



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de Magister
en Administración de Empresas

TEMA

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA
GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023.**

AUTORA

LCDA. YURI VALERIA ALVARADO COBEÑA

DIRECTORA

ING. DOMINGA ERNESTINA RODRÍGUEZ ANGULO, Msc.

QUEVEDO – ECUADOR

AÑO 2024



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Proyecto de investigación previo a la
obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas

TEMA

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA
GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023.**

AUTORA

LCDA. YURI VALERIA ALVARADO COBEÑA

DIRECTORA

ING. DOMINGA ERNESTINA RODRÍGUEZ ANGULO, Msc

QUEVEDO – ECUADOR

AÑO 2024

CERTIFICACIÓN

Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, Msc, directora del proyecto de investigación previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA

Que la Lcda. Yuri Valeria Alvarado Cobeña, ha cumplido con la elaboración del Proyecto de Investigación titulado: **“INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023,** el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

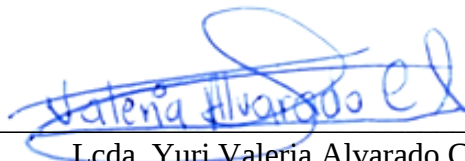
Quevedo, junio del 2024

Ing. Dominga Ernestina Rodríguez Angulo, Msc

DIRECTORA

AUTORÍA

Yo, **YURI VALERIA ALVARADO COBEÑA**, autora del Proyecto de investigación titulado: **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023**, declaro que los criterios, marco contextual, marco teórico, metodología y resultados son de mi exclusiva responsabilidad.



Lcda. Yuri Valeria Alvarado Cobeña
AUTORA

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia y esposo que siempre estuvieron allí apoyándome para no desistir, a mi hija lo más hermoso que me ha brindado la vida y Dios quien ha sido parte fundamental por la cual hoy estoy redactando mi dedicatoria.

A mis docentes por valorar el esfuerzo y dedicación que he puesto no solo yo sino mis compañeros en el transcurso de la maestría.

Yuri Valeria Alvarado Cobeña

Autora

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por prestarme vida y salud para haber emprendido este camino, la maestría, que hoy ya estoy a muy poco tiempo de culminarlo.

Gracias a mis padres por dame el apoyo de estar ahí cuando los necesite en momentos de dificultad.

Gracias a mi esposo e hija por ser esas voces de aliento para no dejarme vencer, los amo mucho.

Gracias a mis compañeros (as) de maestría por brindarme su amistad y ayuda mutua en los módulos que hemos cursado.

Yuri Valeria Alvarado Cobeña

Autora

PRÓLOGO

El talento humano dentro de una empresa, es el departamento que impulsa en gran parte al mejoramiento continuo, ya que desde allí parte una de las mayores fortalezas de la misma, el cual provee lo necesario para el manejo del recurso humano dentro de la entidad. Para cumplir con este objetivo, cada proceso deberá encaminarse al cumplimiento de los objetivos, trabajando todos y cada uno de ellos en la misma línea para obtener los resultados que se esperan.

La presente trabajo de investigación realizado en la empresa de Lácteos la Polaca Gustalac trata de la incidencia de la gestión de personal en la satisfacción del talento humano donde comprende procesos reclutamiento, selección, contratación e inducción, satisfacción laboral y evaluación de desempeño que son fundamentales para lograr una gestión efectiva que conlleven a mantener al personal satisfecho y motivado con sus labores en su espacio de trabajo a si mismo analizar dichos procesos para a partir de los resultados se empleen mejoras que permitan cumplir con los objetivos planteados por la empresa. El diseño metodológico empleado en la investigación parte de una revisión exhaustiva de literatura que ha aportado a tener más bases sobre el tema de interés para el proceso de investigación y así garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.



Ing. Pamela Pazmiño
JEFA DEPARTAMENTO TALENTO HUMANO
LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.

RESUMEN

Las empresas son conscientes que el talento humano es su principal recurso, por lo que, intentan generar un ambiente laboral agradable para el impulso del trabajo coordinado entre los participantes de la institución, debido al compromiso del personal para con la empresa, esto promueve a la generación de una mayor productividad laboral. En este sentido la presente investigación titulada **“Incidencia de la gestión de personal en la satisfacción del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A. de la ciudad de Quevedo, año 2023”**, siendo el objetivo de la investigación, Evaluar la gestión del personal y su incidencia en la satisfacción del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A. de la ciudad de Quevedo, donde se investigó el proceso de administración, que comprende reclutamiento, selección, contratación e inducción, satisfacción laboral y evaluación de desempeño que son fundamentales para lograr una gestión efectiva que conllevan a mantener al personal satisfecho y motivado con sus labores en su espacio de trabajo, así evitar que las personas que ocupan un lugar dentro de la empresa se retiren de ella, permitiendo a la competencia aprovecharse de un talento humano formado, mismos que pueden engrosar las filas de la competencia u otros factores a nivel de las organizaciones.

Palabras Claves: Reclutamiento, selección, inducción, satisfacción del talento humano, clima organizacional, evaluación de desempeño.

ABSTRACT

Companies are aware that human talent is their main resource, therefore, they try to generate a pleasant work environment to promote coordinated work among the participants of the institution, due to the commitment of the staff to the company, this promotes generation of greater labor productivity. In this sense, this research entitled “Incidence of personnel management on the satisfaction of human talent of the company Lácteos la Polaca Gustalac S.A. of the city of Quevedo, year 2023”, the objective of the research being to evaluate personnel management and its impact on the satisfaction of the human talent of the company Lácteos la Polaca Gustalac S.A. of the city of Quevedo, where the administration process will be investigated, which includes recruitment, selection, hiring and induction, job satisfaction and performance evaluation that are fundamental to achieve effective management that leads to keeping staff satisfied and motivated with their work. in their work space, thus preventing people who occupy a place within the company from leaving it, allowing the competition to take advantage of trained human talent, which can swell the ranks of the competition or other factors at the level of the organizations.

Keywords: Recruitment, selection, induction, human talent satisfaction, organizational climate, performance evaluation.

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
PRÓLOGO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
 CAPÍTULO I.	
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Ubicación y contextualización de la problemática.....	1
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA.....	2
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1.3.1. Problema General.....	2
1.3.2. Problemas Derivados.....	3
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.5 OBJETIVOS.....	4
1.5.1. Objetivo General	4
1.5.2. Objetivos Específicos	4
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	4
 CAPÍTULO II.	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	6
2.1.1. Incidencia	6
2.1.2. Diagnostico Empresarial	6
2.1.3. Gestión del talento humano.....	7
2.1.4. Planeación	7
2.1.5. Organización	8
2.1.6. Dirección	8
2.1.7. Control.....	8
2.1.8. Eficacia.....	9
2.1.9. Eficiencia.....	9
2.1.10. Reclutamiento de personal	10
2.1.11. Selección de personal	10
2.1.12. Inducción de personal.....	10
2.1.13. Desarrollo del personal.....	11
2.1.14. Satisfacción laboral	12
2.1.15. Formación y capacitación del personal	12

2.1.16.	Desempeño Laboral.....	13
2.1.17.	Clima laboral	13
2.1.18.	Motivación laboral	14
2.1.19.	Condiciones de trabajo	14
2.1.20.	Competencias, habilidades actitudes personales	15
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
2.2.1.	Aspectos del talento humano.....	16
2.2.1.1.	<i>Funciones del talento humano</i>	16
2.2.1.2.	<i>Procesos de la gestión del talento humano</i>	17
2.2.1.3.	<i>Indicadores de gestión del talento humano</i>	19
2.2.2.	Tipos de reclutamiento	20
2.2.2.1.	<i>Reclutamiento interno</i>	20
2.2.2.2.	<i>Reclutamiento externo</i>	21
2.2.3.	Proceso de selección de personal	22
2.2.4.	Tipos de inducción de personal	23
2.2.5.	Factores satisfacción laboral	24
2.2.6.	Métodos y herramientas satisfacción laboral	28
2.2.7.	Indicadores de satisfacción.....	30
2.2.8.	Escalas de satisfacción laboral	33
2.2.9.	Impacto de la satisfacción laboral	35
2.2.10.	Manual de funciones	36
2.2.11.	Manual de procedimientos	36
2.2.12.	Indicadores de desempeño laboral	36
2.2.13.	Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral	38
2.2.13.1.	<i>Dimensiones del desempeño laboral</i>	39
2.2.13.2.	<i>Características del desempeño laboral</i>	40
2.2.13.3.	<i>Método de evaluación del desempeño</i>	41
2.2.13.4.	<i>Factores de calificación evaluación del desempeño</i>	43
2.2.14.	Importancia del clima laboral.....	44
2.2.14.1.	<i>Dimensiones del clima laboral</i>	44
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	47
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador	47
2.3.2.	Código del Trabajo.....	51
CAPÍTULO III.		
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	58
3.1.1.	Investigación de campo.....	58
3.1.2.	Investigación Descriptiva.....	58
3.1.3.	Investigación Exploratoria:	58
3.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	59
3.2.1.	Método Descriptivo.....	59
3.2.2.	Método Inductivo	59

3.2.3. Método Deductivo	59
3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN ..	60
3.3.1. Población y muestra	60
3.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	60
3.4.1. Observación.....	61
3.4.2. Entrevista.....	61
3.4.3. Encuestas	61
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	62
3.4.1. Fundamentación conceptual	62
3.4.2. Fundamentación teórica	62
3.4.3. Fundamentación legal	63
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	63
3.5.1. Entrevista.....	63
3.5.2. Encuesta	65
3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	66
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	
4.1. DIAGNÓSTICO LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC – AGENCIA QUEVEDO.	67
4.1.1. Entrevista al administrador y jefa del departamento de Talento Humano de la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac – Agencia Quevedo	68
4.1.2. Funciones, roles y responsabilidades del cargo	77
4.1.3. Flujogramas procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	81
4.1.3.1. Flujograma proceso de reclutamiento	81
4.1.3.2. Flujograma proceso de selección	82
4.1.3.3. Flujograma proceso de contratación	83
4.1.3.4. Flujograma proceso de inducción	84
4.1.4. Analisis/Discusión procesos de gestión del personal	85
4.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC.	87
4.2.1. Liderazgo.....	87
4.2.3 Comunicación efectiva.....	88
4.2.4. Relaciones Interpersonales	90
4.2.5. Clima Laboral y Cultura Organizacional	91
4.2.6. Reconocimiento y Compensación	94
4.2.7. Ambiente Laboral.....	98
4.2.8. Valor Del Trabajo.....	99
4.2.9. Analisis y Discusión indicadores de satisfacción laboral.....	101
4.3. DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC AGENCIA QUEVEDO.	104
4.3.1. Indicadores de eficiencia y eficacia	104

4.3.1.1. Indicador ingreso de personal	104
4.3.1.2. Indicador calidad de trabajo	105
4.3.1.3. Indicador cumplimiento de objetivos	106
4.3.1.4. Indicador de productividad.....	107
4.3.2. Análisis y Discusión evaluación de desempeño.....	108
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	110
5.2. Recomendaciones	112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
ANEXO 1: Certificado sistema anti plagio COMPILATIO	119
ANEXO 2: Carta aceptación Empresa de Lácteos la Polaca Gustalac S.A – Agencia Quevedo.	120
ANEXO 3: Entrevista al Administrador y jefa del departamento de Talento Humano Agencia Quevedo de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A.	121
ANEXO 4: Encuesta sobre el Nivel de Satisfacción dirigida a los colaboradores de la Agencia Quevedo de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A.	123
ANEXO 5: Respaldo fotográfico	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz población intervenida y herramientas utilizadas.	60
Tabla 2 Ingreso de personal	104
Tabla 3 Calidad de trabajo	105
Tabla 4 Cumplimiento de objetivos	106
Tabla 5 Ventas semestrales	107

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Organigrama estructural de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A.....	77
Gráfico 2 Flujograma proceso de reclutamiento	81
Gráfico 3 Flujograma proceso de selección	82
Gráfico 4 Flujograma proceso de contratación	83
Gráfico 5 Flujograma proceso de inducción	84
Gráfico 6 Objetivos área de trabajo.....	87
Gráfico 7 Capacitación adecuada	88
Gráfico 8 Información adecuada	89
Gráfico 9 Apoyo manejo estrés y demandas laborales	90
Gráfico 10 Promover relaciones entre compañeros	91
Gráfico 11 Trato brindado por la empresa	91
Gráfico 12 Remuneración influye satisfacción laboral	92
Gráfico 13 Integraciones para motivar al talento humano	93
Gráfico 14 Crecimiento personal y profesional	94
Gráfico 15 Actividades que desarrollan competencias laborales.....	95

Gráfico 16 Motivación no monetaria	96
Gráfico 17 Herramientas óptimas cumplir responsabilidades laborales	97
Gráfico 18 Mejoras puesto de trabajo	98
Gráfico 19 Nivel de productividad.....	99
Gráfico 20 Evaluación desempeño laboral.....	100

INTRODUCCIÓN

Las actividades realizadas por el talento humano en la organización, constituye aspectos sustanciales importantes que no se puede prescindir en el mundo de las organizaciones, de tal forma que el éxito de las empresas radica en el talento humano, la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales de la organización, concientizar a los colaboradores interioricen los objetivos de la organización como propios. En este sentido un personal motivado y comprometido con la cultura corporativa de la empresa es fundamental en función de alcanzar los objetivos planteados. La gestión de talento humano surge en función de administrar de manera eficiente el talento humano en las organizaciones, por ello, es importante conocer como esto influye en la satisfacción y la productividad laboral de los colaboradores cumplan con labores encomendadas.

