustenten el employee engagement al fortalecer el compromiso respondiendo de manera directa a las necesidades identificadas en el proceso investigativo. Entonces con la propuesta generada, no solo se busca mejorar el desempeño individual, también el colectivo consolidando un ambiente de trabajo saludable, de participación activa, y orientado a logro de los objetivos comerciales.

CAPITULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de resultado

Se aplicó un cuestionario mixto a nueve pre-vendedores del área comercial de ABCALSA S.A. con el objetivo de conocer qué tan comprometidos se sienten con su trabajo y qué factores influyen en su sentido de pertenencia, satisfacción y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Los resultados ayudarán a proponer ideas que mejoren la motivación, el desempeño y el bienestar de los trabajadores.

Pregunta Nro.1: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en ABCALSA S.A.?

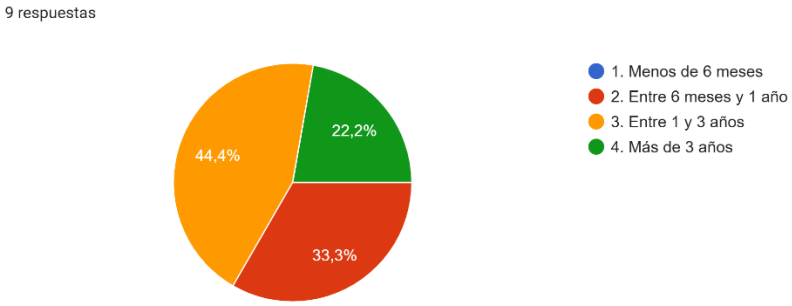


Figura 3. Antigüedad laboral del pre-vendedor

Se preguntó a los nueve pre-vendedores de la zona Quito cuántos años llevan trabajando en ABCALSA S.A. Los resultados muestran que el 44,4 % lleva entre 1 y 3 años en la empresa, y el 22,2 % tiene más de 3 años trabajando en el área comercial, esto quiere decir que la mayoría ya tiene experiencia y ha podido adaptarse a su puesto.

Llama la atención que ninguno de los encuestados tiene menos de seis meses en la empresa, lo cual podría indicar que ABCALSA S.A. logra retener a su personal durante los primeros meses, que suelen ser los más complicados. Además, un 33,3 % del equipo ya pasó los seis meses de trabajo, lo que sugiere que están en un proceso de integración con la cultura de la empresa.

De esta manera la distribución de antigüedad en el equipo de preventas revela una fuerza de trabajo en proceso de afianzamiento, por lo cual es necesario emplear programas de inducción intensivos con retroalimentación continua para que los nuevos colaboradores desarrollen el sentido de pertenencia y posean conocimiento pleno de las oportunidades de crecimiento interno, además para los antiguos colaboradores es necesario implementar estrategias de desarrollo profesional, oportunidades de liderazgo, planes de carrera y programas de mentoría que refuercen la motivación y rendimiento laboral, además de reducir el riesgo de rotación, puesto que la permanencia es un indicador positivo de estabilidad y compromiso a largo plazo

Pregunta Nro. 2: ¿Cuál fue la razón principal por la que cambió de trabajo anteriormente?

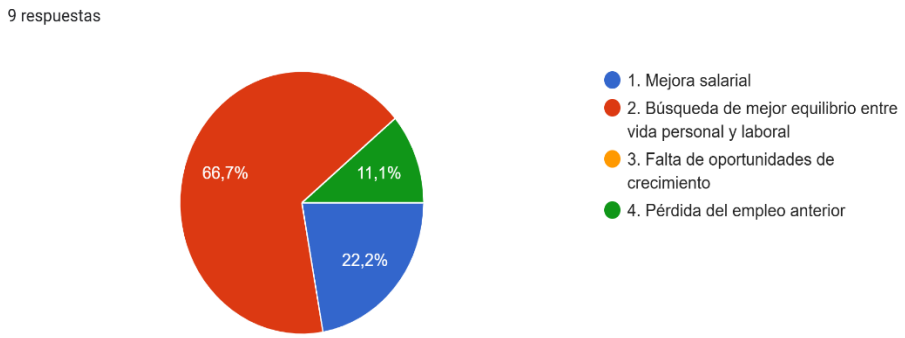


Figura 4. Factores para búsqueda laboral

En esta pregunta se buscó indagar sobre la principal razón para un cambio laboral, con los siguientes resultados el 66,7% que representa a 6 encuestados manifiestan que su motivación para cambiar de empresa se basa en la conciliación de sus responsabilidades laborales con las personales, un 22,2 % cambian de empleo por el incentivo de mayor ingreso económico, y en un porcentaje mínimo del 11,1 cambian de trabajo tras perder su puesto anterior, de manera involuntaria.

De este modo se puede interpretar que la base esencial para los pre-vendedores es tener un adecuado equilibrio entre la vida personal y el trabajo, por lo cual desde la gestión de

talento humano la empresa podría implementar medidas como una flexibilidad horaria en casos particulares y actividades de integración familiar, promoviendo así un ambiente laboral positivo, contribuyendo a un clima organizacional saludable. También siguiendo esta línea es necesario ajustar periódicamente las escalas salariales y los beneficios por cumplimiento de ventas mensuales evitando así una desmotivación para cumplimiento de los objetivos comerciales de la empresa.

Por otro lado, aunque no fue uno causa de rotación laboral la falta de oportunidades de crecimiento debe ser tomada en consideración ofreciendo ABCALSA SA a los pre-vendedores rutas claras para lograr ascensos internos y para quienes sufrieron despidos es importante generar ambientes de estabilidad reforzándose así la confianza, por ende, se incrementa la satisfacción y compromiso de pertenecer al equipo de trabajo a largo plazo.

Pregunta Nro. 3: ¿En qué rango de edad se encuentra?

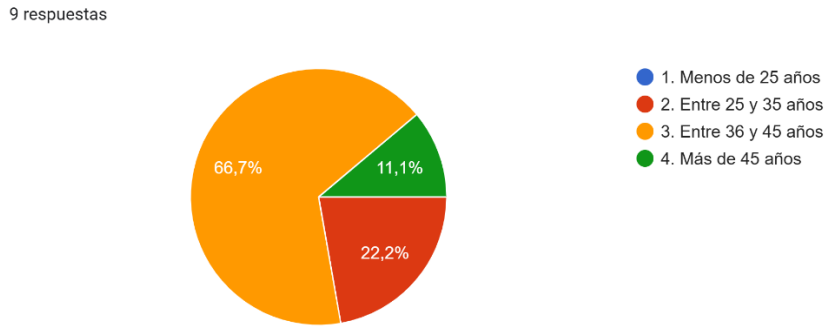


Figura 5. Rango de edad

Con la información recopilada sobre el rango de edad de los pre-vendedores en ABCALSA S.A. se puede entender la estructura generacional y su relación con el compromiso laboral. Los resultados obtenidos reflejan lo siguiente un predomino del 66,7% de colaboradores en un rango de edad de 36 a 45 años, lo cual indica que la mayoría de los pre-vendedores poseen una amplia trayectoria profesional en el área comercial y conocen a fondo el campo de las ventas. Por otro lado, el 22,2% se encuentra en un rango de 25 a 35 años por lo cual no se evidencia presencia de jóvenes en fuerza de ventas y un porcentaje

mínimo del 11,1% señala una baja presencia de pre-vendedores en un rango de edad mayor a 45 años. Y notoriamente en estos resultados hay una ausencia de empleados menores a 25 años, lo cual implica que la empresa no está atrayendo talentos jóvenes, sin embargo, esto puede ser una oportunidad para ABCALSA S.A. al seleccionar personal en formación académica universitaria de últimos niveles formando nuevos pre-vendedores desde las bases iniciales en términos de ventas.

De esta manera es importante implementar acciones como: incentivos económicos y no económicos basados en el desempeño, planes de carrera personalizados, adaptación al uso de nuevas tecnologías para promover la competitividad, cubriendo las necesidades específicas de cada grupo etario y que estas se complementen con los objetivos de la empresa, para asegurar una fuerza de ventas motivada, comprometida y con alto desempeño.

Pregunta Nro. 4: ¿Cree que podría encontrar otro trabajo en función de su edad y experiencia?

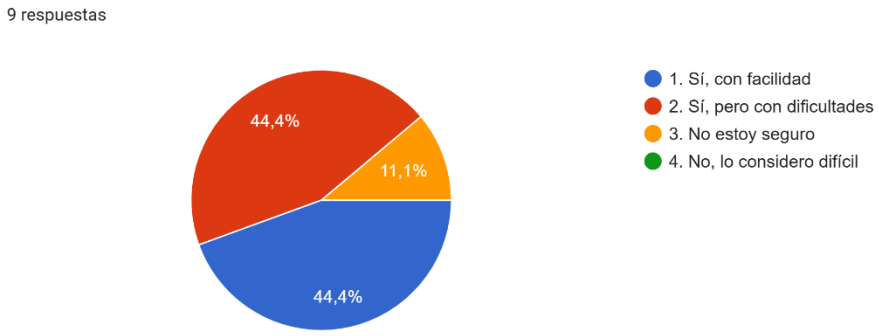


Figura 6. Valoración de oportunidades laborales externas

Con la siguiente pregunta se busca examinar la percepción de los pre-vendedores sobre las posibilidades laborales externas en el mercado comercial, con los siguientes hallazgos un 44,4 % de los colaborades manifiesta poder encontrar empleo sin mayores complicaciones ya que por su rango de edad (de 35 a 45 años) y nivel de experiencia son perfiles idóneos para las empresas del sector de consumo masivo. Otro 44,4% considera que, aunque es posible encontrar otro trabajo, enfrentaría barreras o dificultades en el proceso ya

que factores como las competencias laborales, nuevas demandas en conocimientos, o el ajuste de habilidades a la tecnología son obstáculos significativos.

Este tipo respuestas señala que puede darse una fuga de talento, ya que el 88,8% de la muestra manifiesta que puede emplearse rápidamente al identificar en otras empresas mejores condiciones laborales, por lo cual ABCALSA S.A debe ofrecer planes de desarrollo profesional valorando la experiencia de sus colaboradores, capacitaciones bimensuales con actualizaciones en procesos de ventas, e implementar programas de coaching parar mejorar la adaptabilidad profesional y así mitigar la atracción de ofertas laborales externas.

Siguiendo este contexto es necesario que las estrategias sigan una línea de comunicación donde se discutan todas las dificultades de los pre-vendedores transformándoles en oportunidades reales para crecimiento interno en la empresa.

Pregunta Nro. 5: ¿Se siente identificado/a con los valores y misión de ABCALSA S.A.?

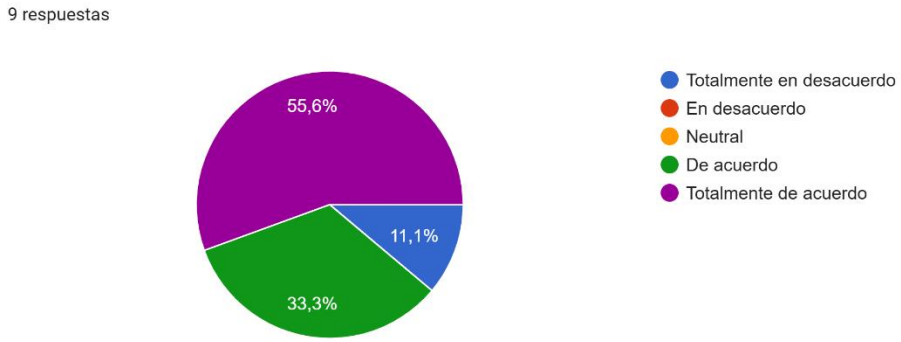


Figura 7. Nivel de identificación del pre-vendedor con la empresa

Esta pregunta indaga el grado de alineación de los pre-vendedores con la misión y los valores corporativos de ABCALSA S.A., ya que esto es clave para tomar acciones en puntos débiles que mejoren el compromiso y en consecuencia se maximice el rendimiento general del área comercial. Los resultados reflejan que la mayoría de pre-vendedores con un 55,6% se sienten totalmente identificados con ABCALSA S.A., lo cual es un indicador positivo del clima organizacional ya que implica que 5 de 9 de empleados están comprometidos con la

dirección estratégica de la empresa. Y por otro lado un pequeño segmento del 11,1 % que representa 1 de 9 de empleados muestra una falta de identificación, por cual es vital investigar las causas de esta situación mediante sesiones de feedback o grupos focales.

Este análisis revela que la mayoría de pre-vendedores de ABCALSA S.A. se siente en sintonía con los valores y la misión de la empresa, sin embargo es necesario aunque haya un alto sentido de pertenencia dar un seguimiento continuo al trabajo de los colaboradores para detectar posibles cambios o mejoras a través de acciones como: ascensos internos, capacitaciones en metodologías de ventas, además de actividades mensuales que resalten los valores corporativos e integre a los empleados, también programas de liderazgo para fortalecer la cohesión del grupo de preventas, en conjunto este tipos de acciones fomentan la contribución activa al logro de los objetivos empresariales.

Pregunta Nro. 6: ¿Considera que la cultura organizacional de ABCALSA S.A. se alinea con sus principios personales?

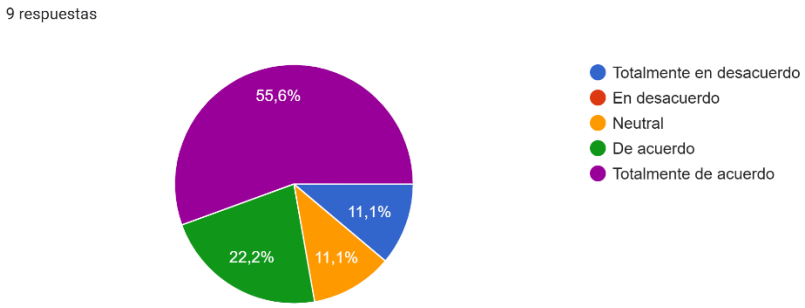


Figura 8. Nivel de alineación entre la cultura corporativa y el pre-vendedor

En función de las respuestas obtenidas la alineación entre los valores personales y la cultura organizacional es un factor clave en el employee engagement, ya que influye en la motivación, satisfacción y compromiso laboral. En este contexto, se evaluó la percepción de los pre-vendedores de ABCALSA S.A. respecto a si la cultura organizacional se ajusta a sus principios personales, con los siguientes resultados el 22,2% manifiesta estar en acuerdo y el 55,6% totalmente de acuerdo que suman un 77,8%, lo que indica que la mayoría de los pre-

vendedores considera que la cultura organizacional de ABCALSA S.A. se ajusta a sus valores y principios individuales. Y por otro lado un 11,1% que representa una minoría colaboradores no tiene clara su postura sobre la alineación entre sus principios y los de la empresa.

En tal sentido a estos hallazgos es importante continuar reforzando esta conexión a través de iniciativas que comuniquen de manera clara y consistente los valores como la misión de ABCALSA S.A e involucrar a los colaboradores en la revisión de estos pilares de la empresa para que sean parte activa de este proceso

Pregunta Nro. 7: ¿Se siente parte del equipo de trabajo en ABCALSA S.A.?

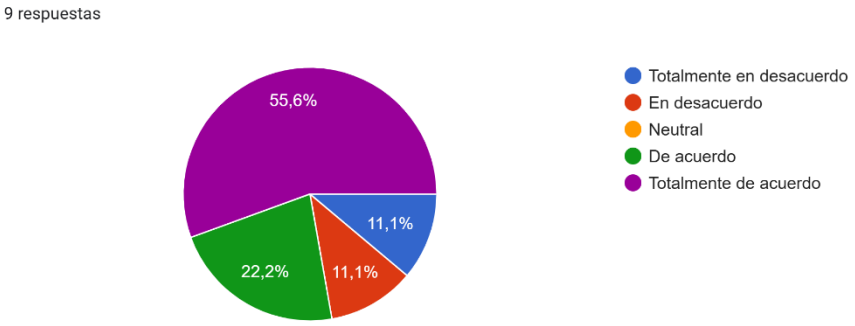


Figura 9. Grado de sentido de pertenencia al equipo de preventas

Con esta pregunta se busca analizar si los pre-vendedores de ABCALSA S.A. se sienten parte del equipo de trabajo, lo cual es clave al diseñar estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el compromiso laboral. Los resultados muestran que el 77,8% de los pre-vendedores se siente parte del equipo, con un 22,2% que está de acuerdo y un 55,6% que está totalmente de acuerdo. Este grupo es fundamental para promover la cultura organizacional en el área comercial, ya que al tener un alto sentido de pertenencia se fomenta la colaboración entre compañeros, además estos empleados están más dispuestos a compartir sus experiencias profesionales, lo que contribuye al rendimiento general del área de preventas.

Por otro lado, un 22,2% de los pre-vendedores (11,1% en total desacuerdo más el 11,1% en desacuerdo) no se siente parte del equipo, las causas de esta postura pueden ser diversas: falta de integración en las dinámicas laborales, escaso reconocimiento dentro del equipo de preventas en la zona de Quito o una baja satisfacción laboral. Entonces todas estas situaciones negativas impactan en la retención de talento, por lo cual es necesario implementar acciones inmediatas mediante reuniones grupales e individuales para que los pre-vendedores puedan expresar sus preocupaciones, asegurando que se sientan valorados en todo sentido.

Por lo analizado, si se refuerza la integración y el trabajo en equipo, los empleados estarán más motivados, habrá menos renuncias y mejorará su desempeño, de tal forma que la gestión del talento humano este en armonía con las metas estratégicas de la empresa.

Pregunta Nro. 8: ¿Qué factores considera que podrían mejorar su motivación y rendimiento laboral dentro de ABCALSA S.A.?

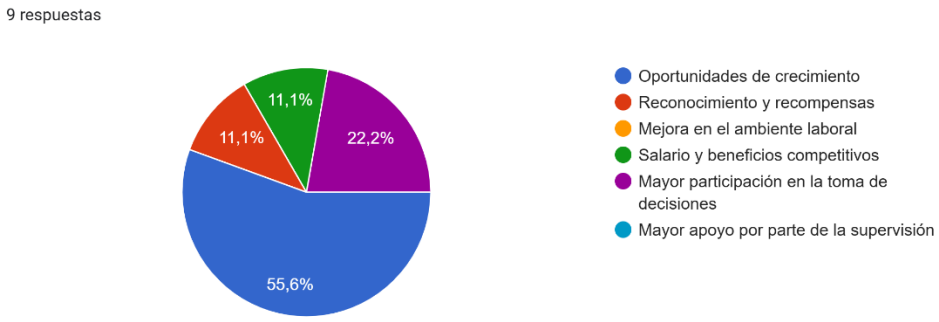


Figura 10. Factores claves para incrementar el rendimiento laboral

La siguiente pregunta se planteó con el objetivo de identificar las principales necesidades de los pre-vendedores, lo cual es esencial para potenciar su desempeño y compromiso. Los resultados proporcionan información valiosa para orientar las acciones de gestión del talento humano en el área comercial mediante la estrategia de employee engagement.

Según las respuestas de los pre-vendedores, el factor más valorado es las oportunidades de crecimiento, con un 55,6%, seguido por una mayor participación en la toma de decisiones, con un 22,2%. En cambio, el reconocimiento y recompensas, junto con el salario y beneficios competitivos, obtuvieron una menor relevancia, con un 11,1% en cada caso. Estos hallazgos sugieren que los pre-vendedores buscan estabilidad y desarrollo dentro de ABCALSA S.A. por ello, es crucial implementar planes de capacitación en negociación tanto nacional como internacional, así como programas de ascenso con criterios claros para que los colaboradores puedan visualizar su futuro profesional y avanzar dentro de la jerarquía organizacional, percibiendo mayores ingresos y otros beneficios acordes a su puesto.

En línea con estos resultados, es importante que los pre-vendedores participen activamente en las decisiones operativas relacionadas con su trabajo, se debe crear espacios de comunicación donde puedan sugerir mejoras en los procesos comerciales con los clientes en las rutas asignadas y participar en la planificación de objetivos y metas mensuales para el equipo.

De igual manera, no se debe subestimar la importancia de los factores de recompensa, salarios competitivos y un buen ambiente laboral. De modo que, sin incentivos adecuados, los pre-vendedores podrían sentir que su esfuerzo no es valorado, lo que afectaría negativamente la productividad; además, los salarios justos contribuyen significativamente a la satisfacción laboral, por lo tanto, ABCALSA S.A. debe evaluar si sus políticas salariales actuales están alineadas con las del mercado comercial, con el fin de lograr una retención de talento efectiva.

Pregunta Nro. 9: ¿Considera que la comunicación interna en ABCALSA S.A. es efectiva y refleja el compromiso de la empresa con sus empleados?

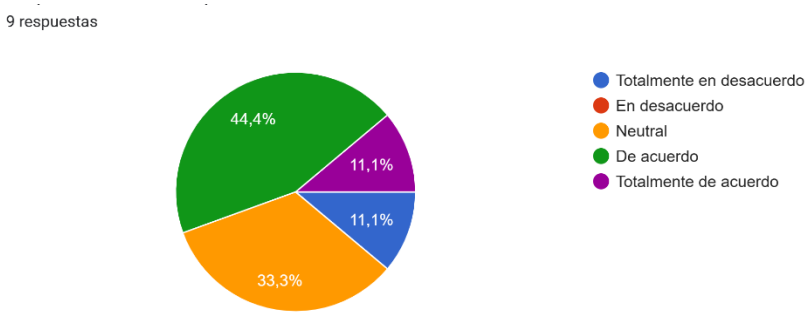


Figura 11. Efectividad de la comunicación interna de ABCALSA S.A.

La siguiente pregunta se planteó con el objetivo de comprender la apreciación de los 9 pre-vendedores del área comercial de ABCALSA S.A. sobre la efectividad de la comunicación interna, y el vínculo de la misma con el compromiso de la empresa hacia sus empleados. El análisis de la pregunta revela una situación variante: existe un 55,5% de respuestas afirmativas, una neutralidad del 33,3% y un total desacuerdo del 11,1% lo cual señala que la comunicación deber ser optimizada mediante boletines informativos, reuniones presenciales para evaluar el desempeño desde el jefe comercial al supervisor de zona y posteriormente con los pre-vendedores para tener en claro las responsabilidades que conllevan sus funciones dentro del equipo de trabajo, minimizando ambigüedades.

Otro aspecto es que los directivos de ABCALSA S.A., deben indagar sobre las percepciones negativas ya que estas pueden derivarse de prácticas o experiencias no acordes con la normativa de la empresa canalizando las inquietudes o necesidades a través de herramientas digitales (Microsoft Teams, Skype corporativo, Google Meets) de comunicación que permitan a los pre-vendedores una interacción y retroalimentación constante.

Entonces es claro que la comunicación interna no solo permite que la información fluya, sino que también mejora la confianza, la transparencia y la cultura organizacional, aspectos esenciales para el rendimiento laboral de los pre-vendedores en el área de preventas.

Pregunta Nro. 10: ¿Está satisfecho/a con las condiciones laborales que ofrece ABCALSA S.A.?

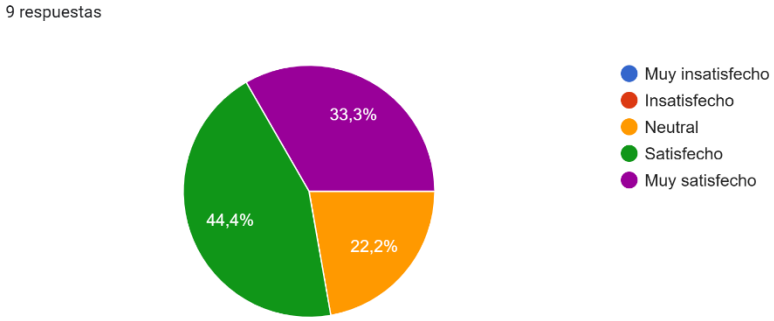


Figura 12. Nivel de satisfacción con las condiciones laborales

A través de esta pregunta se busca evaluar si los pre-vendedores se encuentran satisfechos con las condiciones laborales dadas por ABCALSA S.A. Según los datos obtenidos, el 77,7% de los pre-vendedores manifiesta satisfacción o total satisfacción, lo que indica que la mayoría percibe un entorno laboral favorable en cuanto a condiciones físicas, emocionales, beneficios e integración organizacional. Este resultado sugiere que la empresa ha implementado prácticas adecuadas para garantizar un ambiente de trabajo óptimo, lo que contribuye a fortalecer el compromiso, la lealtad y la proactividad del equipo.

Sin embargo, el 22,2% de los encuestados mantiene una postura neutral, lo que representa una oportunidad para optimizar la gestión del talento humano con la implementación de estrategias dirigidas al desarrollo profesional y la mejora de incentivos económicos podría incrementar la satisfacción y el sentido de pertenencia de este grupo de preventas de la zona Quito, además de impactar positivamente en el cumplimiento de los objetivos comerciales. De esta manera, ABCALSA S.A. no solo consolidará una cultura organizacional más sólida, sino que también podrá maximizar la eficiencia y productividad de sus colaboradores.

Pregunta Nro. 11: ¿Considera que su salario es justo en relación con su carga laboral y responsabilidades?

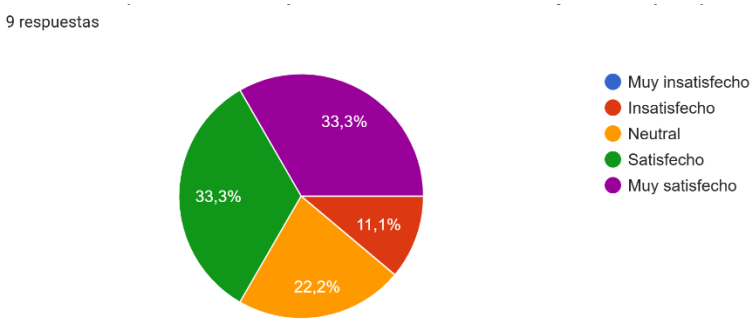


Figura 13. Nivel de satisfacción entre el salario y las funciones desempeñadas.

La siguiente pregunta está diseñada para verificar la relación salarial con la carga laboral y responsabilidades del empleado, de esta manera se visualiza una distribución significativa en la satisfacción de los pre-vendedores. Los datos muestran que el 66,6% de los encuestados se sienten satisfechos o muy satisfechos con su salario, lo que propone que una mayoría percibe su remuneración como adecuada.

Sin embargo, un 22,2% mantiene una posición neutral, lo que indica una falta de seguridad sobre si su salario es acorde a sus funciones, luego un 11,1% expresa insatisfacción, lo que revela una preocupación por la competitividad salarial externa e interna afectando al compromiso y desempeño.

El salario es un factor clave dentro del modelo de employee engagement, ya que influye directamente en la motivación de los colaboradores, para el caso de ABCALSA S.A., la mayoría de los pre-vendedores muestra una actitud positiva hacia su remuneración más los beneficios adicionales que compensen la carga laboral, lo que representa un punto de estabilidad en estrategias de gestión de talento humano.

No obstante, es recomendable prestar atención a la minoría que muestra insatisfacción, ya que esto podría traducirse en baja productividad o generar rotación de personal, entonces para para mitigar estos riesgos, es importante implementar incentivos atractivos que aseguren un equilibrio entre la remuneración y las actividades desempeñadas.

Con la aplicación de estas acciones se contribuye a mantener niveles altos de satisfacción en los pre-vendedores de la empresa ABCALSA S.A.

Pregunta Nro. 12: ¿Logra mantener un balance adecuado entre su vida personal y laboral en ABCALSA S.A.?

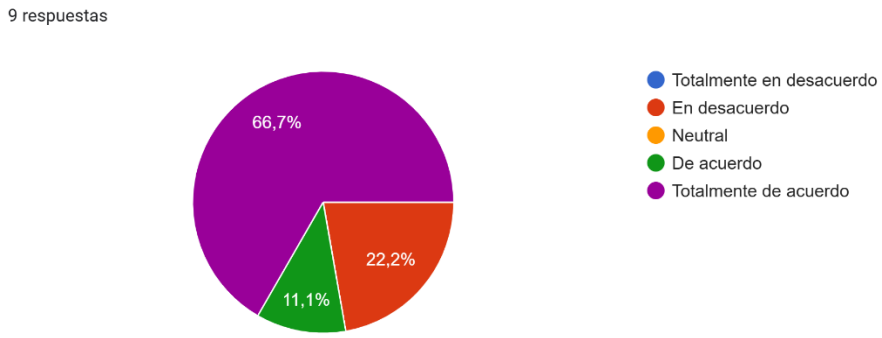


Figura 14. Satisfacción con el balance personal y profesional

Esta pregunta busca saber cómo los pre-vendedores de ABCALSA S.A. ven el equilibrio entre su vida personal y laboral. La mayoría, el 66,7%, dice que está totalmente de acuerdo en tener un buen balance, mientras que un 11,1% también está de acuerdo, sumando un 77,8% de respuestas positivas. Sin embargo, un 22,2% no está de acuerdo, lo que muestra que dos de nueve pre-vendedores tienen dificultades para equilibrar su trabajo con su vida personal.

El equilibrio entre la vida personal y laboral es importante para el bienestar de los empleados, ya que, si la carga de trabajo es demasiado alta o hay poca flexibilidad, puede generar estrés y desmotivación. En el caso de los pre-vendedores de ABCALSA S.A., la percepción general es positiva, lo que representa una fortaleza dentro del clima organizacional.

Sin embargo, es importante que la empresa realice evaluaciones periódicas sobre la carga laboral para mitigar el riesgo de estrés, por lo cual se deben desarrollar actividades físicas y mentales, como pausas activas, para asegurar el bienestar de los pre-vendedores,

además, es clave identificar los factores negativos a través de entrevistas personales, ya que este desbalance puede afectar negativamente su compromiso laboral y rendimiento.

Pregunta Nro. 13: ¿Se siente valorado/a y reconocido/a por su trabajo en ABCALSA S.A.?

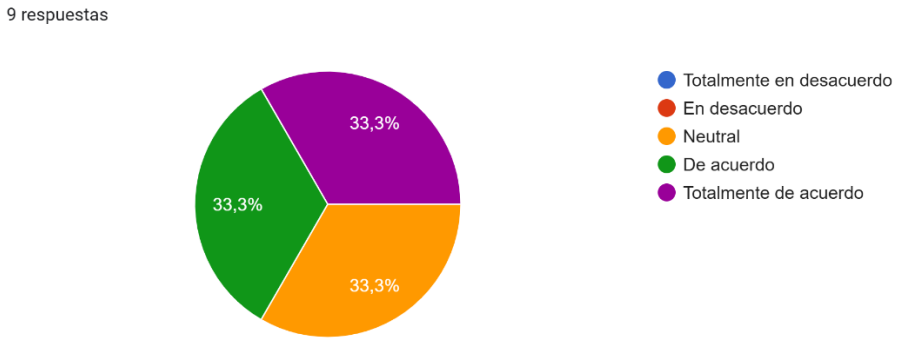


Figura 15. Nivel de valoración y reconocimiento por la empresa

Con esta pregunta se busca identificar el grado de valoración y reconocimiento que los pre-vendedores sienten por parte de ABCALSA S.A. Los datos muestran una distribución equitativa de opiniones, ya que un 33,3% de los encuestados se manifiesta neutral, lo que sugiere que una parte significativa de los empleados no tiene una percepción clara sobre su nivel de reconocimiento dentro de la empresa. Por otro lado, un 33,3% está de acuerdo y otro 33,3% está totalmente de acuerdo, lo que indica que 6 de los 9 pre-vendedores sienten que su trabajo es valorado por la empresa.