Actualmente en las empresas ecuatorianas se encuentran talentos humanos con expectativas diferentes sobre el trabajo que tienen que llevar a cabo. Algunos tienen la intención de cooperar con la dirección desde su puesto de trabajo y a otros les atrae la participación ganancial de la entidad. En otras ocasiones están personas con escasa formación laboral en donde es requisito capacitar antes de tomar su puesto de trabajo, es por esto que, no se lleva a cabo una precisa gestión del talento humano que direcciona a los colaboradores a una eficiente y eficaz interrelación organizacional.

La gestión de talento humano en Lácteos la Polaca Gustalac se conoce que en la actualidad se han venido presentando muchas dificultades en esta área las mismas que no han tenido mejoras, el principal problema de esta investigación radica en que no se ha realizado un análisis de la labor de la gestión que se da al talento humano de la empresa con el fin de conocer

su desempeño por lo que, por este motivo se vuelve vulnerable, ya que la gestión de talento humano al no analizar el desempeño del personal no se puede enfocar en mejorar las debilidades existentes y mucho menos puede enfocarse en enfrentar las amenazas pertinentes ya que no ha existido una evaluación de la empresa de manera interna.

El presente proyecto de investigación cuenta con cinco capítulos los mismos que denotan lo siguiente:

El **capítulo primero**, presenta el marco contextual de la investigación, en el que se describe al problema a investigar, ubicación y contextualización de la problemática, situación actual del problema, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

En el **capítulo segundo**, se encuentra el marco teórico de la investigación, el mismo que está basado en antecedentes investigativos, compuesto de Fundamentación Conceptual, Fundamentación Teórica y Fundamentación Legal.

El **capítulo tercero**, se basa en la metodología de la investigación: tipo y diseño, además define la población, instrumentos y procedimientos de investigación, así como también la recolección de información, el procesamiento y análisis de resultados obtenidos.

En el **capítulo cuarto**, consta de los resultados de la investigación como lo es la resolución de los objetivos planteados y discusión de los mismos.

En el **capítulo quinto**, consta de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

*“Si los hechos no encajan en la teoría,
cambie los hechos”*

Albert Einstein

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Lácteos la Polaca Gustalac S.A., empresa ubicada en la Avenida Walter Andrade y Calle U frente a la Notaria 6ta del cantón Quevedo, empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos que se distinguen por ser naturales y de excelente calidad. Nace bajo la idea visionaria de una familia, el proyecto se inicia en el cantón Atacames, Provincia de Esmeraldas en el año 2000, partiendo de una primera degustación realizada a un grupo de amigos. En su inicio el producto se elaboró de manera artesanal; a medida que la demanda fue creciendo se hizo necesario adquirir equipos industriales que garantizó la higiene del producto y permitió incrementar el volumen de producción. Debido a la abundancia de leche que Santo Domingo ofrece a la industria láctea y por ser el centro vial del país la empresa ve la oportunidad de trasladar sus instalaciones a esta provincia, la acogida que el producto logro fue inmediata por ser innovador, delicioso y de excelente calidad. Empresa que se ha esforzado por mantener los más altos estándares de higiene en los procesos productivos, para cumplir con ese objetivo cuentan con certificación de Buenas Prácticas de Manufactura – B.P.M, Sistemas de gestión de Calidad y personal altamente capacitado.

En este problema de investigación tiene que ver con una restrictiva en la gestión del talento humano que desempeña la empresa y que tiene la responsabilidad de atender a los colaboradores. Entre los problemas que podemos observar son: falta de manual de funciones y procedimientos, deterioro del clima laboral, falta de comunicación. falta de desarrollo y capacitación, compensación inadecuada, falta de reconocimiento que conllevan a que baje la productividad del talento humano, alta rotación de personal, desconexión con los objetivos de la empresa, falta de innovación, dificultar para atraer talento, etc. En la empresa al darse una gestión de personal efectiva en donde se apliquen las políticas y prácticas necesarias para dirigir

los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, satisfacción laboral y evaluación de desempeño, se logrará el cambio que tanto requiere la empresa.

De continuar con esta problemática la empresa no se desarrollaría de forma efectiva en el entorno en que se desenvuelve volcándose a un ineficiente desarrollo administrativo como económico.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

La gestión de talento humano constituye un aspecto de relevancia, puesto que prioriza las funciones mediante un trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido de manera eficiente conllevan a mantener al personal satisfecho y motivado con sus labores en su espacio de trabajo.

El problema que origina el desarrollo de la presente investigación, en la gestión del talento humano, teniendo distintas dificultades al interior de la institución como son: falta de manual de funciones y procedimientos, indicadores de evaluaciones de desempeño, rotación de personal, pérdida de tiempo y recursos en capacitación a nuevos empleados, deterioro del clima laboral y desmotivación del equipo, aumento del estrés y carga de trabajo para los empleados restantes.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Problema General

¿De qué manera la gestión de personal incide en la satisfacción del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A. de la Ciudad de Quevedo, año 2023?

1.3.2. Problemas Derivados

- ¿Cuáles son los procesos de gestión del personal en la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac?
- ¿Cómo afecta el nivel de satisfacción al talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac?
- ¿Cuál es la incidencia de las prácticas de desempeño del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación los límites específicos son descritos a continuación.

CAMPO	:	Ciencias Administrativas
ÁREA	:	Gestión Administrativa
LÍNEA	:	Emprendimientos, economía y desarrollo de empresas.
LUGAR	:	Lácteos la Polaca Gustalac S.A.
ASPECTO	:	Gestión del personal y su incidencia en la satisfacción del talento humano.
TIEMPO	:	Año 2023.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Evaluar la gestión del personal y su incidencia en la satisfacción del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A. de la ciudad de Quevedo.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos de gestión del personal en la empresa de Lácteos la Polaca Gustalac.
- Medir el nivel de satisfacción del talento humano en la empresa Lácteos la Polaca Gustalac.
- Analizar la evaluación de desempeño laboral del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El talento humano es uno de los recursos más importantes de una empresa, las personas son las que ejecutan los procesos y la competitividad de una entidad, tiene relación directa no solo con la calidad de sus talentos humanos además de lo motivados y comprometidos que se sientan con la empresa para la que trabajan.

La presente investigación se basará en evaluar la gestión del personal y su incidencia en la satisfacción del talento humano de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A., así como identificar cuáles son los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción emplea la empresa así como evaluación de desempeño, con el fin de evitar que los colaboradores que ocupan un lugar dentro de la empresa roten de manera indiscriminada, engrosando la competencia en la misma industria en donde venían trabajando, por lo que es importante realizar

este tipo de investigación dentro de las organizaciones para conocer e implementar estrategias de retención del talento humano, acordes a los escenarios actuales, que procuren la permanencia del personal, ya que de no hacerlo representaría para la empresa, una pérdida en tiempo y capital.

En la medida de lo posible el resultado que se obtenga de este proyecto contribuirá como aporte efectivo y real para la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A., y en lo posterior para la toma de decisiones en cuanto a las acciones de la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

“La literatura es una expedición a la
verdad”

Franz Kafka.

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Incidencia

Evento o suceso que ocurre en el intermedio de un asunto y que tiene con él alguna relación. Este sentido general proviene del origen mismo de la palabra, que data del latín *incidentia*, compuesto por *in-* (“hacia adentro”) y el verbo *cadere* (“caer”), de modo que figuradamente se entiende como algo que “cae” o acontece en el marco (“dentro”) de un asunto (Etecè, 2021).

Para (Pérez, 2022) Son eventos no planificados o interrupciones que puedan surgir y que puedan afectar al curso normal de las operaciones de una entidad. Cuando ocurre un suceso, es posible que se desperdicien datos y productividad, por lo que hay que proceder de forma rápida y eficiente para retomar el estado normal de las operaciones y minimizar los impactos negativos.

2.1.2. Diagnostico Empresarial

Para (Fierro, 2020) el diagnóstico es un proceso analítico que permite no solo conocer la situación real de la entidad en un momento dado para manifestar problemas y áreas de oportunidad, para corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la entidad.

Según (Victor, 2019) el diagnóstico empresarial se compone de un instrumento de forma ordenado, sistemático y de gran beneficio con el fin de estar al tanto de la situación actual de una organización y los problemas que impiden su progreso.

2.1.3. Gestión del talento humano

Para (Chiavenato, 2009) la Gestión del Talento Humano son las habilidades de cada individuo en el proceso educativo a corto plazo aplicado de manera sistemática en la cual se desarrollan destrezas en función de los objetivos establecidos en la entidad.

Según (Caicedo & Acosta, 2019) en su obra señala que la gestión del talento humano parte de la premisa de las organizaciones que son conformadas, habilitadas, por individuos que consideran a la empresa como su segundo hogar, los mismos que constituyen grupos sociales de gran importancia dentro de la organización orientándose no solo a fines personales sino también a fines empresariales.

2.1.4. Planeación

La planeación es fijar el curso concreto de acción a seguirse, instaurando los principios que habrán de orientarlo, la cadena de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos para su ejecución. Es el primer paso del proceso administrativo por el cual se define un problema, se examinan las experiencias pasadas y se encubren planes y programas. (Cordova, 2012)

Planeación es la fijación de los objetivos, destrezas, políticas, programas procedimientos y presupuestos; partiendo de una conjetura, para que la organización social cuente con las bases que se pretenden encause comedidamente las otras fases del proceso administrativo. (Luna, 2019)

2.1.5. Organización

Es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, métodos y técnicas que permiten simplificar el trabajo, con el propósito de lograr la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la ejecución de los fines que la organización persigue. (Cordova, 2012)

Organización es agrupar, organizar y ordenar en base al tamaño y giro de la organización, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad y los equipos, para que se efectúen con eficiencia y eficacia los procedimientos definidos. (Luna, 2019)

2.1.6. Dirección

Es la realización de las acciones desarrolladas en la planeación y organización, acarreando y orientando los recursos, a través de la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de inspeccionar las operaciones a través de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con el fin de obtener altos niveles de productividad. (Cordova, 2012)

Es practicar el liderazgo a través de una adecuada comunicación, motivación, control y toma de decisiones para obtener en forma efectiva lo planeado, organizado, y de esta forma conseguir los propósitos de la entidad socia. (Luna, 2019)

2.1.7. Control

Se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y optimizar de manera continua las operaciones (Cordova, 2012).

Es el proceso que reside en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con el fin de corregir y retroalimentar las variaciones para obtener lo que pretende la organización. (Luna, 2019)

2.1.8. Eficacia

Según (Chiavenato, 2011) la eficacia es una medida normativa del logro de resultados de una empresa se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que esta proporciona.

Para (Mokate, 2021) indica que la eficacia es una labor que corresponde al cumplimiento de metas y objetivos o a la satisfacción de la necesidad que motivó el diseño y desarrollo de la iniciativa, sin afectar los costos, el uso de recursos y así alcanzar los resultados.

2.1.9. Eficiencia

La eficiencia es una medida normativa del manejo de los recursos en los procesos, es decir, es una relación entre costos y beneficios; asimismo, se refiere a la mejor forma de ejecutar las cosas (método), a fin de que los recursos (individuos, maquinarias, materias primas) se empleen de la forma más racional posible. También se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles. (Chiavenato, 2011).

Para (Rojas, Jaimes, & Valencia, 2019) la eficiencia no solo revela la capacidad administrativa de producir el máximo, sino que el resultado se da con el mínimo de recurso, energía y tiempo, por lo que es el óptimo manejo de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

2.1.10. Reclutamiento de personal

Según (Chiavenato, 2009) es un conjunto de sistemas y procedimientos con el fin de atraer a solicitantes potencialmente idóneos y competentes de ocupar puestos dentro de la entidad. Fundamentalmente es un sistema de información por el cual la organización da a conocer y ofrece al mercado de talentos humanos las oportunidades de trabajo que pretende llenar.