En este sentido, el reconocimiento laboral es una de las estrategias más efectivas para fortalecer la conexión emocional del empleado con la empresa, mejorar el desempeño y reducir la rotación. Diversos estudios han demostrado que los trabajadores que se sienten valorados tienden a mostrar mayor compromiso, mejor desempeño y altos niveles de satisfacción en el trabajo.

Para los pre-vendedores de ABCALSA S.A., que enfrentan desafíos constantes como el cierre de ventas, la presión por resultados y la interacción con clientes exigentes, el hecho de sentir valoración puede marcar la diferencia entre un desempeño óptimo y un bajo

compromiso. Por lo tanto, la empresa debe diseñar estrategias que premien ese esfuerzo diario, tales como el reconocimiento al "empleado del mes" con un sistema de puntos, promover el reconocimiento directo en reuniones ejecutivas por logros alcanzados y, sobre todo, asegurarse de que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades de ser reconocidos, evitando cualquier sesgo, y con todo se contribuye a lograr un impacto positivo en la productividad.

Pregunta Nro. 14: ¿Las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo son positivas?

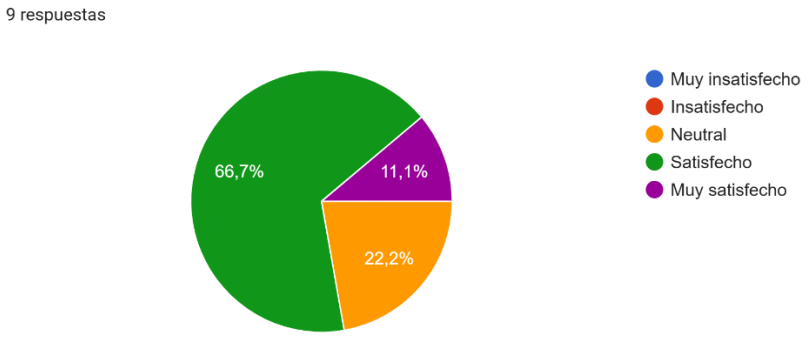


Figura 16. Calidad del clima laboral interno en el área comercial

Con esta pregunta se busca conseguir información valiosa sobre el clima interno y el nivel de conexión entre los pre-vendedores de ABCALSA S.A. La distribución de los resultados demuestra que el 77,8% de los encuestados se siente satisfecho o muy satisfecho, lo cual es una señal positiva para el ambiente laboral. Sin embargo, el 22,2 % que se mantiene neutral sugiere que hay línea de mejora para fortalecer la unión del equipo y evitar que esta percepción se transforme en insatisfacción a largo plazo.

Desde la perspectiva del employee engagement, el establecimiento de relaciones interpersonales positivas es uno de los pilares principales, ya que fortalece la comunicación, fomenta el trabajo en equipo y refuerza el sentido de pertenencia, además un ambiente de colaboración no solo impulsa la motivación individual, sino que también optimiza el

desempeño laboral colectivo traduciéndose en una buena productividad con un compromiso solido para cumplir los objetivos de la empresa.

Para ABCALSA S.A., donde los pre-vendedores trabajan en un entorno comercial dinámico, una buena relación entre compañeros puede mejorar la motivación y la eficiencia en la consecución de metas mensuales, por lo cual es básico que se desarrolle talleres de team building, una cultura de comunicación abierta y el apoyo mutuo entre los compañeros.

Pregunta Nro. 15: ¿Está interesado/a en participar en programas de capacitación ofrecidos por la empresa?

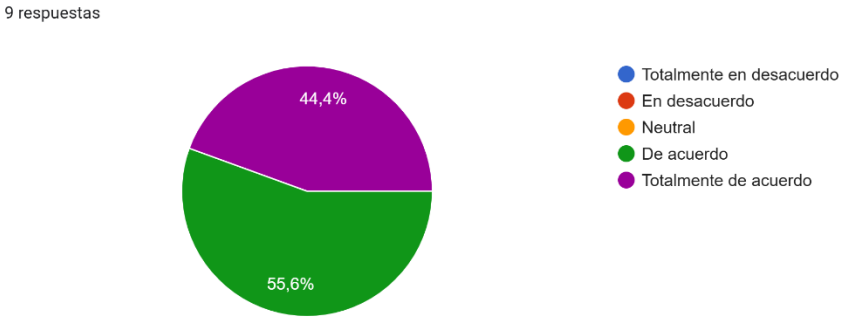


Figura 17. Nivel de interés en el desarrollo profesional

Con la siguiente respuesta se quiere conocer que grado de predisposición tiene el equipo de pre-vendedores hacia el desarrollo profesional, dándose los siguientes resultados de la pregunta con el 55,6% de los pre-vendedores se manifiesta estar de acuerdo y el 44,4% totalmente de acuerdo, lo que implica que el 100% de los encuestados muestra interés en participar en programas de capacitación. Sin embargo, evidencia respuestas negativas ni neutrales, lo que indica una clara demanda de capacitación continua para los pre-vendedores desde ABCALSA S.A.

Este alto nivel de interés desempeña un papel crucial en la gestión de talento humano ya que la capacitación no solo impulsa el compromiso, sino que también fortalece el crecimiento profesional y la capacidad de adaptación ante nuevos desafíos profesionales como laborales. Entonces cuando los empleados tienen acceso a oportunidades de aprendizaje

y desarrollo, no solo perfeccionan sus habilidades y aumentan la productividad, sino que también refuerzan su sentido de pertenencia a la organización.

En el caso de los pre-vendedores de ABCALSA S.A., el interés unánime en programas de capacitación indica que ellos consideran que el desarrollo profesional es clave para alcanzar objetivos individuales como los empresariales, en este sentido es necesario que la empresa implemente y conserve este tipo de programas internos para sus empleados, así mismo el tipo de formación no solo debe estar orientada a mejorar las habilidades técnicas de ventas, sino también potenciar habilidades blandas como la comunicación, la negociación y el liderazgo, que son cruciales para enfrentar los retos del mercado en el área comercial.

Entonces como resultado del compromiso mostrado por los pre-vendedores para este tipo de oportunidades, ABCALSA S.A. tiene la responsabilidad de trazar planes de desarrollo profesional que se alineen con las aspiraciones de este equipo, generando un ciclo justo donde el crecimiento personal se traduzca en mejores resultados para la empresa.

Pregunta Nro. 16: ¿Considera que ABCALSA S.A. apoya el desarrollo de habilidades y competencias para avanzar en su carrera profesional?

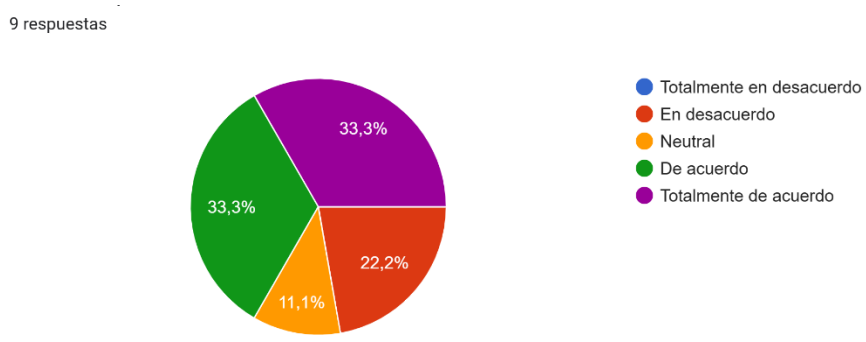


Figura 18. Evaluación del respaldo para el desarrollo profesional

Los resultados de esta pregunta sobre el apoyo de ABCALSA S.A. al desarrollo de habilidades y competencias para el crecimiento profesional de los pre-vendedores se presentan de la siguiente manera: el 66,6% de los pre-vendedores está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la empresa apoya el desarrollo profesional, lo que indica que

ABCALSA S.A. ha implementado ciertas iniciativas de formación y crecimiento dentro del área comercial. Sin embargo, el 22,2% que está en desacuerdo y el 11,1% que se mantiene neutral sugieren que algunos empleados no perciben un respaldo suficiente en la adquisición de nuevas competencias laborales, las cuales son cruciales para el éxito profesional. Esta división de opiniones podría deberse a la falta de claridad en los programas de desarrollo interno que mantiene la empresa, o a diferencias en la experiencia individual de cada colaborador respecto a las oportunidades de capacitación en las que hayan participado, dependiendo del tiempo que lleven en la organización.

Entonces se puede señalar que el desarrollo profesional es un elemento clave para fomentar la motivación y la retención del talento, cuando los colaboradores perciben que tienen oportunidades de crecimiento dentro de la organización, el nivel de compromiso aumenta. En el caso de los pre-vendedores de ABCALSA S.A., la capacitación es fundamental, ya que se trata de un área comercial donde las habilidades en negociación, el manejo de objeciones en los cierres de ventas, el cumplimiento de metas, y el conocimiento pleno de los productos que comercializa la empresa son clave para el éxito.

Entonces ABCALSA S.A como tal debe actuar a través de los supervisores con planes periódicos de mentoría actualizando las habilidades comerciales de los pre-vendedores en fases iniciales de adaptación y ofrecer cursos especializados relevantes a su puesto, con el fin de que cada empleado tenga acceso a oportunidades claras de aprendizaje, dando como resultado un mejor desempeño laboral en el área de preventas.

Pregunta Nro. 17: ¿La empresa fomenta el desarrollo de nuevos talentos dentro del área comercial?

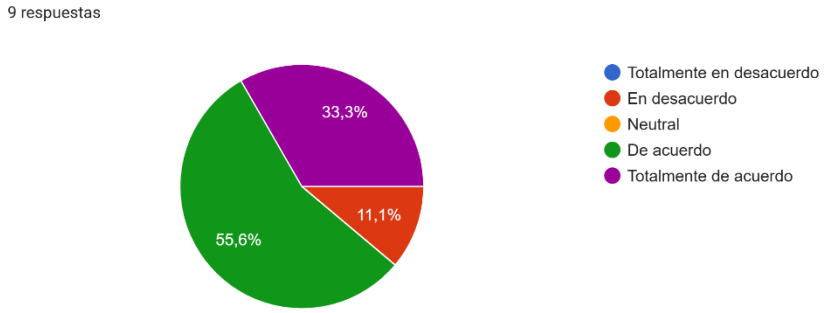


Figura 19. Grado de apoyo al desarrollo profesional en el área comercial

Los resultados reflejan que el 88,9% de los pre-vendedores percibe que ABCALSA S.A. si fomenta el desarrollo de talento en el área comercial, un 55,6% señala estar de acuerdo y 33,3% que está totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 11,1% expresa un desacuerdo, lo cual se puede interpretar como indicio de mejoras en cuanto a equidad y acceso a oportunidades de crecimiento inclusivas.

De esta manera el desarrollo de nuevos talentos es un aspecto necesario al implementar estrategias que impulsen el potencial de los colaboradores, ya que, si una empresa invierte en identificación profesional y crecimiento del equipo comercial, logra conseguir beneficios como lealtad corporativa, un buen desempeño individual, menor rotación de personal y un considerable aumento de productividad en los resultados comerciales.

Desde lo analizado, como empresa ABCALSA S.A debe implementar prácticas viables que potencien el desarrollo de los pre-vendedores a nivel zonal, estas pueden ser planes de carrera con una estructura solida garantizando que los talentos emergentes sean reconocidos y promovidos con meritocracia. Además, el fortalecimiento de la comunicación interna del área comercial indica que puede mejorar la percepción del apoyo al desarrollo del profesional, ayudando a minimizar la impresión del estancamiento en un puesto laboral, entre quienes aún no ven tangibles las oportunidades por su experiencia laboral.

Pregunta Nro. 18: ¿Considera que las oportunidades de desarrollo profesional en ABCALSA S.A. son claras y accesibles?

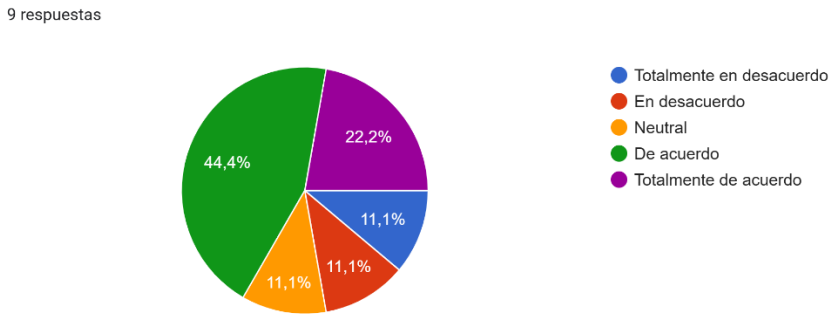


Figura 20. Accesibilidad a oportunidades de desarrollo profesional

Esta pregunta se plantea para identificar si la empresa mantiene una comunicación efectiva sobre las oportunidades externas e internas que brinda la empresa para mejorar el perfil profesional de los empleados, en este sentido los pre-vendedores han mostrado una diversidad de percepciones el 66,6% considera que las oportunidades de desarrollo en ABCALSA S.A. son claras y accesibles, lo cual es un aspecto positivo para el compromiso laboral.

Sin embargo, existe un 22,2% de empleados que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que aún hay brechas en la comunicación o implementación de estas oportunidades y adicionalmente, el 11,1% de respuestas neutral muestra que una parte del equipo no tiene un sentir definido, lo que puede indicar desconocimiento o falta de información sobre las opciones de crecimiento.

El conocimiento sobre la accesibilidad en las oportunidades de desarrollo profesional es un factor indispensable ya que impacta directamente en la motivación, la retención y el rendimiento laboral, entonces si los colaboradores identifican posibilidades reales de crecimiento dentro de la empresa, su compromiso con la organización se fortalece.

De este modo los resultados reflejan una tendencia positiva, lo que sugiere que ABCALSA S.A. ha implementado iniciativas que promueven el desarrollo profesional. Sin

embargo, el 33,3% de los pre-vendedores considera que aún existen áreas de mejora, lo que indica la necesidad de reforzar estas estrategias para garantizar que todos los empleados perciban una trayectoria clara dentro de la empresa.

En este sentido, los pre-vendedores al visualizar un camino de crecimiento estructurado, su motivación aumenta, ya que perciben que el esfuerzo será recompensado a largo plazo, así mismo no solo se mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, generando un impacto positivo en el clima organizacional y en la productividad del equipo de preventas zonal de Quito.

Pregunta Nro. 19: ¿Qué tipo de incentivos considera más efectivos para mejorar su desempeño y motivación en ABCALSA S.A.?

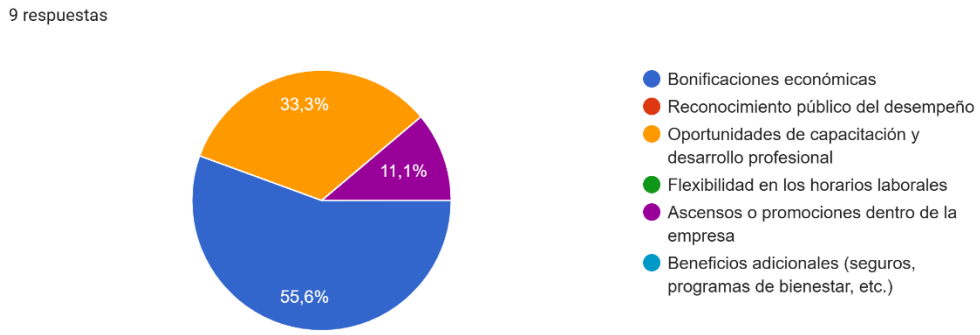


Figura 21. Tipo de incentivos

Con esta pregunta se busca identificar qué tipo de incentivos son percibidos como los más efectivos para mejorar el desempeño y la motivación de los pre-vendedores en ABCALSA S.A., ya que la estrategia del employee engagement está fuertemente vinculada a la percepción de que el esfuerzo individual sea recompensado de manera justa y significativa.

En este contexto, la mayoría de los pre-vendedores considera que las bonificaciones económicas son el incentivo más efectivo (55,6%), lo que sugiere que los empleados valoran las recompensas tangibles y directas por su desempeño. Sin embargo, un 33,3% prefiere oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo que indica que una parte del equipo

busca incentivos a largo plazo, como el crecimiento en su carrera. Y un 11,1% se manifiesta por los ascensos o promociones dentro de la empresa, lo que podría corresponder a que las oportunidades de crecimiento interno son limitadas o no cumplen las expectativas para aplicar a ese tipo de programas. Además, la falta de votos en las opciones del reconocimiento público, la flexibilidad horaria y los beneficios adicionales indica que estos factores no son percibidos como prioritarios para mejorar la motivación y el desempeño.

De este modo los pre-vendedores comprometidos suelen valorar el crecimiento profesional como un factor determinante para permanencia dentro de la empresa, entonces de modo complementario es esencial que ABCALSA S.A. implemente un sistema de incentivos con varias aristas priorizando las bonificaciones económicas inmediatas para recompensar el desempeño inmediato, este enfoque equilibrado no solo atenderá las demandas actuales del equipo, sino que también establecerá las bases para una cultura organizacional orientada al desarrollo y la innovación, elementos clave para el éxito del área comercial.

Encuesta de Satisfacción del cliente

Se aplico la encuesta a 15 clientes con el objetivo de evaluar el desempeño del pre-vendedor en su gestión comercial dentro de la ruta asignada, para identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes. La primera sección se centra en medir la eficiencia del pre-vendedor al aplicar los procesos de ventas de la empresa, con los siguientes

resultados:

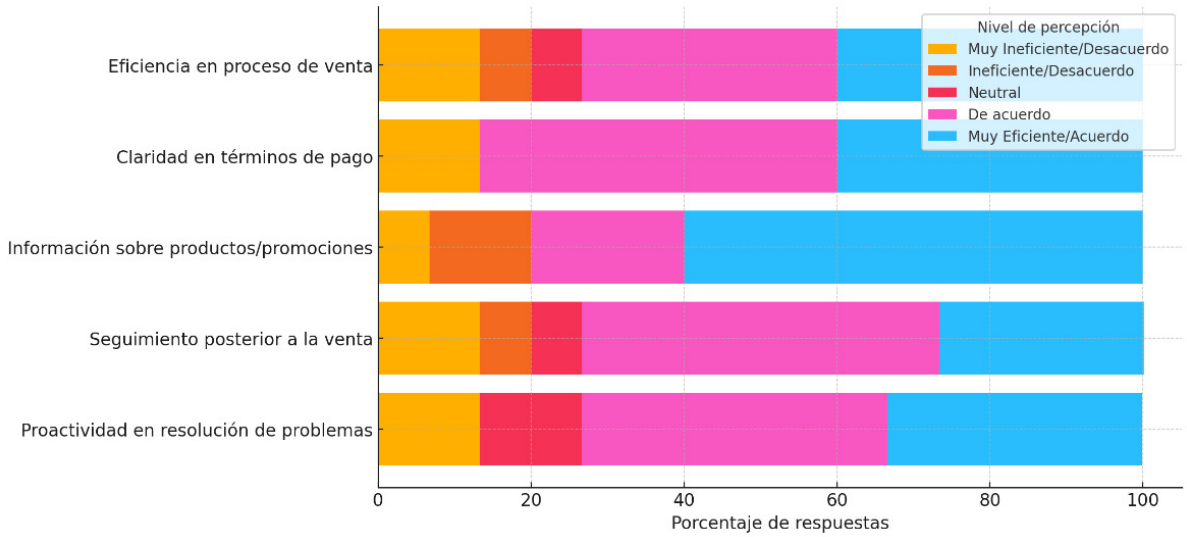


Figura 22. Bloque 1 Eficiencia en la gestión de ventas

Los resultados de esta encuesta reflejan que la eficiencia en el proceso de ventas es alta con un 73.3%, por otro lado, un 26.7% de clientes percibe que es ineficiente. Esto indica que, aunque el equipo de preventas tiene un buen nivel en desempeño todavía existen falencias que pueden solucionarse con capacitaciones sobre estos temas.

Sobre la claridad de términos de pago un 86.7% de clientes está de acuerdo, indica que los pre-vendedores si explican correctamente esta fase, sin embargo, un 13.3% muestra un desacuerdo, entonces estos resultados demuestran que existe la necesidad de reforzar la comunicación evitando posibles confusiones en el cierre de venta.

En cuanto a recibir información sobre las características del producto adquirido y las promociones vigentes, la mayoría manifestó un 80% de estar en acuerdo, pero 20% percibe que no hay proactividad en este proceso, por lo cual se infiere que los pre-vendedores están excluyendo esta práctica en sus labores. Es necesario que se evalué la correcta aplicación de los protocoles del servicio de preventa, además de ofrecer incentivos que premien el cumplimiento de ventas adicionales o promocionales por volumen de producto.

Para el seguimiento posterior a las ventas un 73.4% indica estar de acuerdo, lo cual indica que esta fase si se cumple, pero un 26.6% de clientes no lo percibe de tal manera,

entonces es clave seguir fortaleciendo la comunicación con feedback para fidelizar a los clientes y de esta forma aumentar los números en ventas. Y en la resolución de problemas en el proceso de ventas general, un 26.6% de clientes se manifiesta insatisfecho con la labor del pre-vendedor, esto implica que los empleados necesitan autonomía para tomar decisiones operativas con una base de lineamientos que puedan agilizar las soluciones.

De manera general se refleja un desempeño positivo, pero también se evidencia ciertos puntos de mejora en cuanto a técnicas de resolución de problemas y estrategias para un óptimo seguimiento en las ventas. En relación al compromiso laboral estos resultados señalan que la formación y el reconocimiento hacia el pre-vendedor, juegan un papel esencial ya que un sólido equipo más allá de agilizar los procesos de venta, genera un vínculo de confianza y fidelización mediante un servicio proactivo en función de las necesidades del cliente.

Entonces como empresa ABCALSA S.A. debe implementar estrategias de capacitación, incentivos y herramientas tecnológicas para fortalecer el compromiso del equipo, brindando una experiencia de compra más ágil y satisfactoria para los clientes, promoviendo la fidelización y el crecimiento comercial de la empresa.

La sección dos valora la satisfacción general del cliente con el trabajo realizado por el pre-vendedor de ABCALSA S.A., con los siguientes resultados:

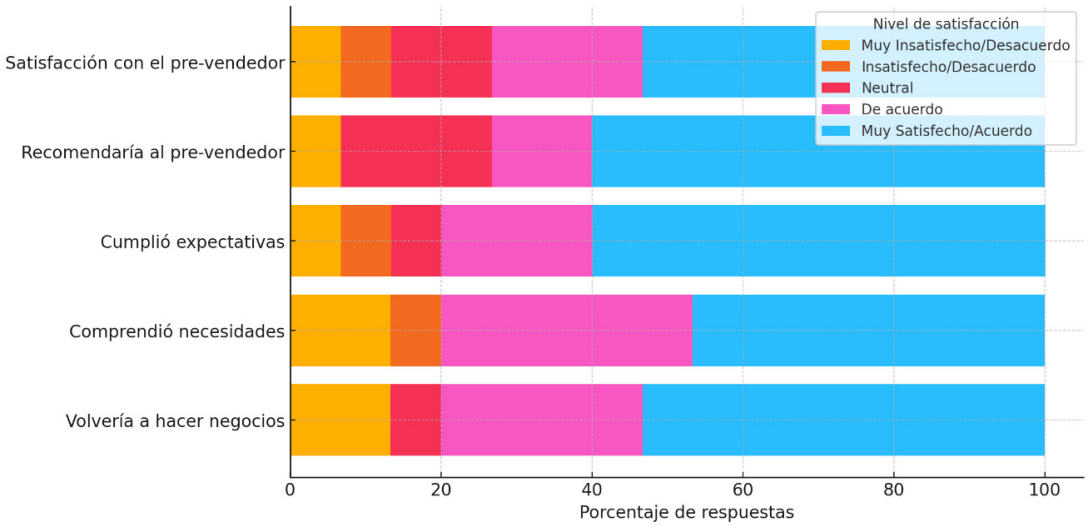


Figura 23. Bloque 2 Satisfacción general del cliente con el pre-vendedor de ruta

El desempeño del equipo de preventas en ABCALSA S.A. tiene una relación directa con el nivel de compromiso y motivación, por lo cual al implementar estrategias basadas en el compromiso se busca mejorar ciertos factores a través de acciones concretas en la gestión del talento humano. Al analizar resultados, se pueden identificar los siguientes

puntos clave:

En cuanto a la satisfacción con el servicio del pre-vendedor la mayoría de clientes con un 73.3% se encuentra satisfecho, señala que el pre-vendedor posee habilidades y conocimientos adecuados al puesto, sin embargo, un 26.7% se muestra insatisfecho. Esto revela una necesidad clara de reforzar capacitaciones en servicio al cliente y en técnicas actualizadas sobre ventas de consumo masivo.

Los clientes en su mayoría con el 73.3% manifiesta que si recomendaría al pre-vendedor, pero un 20% de los encuestados refleja negatividad en este aspecto, entonces es un indicador de baja confianza al no haber una uniformidad de trabajo. Entonces ABCALSA S.A. para mitigar esta situación encontrada tiene que implementar programas de reconocimiento para los empleados más destacados.

Para el cumplimiento de expectativas la mayoría de clientes con un 80% en acuerdo considera que el servicio recibido se alinea con lo esperado, pero un 13.4% de encuestados no

tiene esta percepción, lo que recalca la necesidad de fortalecer habilidades blandas de los pre-vendedores como la escucha activa y personalización del servicio ante varios segmentos de clientes.

Aunque la mayoría de los clientes, un 80%, siente que sus necesidades fueron bien comprendidas y atendidas, todavía hay un 20% que no lo percibe así, resaltando la importancia de capacitar mejor a los pre-vendedores, especialmente en el análisis de clientes y habilidades de negociación, para ofrecer soluciones más acertadas y mejorar la experiencia del cliente.

El 80% de los clientes está dispuesto a volver a hacer negocios con la empresa debido a la atención brindada por el pre-vendedor, lo que refleja una percepción positiva del servicio. Sin embargo, aún hay un 20% que no está completamente convencido, lo que representa una oportunidad para mejorar la experiencia de compra y fortalecer la comunicación postventa, asegurando así una mayor fidelización de los clientes.

Para el aspecto del compromiso laboral por los pre-vendedores, estos resultados indican que la satisfacción del cliente está estrechamente ligada al compromiso y motivación del empleado. Un equipo de preventas que se siente respaldado y cuenta con las herramientas adecuadas tiende a ofrecer un servicio de mayor calidad, comprendiendo mejor las necesidades del cliente y creando una experiencia positiva que fomente la fidelización. Esto resalta la importancia de emplear estrategias que impulsen el compromiso del personal, ya que el bienestar del empleado incide directamente en la percepción y lealtad de los clientes.

Entrevista Semiestructurada

A continuación, en la Tabla 3, se presenta la matriz resumen de la entrevista realizada al Supervisor de Ventas, el Sr. Iván Vaca ejecutivo del área comercial de la empresa ABCALSA S.A.

Tabla 3.. Matriz de resumen entrevista al Supervisor Iván Vaca

Tema Principal	**Pregunta Clave**	**Respuesta del Entrevistado**	**Comentario o Análisis Breve**
Compromiso con los objetivos comerciales	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con los objetivos comerciales de ABCALSA S.A.?	Considera que su nivel de compromiso es alto, ya que se identifica con la misión y visión de la compañía y está dispuesto a trabajar arduamente para alcanzar las metas establecidas.	Un alto nivel de compromiso indica que el empleado está alineado con la cultura organizacional, lo cual es clave para el éxito de la empresa.
Factores que influyen en el compromiso laboral	¿Qué factores considera que influyen positiva o negativamente en su compromiso laboral?	Factores positivos: claridad en la comunicación de objetivos, reconocimiento, retroalimentación, oportunidades de crecimiento. Factores negativos: falta de recursos y apoyo, burocracia excesiva y falta de autonomía.	La empresa debe reforzar los aspectos positivos y trabajar en minimizar los negativos para mejorar el compromiso del equipo.
Liderazgo en ABCALSA S.A.	¿Qué aspectos del liderazgo en ABCALSA S.A. considera más efectivos para mantener al equipo motivado y alineado con las metas comerciales?	Inspirar y motivar, comunicación clara, empatía y toma de decisiones informadas.	Un liderazgo efectivo es clave para el rendimiento del equipo y la consecución de metas comerciales.
Desempeño del área comercial	¿Cómo evaluaría el desempeño actual del área comercial en términos de ventas y satisfacción del cliente?	Considera que el desempeño es bueno, pero con oportunidades de mejora, especialmente en estrategias de marketing y ventas.	Es importante realizar un diagnóstico detallado para identificar áreas específicas de mejora en ventas y satisfacción del cliente.
Oportunidades de mejora en ventas	¿Qué oportunidades de mejora existen en los procesos de ventas que podrían incrementar los resultados comerciales?	Implementar estrategias de ventas más efectivas, mejorar la comunicación con los clientes, optimizar los procesos y capacitar continuamente al equipo.	La capacitación y optimización de procesos pueden incrementar la eficiencia y efectividad de las ventas.
Sugerencias adicionales	¿Tiene alguna sugerencia adicional para mejorar el desempeño del área comercial y el compromiso de sus miembros?	Implementar un programa de reconocimiento y recompensa, realizar sesiones de retroalimentación y coaching, fomentar una cultura de innovación.	Estas iniciativas pueden mejorar el ambiente laboral, incrementar la motivación y potenciar el rendimiento del equipo comercial.

La entrevista realizada al supervisor Iván Vaca ofrece información clave sobre el nivel de compromiso, el estilo de liderazgo y las áreas de mejora dentro del equipo comercial de ABCALSA S.A. Los resultados obtenidos permiten establecer una conexión clara con la propuesta de gestión de talento humano, enfocada en la implementación de la estrategia de employee engagement. El objetivo es mejorar el rendimiento de los pre-vendedores en el área comercial, creando un ambiente de trabajo que sea tanto motivador como eficiente. Desde el plano de la experiencia, un entorno donde los empleados se sienten apoyados y comprendidos

realmente puede marcar un punto de diferencia, puesto que, al existir ambiente positivo y las metas claras, los resultados tienden a ser óptimos.

Lo que destaca el supervisor sobre el compromiso de los empleados con los objetivos comerciales es acertado con referencia a los datos cuantitativos. Esto demuestra que, al menos desde su perspectiva, los empleados están alineados con la misión y visión de la empresa, ya que es comprobado que cuando los empleados sienten que están contribuyendo a algo más grande y que su trabajo tiene un propósito, ponen todo su esfuerzo en alcanzar las metas y a menudo superan las expectativas. Este tipo de compromiso es clave para generar un verdadero sentido de pertenencia dentro de la organización.

En cuanto al desempeño indica que existen oportunidades de mejora, especialmente en áreas clave como las estrategias de marketing y ventas, por lo tanto, es importante que ABCALSA S.A. implemente un proceso de mejora continua, donde la optimización de las estrategias comerciales y la capacitación constante del equipo jueguen un papel primordial.

En la siguiente Tabla 4, se presenta la matriz resumen de la entrevista realizada al Técnico Comercial, el Sr. Marco Rodas técnico del área comercial de la empresa ABCALSA S.A.