Para (Amo, 2019) consiste en un proceso mediante el cual una entidad trata de detectar trabajadores potenciales que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficientes, de manera que sea posible una posterior selección de alguno de ellos.

2.1.11. Selección de personal

La selección busca, de entre los diversos postulantes, a quienes sean más idóneos para los puestos que existen en la empresa o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o acrecentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la entidad debe preservar o enriquecer. (Chiavenato, 2009)

Para (Amo, 2019) Es el proceso que implica tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como determinar a qué individuo deberá contratarse.

2.1.12. Inducción de personal

La inducción de personal es el proceso que permite adaptarle al nuevo colaborador con la empresa, compañeros de trabajo y funciones que va a desempeñar, con el fin de que pueda contribuir a cumplir con los objetivos tanto departamentales como organizacionales. Tiene

como objetivo proporcionarle la información básica acerca de la organización, incluyendo: la misión, visión, historia, objetivos, reglamento políticas, productos y servicios que brinda la empresa para que el nuevo colaborador pueda incorporarse al trabajo de una manera adecuada. (Ribadeneira, 2019)

Según (Díaz, 2020) la inducción es simplificar la llegada del nuevo integrante a la entidad, brindándole toda la información adecuada para que pueda integrarse, realizar sus actividades y lo más importante donde el colaborador se sienta motivado para ejecutar sus tareas eficazmente, ayudando así a fortalecer sus competencias laborales con el fin de alcanzar los resultados esperados.

2.1.13. Desarrollo del personal

Según (Caicedo & Acosta, 2019) el formar y capacitar al individuo para que se desempeñe de manera eficiente en el cargo y se forme para lograr los objetivos individuales. Esto parte de la formación de líderes dentro de la organización y les brinda las herramientas para desarrollar aptitudes de trabajo en equipo, comunicación, negociación, o las que haya definido la empresa, a través de la instrucción y preparación en estrategias de motivación, empoderamiento, comunicación asertiva, entre otras, que permiten al individuo aprovechar todo su potencial y reproducirlo con su equipo de trabajo, para lograr los objetivos individuales y grupales.

Para (Alles, M., 2019) definió el desarrollo personal como el proceso de concentrar las actividades de formación, “desde el planteamiento de cada actividad instructiva hasta su ejecución efectiva y el control que ejerce sobre ellas” (p. 16). Dichas actividades se agrupan en conocimientos y competencias.

2.1.14. Satisfacción laboral

(Chiavenato I. , 2015) señala que favorece a traer talentos y conservarlos el nivel de satisfacción en el interior de la empresa, a tener un sano clima organizacional, a incitar a los sujetos e irrumpir su responsabilidad. No acomoda en sí la satisfacción una conducta dentro del trabajo, al contrario, se describe la actitud frente a su ocupación organizacional tales individuos.

(Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020) indican que es un sentimiento favorable satisfacción laboral que brota de la apreciación de las características de este con el puesto de trabajo. Un individuo tiene sentimientos positivos con un enorme nivel de satisfacción referente a un puesto de trabajo, a diferencia del que posee sentimientos negativos alguna persona insatisfecha.

2.1.15. Formación y capacitación del personal

Para (Barrientos, Díaz, Ledesma, & Huamani, 2019, p3-10) afirman que “la capacitación compone un factor significativo para que todos los colaboradores y responsables de la empresa aporten lo mejor para su productividad. Lo toma como un proceso firme que busca la eficiencia y productividad en la entidad. La capacitación como proceso comprensible, es asumido por las organizaciones con el fin de potenciar su personal y los talentos que estos poseen, al éxito corporativo”.

Según (Palma, 2019, p8-18) señala que “la capacitación es una acción de manera sistemática, planificada y permanente cuya finalidad general es preparar, desarrollar e integrar a los colaboradores al proceso productivo, mediante la inducción de conocimientos, desarrollo de destrezas y actitudes requeridas para un óptimo desempeño de todos los colaboradores en sus actuales y futuros oficios y adecuarlos a las requerimientos versátiles del entorno”.

2.1.16. Desempeño Laboral

Según (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020) definen el desempeño laboral son acciones y conductas realizadas por los trabajadores que ayudan a alcanzar el logro de los objetivos propuestos acorde al éxito de las empresas. En general a nivel empresarial el desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de metas estratégicas a nivel individual y empresarial.

Para (Chiavenato, 2010) indica que el desempeño laboral “consiste en la conducta del trabajador que tiene como fin alcanzar las metas previamente planteadas, este proceso establece una habilidad personal para poder conseguir los objetivos determinados” (pág. 359).

2.1.17. Clima laboral

Según (Bermejo, Suárez, & Salazar, 2020) mencionan que el clima laboral es la necesidad de identificar las variables que resaltan en tendencia su proceder y posteriormente promover el estudio y análisis de cada una y sobre estos planear un programa de acciones que garanticen el crear condiciones que permitan que los colaboradores (directivos y empleados en general) se sientan motivados y satisfechos en cualquier ambiente donde desenvuelvan su labor.

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, representado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se presentan de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus colaboradores y, por tanto, al desempeño de la entidad puede ser percibido y descrito por los integrantes de la empresa y, por tanto, moderado desde un enfoque operativo a través del estudio de sus conocimientos y descripciones, o a través de la observación y otras medidas justas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede

variar, siendo los propios colaboradores, pero muy especialmente, los líderes de la entidad, los principales agentes en la generación de cambios. (Bordas, 2019)

2.1.18. Motivación laboral

Molina (Como se cito en Peña, 2020) menciona que la motivación laboral es la voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo enfocado en las metas organizacionales, que se encuentran ligadas a una satisfacción individual, se entiende que es un estado interno de la persona que hace que realice ciertas acciones que resultan atractivas. La motivación laboral ha formado parte de un proceso de relevancia para la investigación y la gestión organizacional.

La motivación se refiere al impulso y esfuerzo por compensar un objetivo o expectativa, lo que indica que claramente está asociado a la eficacia de la actuación del trabajador y, por consecuencia, su directa relación con la eficacia empresarial. Los factores motivacionales de mayor dominio en los trabajadores son el salario que es un factor extrínseco y el reconocimiento que es un motivador intrínseco, el medio predilecto para alcanzar retribución es la observación, estos influyen en el desempeño laboral del talento humano administrativo del área comercial de la empresa. Molina (Como se citò en Olvera, 2019)

2.1.19. Condiciones de trabajo

Según (Grisales & Alejandra, 2020) son todas aquellas características que giran en torno al trabajo desde la perspectiva de cómo repercute el trabajo a los colaboradores de la organización, por ello, las condiciones laborales no sólo son la higiene, seguridad, los aspectos físicos, sino que también determinan los aspectos psíquicos.

Se refiere a aquellas condiciones que son necesarias y básicas para que el colaborador pueda realizar sus labores entre ello se considera salud, ergonomía, relaciones interpersonales

que influyen en el estado del colaborador sobre todo para asegurar el bienestar y la salud del trabajador. También se considera las condiciones físicas relacionadas al entorno como el horario laboral, iluminación, maquinaria, escenarios organizativos que son las jornadas de trabajo, los descansos. (Rosales & Miguel, 2021)

2.1.20. Competencias, habilidades actitudes personales

Para (La Madriz & Parra, 2019) mencionan que “el desarrollo de las competencias en individuos implica todas aquellas acciones dirigidas a mejorar o adquirir las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos profesionales establecido por el colaborador. Debe garantizarse ante todo el desarrollo de aquellas acciones que hacen posible destacar las competencias de las personas y que a su vez sean coherentes con las necesidades de las personas y de la entidad”.

“Las organizaciones al identificar que el desarrollo de las aptitudes de conocimiento, habilidades y actitudes, identifican a los trabajadores al ejecutar sus actividades, y que este proceso permite fortalecer y conseguir los objetivos proyectados, determinando quienes están en una posición conveniente o mejor para desempeñar sus tareas, o por el contrario sus competencias no van acorde con su puesto de trabajo” (Castilla & Góez, 2020, p4-12).

Al desarrollar distintas competencias dependiendo de nuestras vivencias personales, experiencias laborales, valores y preferencias debemos adaptarnos puesto que evolucionan todo el tiempo. Estas situaciones con el de una nueva posición o retos en su organización puede hacer que cambien sus comportamientos mejorando sus competencias para emplearlas en su puesto de trabajo.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Aspectos del talento humano

En su obra (Chiavenato, 2009) indica que la administración del talento humano se convierte en algo indispensable para el éxito de las empresas; tener personas no significa tener talentos; para ser talento el individuo debe poseer algún diferencial competitivo que lo valore entre estos se encuentran los siguientes:

➤ Conocimiento. - Constituye el conjunto de saberes que a lo largo del tiempo ha ido adquiriendo un individuo.

➤ Habilidades. – Es la capacidad con la que cuenta en recurso humano para elaborar un trabajo de la mejor manera posible

➤ Juicio. – Se trata de poseer esa manera de examinar la situación o ciertos conflictos que se dan dentro de las empresas; deben mantener un equilibrio entre las partes inmersas.

➤ Actitud. – Todo individuo debe poseer una actitud positiva dentro de la organización, la misma que manifiesta el estado de ejecución de sus actividades; las actitudes afirmativas hacen que el individuo alcance la excelencia en sus resultados.

2.2.1.1. Funciones del talento humano

Para (Vallejo C. L., 2019, p16-135) existen funciones sumergidas en el talento humano que son imprescindible para la obtención de los objetivos:

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN
EMPLEO	Se provee el talento humano necesario para la organización, no solo dentro del ámbito de la producción sino también dentro del área

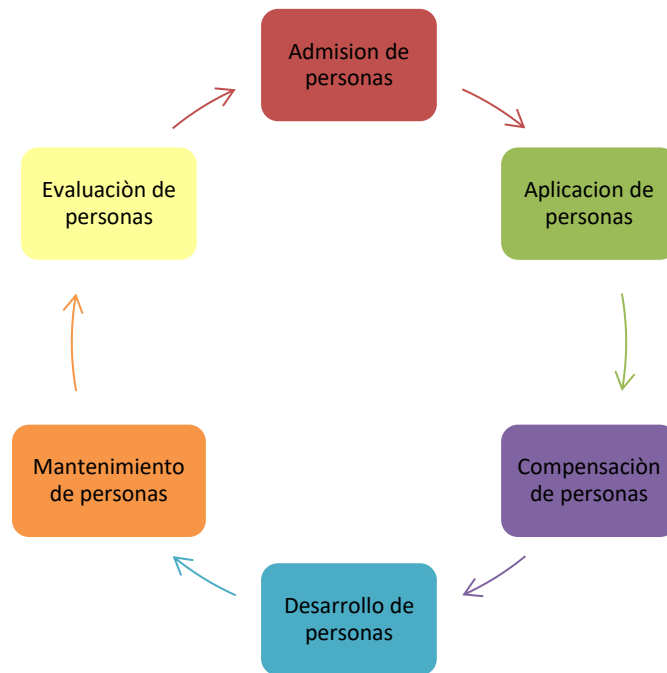
	administrativa.
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	Manejo del talento humano inmerso, la adecuada inserción en cada cargo previsto.
RETRIBUCIÓN	Asignación de salarios justos y motivadores para cada individuo de acuerdo no solo a su perfil profesional sino también a sus actitudes y habilidades.
DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE RR-HH	Capacitar al talento humano en las áreas o condiciones que sean necesarias no solo para la superación individual sino también profesional.
RELACIONES LABORALES	Motivar al colaborador en un entorno o clima organizacional idóneo para un trabajo productivo.

Fuente: (Vallejo C. L., 2019, p16-135)

Elaborado por: La Autora

2.2.1.2. Procesos de la gestión del talento humano

(Chiavenato, 2009) señala que internamente de la gestión del talento humano están adjuntos diferentes procesos que deben operarse de forma sistemática dentro de la entidad



Fuente: (Chiavenato, 2009) Procesos de la gestión del talento humano.

- Admisión de personas: comprende todos los procesos para inducir a los nuevos colaboradores en la empresa, incluye el reclutamiento y la selección de talento humano.
- Aplicación de personas: son los procesos en donde se diseñan las actividades que ejecutara el personal. Constituye el sistema organizacional donde se delimitan cargos, descripción de cargos orientación de personas y la evaluación del desempeño.
- Compensación de las personas: Procesos donde se adentra a la motivación, a las diferentes formas de incentivar al personal y satisfacer necesidades individuales, incluyen recompensas económicas y empresariales.
- Desarrollo de personas: Procesos que se emplean para capacitar e incrementar el desarrollo de cada individuo en la empresa.