Tabla 4. Matriz de resumen entrevista al Técnico Comercial Marco Rodas

Tema Principal	**Pregunta Clave**	**Respuesta del Entrevistado**	**Comentario o Análisis**
Compromiso con los objetivos comerciales	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con los objetivos comerciales de ABCALSA S.A.?	Se trabaja con metas pequeñas y alcanzables para cumplir objetivos más grandes alineados al crecimiento en ventas.	La respuesta refleja un enfoque estructurado basado en objetivos a corto plazo como estrategia para lograr el éxito comercial.
Factores que afectan el compromiso	¿Qué factores considera que influyen positivamente o negativamente en su compromiso laboral?	Positivos: conocimiento del mercado y experiencia. Negativos: burocracia interna en la toma de decisiones.	Se evidencia que la toma de decisiones ágiles es clave para mantener el compromiso y la competitividad.
Liderazgo y motivación	¿Qué aspectos del liderazgo en ABCALSA S.A. considera más efectivos para mantener al equipo motivado y alineado con las metas comerciales?	Control de metas diarias y bajada de información sobre cumplimientos.	La claridad en los objetivos y el seguimiento continuo son fundamentales para mantener la alineación y motivación del equipo.

Tema Principal	Pregunta Clave	Respuesta del Entrevistado	Comentario o Análisis
Desempeño del área comercial	¿Cómo evaluaría el desempeño actual del área comercial en términos de ventas y satisfacción del cliente?	Se cumple con los volúmenes y metas en más del 95%. La recompra es un indicador clave de satisfacción.	La alta efectividad del área comercial se refleja en la recurrencia de compra, lo que indica una buena relación con los clientes.
Oportunidades de mejora en ventas	¿Qué oportunidades de mejora existen en los procesos de ventas que podrían incrementar los resultados comerciales?	Mayor conocimiento técnico de los productos y rápida apertura de códigos de nuevos clientes.	La capacitación en los productos y la optimización de procesos administrativos son oportunidades clave para mejorar la venta consultiva.
Sugerencias para mejorar el compromiso y desempeño	¿Tiene alguna sugerencia adicional que considere relevante para mejorar el desempeño del área comercial y el compromiso de sus miembros?	Ser más observadores en el punto de venta, capacitarse constantemente en el conocimiento técnico y costeo de los productos.	La autogestión del conocimiento y la observación en el punto de venta pueden ser estrategias efectivas para aumentar la competitividad del equipo comercial.

Según las respuestas obtenidas, se observa que el nivel de compromiso con los objetivos comerciales es alto, pero existen factores como la burocracia y la falta de autonomía que podrían estar impactando negativamente el rendimiento laboral. La teoría del employee engagement indica que estos obstáculos deben ser superados para crear un entorno de trabajo más ágil y motivador, lo cual tendría un efecto positivo en el desempeño del equipo comercial.

En este sentido el liderazgo efectivo no solo se basa en cumplir con las metas, sino en gestionar las expectativas diarias del equipo y mantener una comunicación clara sobre los logros alcanzados, por lo cual Marco Rodas resalta un punto clave: asegurarse de que todos estén alineados con los objetivos y que se reconozcan los avances constantemente. Esto es algo evidenciable, cuando un líder inspira y mantiene al equipo motivado, las metas se alcanzan con mayor facilidad; además, la retroalimentación constante es crucial, se trata solo de decir "bien hecho", sino de ofrecer comentarios constructivos que ayuden al crecimiento del equipo. Estas sugerencias están alineadas con las practicas esenciales del engagement, para mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

Y en esta Tabla 5, se presenta la matriz resumen de la entrevista realizada al Vendedor KAM, el Eduardo Cajo ejecutivo del área comercial de la empresa ABCALSA S.A.

Tabla 5. Matriz de resumen entrevista al Vendedor KAM Eduardo Cajo

Tema Principal	**Pregunta Clave**	**Respuesta del Entrevistado**	**Comentario o Análisis**
Compromiso con los objetivos comerciales	¿Cómo describiría su nivel de compromiso con los objetivos comerciales de ABCALSA S.A.?	Su compromiso es muy alto, alinea sus esfuerzos con las metas de la empresa, cumple con los KPI´s y colabora con estrategias de crecimiento.	Se evidencia un alto nivel de engagement, lo que es clave para el éxito comercial. Se puede reforzar con incentivos y reconocimiento.
Factores que influyen en el compromiso	¿Qué factores considera que influyen positiva o negativamente en su compromiso laboral?	Factores positivos: buen ambiente laboral, reconocimiento, objetivos claros y oportunidades de crecimiento. Factores negativos: falta de comunicación y poca claridad en los objetivos.	Es fundamental reforzar los factores positivos y minimizar los negativos con estrategias de liderazgo y comunicación efectiva.
Efectividad del liderazgo	¿Qué aspectos del liderazgo en ABCALSA S.A. considera más efectivos para mantener al equipo motivado y alineado con las metas comerciales?	Comunicación clara, confianza en el equipo, apoyo constante, reconocimiento de logros y fomento de habilidades.	Un liderazgo basado en comunicación y reconocimiento fortalece el compromiso y desempeño del equipo.
Desempeño del área comercial	¿Cómo evaluaría el desempeño actual del área comercial en términos de ventas y satisfacción del cliente?	Desempeño sólido con buenos resultados en ventas y relaciones con clientes.	La percepción es positiva, pero se puede mejorar con estrategias de fidelización y capacitación constante.
Oportunidades de mejora en ventas	¿Qué oportunidades de mejora existen en los procesos de ventas que podrían incrementar los resultados comerciales?	Capacitación continua en técnicas de negociación y atención al cliente.	La capacitación es clave para mantener la competitividad y mejorar resultados de ventas. Se recomienda un programa estructurado de formación.
Sugerencias para mejorar desempeño y compromiso	¿Tiene alguna sugerencia adicional que considere relevante para mejorar el desempeño del área comercial y el compromiso de sus miembros?	Implementar programas mensuales de incentivos y reuniones periódicas para evaluar el desempeño.	Incentivos y reuniones de seguimiento pueden fortalecer la motivación y el rendimiento del equipo

Una de las observaciones más destacadas en la entrevista es el alto nivel de compromiso de Eduardo Cajo con los objetivos comerciales de ABCALSA S.A. El vendedor menciona que su alineación con los KPI’s y las metas comerciales de la empresa es sólida, lo que refleja un compromiso significativo. Este nivel de compromiso es un pilar esencial dentro de la estrategia de employee engagement, ya que los empleados que se sienten alineados con

los objetivos de la organización tienden a estar más motivados para alcanzar y superar los resultados esperados.

En la entrevista, Eduardo propone la implementación de programas de incentivos mensuales y reuniones periódicas para evaluar el desempeño, estas sugerencias son muy relevantes para una estrategia efectiva de employee engagement. Los incentivos basados en el cumplimiento de objetivos comerciales no solo motivan al equipo, sino que también refuerzan el sentido de contribución dentro de la organización, y esto en conjunto con las reuniones periódicas de retroalimentación, que son esenciales para mantener una comunicación abierta, evaluar el desempeño individual y grupal, además se puede realizar ajustes en las estrategias comerciales vigentes.

Análisis de Contenido

Registros de ventas mensuales de los pre-vendedores

KPI	Familia	Obj. (Kg) Mensual	Real Acum.(kg)	Tendencia (Kg)	Tendencia (%)	Promedio diario (Kg)
12	Levadura Prensada	34.000	32.399	32.399	95%	1.246
13	Premezclas	5.300	4.611	4.611	87%	177
14	Cremas	1.500	1.433	1.433	96%	55
15	Esencias	1.200	1.559	1.559	130%	60
16	Other BI	4.361	2.947	2.947	68%	113
Total Familias		46.361	42.949	42.949	93%	1.652

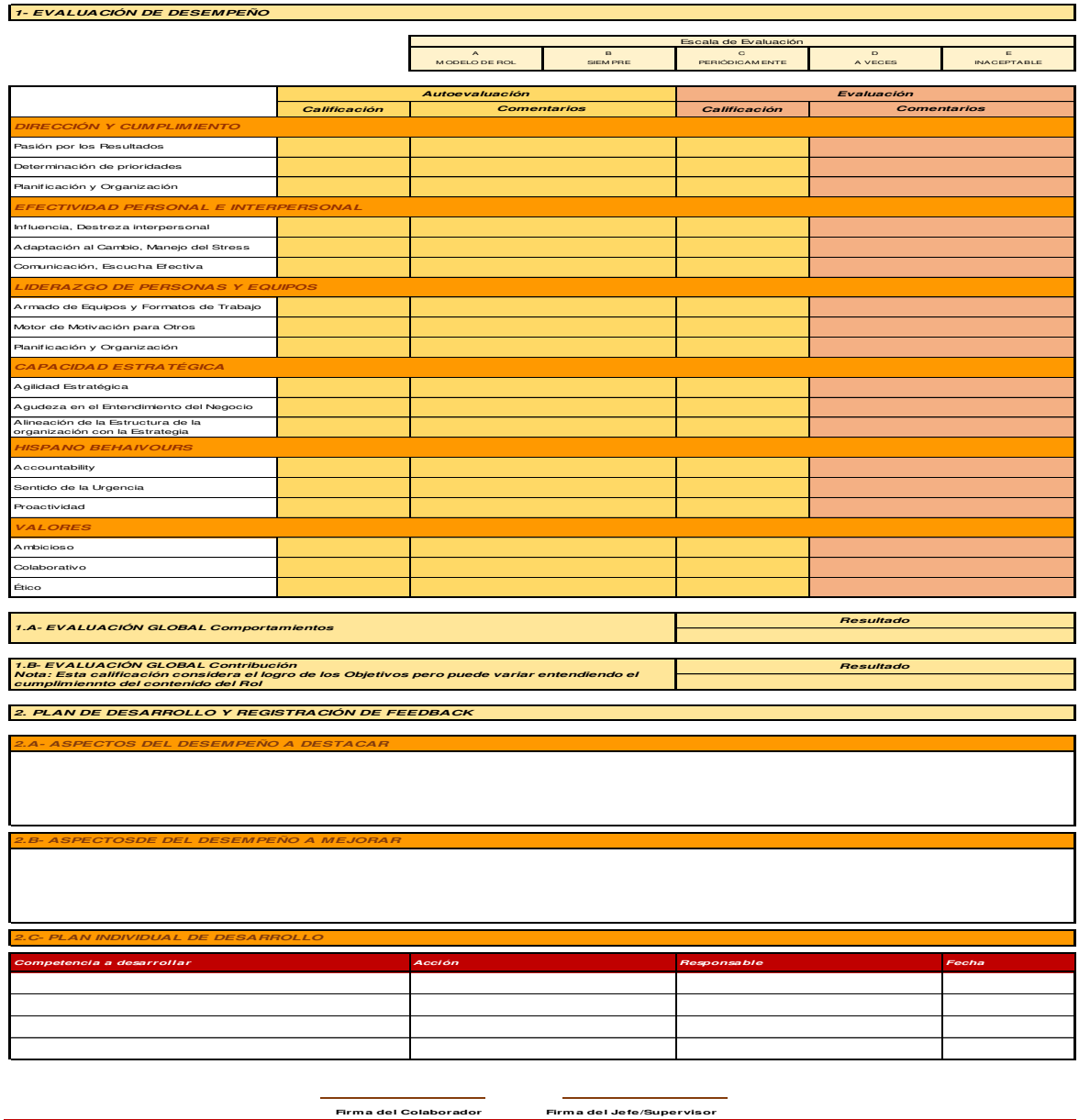
Figura 24. Análisis de venta Enero

El cierre de enero muestra un desempeño positivo en general, aunque con áreas que requieren atención. Se alcanzó el 96% del objetivo de ventas (44.320 kg de 46.361 kg), pero la diferencia entre las líneas de productos es preocupante. La Levadura Prensada superó las expectativas, casi alcanzando el objetivo, lo que es un buen resultado. Sin embargo, las líneas de Premezclas, Cremas y especialmente Other BI quedaron muy por debajo de lo proyectado. Es importante investigar las causas de este bajo rendimiento: si es un tema de marketing, problemas en la cadena de suministro, o tal vez más competencia en el mercado para estos productos. En cuanto a la línea de Esencias, aunque se superó el objetivo, es clave no perder

de vista que este éxito no debe desviar la atención de las áreas que no tuvieron el mismo desempeño.

En resumen, el análisis sugiere la necesidad de un plan de acción para mejorar las líneas con bajo desempeño, entender las causas detrás de esos números y ajustar las estrategias de marketing y distribución de recursos para optimizar los resultados.

Análisis de la evaluación de desempeño vigente en ABCALSA



1- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

	Escala de Evaluación				
	A MODELO DE ROL	B SIEMPRE	C PERIÓDICAMENTE	D A VECES	E INACEPTABLE

	Autoevaluación		Evaluación	
	Calificación	Comentarios	Calificación	Comentarios
DIRECCIÓN Y CUMPLIMIENTO				
Pasión por los Resultados				
Determinación de prioridades				
Planificación y Organización				
EFECTIVIDAD PERSONAL E INTERPERSONAL				
Influencia, Destreza interpersonal				
Adaptación al Cambio, Manejo del Stress				
Comunicación, Escucha Efectiva				
LIDERAZGO DE PERSONAS Y EQUIPOS				
Armado de Equipos y Formatos de Trabajo				
Motor de Motivación para Otros				
Planificación y Organización				
CAPACIDAD ESTRATÉGICA				
Agilidad Estratégica				
Agudeza en el Entendimiento del Negocio				
Alineación de la Estructura de la organización con la Estrategia				
HISPANO BEHAIVOURS				
Accountability				
Sentido de la Urgencia				
Proactividad				
VALORES				
Ambicioso				
Colaborativo				
Ético				

1.A- EVALUACIÓN GLOBAL Comportamientos	Resultado

1.B- EVALUACIÓN GLOBAL Contribución Nota: Esta calificación considera el logro de los Objetivos pero puede variar entendiendo el cumplimiennto del contenido del Rol	Resultado

2. PLAN DE DESARROLLO Y REGISTRACIÓN DE FEEDBACK

2.A- ASPECTOS DEL DESEMPEÑO A DESTACAR

2.B- ASPECTOSDE DEL DESEMPEÑO A MEJORAR

2.C- PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

Competencia a desarrollar	Acción	Responsable	Fecha

Firma del Colaborador Firma del Jefe/Supervisor

Figura 25. Análisis formato actual de evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta muy importante, pero también se podría mejorar en varios aspectos para hacerla más efectiva. En este modelo vigente de la empresa ABCALSA S.A. se ha observado que las preguntas planteadas son demasiado generales, lo que dificulta una evaluación precisa. Por ejemplo, cuando se pregunta "¿Cómo influye en los demás?", es una cuestión muy extensa. Entonces son modificaciones que deben ajustarse para nuevos controles según el tiempo de evaluación, de esto modo es mejor ser específico, como preguntar "¿Cómo ha brindado retroalimentación a sus compañeros en situaciones difíciles?" o "¿Qué enfoque utiliza para manejar conflictos dentro del equipo?". Por lo tanto, las respuestas que se obtienen serian claras y relevantes para innovar en procesos externos e internos de la empresa.

Otro aspecto que es relevante, es la medición del cumplimiento de objetivos. En lugar de utilizar frases como "Pasión por los resultados", que pueden ser interpretadas de diversas formas, es viable formular preguntas más directas, por ejemplo "¿Cuántos de los objetivos que te propusiste para este trimestre has logrado cumplir?".

Por lo analizado y observado se recomienda que la evaluación debe estar alineada con las responsabilidades específicas de cada puesto, puesto que existen preguntas que se repiten o que no están directamente relacionadas con el trabajo que realiza la persona evaluada. Esto puede generar confusión, tanto para el evaluador como para el evaluado, e índice en un proceso deficiente sin aportes relevantes para el are de gestión de talento humano, de esta manera es importante centrarse en lo que realmente interesa ser evaluado, evitando sesgos.