➤ **Mantenimiento de personas:** Procesos que se incluyen en un entorno organizacional adecuado, ambientes satisfactorios para cumplir las actividades, comprende la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y las relaciones sindicales.

➤ **Evaluación de personas:** Son todos los procesos que sirven como ejes para controlar y verificar cada desempeño y resultados de los empleados, basados no solo en competencias sino también en cuan productivas son.

2.2.1.3. *Indicadores de gestión del talento humano*

Para la elaboración de indicadores de gestión de talento humano se consideran los siguientes conceptos:

Ingreso de personal: Índice que indica los ingresos de colaboradores a la empresa.

$$\frac{\text{Personal actual} - \text{Personal semestre anterior}}{\text{Personal actual}}$$

Ausentismo: Es un índice capital que puede llegar a indicar tendencias del trabajador y del funcionamiento de la empresa. Las ausencias se originan ya sea por faltas, por atrasos o permisos, por medio de la hora de trabajo se puede calcular el coste de la suma de sus ausencias.

$$\frac{\text{Horas-hombre ausente} * 100}{\text{horas-hombre laboradas}}$$

Rotación de personal: Determina las fluctuaciones de personal entre una organización y su ambiente, es decir, la cantidad porcentual de egresos de personal en un determinado tiempo. (Alles M. , 2015)

$$\frac{\text{Renuncias} + \text{Despidos}}{\text{Total Empleados}}$$

Considerando que facilita el cálculo del grado de permanencia de los colaboradores en la empresa, tomando en cuenta los resultados obtenidos la empresa tendrá que intervenir para tomar acciones, cuanto más alto sea la rotación como consecuencia se elevan los costes de reclutaje y de capacitación para llegar a reemplazar las piezas ausentes que proporcionaban buenas prestaciones a la empresa

2.2.2. Tipos de reclutamiento

2.2.2.1. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se da cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla o abastecerla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos que es el movimiento vertical o trasladados que es el movimiento horizontal o trasladados con promoción que es movimiento diagonal. (Chiavenato, 2011).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Aprovecha el potencial humano con el que cuenta la organización	Surge un bloqueo de nuevos ingresos de ideas, conocimientos posibles para la empresa.
Motiva al desarrollo profesional y empresarial.	No existe diversificación de pensamientos.
Ideal para situaciones de estabilidad laboral.	Surgimiento de conflictos por velar intereses individuales.
El costo financiero es menor.	Sistema cerrado de continuidad.

Fuente: (Chiavenato ,2011) Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Elaborado por: La Autora

2.2.2.2. Reclutamiento externo

El reclutamiento es externo cuando existe una determinada vacante en una organización y se intenta llenar con individuos extraños ajenas a la entidad, es decir con candidatos externos atraídos por la vacante expuesta. Este reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles y trabajadores en otras organizaciones. (Chiavenato ,2011).

Técnicas de Reclutamiento Externo

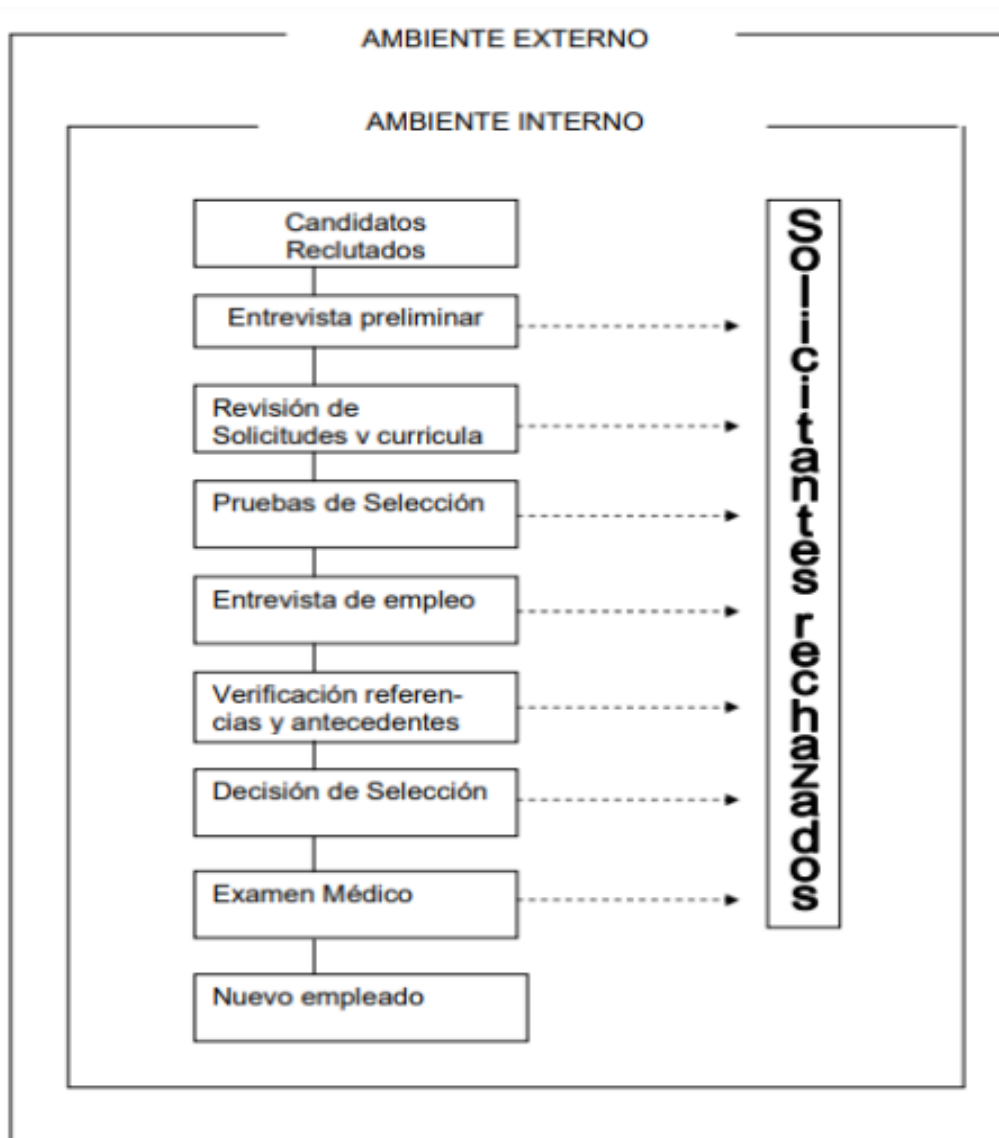
- Avisos en medios de comunicación masiva.
- Avisos en sitios visibles y en sitios web.
- Agencias de empleo.
- Contacto con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contacto con instituciones de educación superior

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Abastecer o introducir ideas nuevas, talentos, habilidades nuevas en la empresa	Afecta a los trabajadores existentes en la empresa
Renueva y enriquece a la entidad.	El tiempo de reclutamiento es más tardío y costoso.
Incentiva a la integración en la organización.	Es inseguro, los candidatos son individuos extraños.
Emplea la inversión en capacitación.	Exige esquemas empresariales para el nuevo personal.

Fuente: (Chiavenato ,2011) Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Elaborado por: La Autora

2.2.3. Proceso de selección de personal



Fuente: Wayne, M. y Robert, N. Administración de Recursos Humanos.

Según Martínez (2013) la selección de las personas es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivos reclutar y seleccionar al talento humano idóneo para el puesto en la organización, el proceso es:

- Entrevista: técnica más utilizada para el proceso de selección, es un eje clave para tener el contacto con el postulante previsto, es el canal de comunicación directa con la persona.

- Revisión de solicitudes y currículum: Al realizar este proceso da paso al reclutador identificar la experiencia, los estudios que posea, y si esto se relaciona o no con la vacante expuesta.
- Pruebas de selección: Dentro de las empresas se ejecutan ciertas pruebas a los postulantes para ver si efectúan o no con el perfil solicitado, el tipo de prueba varía de acuerdo al cargo establecido.
- Verificación de referencias y antecedentes: Esta etapa percibe la confirmación de referencias personales y laborales que la persona tenga incluido en su currículum. Se verifica que tan confiable es el postulante para el cargo solicitado.
- Decisión de selección: Después de confirmar y evaluar los parámetros anteriores se toma la decisión del candidato que ha cumplido con ciertas características para el puesto, posteriormente se notificará a la persona de la selección.
- Examen Médico: El fin de este examen es comprobar si el postulante tiene la capacidad física para laborar en la entidad, cubre los requerimientos físicos para el cargo.
- Contrato de trabajo: Se establece según el Código de Trabajo el contrato a ser empleado al nuevo colaborador, en donde se incluirá el tipo de contrato que tendrá, así como las responsabilidades, derechos, sueldos estipulados para su cargo.
- Inducción: El individuo tendrá un periodo de inducción en la entidad, en la que se acoplará a sus funciones, así como también con el ambiente laboral de la organización

2.2.4. Tipos de inducción de personal

Para que el nuevo integrante de la organización pueda aportar de manera favorable a la empresa desde el primer momento es preciso que se dé el proceso de inducción. Este contempla

dos etapas: la primera, la inducción general y, la segunda, la específica. En la inducción general se da a conocer aspectos globales de la empresa, mientras que la otra se centra en la información específica relacionada al puesto de trabajo.

Dentro de **la inducción general** se expone información como: la historia, la misión, la visión, los objetivos, las políticas, y la estructura de la empresa, entre otros contenidos básicos empresariales. Este tipo de inducción también recibe el nombre de “inducción a la empresa” que, conforme con (Alles M. A., 2022) es el: Conocimiento que el individuo que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, su mercado y esquema comercial; políticas de la entidad con respecto a los colaboradores, higiene y seguridad, medio ambiente, programas de salud laboral, calidad, cultura, misión y valores. (p. 354)

Por su lado, **la inducción específica** se centraliza en cuestiones afines con el puesto de trabajo, como es características y actividades diarias. Este tipo de inducción, también designa “inducción al puesto de trabajo”, de acuerdo con (Alles M. A., 2022), “tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con la posición” (p. 354). Esta característica alude a que la información que se entrega es precisa a cada puesto de trabajo.

2.2.5. Factores satisfacción laboral

Los factores que establecen la satisfacción laboral son:

Condiciones de trabajo

- Físicas y ambientales
- Seguridad Horario de trabajo

Formación

- Formación absorbida para el desarrollo profesional.
- Posibilidades de formación para el desarrollo profesional.
- Respuesta a las petitorias de formación.

Promoción y desarrollo profesional

- Satisfacción con el trabajo desempeñado.
- Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional.
- Satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional.

Reconocimiento

- Reconocimiento del trabajo en la propia organización.
- Reconocimiento de los individuos en función del cumplimiento de sus

responsabilidades.

Retribución

- Retribución en relación con el trabajo realizado.
- Retribución en relación con el resto de categorías.
- Retribución en relación con otros sectores.

Relación jerárquica

- Capacitación del jefe directo para ejercer sus funciones organizativas.
- Orientación y apoyo suministrado por el jefe directo para el desempeño.
- Trato hacia el personal recibido por el superior directo.
- Valoración de la relación profesional con el jefe directo.

Participación

- Posibilidades de contribución en la mejora del funcionamiento de la organización.

- Frecuencia con la que el jefe directo discute los proyectos que afectan a la organización.

Organización y gestión del cambio

- Grado de conocimiento sobre la estructura, las unidades y las actividades de la organización.
- Organización del trabajo en la organización.
- Coordinación entre las distintas áreas.

Clima de trabajo

- Relación entre compañeros y ambiente de trabajo en la organización.

Comunicación interna

- Información recibida para la correcta realización del trabajo.
- Información sobre las decisiones tomadas por la dirección con repercusión en el colaborador.
- Repercusión de las sugerencias/ aportaciones realizadas para la mejora de la organización.

Conocimiento e identificación con los objetivos

- Adecuación de los objetivos y planes de actuación de la organización.
- Nivel de conocimientos sobre los objetivos, proyectos y resultados.

Percepción de la dirección

- Adecuación de las decisiones tomadas por el equipo directivo.
- Receptividad de la dirección a problemas/ demandas de los colaboradores.

Política e impacto medioambiental

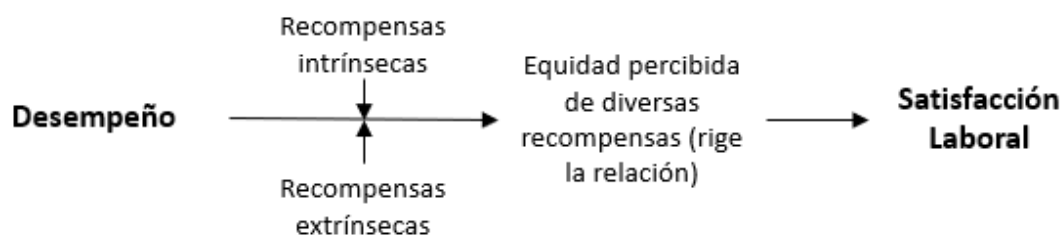
- Adecuación de la política medioambiental.

- Importancia del plan de gestión medioambiental.

Grado de implicación en el plan de gestión medioambiental.

Los colaboradores tienden a preferir trabajos que les brinden oportunidades para emplear sus habilidades, que posibiliten ejecutar una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cómo se desempeñan de forma que un reto moderado causa placer y satisfacción.

Es por eso que la adquisición del puesto por medio de su expansión vertical puede enaltecer la satisfacción laboral, ya que incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y la retroalimentación sobre su propia acción.



Otro de los factores innovadores, se señala a la cantidad y calidad de apoyo social que dan los superiores y compañeros de trabajo. Cuando existe, y es adecuado, puede atenuar parte del viable del estresor generado por la mezcla de las altas demandas o requerimientos y el bajo control. Desde este modelo, la prevención del estrés laboral se ejecutaría optimizando los requerimientos laborales, aumentando el control del colaborador sobre sus situaciones laborales y acrecentando el apoyo social de jefes, subordinados y compañeros.

El apoyo social ha sido manejado en diversos sentidos como red social, contactos sociales significativos, posibilidad de tener individuos confidentes a las que se puede expresar

emociones íntimas, y como compañía humana. Además, tiene una función positiva extensiva sobre la salud y una función atenuadora sobre el estrés (Vallejo C. O., 2010).

2.2.6. Métodos y herramientas satisfacción laboral

El tener métodos y herramientas te permiten contar con una excelente satisfacción laboral que ayuda a acrecentar la productividad y instaurar un mejor ambiente. A continuación, se detallan las siguientes herramientas de satisfacción laboral;

1. Encuesta de Satisfacción Laboral:

Actúan como ventanas que permiten observar verdaderamente los pensamientos y percepciones del equipo en el entorno de trabajo. Al diseñarlas, el enfoque se rige hacia aspectos decisivos como el ambiente laboral y las relaciones entre compañeros. En cuanto a la elección del formato, pueden ser realizadas en línea o en papel, cada una con sus oportunas ventajas. Las encuestas en línea brindan la comodidad de ser completadas desde cualquier ubicación, mientras que las versiones impresas son más convenientes en contextos de conectividad limitada. La elección entre estos enfoques depende de las necesidades de la empresa.

2. Cuestionarios Personalizados:

Los cuestionarios personalizados. Tienen la gran ventaja de que se acomoda a lo que realmente importa para tu organización y tu equipo. Cada empresa es única, y lo que la hace especial son sus propias metas, valores y retos. Los cuestionarios personalizados son la forma perfecta de topar áreas específicas que se desean entender a fondo. Si se trata del ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento o las relaciones entre compañeros, estos cuestionarios pueden ser esbozados para proyectar luz sobre lo que se necesita indagar y conocer.

Procura efectuar preguntas que palpen áreas cruciales como el reconocimiento, el equilibrio entre vida personal y laboral, y la calidad de relaciones y comunicación dentro de un equipo. Estas preguntas son herramientas en un juego de detectives, ayudan a descifrar las pistas detrás de la satisfacción laboral.

3. Entrevistas y Grupos Focales:

Para comprender la satisfacción laboral en su máximo esplendor, las entrevistas individuales y los grupos focales surgen como herramientas indispensables en el kit de recursos de Recursos Humanos. Estos métodos cualitativos permiten ahondar en las experiencias de los colaboradores más allá de las cifras frías y los datos cuantitativos. Las entrevistas individuales establecen un espacio íntimo para conversaciones profundas, donde los colaboradores pueden compartir sus perspectivas sinceras y sin restricciones sobre su experiencia laboral.

Las entrevistas individuales nos permiten sumergirnos en las motivaciones, aspiraciones y desafíos personales de los colaboradores. ¿Qué es lo que realmente enciende la chispa en su trabajo diario? ¿Cuáles son las barreras que pueden estar obstaculizando su satisfacción?

Por otro lado, los grupos focales ofrecen un terreno fértil para explorar patrones y tendencias a través de las experiencias compartidas. Los mismos reúnen a un grupo selecto de colaboradores para discutir temas específicos, dando paso a explorar diversas opiniones y enriquecer la comprensión colectiva.

4. Herramientas de Análisis de Datos:

La capacidad de tomar decisiones enteradas basadas en datos es primordial. Aquí es donde ingresan en juego las herramientas de análisis de datos para calcular la satisfacción

laboral. Las cuales no solo recopilan información, sino que también las convierten en conocimientos procesables. Desde hojas de cálculo avanzadas hasta plataformas de software de recursos humanos, estos medios tienen el poder de desglosar los números y mostrar modelos demostrativos.

Uno de los pilares fundamental de estas herramientas es la capacidad para simplificar la interpretación de los datos. En lugar de lidiar con columnas y filas interminables, presentan los resultados de manera visual y comprensible. Gráficos, tablas dinámicas y resúmenes ejecutivos son ciertas de las formas en que estas herramientas convierten datos en información útil. Imagina poder identificar tendencias clave con solo un vistazo, o profundizar en un área concreta con solo unos clics. Las herramientas de análisis de datos son como el traductor entre los números y la toma de decisiones; convierten datos crudos en recomendaciones y acciones.

2.2.7. Indicadores de satisfacción

Un buen uso de los indicadores de satisfacción laboral permite investigar si los colaboradores están satisfechos con su salario, cómo son las relaciones entre compañeros, si se están realizando abusos laborales y, en su caso, efectuar las medidas de corrección y mejora más apropiadas. A continuación, se detallan los siguientes indicadores:

Liderazgo

Un buen liderazgo induce motivación, mejora el clima organizacional, disminuye las ausencias y el malestar, optimiza la competitividad de la organización y su imagen tanto interior como exterior.

El liderazgo está a su vez compuesto por cuatro grandes indicadores del clima laboral:

- La capacidad de gestión de individuos.

- El empowerment, o sea, la capacidad para delegar responsabilidades.
- El reconocimiento, o sea, la capacidad para reconocer los logros del equipo.
- El feedback, o sea, la capacidad para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Relaciones entre compañeros

No solo se debe tener en cuenta la capacidad de liderazgo y las relaciones entre jefes y colaboradores. Los indicadores del clima laboral entre individuos, es decir, las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo también influyen en el clima organizacional de una organización y, en consecuencia, en su desempeño laboral.

Estas relaciones deben ser basadas en la aceptación, respeto, comprensión y confianza mutuos. En definitiva, unas relaciones sanas y positivas.

Condiciones físicas del trabajo

Otro de los indicadores más importantes son las condiciones físicas del trabajo. Los factores ambientales influyen en el desempeño laboral. Un lugar de trabajo acogedor y bien organizado ayuda a crear un equipo feliz, creativo y dedicado.

Para medir las condiciones físicas del espacio de trabajo se tienen que analizar los siguientes indicadores del clima laboral:

- Organización del espacio
- Dimensiones
- Equilibrio entre colaboración y privacidad
- Iluminación

- Temperatura
- Ventilación
- Volumen de ruidos
- Seguridad de las instalaciones
- Ergonomía del mobiliario
- Higiene

Compensación y reconocimiento

Estos dos indicadores sirven para responder a la pregunta: ¿Cómo de contentos están los colaboradores con la forma de compensar y reconocer su trabajo?

En general, existen dos tipos de recompensas que una organización puede emplear para motivar a los colaboradores y generar un buen desempeño:

- Recompensas en dinero, normalmente en forma de incentivos o comisiones.
- Recompensas en especie, normalmente en forma de productos, descuentos o regalos corporativos.

Sea cual sea la forma de reconocimiento preferida, es importante que esta sea directamente proporcional al trabajo realizado por el colaborador.

Oportunidades de desarrollo profesional

Cuando un profesional ve que dentro de su organización no va a escalar más, lo normal es que se plantee abandonar su puesto para poder progresar en su desarrollo profesional.

Si se quiere mejorar los indicadores del clima laboral y retener más talento, es fundamental que se rompa la brecha que existe entre las expectativas que los colaboradores tienen antes de comenzar un nuevo empleo y su experiencia real en el nuevo puesto de trabajo.

Igualdad de oportunidades

Para fomentar un ambiente laboral positivo, deberemos tratar equitativamente a todos nuestros empleados (independientemente de su género, raza o religión). Este es uno de los indicadores de clima laboral más inadvertido.

Para conseguirlo tendremos que revisar no solamente sus salarios, sino también aspectos relacionados con el desarrollo profesional del trabajador como nuestros planes de carrera, formación y promoción interna. (Urquiza, 2019)

2.2.8. Escalas de satisfacción laboral

Escala general de satisfacción

La escala general de satisfacción (Overall Job Satisfaction) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

Es una escala que operacionaliza el constructor de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los colaboradores de un empleo remunerado.

Tabla: Escala general de satisfacción laboral

	Muy insatis.	insatisfecho	Moderadamente insatisfecho	Ni satisf. Ni insatisf	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy Satisf.
1-Condiciones físicas de su trabajo							
2-Libertad para elegir su propio método de trabajo							
3-Sus compañeros de trabajo							
4-Reconocimiento que obtiene por el trabajo bien hecho							
5-Su superior inmediato							
6-Responsabilidad que se le ha asignado							
7-Su salario							
8-La posibilidad de utilizar sus capacidades							
9-Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							
10-Sus posibilidades de promocionar							
11-El modo en que la empresa es gestionada							
12-La atención que se presta a las sugerencias que hace							
13-Su horario de trabajo							
14-La variedad de tareas que realiza en tu trabajo							
15-Su estabilidad en el empleo							

Fuente: Satisfacción laboral, Hannoun, Georgina Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas, 2011.

Esta escala se creó a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de colaborador con independencia de su formación.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está esbozada para topa tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo de los colaboradores. Está formada por **dos subescalas**:

Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).

Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del colaborador con aspectos relativos a la empresa del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15). (Hannoun, 2011)

2.2.9. Impacto de la satisfacción laboral

En efecto, un empleado que laboralmente esté satisfecho y vea un futuro próspero en la organización, es un colaborador comprometido con los valores y en consecuencia con la estrategia y creación de valor. Sumado a lo anterior, el tono a la cabeza y el ejemplo que los líderes demuestran a sus empleados también influyen para que los mismos sientan que cualquier esfuerzo personal justifica y es tenido en cuenta. Es decir, la sinergia entre los empleados y los líderes de la organización hacen más fácil las tareas de cumplimiento cuando están alineados en la ética y transparencia.

Existe una fuerte relación entre la satisfacción personal y la laboral. Las personas llegan al trabajo con un set previo de emociones y sentimientos, desarrollados a lo largo de su vida, por lo que su satisfacción personal influye sobre el nivel de satisfacción en el trabajo. Basándonos en esta realidad, debemos entender que el trabajador es incapaz de separar por completo su vida personal de su vida laboral; es decir, todo individuo lleva consigo sus circunstancias, aspiraciones y sentimientos, al ámbito laboral.

Por ello una fuerza laboral satisfecha aporta no solo a la empresa, sino a la sociedad y, por ende, al país, dado que toda organización provee un producto o servicio y satisface una necesidad de los clientes. (Hernández G. , 2023)

2.2.10. Manual de funciones

El manual de funciones debe instituir con claridad la responsabilidad y las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, los requerimientos, perfiles e incluyendo informes de diligencias que deben ser estructurados por lo menos una vez al año, en donde se exponga de manera cuantitativa y cualitativa las labores cumplidas en el periodo. Pero también debe de comprender los inconvenientes que se presentes en el puesto y sus respectivas soluciones. (Quimiz & Palacios, 2020)

2.2.11. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos documentos que es parte integral del método de control interno y que tiene como objetivo adquirir información minuciosa, organizada, sistemática e integral que incluya todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las diferentes empresas o funciones llevado a cabo en la entidad (Corella, 2019).

2.2.12. Indicadores de desempeño laboral

Para (Lezama, 2007) Los indicadores de desempeño es un proceso empleado para evaluar para evaluar los niveles de productividad, eficiencia, competitividad, entre otros aspectos de tu organización.

- **Indicador de productividad:**

La productividad mide la cantidad de recursos (dinero, tiempo, personal, etc.) que se emplean en un determinado proceso. Permite descubrir si se está utilizando de manera eficiente y dónde hace falta mejorar o invertir.