Por último, el "Plan de Desarrollo Individual" debería ser más detallado con directrices específicas, para que no pierda la efectividad, es decir un buen plan debe incluir acciones claras, con responsables designados, plazos que se cumplan y una forma clara de hacer seguimiento. Esto facilita la implementación del plan, también ayuda a que tanto el

empleado como el evaluador tengan claro cómo se medirán los avances y qué se espera en cada etapa del desarrollo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En definitiva, se ha podido confirmar que la implementación de la estrategia del employee engagement a través la gestión del talento representa una herramienta clave para fortalecer el compromiso laboral en los pre-vendedores de ABCALSA S.A. Desde el análisis investigativo teórico, varios autores sostienen que el engagement está relacionado directamente con factores como: la dedicación, la energía y la absorción de las actividades, puesto que si hay trabajadores comprometidos se traduce a mayor productividad, satisfacción laboral, y estos estarán más alineados con los objetivos comerciales de la empresa.

A lo largo de la investigación se evidencio que el rendimiento de los pre-vendedores puede maximizarse aplicándose acciones estratégicas en base a las necesidades personales y profesionales que han sido identificadas en las técnicas de investigación. Varios de estos pre-vendedores se identifican plenamente con la empresa y han desarrollado un marco de compromiso lo cual es viable para implementar estrategias, sin embargo, existen varios puntos débiles a mejorar ya que influyen significativamente en la motivación y el desempeño interno como externo para la gestión de ventas. De este modo las principales falencias son la falta de reconocimiento, ambigüedad sobre desarrollo profesional, poca autonomía al tomar decisiones, es así que la empresa debe plantear acciones para mitigar estas posturas negativas.

Desde el plano metodológico, con la aplicación de encuestas a los pre-vendedores se logró obtener una visión clara del panorama actual entre los pre-vendedores y su relación con la empresa, identificando ciertos patrones de satisfacción e insatisfacción con variantes en los porcentajes en cuanto a la falta de oportunidades claras para el desarrollo profesional, planes específicos de crecimiento interno, el bajo apoyo de la empresa al impulso de talentos y al fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas, siendo aspectos esenciales en el ámbito comercial, esencialmente en un equipo de preventas. Estos hallazgos señalan que hay

deficiencias desde el departamento de talento humano al generalizar acciones tomando como base un solo modelo de evaluación de desempeño, que no indica realmente las áreas de mejora, menos aún en temas de motivación, comunicación, compromiso, y satisfacción para el equipo de trabajo en la zona Quito.

Así mismo, los resultados manifiestan que al haber una cultura organizacional poco orientada al desarrollo de los empleados y el bajo sentido de pertenencia son elementos que inciden negativamente con la ejecución de las metas mensuales. Con el análisis se encontró una percepción mínima en retroalimentación continua sobre el desempeño para el pre-vendedor, lo cual implica una reducción en su nivel de involucramiento con la empresa, así como varias dificultades para estructurar programas de capacitación en la jerarquía organizacional.

Acorde a estos hallazgos, se puede mencionar que se ha logrado diagnosticar el estado actual sobre el employee engagement en el equipo de preventas zona Quito, además de los factores críticos que afectan el rendimiento laboral de los pre-vendedores y de esta manera plantear acciones claves a través de una propuesta disruptiva que aborde las necesidades profesionales y empresariales, mejorando el bienestar colectivo como el reconocimiento de logros individual.

Finalmente, este proyecto resalta la importancia de poner en marcha estrategias modernas de gestión de talento humano centradas en el capital humano y el compromiso emocional activo del pre-vendedor. El sector comercial es un ambiente competitivo en varias aristas: tecnología, productos, servicios, estrategias, competencias, liderazgo, como es el caso de ABCALSA S.A., es indispensable que se potencie el engagement, ya que no solo mejora el rendimiento, se fortalece la cultura corporativa vigente, se reduce la rotación de personal, y se genera un entorno laboral más saludable. Entonces la propuesta planteada mediante el proyecto es una oportunidad de innovación para transformar los parámetros de gestión de

talento humano en una empresa que tiene lineamientos extranjeros en sus pilares empresariales.

Recomendaciones

Tomándose como referencia los resultados obtenidos, se recomienda que ABCALSA S.A. implemente un plan estratégico de employee engagement medible a corto plazo y alineado con los objetivos del área comercial. Además, debe incluirse prácticas de motivación constantes, planes de desarrollo profesional, reconocimientos personalizados, programas de incentivos económicos, participación en toma de decisiones, y fomentar espacios de dialogo físicos o virtuales continuos entre los ejecutivos comerciales y el equipo de preventas. Todas estas acciones garantizan al empleado seguridad y sentido de importancia en la empresa, mejorando los niveles del rendimiento y satisfacción laboral.

En este sentido es clave definir herramientas de medición permanentes como encuestas de satisfacción para el empleado, diagnósticos de clima laboral, elaborar y aplicar evaluaciones desempeño basadas en competencias, estos lineamientos deben medir variables cualitativas (satisfacción laboral, motivación) como cuantitativas (ventas mensuales, captación de clientes) además esto permitirá monitorear el nivel de compromiso de los pre-vendedores como también establecer alertas anticipadas sobre signos de negatividad laboral. Y de manera general evaluar el impacto de la estrategia durante el primer semestre del 2025 para el área de preventas, ya que al integrar indicadores de engagement dentro de los procedimientos de talento humano se garantiza una mejora continua apoyada en datos reales.

Por otro lado, es importante reconocer que al implementar una estrategia se debe realizar un proceso de capacitación para los ejecutivos del área comercial, ya que su rol es esencial al transmitir los valores organizacionales, la promoción del compromiso y la orientación al cumplimiento de objetivos. Es recomendable consolidar un programa de liderazgo transformacional, para gestionar a los pre-vendedores desde un enfoque

motivacional, empático y centrado en el desarrollo del potencial profesional del empleado, logrando impactar directamente en la confianza y en el logro de resultados sostenibles de manera conjunta empleado – empresa.

Además, en ABCALSA S.A. para futuros proyectos organizacionales, se sugiere ampliar la investigación con otros departamentos, ya sea logística, administración comparando los niveles de engagement entre esos, y de esta forma generar propuestas de mayor nivel desde la casa matriz de la empresa. Se propone seguir con el enfoque mixto, incorporando grupos focales y la observación directa para obtener una visión más profunda del percibir de los empleados de todo el conjunto empresarial, y así enriquecer la comprensión de este problema como también diseñar intervenciones basadas en los resultados analizados y los que se generen.

Finalmente, es necesario promover una cultura organizacional que tenga como pilar el bienestar integral del pre-vendedor, se provea una comunicación trasparente y la autonomía para tomar decisiones. El construir una base sólida de compromiso en ABCALSA S.A. no se logra solo con políticas internas, es fundamental el ejemplo de los altos directivos con acciones coherentes a los valores corporativos de la empresa, ya que los pre-vendedores al sentir que su trabajo tiene propósito, que los logros son valorados y esencialmente su voz es escuchada se va a generar un entorno donde el compromiso y la lealtad fluyen de manera natural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez Indacochea, B. V., Alfonso Porraspita, D. (Dirs.), & Menoya Zayas, S. (Dir.). (2018). Modelo para la gestión de la evaluación del desempeño laboral del talento humano del área administrativa en la Universidad Estatal del Sur de Manabí. https://elibro.net/es/ereader/tesa/122220?page=20

Asamblea Nacional. (2021). Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP). Ecuador.

Bosch, M. J., Riumalló, M. P., & Morgado, M. (2021, junio 23). Engagement laboral: El compromiso como recurso (Guía práctica N.º 21). ESE Business School. https://www.ese.cl/ese/site/artic/20210623/asocfile/20210623173433/_21__engagement_laboral.pdf

Caballero Sánchez de Puerta, P. (2016). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales (MF1001_3). Editorial CEP, S.L. https://elibro.net/es/ereader/tesa/51034?page=105

Catalán, S. (s.f.). ¿Qué es la motivación? CIPSA Psicólogos. https://www.cipsiapsicologos.com/curiosidades/que-es-la-motivacion/

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Código de Trabajo del Ecuador. (2021). Registro Oficial.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N.º 449.

Cueva Luza, T., Jara Córdova, O., Arias Gonzáles, M., Flores Limo, F. A., & Balmaceda Flores, C. A. (2023). Métodos mixtos de investigación para principiantes. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. https://doi.org/10.35622/inudi.b.106

Escuela de Postgrado de Psicología y Psiquiatría. (2023, septiembre 14). ¿Cuáles son las teorías de la motivación? Blog Psicología de las Organizaciones. https://eepsicologia.com/teorias-motivacion-tipos-ejemplos/

Gabini, S. (2018, septiembre 20). Potenciales predictores del rendimiento laboral. Editorial Teseo. https://doi.org/10.55778/ts877231823

García, R. (2019). Comunicación efectiva en las organizaciones. Editorial Universitaria.

García Rubiano, M. (Il.), Vesga Rodríguez, J. J. (Il.), & Toscano del Cairo, C. A. (2020). Engagement y cambio organizacional. Universidad Católica de Colombia. https://elibro.net/es/ereader/tesa/197042?page=60

González Gaviria, E. K., González Osorno, K. M., & Uribe Naranjo, L. V. (2013). La gestión del talento humano en el sector comercial automotriz. Universidad de San Buenaventura – Seccional Medellín. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/ad1f533a-a5b6-4f65-85dd-4ed40af404f9/content

González-Vega, A., Molina Sánchez, R., López Salazar, A., & López Salazar, G. (2022). La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones. Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales: Avances y Desafíos, 14, 1–12. https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/download/571/788/1635

Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2020). Registro Oficial del Ecuador.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). Metodología de la investigación social cuantitativa. Universidad Autónoma de Barcelona. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Luengas, R. (2024, abril 1). Principales retos de talento en el entorno de negocios. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/principales-retos-de-talento-en-el-entorno-negocios-rafael-yqaic/

Madrid George, A. del C. (2024). Las organizaciones saludables y su relación con la cultura, liderazgo, la motivación y el estrés organizacional. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(5), 10374–10393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14415

Méndez, M. (2018). Liderazgo y motivación en las organizaciones. Editorial Hispana.

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2021). Normas técnicas laborales.

Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica. https://campusitsa.brightspace.com/content/enforced/12096-24.S2.PT.ADM/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion%20(1).pdf

Narváez Trejo, O. M., & Villegas Salas, L. I. (2014). Introducción a la investigación: Guía interactiva. Biblioteca Digital de Humanidades, Universidad Veracruzana. https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/index.html

Ortega, K. (2024, mayo 28). 11 diferentes modelos de evaluación de desempeño. Blog de Saint Leo University. https://worldcampus.saintleo.edu/blog/estudiar-recursos-humanos-diferentes-modelos-de-evaluacion-de-desempeno

Polo Vargas, J. D., Madrid Contreras, J. D., & Gómez Franco, L. A. (2022). Psicología organizacional y del trabajo: Miradas actuales (1.ª ed.). Universidad del Norte. https://elibro.net/es/ereader/tesa/221697?page=21

Porter, M. (2017). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia. CECSA.

Rivera Guerrero, A., & Tóala Rocuano, I. (s.f.). Comportamiento organizacional: Influencia en la calidad y productividad del trabajador en las pymes. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA. https://cladea.org/wp-content/uploads/2022/01/147Alvaro-Rivera-Guerrero-and-Ingrid-Toala-Rocuano-Comportamiento-organizacional-influencia-en-la-calidad-y-productividad-del-trabajador-en-las-PYMEs..pdf

Ramos Galarza, C. (2020). Los alcances de una investigación. Revista CienciAmérica, 9(3), 1–6. https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336

Serrano Abreu, Y. D. (Il.). (2022). Comportamiento organizacional (1.ª ed.). Universidad Abierta para Adultos (UAPA). https://elibro.net/es/ereader/tesa/238497?page=26

Stewart, L. (2023). Estudio transversal en investigación: Ejemplos y diseño. ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. https://atlasti.com/es/research-hub/estudio-transversal-investigacion

The Adecco Group Institute. (2019, diciembre 12). Beneficios del employee engagement. Grupo Adecco España. https://www.adeccoinstitute.es/articulos/beneficios-del-employee-engagement/

Universidad Europea. (2024, agosto 30). ¿Qué es el comportamiento organizacional? Blog de la Universidad Europea online en Ecuador. https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/que-es-comportamiento-organizacional/

Universidad Internacional de La Rioja. (2023, octubre 6). ¿Qué es la cultura organizacional? UNIR Revista. https://www.unir.net/revista/empresa/cultura-organizacional/

Valenzuela, D. (2020, octubre 15). 7 factores que afectan la productividad de vendedores. TrendTic. https://www.trendtic.cl/2020/10/7-factores-que-afectan-la-productividad-de-vendedores/

Venegas García, M. (Comp.), & Delgado Abella, L. E. (Comp.). (2013). Psicología organizacional. Ecoe Ediciones. https://elibro.net/es/ereader/tesa/70412?page=18

Zepeda, F. (2008). Psicología organizacional (2.ª ed.). Pearson. https://es.scribd.com/document/473131408/Psicologia-Organizacional-pdf

ANEXO A: PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ABCALSA S.A

PROPUESTA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE ABCALSA S.A.

ESTRATEGIA: EMPLOYEE ENGAGEMENT EN EL EQUIPO DEL AREA COMERCIAL DE QUITO

Vigencia 2025 -2026

Elaborado por:

Andrango Salazar Lilian Susana

Jiménez Amaguaña Luis Daniel

Quito - Ecuador

Mayo 2025

Introducción

1.1. Cultura Organizacional

ABCALSA S.A. es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de materia prima para panaderías y pastelerías. Su enfoque está orientado principalmente al sector de consumo masivo, especialmente en el canal tradicional, con presencia significativa en la ciudad de Quito.

Su misión es liderar la expansión y desarrollo de la experiencia en el consumo de productos panificados artesanales.

Su visión es alcanzar un desempeño comercial y financiero superior, sostenible, y fundamentado en el desarrollo del consumo y el vínculo emocional con productos panificados artesanales.

ABCALSA S.A mantiene una cultura organizacional basada en valores y comportamientos que identifica a sus colaboradores con frases como, estamos orgullosos de trabajar aquí, nos gusta trabajar de esta manera.

1.2. Situación identificada

En los últimos meses, se ha podido observar que los pre-vendedores del área comercial en Quito, aunque tienen experiencia en su trabajo, están atravesando ciertas dificultades. Entre los temas que más destacan están la falta de motivación, poco reconocimiento a su esfuerzo y escasas oportunidades para crecer dentro de la empresa. Todo esto puede influir negativamente en su desempeño diario y también en su decisión para quedarse en la empresa o buscar nuevas ofertas laborales. Además, se han notado diferencias en el nivel de compromiso entre los miembros del equipo, lo que también puede afectar la productividad y el ambiente laboral.

1.3. Hallazgos principales

Después de haber aplicado una encuesta a nueve pre-vendedores del área comercial de Quito, se puedo apreciar patrones de satisfacción, ya que la mayoría dice que sí se siente identificado con la misión y los valores de la empresa, pero también quedó claro que no todos se sienten igual de motivados o reconocidos por su trabajo. Algo que se evidencio fuertemente es que varios comentaron que estarían dispuestos a cambiar de trabajo si encontraran un lugar donde puedan tener un mejor balance entre su vida personal y el trabajo. Esto es un indicador que la búsqueda de ese equilibrio es una necesidad real para los pre-vendedores.

También se notó que varios de los pre-vendedores llevan ya bastante tiempo en la empresa, lo cual muestra que hay cierta estabilidad, pero al mismo tiempo deja ver que hace falta darles nuevas oportunidades para crecer profesionalmente. Y, si bien los clientes en general están contentos con la atención, sí hay aspectos que se pueden mejorar, sobre todo el seguimiento después de la venta y una comunicación más clara y directa por parte del equipo.