- **Indicador de eficiencia:**

Se emplea para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos

- **Indicador calidad del trabajo**

Permite monitorear y controlar la eficiencia de los procesos de una empresa con el objetivo de mejorar su rendimiento.

- **Indicador cumplimiento de objetivos**

Son métricas concretas que hacen posible la evaluación y medición del índice de rendimiento o la productividad.

- **Indicador competencias y habilidades**

Métrica empleada para evaluar y medir el nivel de conocimientos, habilidades y capacidades que poseen los colaboradores en una empresa. Estos indicadores permiten identificar las áreas de fortaleza y las áreas que requieren desarrollo o capacitación adicional. Los indicadores de competencias y habilidades son esenciales para la gestión del talento, el desarrollo profesional y la planificación de la formación dentro de la organización.

- **Indicador iniciativa**

Métrica empleada para evaluar la proactividad y capacidad de los colaboradores para tomar la iniciativa en su trabajo. Este indicador mide el grado en que los colaboradores proponen nuevas ideas, asumen responsabilidades adicionales, y toman acciones sin ser solicitados explícitamente. Los indicadores de iniciativa son fundamentales para fomentar

un ambiente de trabajo dinámico y creativo, y para identificar colaboradores con potencial de liderazgo y capacidad de innovación.

2.2.13. Factores que influyen o intervienen en el desempeño laboral

(Ramos, 2017) menciona que estos factores influyen o intervienen en el desempeño laboral

1. **La estimulación:** la estimulación por parte de la entidad, por parte del industrial y la bancaria. El capital es un mecanismo que acarrea a los obreros, y hay que tener muy en cuenta también si se afana por objetivos.

2. **Conciliación / ambiente de labor:** es muy importante estimar agradable el territorio de labor ya que esto brinda ascendentes patrimonios de rescatar el encargo eficiente. Reside en juntar en un sitio de labor preciso a aquel trabajador que tenga las ilustraciones, destrezas y costumbre bastantes para extender con desprendimientos el sitio de labor y que, además, esté producida y miserable por las tipologías del propio.

3. **Empresa de equitativos:** la entidad de neutrales es una buena habilidad para originar a los pasantes, ya que se instituyen neutrales que se deben desplegar en un ciclo de época, tras el cual el esforzado se creará orgulloso de haber considerado estos imparciales y desafíos. Deben ser justos conmensurables, que brinden un reto al esforzado, pero asimismo factibles.

4. **Creencia del compromiso:** el dogma de la labor ejecutada es una de los métodos más significativas. Los pasantes enlacen lamentarse asiduamente que cuando realizan un encargo esencialmente conforme, el director no lo examina; sin requisa, el primer resbalón sí. Esta realidad puede desmotivar consecutivamente inclusive al excelente de la mano de obra. Es decir, a un esforzado que está ejecutando bien su labor o exponer su complacencia por ello no

sólo no declive nada, sino que también lo origina en su sitio ya que se aprecia logrado y estimado.

5. La colaboración del practicante: si el pasante avisa en el registro y entidad de sus labores podrá apreciar con más familiaridad y asimismo se halla que forma fragmento de la empresa. También, quien mejor que el esforzado para planear ya que es quien elabora el encargo y por lo tanto quien consigue plantear adelantos o reformas más eficaces.

6. La alineación y progreso competitivo: los trabajadores se aprecian más acarreados por su desarrollo particular y competitivo, de manera que beneficia la alineación es bueno para su utilidad y es fundamental para avisar peligros de ambiente psicosocial. Los privilegios son la autoestima, complacencia profesional, mejor ocupación del sitio, desarrollo.

2.2.13.1. Dimensiones del desempeño laboral

El desempeño laboral de una organización debe ser eficiente para el cumplimiento de los objetivos que se planea a futuro, pues al tener un desempeño acorde de los trabajadores hará que el crecimiento económico se aumente, así como también su crecimiento organizacional, por lo que existen dimensiones que deben tomarse en cuenta.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL contempla que el desempeño laboral a causa de su naturaleza conductual, es observable y medible de modo justo, por lo que considera diferentes dimensiones:

➤ **Eficacia Laboral:** es el nivel de acatamiento de los objetivos que se ha planteado la empresa, el autor señala la eficacia es la medida de cumplimiento de los objetivos fundamentales.

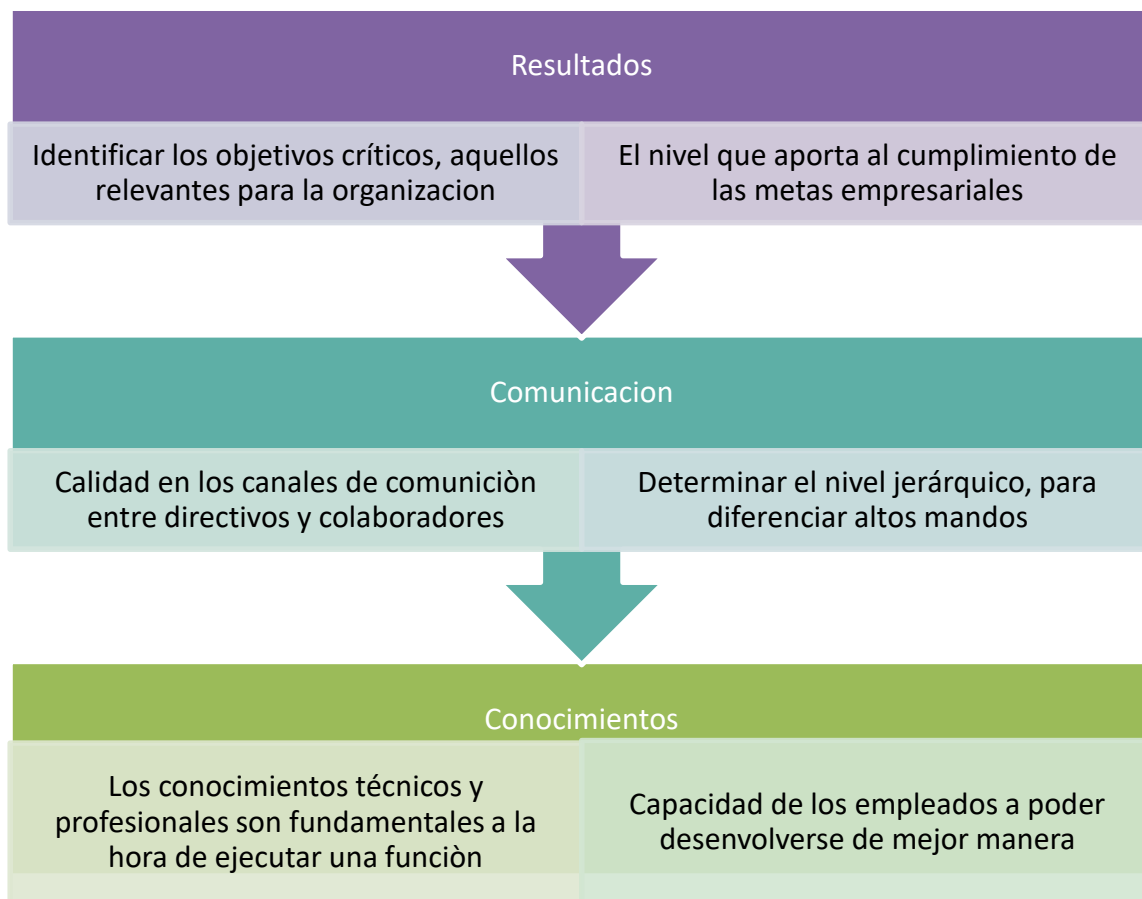
➤ Eficiencia Laboral: El autor señala que es el manejo correcto de los recursos con los que dispone para la ejecución de cierta actividad. Eficiencia hace mención a la cantidad de recursos manipulados con relación a los resultados obtenidos.

➤ Calidad Laboral: La CEPAL seña que la calidad es la manera rápida y oportuna de responder a las necesidades de los usuarios, clientes o consumidores. Existen caracteres de calidad como son: la oportunidad, accesibilidad, continuidad, precisión, cortesía y comodidad.

➤ Economía Laboral: Es la competencia que la entidad tiene para crear y motivar de forma correcta en términos monetarios en pos o en beneficio de su gestión organizacional, velando por la satisfacción en conjunto con los colaboradores de la entidad.

2.2.13.2. *Características del desempeño laboral*

Para Castellano (2012) en su obra fundamenta las características de la gestión de desempeño:



Fuente: Castellano o (2012) Características del desempeño laboral.

2.2.13.3. Método de evaluación del desempeño

Gómez (2007) identifica los métodos inmersos en la evaluación del desempeño que toda empresa debe ejecutar al medir este factor.

Método Informal: Es aquella valoración empírica que ejecuta el supervisor, director o encargado de la evaluación. Se basa puramente en sus criterios o de los demás trabajadores para analizar a cada persona.

Método Formal: Es el que se utiliza a través de diferentes herramientas ya sean físicas o virtuales para la evaluación del trabajador; existen diferentes métodos formales hacer utilizados como son:

➤ Escalas gráficas: Evalúa a cada uno de los trabajadores mediante factores previstos con antelación ya definidos y graduados que identifiquen las cualidades más relevantes del evaluado.

➤ Evaluación 360°: Es un método mediante el cual es evaluada la persona a través de individuos cercanos en su trabajo, es decir a sus compañeros; los mismos que facilitan identificar las características fuertes y débiles del individuo.

Al empezar una evaluación de 360°, hay que tomar la decisión de darle continuidad a las evaluaciones, informar al empleado el proceso que se ejecuta, además de proporcionarle resultados tangibles y confiables. (Davis, 2014)

➤ Comparación forzada: Se da esta evaluación con el fin de tener una comparación entre el individuo con otros compañeros de trabajo, en el que permite señalar si el evaluado es indispensable para la organización, si aporta o no al cumplimiento de los objetivos, así como también a la productividad y crecimiento de la entidad.

➤ Investigación de Campo: Se aplica previo a entrevistas ejecutadas por un especialista, quien sirve como asesor de la evaluación, con el fin de comprobar el desempeño de los colaboradores.



Fuente: Gómez (2007) Métodos de evaluación del desempeño

2.2.13.4. Factores de calificación evaluación del desempeño

Según Moreno (2012) señala y refiere los factores fundamentales que deben ser calificados a un miembro dentro de la empresa como son:

- a. Competencia Profesional: Conjunto de conocimientos que aborda el individuo dentro de su cargo o puesto en la empresa.
- b. Capacidad de Organización: Identificar la coordinación que tiene el individuo con los diferentes recursos ya sean tecnológicos, materiales y económicos para llevar a cabo sus funciones.
- c. Relaciones interpersonales: Este factor dentro de la evaluación de desempeño procura conocer como el individuo o evaluado se relaciona con sus

compañeros, así como con los jefes, conocer si el ambiente en el que se desenvuelve es acorde para este.

d. Sentido de responsabilidad: Factor principal dentro de la evaluación pues con este se logrará medir e identificar el grado de responsabilidad que tiene sobre el

2.2.14. Importancia del clima laboral

La importancia del clima organizacional radica en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es solamente el resultado de los factores empresariales existentes, sino que dependen de las percepciones que él tenga de esos factores, como tamaño de la empresa, medios de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros. Sin embargo, en gran medida estas percepciones que los trabajadores y directivos se forman de la entidad a la que corresponden pueden depender de la interacción y actividades, además de otras experiencias de cada miembro con la organización. (Guevara, 2019)

2.2.14.1. Dimensiones del clima laboral

(Sandoval, 2017) menciona los aspectos que actúan en el desarrollo del clima laboral: Liderazgo, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales, Clima laboral y cultura organizacional, Reconocimiento y compensación, Ambiente laboral y Valor del trabajo:

Liderazgo

Es una capacidad y una característica fundamental que tiene un líder para dirigir o influenciar en un equipo de trabajo.

Comunicación efectiva

En toda organización es substancial que el mensaje que se transmite sea claro, conciso y entendible para evitar que el receptor tenga interpretaciones equivocadas, sin duda este factor fomenta la producción empresarial y mejora las relaciones interpersonales.

Relaciones interpersonales

Son valores esenciales para llevar una vida social más saludable, por ello, es necesario que esta habilidad se desarrolle y se perfeccione constantemente dentro de las organizaciones.

Clima laboral y cultura organizacional

Por parte de los colaboradores en las instituciones depende mucho de las necesidades y requerimientos sobre sus puestos de trabajo, como también de las relaciones interpersonales con directivos y compañeros. A fin de mejorar la satisfacción de las personas en las empresas hay que impulsar el perfeccionamiento de la condición de los trabajadores, ya que con esto las empresas conseguirán lograr sus objetivos.

Reconocimiento y compensación

Es un factor muy relevante el cual contribuye en la formación de un buen clima laboral que debe ser impulsado por todas las organizaciones, también es tratado como recompensa al buen desempeño de sus colaboradores haciéndoles notar de este modo que sus esfuerzos y aportes son valorados en todo momento.

Ambiente laboral

Son todos los elementos materiales y humanos que pueden influir en las tareas diarias de un trabajo, como el horario, las condiciones de seguridad e higiene del espacio laboral, la disposición de los mismos y también el clima laboral,

Valor del trabajo

El trabajo es el eje en torno al cual giran la organización y el progreso de la humanidad. Ofrece a cada hombre la oportunidad de crecer, desarrollar sus capacidades, realizarse como persona. No solo expresa la dignidad del hombre, sino hace que la vida humana sea más humana.

Grado en que los empleados de la organización aprecian que las prácticas y políticas empresariales son claras, equitativas y no arbitrarias, fundamentalmente en cuanto a evaluación del desempeño y oportunidades de promoción.

Cooperación y apoyo

Grado en que los colaboradores perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

Innovación

Grado en que los colaboradores perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Sección tercera

Formas de trabajo y su retribución

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.

9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.

10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.

11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.

12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.

13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.

14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.

15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo.

Nota: Numeral 16 reformado por artículo 9 de Resolución Legislativa No. 0, publicada en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de Diciembre del 2015 (ver...).

Nota: Mediante Resolución de la Corte Constitucional No. 18, publicada en Registro Oficial Suplemento 79 de 30 de Abril del 2019 (ver...), la Corte Constitucional declaró la inconstitucionalidad por la forma, de las enmiendas aprobadas por la Asamblea Nacional el 3 de Diciembre del 2015, publicadas en Registro Oficial Suplemento 653 de 21 de Diciembre del 2015 (ver...); y queda vigente el texto previo a su promulgación.

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.

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

Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley.

Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios.

Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales.

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley. (Constitución de la Republica del Ecuador, 2021)

2.3.2. Código del Trabajo

TITULO I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Parágrafo 1ro.

Definiciones y reglas generales

Art. 8.- Contrato individual.- Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a. Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b. A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c. Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d. A prueba;
- e. Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f. Por enganche;

g. Individual, de grupo o por equipo; y,

h. Nota: Literal derogado por Decreto Legislativo No. 8, publicado en Registro Oficial Suplemento 330 de 6 de Mayo del 2008.

Art. 13.- Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.

Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.

La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

Capítulo V

De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones

Parágrafo 1ro.

De las jornadas y descansos

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

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

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el

señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

j) Las demás establecidas en este Código.

Art. 47.- De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Art. 55.- Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias. - Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo y se

observen las siguientes prescripciones:

1. Las horas suplementarias no podrán exceder de cuatro en un día, ni de doce en la semana; 2. Si tuvieran lugar durante el día o hasta las 24H00, el empleador pagará la remuneración correspondiente a cada una de las horas suplementarias con más un cincuenta por ciento de recargo. Si dichas horas estuvieren comprendidas entre las 24H00 y las 06H00, el trabajador tendrá derecho a un ciento por ciento de recargo. Para calcularlo se tomará como base la remuneración que corresponda a la hora de trabajo diurno;

3. En el trabajo a destajo se tomarán en cuenta para el recargo de la remuneración las unidades de obra ejecutadas durante las horas excedentes de las ocho obligatorias; en tal caso, se aumentará la remuneración correspondiente a cada unidad en un cincuenta por ciento o en un ciento por ciento, respectivamente, de acuerdo con la regla anterior. Para calcular este recargo, se tomará como base el valor de la unidad de la obra realizada durante el trabajo diurno; y,

4. El trabajo que se ejecutare el sábado o el domingo deberá ser pagado con el ciento por ciento de recargo.

Art. 69.- Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes.

El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de

vacaciones.

Los trabajadores menores de dieciséis años tendrán derecho a veinte días de vacaciones y los mayores de dieciséis y menores de dieciocho, lo tendrán a dieciocho días de vacaciones anuales.

Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, salvo que las partes, mediante contrato individual o colectivo, convinieren en ampliar tal beneficio.
(Código del trabajo, 2009)

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

“La ciencia se compone de errores,
que a su vez son los pasos hacia la
verdad”

Julio Verne

3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el cumplimiento de los objetivos planteados del presente proyecto de investigación se utilizó los siguientes tipos de investigación:

3.1.1. Investigación de campo

Este tipo de investigación permitió recopilar la información sobre la gestión de personal y como incide en la satisfacción laboral de los trabajadores, se realizó de forma directa a través de entrevista realizada al administrador y jefa del departamento de talento humano y encuesta con preguntas cerradas aplicada a los colaboradores del área operativa.

3.1.2. Investigación Descriptiva

La utilización del tipo de investigación descriptiva permitió delimitar los hechos y situaciones de la incidencia de gestión de personal en la satisfacción del talento humano los cuales están planteados en la contextualización de la problemática, así también en las técnicas como la encuesta y entrevista.

3.1.3. Investigación Exploratoria:

Este tipo de investigación permitió recopilar información específica encontrada en la situación actual de la problemática, apoyándose en literatura científica empleada en el marco teórico, también en las técnicas como la entrevista y encuesta

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación se utilizó varios métodos o tipos de investigación, con el fin de aportar a la obtención y análisis de la información que se consideró relevante para la investigación, por lo que se utilizó los siguientes métodos:

3.2.1. Método Descriptivo

A través de este método permitió describir el estado y comportamiento de la incidencia de gestión de personal en la satisfacción del talento humano de la empresa a través de la encuesta aplicada a los colaboradores.

3.2.2. Método Inductivo

El método inductivo se utilizó en el planteamiento de problema, la redacción de los objetivos, en la elección, elaboración y aplicación de los instrumentos de investigación, así como las conclusiones.

3.2.3. Método Deductivo

La utilización de este método permitió la elaboración del planteamiento del problema, y en especial para la redacción de las conclusiones.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Población y muestra

Población

La población objeto de estudio del presente trabajo de investigación está conformada por un total de 21 colaboradores de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac, entre personal administrativo, recorredores y vendedores.

Muestra

En este trabajo investigativo la muestra está constituida por toda la población, dado que no supera las 21 personas, por lo que no resulta necesario la aplicación de fórmulas estadísticas.

Tabla 1 Matriz población intervenida y herramientas utilizadas.

Detalle	Cantidad	Herramientas
Administrador	1	Entrevista Encuesta
Personal departamento talento humano	2	Entrevista Encuesta
Choferes y oficiales para distribución-recorridos	8	Encuestas
Vendedores	10	Encuestas
Total	21	

Fuente: Lácteos la Polaca Gustalac S.A.

Elaborado por: El Autor

3.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En la presente investigación para la recopilación y obtención de la información se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos:

3.4.1. Observación

Esta técnica permitió percibir directamente la realidad del objeto de estudio mediante la interacción con el responsable del área administrativa y de Talento Humano de la empresa, recolectando información que permitió identificar los procedimientos que se implementan en la gestión de personal, así como las posibles falencias que susciten y que aportó en la realización de este trabajo investigativo para posterior registro y análisis.

3.4.2. Entrevista

En la presente investigación se empleó la técnica de la entrevista la cual se aplicó al administrador y la responsable del departamento de talento humano, sirvió para desarrollar aportes significativos dentro de la investigación. La base de la entrevista fue la de obtener información relevante para la consecución del primer objetivo específico, obtenida de forma oral y personalizada, permitió conocer los sucesos, experiencias, opiniones de los participantes, entre los cuales uno entrevista y la otra persona es la entrevistada, a fin de encontrar las respuestas específicas a la interrogante planteada.

3.4.3. Encuestas

Se empleó la técnica de encuesta a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado con preguntas cerradas a los colaboradores para obtener la información necesaria, con la finalidad de conocer la percepción de los colaboradores acerca del trato recibido, del clima laboral, del ambiente de trabajo, la remuneración recibida, entre otros.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

El marco teórico se sustentó en base de trabajos realizados con relación a la temática investigada, así como también el soporte documental de la información mediante libros, revistas, artículos científicos, páginas webs, entre otros.

Mediante el marco teórico se buscó desarrollar un grupo de contenidos teóricos y científicos que permitió describir y reforzar la investigación de campo, proporcionando un valor agregado.

La elaboración del marco teórico, sustentó la importancia de la presente investigación, dando un peso sustancial al tema investigado, se compone de 3 partes:

3.4.1. Fundamentación conceptual

La fundamentación conceptual está compuesta por conceptos de temas que se han desprendido de las variables de estudio, ideas de investigadores acerca de la gestión de personal y la satisfacción del talento humano, reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, satisfacción laboral, desempeño laboral, clima laboral, motivación laboral, competencias habilidades actitudes personales, formación y capacitación del personal y condiciones de trabajo.

3.4.2. Fundamentación teórica

Este apartado está construido a partir de las teorías relacionadas con el tema investigado, estas teorías han sido obtenidas tras la búsqueda de investigaciones de diferentes autores en las que se fundamenta algunas de estas son; aspectos del talento humano, tipos de reclutamiento, proceso de selección de personal, contratación, tipos de inducción, factores que intervienen en el desempeño laboral, dimensiones del clima laboral, entre otros

3.4.3. Fundamentación legal

Las fuentes legales consultadas para este segmento son, la Constitución de la república del Ecuador (2021) y Código Del Trabajo.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el fin de desarrollar el presente trabajo de investigación, se utilizó varios instrumentos, para la recopilación de los datos necesarios:

3.5.1. Entrevista

Para (Tejero, 2021) la entrevista es un proceso dialógico entre dos personas, un entrevistado y un entrevistador donde el investigador persigue acceder a la perspectiva del sujeto estudiado y, así, percibir sus interpretaciones, percepciones y emociones, así como su manera de categorizar y de manifestar sus actos.

Según su grado de flexibilidad, se dan los siguientes tres tipos básicos de entrevistas:

Entrevista estructurada	Hay un exacto guión y orden de preguntas abiertas.
Entrevista semi-estructurada	Conjunto de preguntas y temas a investigar, no hay una redacción precisa y tampoco un orden de ostentación.
Entrevista libre	No hay guión, no hay preguntas y temas predefinidos y no hay un orden. El investigador tiene en su cabeza solamente sus interrogantes de investigación.

Fuente: (Tejero, 2021) tipos básicos de entrevistas.

La entrevista aplicada en el proyecto de investigación es la entrevista estructurada ya que a través de un conjunto de preguntas abiertas se recopiló información de los entrevistados donde manifestaron en plena libertad sus respuestas.

Se distinguen tres motivos que inducen al investigador a hacer uso de entrevistas estructuradas: Un primer caso está formado por la extrema singularidad de las situaciones, cada una distinta de la otra, que reprime la determinación de un exhaustivo arco de respuestas antes de la administración de la entrevista. Otras veces se escoge esta solución no tanto porque la problemática sea poco conocida para el investigador, sino porque rememora una complejidad de dimensiones tal que las respuestas resultan totalmente imprevisibles. Por último, en diversos casos la decisión de utilizar la entrevista estructurada se afirma en la cultura del entrevistado, poco acostumbrado al lenguaje abstracto.

La guía de la entrevista es el listado de preguntas que redacta el investigador para interrogar al entrevistado. A continuación, se exploran los tipos más frecuentes en las entrevistas.

- Las **preguntas primarias** son las que introducen un nuevo tema o bien abren una nueva interrogante, mientras que las **preguntas secundarias** tienen como finalidad enunciar y profundizar el tema de la pregunta primaria.
- Las **preguntas descriptivas** habilitan al investigador para evaluar el conocimiento de un individuo, frecuentemente usando las propias palabras de la persona.
- Las **preguntas de contraste** proveen al entrevistador de una forma para lograr un mejor entendimiento del valor específico de materias que preocupan a los individuos.
- **Preguntas abiertas:** El propósito de estas preguntas es permitir a los entrevistados responder con su lenguaje real.

- Las **preguntas de presuposición** apuntan a inducir un aumento de significado a medida que la entrevista progresa.

- Las **preguntas de seguimiento** se usan para ahondar en las respuestas dadas previamente a una pregunta, posiblemente procedente de una encuesta contestada anteriormente.

Este autor ordena los tipos de preguntas para obtener información relacionándolos con los actos de habla del entrevistador.

Actos de habla	Registro referencial	Registro modal
Declaración	Complementación	Interpretación
Interrogación	Pregunta sobre contenido	Pregunta sobre actitud
Iteración	Eco	Reflejo

Fuente: (Tejero, 2021) Actos de habla del entrevistador.