1.4. Necesidades en el área comercial

Posterior a las encuestas realizadas, hay varios puntos que se notaron para un cambio, desde un punto de vista objetivo, son bastante significativos. Por ejemplo, uno de los temas que más se repitió fue la necesidad de motivar más al equipo de pre-vendedores. Varios colaboradores sienten que hacen bien su trabajo, pero no siempre reciben un incentivo o reconocimiento claro. Algo tan simple como una felicitación, un bono o un detalle por el esfuerzo.

Otra cosa que quedó clara es que hay varios colaboradores con bastante tiempo en la empresa, pero sienten que no tienen una ruta clara para crecer dentro de su área. Siendo necesario que se planteen caminos reales de ascenso, porque eso no solo motiva, sino que también ayuda a reducir la rotación de personal.

También se considera útil tener más espacios donde se pueda hablar abiertamente, es importante que los jefes inmediatos escuchen y que los pre-vendedores puedan compartir sus ideas, inquietudes ya que esto afianza el circulo de confianza. Desde el plano de la experiencia, el participar activamente en las reuniones es gratificante y el ambiente se vuelve más ameno.

Y finalmente, se ha percibido que la comunicación dentro del equipo puede mejorar, ya que en reiteradas ocasiones las buenas acciones no se visibilizan y eso puede desmotivar. Además, si se logra un entorno más positivo, no solo trabajan mejor, también se reduce el riesgo de que los colaboradores acepten ofertas laborales externas de la competencia.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General:

Mejorar el rendimiento de los pre-vendedores del área comercial de ABCALSA S.A. mediante un modelo de gestión de talento humano a través de 5 pilares de employee engagement durante el primer semestre de 2025.

2.2. Objetivos Específicos:

Diseñar un plan de employee engagement que contemple prácticas motivacionales, desarrollo profesional y bienestar laboral, alineadas a las necesidades del área comercial de la empresa.

Establecer acciones de monitoreo que permitan evaluar el impacto del engagement en el rendimiento de los pre-vendedores durante el primer semestre del 2025.

3. Implementación de la estrategia employee engagement

3.1. Plan de implementación en ABCALSA S.A.

El modelo de gestión con la estrategia de employee engagement en el área comercial de ABCALSA S.A., específicamente con los pre-vendedores zona de Quito, nace de la necesidad de fortalecer el compromiso y mejorar su desempeño laboral. Este se basa en los

resultados obtenidos de previa investigación, se ha definido un plan práctico, el cual busca integrar acciones concretas, viables y alineadas con las condiciones actuales de la empresa.

Etapa 1: Socialización de la propuesta en el área comercial

Compartir el objetivo de la estrategia global del engagement con todo el equipo comercial de Quito, con explicaciones claras de lo que se quiere lograr y cómo se llevará a cabo. Esta etapa también incluirá reuniones individuales y grupales para escuchar sugerencias directamente a los colaboradores, fomentando desde el inicio una participación activa.

Etapa 2: Acciones claves

En esta etapa se diseñarán las herramientas y actividades, por ejemplo, se trabajará en módulos de capacitación, reconocimientos mensuales para destacar el desempeño, y dinámicas o pausas activas que refuercen el trabajo de cada integrante. También se creará un pequeño espacio para escuchar y dar retroalimentación, escuela de ventas, de manera más cercana entre compañeros y supervisores, el apoyo constante marcará la diferencia siempre y cuando sea constante.

Etapa 3: Ejecución y seguimiento

En esta etapa se pondrá en marcha todo lo planificado, midiendo con indicadores sencillos cómo van reaccionando los pre-vendedores. Existirán encuestas cortas para conocer la aceptación y percibir si cada colaborador tiene un cambio, con esto se llegaría a tomar acciones y ajustes.

Etapa 4: Evaluación de resultados y ajustes

Al término del semestre, se realizará una evaluación general, analizando los indicadores como son: cumplimiento de metas comerciales, rotación de personal, ofrecimientos comerciales, y percepción del clima laboral. Estos datos nos servirán para reforzar lo que funcionó y hacer mejoras donde se considere necesario.

4. Propuesta disruptiva: Programa Pre -vendedores 5.0 Somos ABCALSA S.A. - Zona Quito

4.1. Componentes del Programa Pre-vendedores 5.0 Somos ABCALSA S.A. – Zona Quito

El Programa Pre-vendedores 5.0 es una propuesta que busca fortalecer el compromiso, la motivación y el rendimiento de los pre-vendedores del área comercial de Quito. El programa se enfoca en cinco componentes principales que responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico:

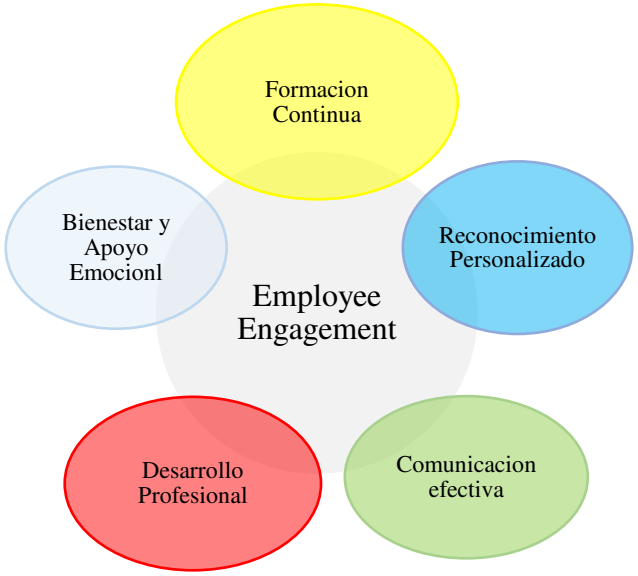


Figura 1. Pilares de employee engagement

En la siguiente tabla se describe los componentes de la estrategia del employee engagement

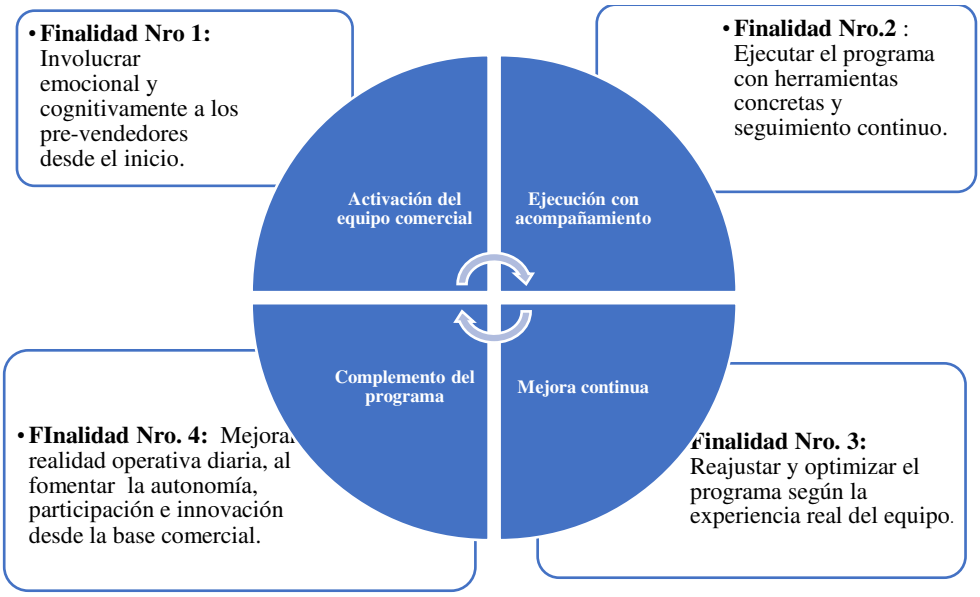
Tabla 1. Componentes del programa y sus estrategias

Componente	Definición	Estrategias
1. Formación continua práctica	Desarrollo de competencias técnicas y blandas mediante métodos aplicados en el campo real.	- Microcápsulas formativas mensuales (videos, talleres). - Entrenamiento en ruta con supervisores. - Gamificación de contenidos (quiz, retos).
2. Reconocimiento personalizado	Valorar los logros individuales y colectivos con incentivos alineados a sus motivaciones personales.	- Plan de reconocimiento trimestral con enfoque individualizado. - Premios elegibles por el colaborador (vales, tiempo libre, capacitaciones).

Componente	Definición	Estrategias
3. Escucha activa y retroalimentación	Crear espacios bidireccionales donde se generen mejoras desde la voz del colaborador.	- "Café con el líder" mensual. - Encuestas rápidas tipo Pulse. - Sistema de feedback 360° bimestral.
4. Rutas de desarrollo interno	Planificación de trayectorias de carrera dentro de la organización, con hitos claros y medibles.	- Mapas de carrera personalizados. - Postulación interna preferencial. - Charlas de inspiración con líderes ascendidos desde el mismo cargo.
5. Apoyo emocional y bienestar	Iniciativas que promueven el equilibrio emocional, físico y social del colaborador.	- Convenios con profesionales en salud mental. - Actividades de integración mensual. - Kit motivacional y pausas activas virtuales o presenciales.

4.2. Fases de cada componente

Para que el programa 5.0 tenga un impacto real en los pre-vendedores del área comercial de Quito, se debe trabajar con cada componente de forma cercana, eficiente y con seguimiento.



En las siguientes tablas se detalla las fases y los procesos específicos para cada componente del programa Pre - vendedores 5.0 Somos ABCALSA S.A. Zona Quito.

Tabla 1: Elemento de formación continua práctica

Fase	Acciones específicas
Etapa 1: Socialización y diagnóstico	Levantamiento de necesidades formativas mediante encuestas y reuniones con pre-vendedores.
Etapa 2: Acciones clave	Diseño de cápsulas formativas, planificación de entrenamientos en ruta y estructura de gamificación.
Etapa 3: Ejecución y seguimiento	Publicación mensual de cápsulas, acompañamientos en ruta y retos gamificados.
Etapa 4: Evaluación y ajustes	Medición de participación, feedback de utilidad, y revisión de desempeño post-entrenamiento.

Tabla 2: Elemento del reconocimiento personalizado

Fase	Acciones específicas
Etapa 1: Socialización y diagnóstico	Reuniones para identificar qué tipos de reconocimiento motivan más a los pre-vendedores.
Etapa 2: Acciones clave	Creación del catálogo de premios, diseño del plan de reconocimientos trimestrales.
Etapa 3: Ejecución y seguimiento	Entrega de reconocimientos, seguimiento del impacto con testimonios o encuestas rápidas.
Etapa 4: Evaluación y ajustes	Evaluación del nivel de satisfacción y ajuste de tipos de premios o frecuencia de reconocimientos.

Tabla 3: Elemento de escucha activa y retroalimentación

Fase	Acciones específicas
Etapa 1: Socialización y diagnóstico	Presentación del enfoque de comunicación abierta, realización de diagnóstico de canales actuales.
Etapa 2: Acciones clave	Planificación del "Café con el líder", creación de encuestas Pulse y plataforma para feedback 360°.
Etapa 3: Ejecución y seguimiento	Implementación mensual de sesiones, encuestas trimestrales, y reportes bimestrales de feedback.
Etapa 4: Evaluación y ajustes	Análisis del impacto en el clima laboral y mejoras en la dinámica de feedback según resultados.

Tabla 4: Elemento de rutas de desarrollo interno

Fase	Acciones específicas
Etapa 1: Socialización y diagnóstico	Conversatorios sobre aspiraciones profesionales y análisis de perfiles actuales.
Etapa 2: Acciones clave	Diseño de rutas de crecimiento, definición de vacantes internas preferenciales y planificación de charlas.
Etapa 3: Ejecución y seguimiento	Presentación de mapas de carrera personalizados, lanzamiento de convocatorias internas, realización de charlas.
Etapa 4: Evaluación y ajustes	Seguimiento a postulaciones, satisfacción con rutas y evolución profesional de los colaboradores.

Tabla 5: Elemento de apoyo emocional y bienestar

Fase	Acciones específicas
Etapa 1: Socialización y diagnóstico	Encuestas sobre estado emocional, reuniones para identificar factores de estrés o desmotivación.
Etapa 2: Acciones clave	Firma de convenios con profesionales, diseño de kits motivacionales y agenda de actividades mensuales.
Etapa 3: Ejecución y seguimiento	Activación de canales de apoyo, entrega de kits y pausas activas, ejecución de eventos por zona.
Etapa 4: Evaluación y ajustes	Revisión del impacto en clima y retención, ajustes en frecuencia y contenido de actividades de bienestar.

4.3. Plan de acción piloto: Programa Pre-vendedores 5.0 Somos ABCALSA S.A. Zona Quito.

Tabla 1: Componente 1 y plan de acción: Formación continua práctica

Estrategia	Actividad específica	Responsable	Inicio	Fin	Indicador de éxito
Microcápsulas formativas mensuales	Producción y difusión de cápsulas en formato video o PDF	Coordinador de Capacitación	Mayo 2025	Nov 2025	85% de visualización mensual
Entrenamiento en ruta con supervisores	Acompañamiento semanal con check- list de habilidades	Supervisor de Zona	Junio 2025	Dic 2025	100% pre-vendedores entrenados
Gamificación de contenidos	Creación de trivias y retos en grupos de WhatsApp o plataformas	RR.HH. / Supervisores	Julio 2025	Oct 2025	70% participación activa en cada desafío

Tabla 2: Componente 2 y plan de acción: Reconocimiento personalizado

Estrategia	Actividad específica	Responsable	Inicio	Fin	Indicador de éxito
Plan de reconocimiento trimestral	Evaluación de resultados y premiación individual	Supervisor de Zona	Junio 2025	Oct 2025	90% de colaboradores reconocidos
Premios elegibles por colaborador	Creación y socialización de catálogo de premios según motivaciones	RR.HH.	Junio 2025	Julio 2025	100% acceso al catálogo
Agradecimientos públicos	Publicación de logros en grupos de WhatsApp o reuniones semanales	Líder Comercial	Julio 2025	Dic 2025	1 reconocimiento público semanal

Tabla 3: Componente 3 y plan de acción: Escucha activa y retroalimentación

Estrategia	Actividad específica	Responsable	Inicio	Fin	Indicador de éxito
"Café con el líder" mensual	Espacios de conversación informal con el gerente comercial	Gerente Comercial	Mayo 2025	Dic 2025	100% de sesiones realizadas
Encuestas rápidas tipo Pulse	Aplicación trimestral con feedback sobre clima y liderazgo	Coordinador de Desarrollo	Junio 2025	Oct 2025	80% tasa de respuesta
Feedback 360° bimestral	Aplicación de evaluación cruzada entre pares y líderes	RR.HH.	Julio 2025	Nov 2025	100% colaboradores con evaluación bimestral

Tabla 4: Componente 4 y plan de acción: Rutas de desarrollo interno

Estrategia	Actividad específica	Responsable	Inicio	Fin	Indicador de éxito
Mapas de carrera personalizados	Diseño de plan de crecimiento para cada pre-vendedor	Líder de Desarrollo Organizacional	Junio 2025	Agosto 2025	100% rutas definidas y compartidas
Postulación interna preferencial	Convocatoria exclusiva para cargos de promoción interna	RR.HH.	Agosto 2025	Permanente	1 postulación por convocatoria
Charlas de inspiración	Reuniones con ex pre-vendedores que hoy son líderes	Gerente Comercial	Julio 2025	Nov 2025	3 charlas con 80% asistencia

Tabla 5: Componente 5 y plan de acción: Apoyo emocional y bienestar

Estrategia	Actividad específica	Responsable	Inicio	Fin	Indicador de éxito
Convenios con profesionales	Firma de convenios con psicólogos y coaches	Comité de Bienestar	Julio 2025	Agosto 2025	100% pre-vendedores con acceso al servicio
Actividades de integración mensual	Organización de eventos de confraternidad por zona	Comité de Bienestar	Julio 2025	Dic 2025	6 actividades ejecutadas
Kit motivacional y pausas activas	Entrega de kits y programación de pausas físicas/mentales dirigidas	Supervisor de Zona	Agosto 2025	Nov 2025	90% participación y recepción reportada

4.4. Objetivos SMART para componente del programa Pre-vendedores 5.0 Somos ABCALSA S.A.

Componente	Objetivo SMART	Indicador	Meta	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Medio de verificación
Formación continua práctica	Diseñar e implementar un programa de formación continua basado en microcápsulas y entrenamientos prácticos en ruta que logre un 80% de participación activa en 6 meses.	% de participación en capacitaciones.	80%	Coordinador de formación	Mensual	Lista de asistencia, reportes de módulo completado
Reconocimiento personalizado	Implementar un plan trimestral de reconocimiento personalizado que destaque al 90% de pre-vendedores por desempeño y actitud positiva.	N.º de reconocimientos entregados / total pre-vendedores	90% reconocidos	Supervisor comercial	Trimestral	Registros de premiación y evaluaciones
Escucha activa y retroalimentación	Establecer canales efectivos de comunicación interna mediante sesiones “Café con el líder” y encuestas Pulse con participación del 80%.	Participación en sesiones y encuestas.	80% de participación	Líder de zona comercial	Bimestral	Encuestas, actas y asistencia
Rutas de desarrollo interno	Diseñar y aplicar rutas de desarrollo profesional para el 100% de pre-vendedores, logrando que 3 postulen a vacantes internas en el semestre.	N.º de planes de carrera implementados y postulaciones internas.	100% planes / 3 postulantes	Responsable de talento humano	Trimestral	Reportes de carrera, postulaciones internas
Apoyo emocional y bienestar	Implementar un programa de bienestar emocional y físico con participación del 85% y reducir el ausentismo en un 10% semestral.	% de participación y tasa de ausentismo.	85% participación / -10% ausentismo	Coordinador de bienestar	Mensual	Reportes de RR.HH., asistencia a eventos

4.5. Modelo de evaluación del programa

Para la evaluación del programa se emplea las siguientes dimensiones y su modo de control.

Dimensión	Característica
Formativa	Se evalúa el desarrollo, ejecución y cumplimiento de actividades planificadas.
De resultados	Se medirá el impacto en indicadores de desempeño, motivación y retención.
De percepción	Se analizará el criterio de los pre-vendedores sobre el programa.

Las herramientas para el proceso evaluativo son los siguientes que se detallan:

Herramienta	Periodicidad	Objetivo
Encuestas de satisfacción	Trimestral	Observar la aceptación del programa.
Evaluación 360°	Semestral	Recolectar comentarios del equipo sobre sus superiores y pares.
Indicadores de desempeño comercial	Mensual	Seguimiento de ventas,
Registro de participación	Mensual	Obtener datos de asistencia y participación en actividades del programa.
Entrevistas individuales	Semestral	Medir la percepción y avance de cada miembro del equipo.
Grupos focales	Final, una vez al año	Obtener enseñanzas colectivas que aporten al equipo.

Los indicadores de control para cada componente de la estrategia son los que se detallan a continuación:

Componente	Indicador Clave	Meta
Formación continua	Participación en módulos	≥80% / +10% rendimiento
Reconocimiento	Numero de colaboradores mejor puntuados	≥90%
Escucha y retroalimentación	Escucha activa en lugar participativos	≥80%
Desarrollo interno	Cantidad planes aplicados, postulaciones internas	100% / ≥3 postulantes

Los periodos de evaluación se aplican en los determinados plazos según la tabla de periodicidad:

Periodo	Tipo de Evaluación	Propósito
Inicio del programa	Diagnóstica	Establecer línea para medir y detectar necesidades del equipo comercial
Durante el programa	Formativa	Realizar ajustes necesarios.
Al finalizar el semestre	Evaluación de impacto	Tomar acciones, de acuerdo a los resultados evaluados.
Al final del año (dic. 2025)	Evaluación final integradora	Se espera que el programa tenga éxito, sea eficiente y efectivo.

5. Resultados esperados del programa Pre-vendedores 5.0. Somos ABCALSA S.A. zona Quito.

El programa Pre-vendedores 5.0 busca generar mejoras reales y sostenibles en el desempeño, el compromiso y el crecimiento profesional del equipo comercial que trabaja en la zona de Quito.

5.1. Formación Continua Práctica

Se espera contar con un equipo de pre-vendedores más preparado y seguro al momento de realizar su trabajo diario, que pueda aplicar mejor las técnicas de abordaje, argumentación y cierre en los puntos de venta. También se busca mejorar tanto el rendimiento individual como el del grupo, a través del cumplimiento de metas comerciales y una atención de mayor calidad. Otro resultado esperado es que más del 80% del equipo participe activamente en las capacitaciones, lo que mostrará mayor interés por seguir aprendiendo y adaptarse a los cambios. Finalmente, con una formación más práctica y enfocada en los retos reales del trabajo en campo, se espera reducir errores operativos y aumentar la productividad

5.2. Reconocimiento Personalizado

La idea es que los pre-vendedores se sientan realmente motivados, no solo por las metas, sino porque saben que su esfuerzo diario y su actitud sí importan. Con esto también se espera crear un ambiente de trabajo más chévere, donde se reconozcan las cosas buenas y todos se sientan parte del equipo. Además, al tener un sistema de reconocimiento que no sea solo plata, sino que también valore lo emocional, va a ser más fácil que la gente quiera quedarse en la empresa. La meta es que, al menos, el 90% del equipo reciba algún tipo de reconocimiento durante el semestre, para que se note que todos están siendo tomados en cuenta.

5.3. Escucha Activa y Retroalimentación

Lo que se espera es que el ambiente de trabajo mejore gracias a una comunicación más abierta y cercana entre el equipo y los jefes. También se busca identificar a tiempo cualquier malestar o problema, para poder solucionarlo antes de que afecte al grupo o haga que alguien quiera irse. Otro objetivo es que haya una mejor conexión entre los pre-vendedores y los mandos medios, basada en la confianza y el respeto. Si más del 80% del

equipo participa en estos espacios, será una buena señal de que se sienten escuchados y con ganas de aportar al desarrollo del programa.

5.4. Rutas de Desarrollo Interno

La idea es ayudar a que cada pre-vendedor vea que sí puede crecer dentro de la empresa y que su trabajo tiene futuro. Con este programa se quiere que se sientan motivados y no sientan que están en lo mismo todo el tiempo. También se busca aprovechar el talento que ya tenemos en el equipo, sin necesidad de estar contratando desde afuera todo el tiempo. Además, vamos a trabajar en habilidades importantes como saber liderar, comunicarse bien y trabajar mejor en equipo. Si todo va bien, esperamos que al menos tres pre-vendedores se animen a postularse a cargos más altos este mismo año, lo que mostraría que el programa sí está dando resultados y está inspirando a la gente a seguir creciendo.

5.5. Apoyo Emocional y Bienestar

La meta es que el equipo se sienta mejor en general, tanto en lo personal como en lo laboral. Si logramos que haya menos ausencias, al menos un 10% menos, eso ya sería una buena señal de que están más tranquilos, más motivados y con mejor ánimo. También vamos a medir qué tan cómodos se sienten en su ambiente de trabajo con encuestas al final del semestre. La idea es que se sientan valorados como personas, no solo por lo que hacen, y que entiendan que su bienestar también importa. Si al menos el 85% participa en las actividades de bienestar, vamos a saber que el enfoque del programa realmente está funcionando.

6. Conclusiones

La idea de juntar estos cinco puntos es lograr que el equipo de pre-vendedores en Quito esté mejor preparado, con más ganas de trabajar y con un compromiso real con la empresa. Más allá de solo buscar mejores números en ventas, lo que se quiere es que las personas se sientan bien en su trabajo, que vean posibilidades de crecer y que se conecten más con lo que hacen. Si eso pasa, seguramente va a mejorar el ambiente laboral, habrá

menos gente que se quiera ir, y el desempeño comercial también va a subir. Todo esto se va a ir midiendo con herramientas sencillas que nos permitan ver qué está funcionando y qué se puede ajustar en cada etapa.

ANEXO B: CUESTIONARIO MIXTO

Objetivo, Este cuestionario tiene la finalidad de evaluar el nivel de employee engagement (compromiso laboral) de los pre-vendedores del área comercial en ABCALSA S.A., identificando los factores que afectan su identificación, satisfacción laboral e interés en las oportunidades de desarrollo. Esto permitirá diseñar estrategias de gestión de talento humano que optimicen su motivación, rendimiento y satisfacción en el trabajo.

Toda la información obtenida será manejada de forma confidencial, y los resultados se utilizarán exclusivamente con fines académicos.

BLOQUE DE PREGUNTAS

Pregunta 1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en ABCALSA S.A.?

1	Menos de 6 meses
2	Entre 6 meses y 1 año
3	Entre 1 y 3 años
4	Más de 3 años

Pregunta 2 ¿Cuál fue la razón principal por la que cambió de trabajo anteriormente?

1	Mejora salarial
2	Búsqueda de mejor equilibrio entre vida personal y laboral
3	Falta de oportunidades de crecimiento
4	Pérdida del empleo anterior
5	Otro (especifique)

Pregunta 3 ¿En qué rango de edad se encuentra?

1	Menos de 25 años
2	Entre 25 y 35 años
3	Entre 36 y 45 años
4	Más de 45 años

Pregunta 4 ¿Cree que podría encontrar otro trabajo en función de su edad y experiencia?

1	Sí, con facilidad
2	Sí, pero con dificultades
3	No estoy seguro
4	No, lo considero difícil

Pregunta 5 ¿Se siente identificado/a con los valores y misión de ABCALSA S.A.?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 6 ¿Considera que la cultura organizacional de ABCALSA S.A. se alinea con sus principios personales?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 7 ¿Se siente parte del equipo de trabajo en ABCALSA S.A.?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 8 ¿Qué factores considera que podrían mejorar su motivación y rendimiento laboral dentro de ABCALSA S.A.?

1	Oportunidades de crecimiento
2	Reconocimiento y recompensas
3	Mejora en el ambiente laboral
4	Salarios y beneficios competitivos
5	Mayor participación en la toma de decisiones

6	Mayor apoyo por parte de la supervisión

Pregunta 9 ¿Considera que la comunicación interna en ABCALSA S.A. es efectiva y refleja el compromiso de la empresa con sus empleados?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 10 ¿Está satisfecho/a con las condiciones laborales que ofrece ABCALSA S.A.?

1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Neutral
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

Pregunta 11 ¿Considera que su salario es justo en relación con su carga laboral y responsabilidades?

1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Neutral
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

Pregunta 12 ¿Logra mantener un balance adecuado entre su vida personal y laboral en ABCALSA S.A.?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 13 ¿Se siente valorado/a y reconocido/a por su trabajo en ABCALSA S.A.?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 14 ¿Las relaciones interpersonales dentro del equipo de trabajo son positivas?

1	Muy insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Neutral
4	Satisfecho
5	Muy satisfecho

Pregunta 15 ¿Está interesado/a en participar en programas de capacitación ofrecidos por la empresa?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 16 ¿Considera que ABCALSA S.A. apoya el desarrollo de habilidades y competencias para avanzar en su carrera profesional?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 17 ¿La empresa fomenta el desarrollo de nuevos talentos dentro del área comercial?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo

5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 18 ¿Considera que las oportunidades de desarrollo profesional en ABCALSA S.A. son claras y accesibles?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Neutral
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Pregunta 19 ¿Qué tipo de incentivos considera más efectivos para mejorar su desempeño y motivación en ABCALSA S.A.?

1	Bonificaciones económicas
2	Reconocimiento público del desempeño
3	Oportunidades de capacitación y desarrollo profesional
4	Flexibilidad en los horarios laborales
5	Ascensos o promociones dentro de la empresa
6	Beneficios adicionales (seguros, programas de bienestar, etc.)
7	Otro (Especifique)

ANEXO C: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Objetivo, evaluar el nivel de compromiso laboral, el rendimiento del área comercial y las posibles oportunidades de mejora en los procesos de ventas y atención al cliente en ABCALSA S.A., a través de la opinión y experiencia de los coordinadores comerciales.

Guía de la entrevista:

- ¿Cómo describiría su nivel de compromiso con los objetivos comerciales de ABCALSA S.A.?

- ¿Qué factores considera que influyen positivamente o negativamente en su compromiso laboral?

- ¿Qué aspectos del liderazgo en ABCALSA S.A. considera más efectivos para mantener al equipo motivado y alineado con las metas comerciales?

- ¿Cómo evaluaría el desempeño actual del área comercial en términos de ventas y satisfacción del cliente?

- Desde su perspectiva, ¿qué oportunidades de mejora existen en los procesos de ventas que podrían incrementar los resultados comerciales?

- ¿Tiene alguna sugerencia adicional que considere relevante para mejorar el desempeño del área comercial y el compromiso de sus miembros?

ANEXO D: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Objetivo, este cuestionario tiene la finalidad de evaluar el desempeño del pre-vendedor en la gestión de comercial dentro de la ruta asignada, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con nuestros clientes.

Por favor, responda las siguientes preguntas basándose en su experiencia reciente con el pre-vendedor de ABCALSA S.A (Fleischmann). Su opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar nuestros servicios.

Toda la información obtenida será manejada de forma confidencial, y los resultados se utilizarán exclusivamente con fines académicos**.**

BLOQUE DE PREGUNTAS

Bloque Eficiencia en la gestión de ventas

Pregunta 1 ¿Cómo calificaría la eficiencia del pre-vendedor en el proceso de venta (tiempo de respuesta, agilidad)?

1: Muy ineficiente
2: Ineficiente
3: Neutral
4: Eficiente
5: Muy eficiente

Pregunta 2 ¿El pre-vendedor fue claro al explicar los términos de pago y las opciones disponibles?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 3 ¿El pre-vendedor le ofreció información sobre productos o promociones adicionales que podrían ser de su interés?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral

4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 4 ¿El pre-vendedor realizó un seguimiento posterior a la venta cuando fue necesario?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 5 ¿El pre-vendedor fue proactivo al resolver cualquier inconveniente durante la venta?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Bloque: Satisfacción general con el pre-vendedor

Pregunta 6 ¿Qué tan satisfecho está con el servicio brindado por el pre-vendedor?

1: Muy insatisfecho
2: Insatisfecho
3: Neutral
4: Satisfecho
5: Muy satisfecho

Pregunta 7 ¿Recomendaría al pre-vendedor a otros clientes?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 8 ¿El servicio del pre-vendedor cumplió con sus expectativas?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 9 ¿Considera que el pre-vendedor comprendió adecuadamente sus necesidades y le ofreció soluciones pertinentes?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

Pregunta 10 ¿Volvería a realizar negocios con nuestra empresa basándose en la atención del pre-vendedor?

1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Neutral
4: De acuerdo
5: Totalmente de acuerdo

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD
TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **ANDRANGO SALAZAR LILIAN SUSANA**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **7%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,27 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN
Pablo Heredia

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD
TESA

La Dirección de Titulación, certifica que el trabajo final presentado por **JIMENEZ AMAGUAÑA LUIS DANIEL**, ha sido sometido a un análisis de similitud mediante la herramienta Turnitin.

El resultado obtenido refleja un **7%** de similitud, porcentaje que se encuentra dentro de los parámetros establecidos por el Instituto Superior Tecnológico San Antonio – TESA, cumpliendo con los criterios de originalidad y autenticidad académica exigidos.

Quito,22 de mayo del 2025

DIRECCIÓN TITULACIÓN
Pablo Heredia