➤ Las declaraciones hecho por el cual el que habla da a conocer su punto de vista y a partir de ahí se genera una interrogante más o menos inquisitorial.

➤ La interrogación pregunta directa que exige a dar respuesta.

➤ La reiteración es la repetición de un punto de vista ya manifestado de manera total o parcial.

3.5.2. Encuesta

Para (Hernández, Fernanadez, & Baptista, 2014) dentro de las técnicas de recolección de datos, se tuvo la encuesta, la cual radica en una serie de ítems formulados de forma cerrada, es decir, bajo una serie de opciones de respuesta.

El instrumento corresponde a una encuesta la cual estuvo comprendida por cuatro categorías de carácter ordinal según la escala de Likert. Gracias a esto se obtuvo información de los factores que hacen parte de la gestión del talento humano y la calidad de vida laboral, tales como: reclutamiento, selección, contratación e inducción, desempeño laboral, ambiente de trabajo, y el entorno socio laboral.

Con estos instrumentos, se obtuvieron los resultados que permitieron establecer las conclusiones y dar las recomendaciones respectivas.

3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información obtenida en las encuestas se procesó en el programa SPSS, herramienta que facilitó el diseño de gráficos apropiados para la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

“La educación es el pasaporte al futuro, el mañana pertenece aquellos que se preparan para él en el día de hoy”

Malcom X

4.1. DIAGNÓSTICO LOS PROCESOS DE GESTIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC – AGENCIA QUEVEDO.

Lácteos la Polaca Gustalac S.A. es una empresa familiar con 20 años en el mercado que se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos que se distan por ser naturales y de excelente calidad. La administración y el departamento de Talento humano desempeñan un papel importante en el crecimiento laboral de la entidad.

La gestión que desempeña el departamento de talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar y dar seguimiento a las personas, además formar una base de datos confiable para la toma de decisiones, que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y sentido de pertinencia, solo de esta forma se alcanzará la calidad y cumplimiento de los objetivos empresariales. (Vallejo, 2016)

Cabe señalar que se generaron 30 preguntas con el fin de dar una idea clara del primer objetivo específico, las preguntas fueron aplicadas al administrador de la agencia Quevedo Lcdo. Francisco Rivas y a la jefa del departamento de talento humano Ing. Pamela Pazmiño, con el objetivo de recopilar información y así enriquecer el presente trabajo.

4.1.1. Entrevista al administrador y jefa del departamento de Talento Humano de la Empresa Lácteos la Polaca Gustalac – Agencia Quevedo

 UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO FACULTAD DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 				
ADMINISTRADOR Y ENCARGADA DE TALENTO HUMANO DE LA AGENCIA QUEVEDO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A.				
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	RESPUESTA ADMINISTRADOR	ANÁLISIS/DISCUSIÓN
1	¿Cuántas personas conforman la empresa agencia Quevedo?	Lo conforman 21 personas: 1 administrador, 2 de personas de Talento Humano, 8 personas en la distribución vehicular de los productos (choferes y oficiales) y 10 vendedores	Lo conforman 21 personas	Los entrevistados mencionan que la agencia Quevedo cuenta con 21 personas: 1 administrador, 3 de personas de Talento Humano, 8 personas en la distribución vehicular de los productos (choferes y oficiales) y 10 vendedores
2	¿La empresa cuenta con un organigrama?	Si cuenta con un organigrama	Si cuenta con un organigrama	Ambos entrevistados mencionan que la empresa si cuenta con un organigrama. Según (Fayol, 1916) el organigrama tiene como finalidad la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos cargos de la organización en cada departamento.
3	¿La empresa cuenta con políticas establecidas?	Políticas generales de la empresa si. Políticas internas solo en ciertos departamentos. Departamento de Talento Humano no cuenta ya que se encuentra reestructurándose.	Si tiene políticas establecidas a nivel de empresa.	La empresa si cuenta políticas establecidas las cuales son están en ciertos departamentos, el departamento de talento humano no cuenta con políticas ya que se encuentra reestructurándose. Según (ECUADOR, 2013) las políticas son importantes porque brindan el apoyo estructural para que la organización empresarial desempeñe las diferentes tareas importantes para la contribución del fin específico de la empresa.
4	¿Las políticas establecidas son socializadas con los colaboradores?	En los departamentos que cuenta con políticas, estas son socializadas al momento que un colaborador nuevo recibe su inducción.	Si ya que estas políticas son de imagen como comerciales	Los departamentos que, si cuentan con políticas, estas si son socializadas al momento de ingresar un nuevo colaborador. Según (ECUADOR, 2013) las políticas son importantes porque brindan el apoyo estructural para que la organización empresarial desempeñe las diferentes tareas importantes para la contribución del fin específico de la empresa.

5	¿La empresa cuenta con manual de funciones?	No, pero ya estamos trabajando en la creación de un Manual de Funciones.	No cuenta con manual de funciones	La empresa no cuenta con manual de funciones, pero se está trabajando en su creación. El manual de funciones para (Febre & Vera, 2019) se establecen de manera detallada las funciones, requisitos, relaciones, dependencia y coordinación de cada puesto de trabajo; por ello su ejecución debería ser fundamental para que así cada colaborador tenga en claro lo que la organización espera de él, y todos contribuyan al logro de los objetivos planteados.
6	¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?	No, pero ya estamos trabajando en la creación de un Manual de Procedimientos	No cuenta manual de procedimientos	La empresa no cuenta con manual de procedimientos, pero se está trabajando en su creación. (Vivanco, 2017) señala que el manual de procedimientos son herramientas efectivas del control interno que ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la empresa.
7	¿El departamento de talento humano se rigen a políticas, normas o reglamentos? ¿Cuáles?	Si, se aplica las normas y reglamentos que establece la ley y la empresa.	Si, se aplica las normas y reglamentos	Ambos entrevistados mencionan que si se aplican las normas y reglamentos que establece la ley y la empresa, (Toriz, 2017) menciona que ello les ayudará a mediano y largo plazo a evitar inconvenientes legales, fiscales y administrativos, entre otros. De esta forma esto no repercutirá en gastos innecesarios ni en la reputación de la empresa.
8	¿El personal cuenta con la seguridad social?	Todo el personal cuenta con seguro al IESS beneficios de ley.	Si, el personal cuenta con seguro al IESS, se cuenta con vendedores que compran el producto a la empresa, pero ellos son comerciantes independientes.	Todos los colaboradores cuentan con la seguridad social y beneficios de ley. Para (Chiavenato, 2009) las empresas deben otorgar las prestaciones legales a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos. Esto también lo señala el Código de Trabajo en su Art. 42 Obligaciones del 9empleador literal 31.
9	¿La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional de los colaboradores?	Si, la empresa nos ha ayudado en nuestro crecimiento profesional, brindando capacitaciones y promoviendo con ascensos.	Si nos ha ayudado en nuestro crecimiento profesional con capacitaciones y ascensos	Los entrevistados mencionan que la empresa les brindad oportunidades de crecimiento profesional, brindando capacitaciones y promoviendo con ascensos que les permite obtener conocimientos para un mejor

				desenvolvimiento en sus áreas de trabajo. Para (Valle, 1995) los trabajadores con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las exigencias de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos métodos de utilizar sus habilidades para afrontar los problemas y los sucesos inesperados.
10	¿La empresa realiza planificación de recursos humanos para identificar las necesidades actuales y futuras del personal?	Si, se realiza un presupuesto iniciando el año y en el cual estoy trabajando actualmente en base a las necesidades, a las fechas importantes que se presenten en el año del trabajo.	Si ha planificado para conocer cuáles son las necesidades que tiene el personal	La empresa si realiza una planificación, un presupuesto iniciando el año de todas las actividades a realizarse tomando en cuenta las necesidades de los colaboradores. (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007) Señala que la planificación del talento humano permite asegurar que la empresa logre sus planes empresariales en términos de objetivos económicos, de resultados, tecnologías y necesidades de recursos.
11	¿La empresa brinda a los colaboradores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento en su área de trabajo?	Si, ya que asi desempeñamos de mejor manera nuestras funciones en el área de trabajo.	Si las brinda para cumplir de manera eficiente las responsabilidades en el trabajo	Ambos entrevistados indican que la empresa si les brinda condiciones laborales óptimas para desempeñar de mejor manera sus funciones. Para mantener altos estándares en la calidad de vida de los colaboradores, (Toro, Londoño, Sanin, & Valencia, 2010) resaltan que las condiciones laborales tales como tecnológicas, sociales, económicas, empresariales y otros aspectos individuales son esenciales.
12	¿La empresa realiza evaluación de desempeño al talento humano? ¿Cada que tiempo las realiza?	No hay una evaluación de desempeño en sí, pero se los evalúa en base a las fechas limites que se ponen de entrega de ciertos procesos. Por ejemplo, en el área de facturación ellos lo hacen semanal, su límite de entrega y cancelación de clientes es de dos días y ellos lo cumplen. Para el cierre de mes todos tenemos hasta máximo el 3 de cada mes toda la parte transaccional administrativo, el área	Si realiza, desconozco cuales indicadores emplea.	La empresa no realiza una evaluación de desempeño en sí, lo que si se emplea es la evaluación en base a las fechas limites que se ponen de entrega de ciertos procesos. (Chiavenato, 2009) Menciona que toda persona debe saber cómo está yendo en su puesto de trabajo, tanto en los aspectos positivos como negativos.

		administrativa es la que más se califica en este tema de evaluación de rendimiento, de esta manera hemos venido midiendo lo que cada persona ha cumplido. El área operativa el departamento de monitoreo realiza un monitoreo en cámara por grupos con horarios rotativos si realmente están cumplimiento con las funciones encomendadas.		
13	¿La persona encargada del departamento de Talento Humano cuenta con los conocimientos y experiencia para cumplir con las funciones encomendadas?	Si, siempre nos regimos que el nuevo personal tenga estudios afines al puesto a desempeñar. También cuando hay una vacante se toma en cuenta a colaboradores que ya están en la empresa y que tengan conocimientos para desempeñar el cargo.	Si cuenta, al contratar nuevo personal se lo por sus conocimientos y experiencia acerca del puesto a desempeñar.	La empresa contrata personal con conocimientos y experiencia para el cargo a desempeñar y también toma en cuenta personal de la empresa cuando hay vacante. Para (Chiavenato, 2009) la especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un cargo. Constituyen factores críticos de éxito para los individuos que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las capacidades esenciales de la empresa.
14	¿Qué tiempo tiene siendo parte del departamento de Talento Humano?	Tengo dos años siendo parte del Talento Humano	La encargada actualmente tienes dos años siendo parte del departamento.	Los entrevistados indican que la encargada del departamento de talento humano es parte del mismo ya hace dos años.
15	¿Existe reglamento de gestión del talento humano?	No existe reglamento interno, es un área que se está reestructurando, antes había una sola persona que hacía nomina, gestión, era multifuncional. Hoy en día me encargo de contabilización de nómina, reclutamiento, todo lo que es de carácter de gestión documentada. También contamos con un Ing. En Salud y seguridad ocupacional, un Psicólogo que trabaja medio tiempo trabajando en gestión psicosocial.	No existe	Los entrevistados indican que no existe reglamento interno, ya que es un área que se está reestructurando, antes había una sola persona que hacía nomina, gestión, era multifuncional, (Universidad Católica Boliviana San Pablo, 2007) menciona que el reglamento tiene como objetivo establecer las disposiciones y procedimientos que permitan avalar una eficiente administración del talento humano, a fin de obtener el máximo grado de eficiencia de los colaboradores en el desempeño de sus funciones.
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			

16	¿Cómo se determinan las necesidades de contratación y cómo se planifican las vacantes en la empresa?	Por lo general las vacantes se dan cuando existen salidas que no se esperan, son salidas que se dan por alguna problemática del personal o por mutuo acuerdo, ahí se abren vacantes. Se hacen nuevas contrataciones no solo cuando hay vacantes sino también en base al crecimiento de la empresa o de las necesidades que se vayan presentando. Hace poco se integró y se está creando un puesto nuevo; Coordinador de Marketing, antes solo teníamos publicidad, trabajábamos con tercerizados: Agencias publicitarias.	Las necesidades de contratar dependen la circunstancia que tiene cada departamento o es para la comercialización y distribución o si se amplía nuevos territorios se solicita a talento humano la integración de nuevo personal.	Las necesidades de contratación se dan cuando hay vacantes no solo cuando existen salidas de personal, sino ya sea por alguna problemática personal o por mutuo acuerdo, sino que también es en base al crecimiento de la empresa como el ampliarse a nuevos territorios. (Chiavenato, 1998) señala que cuando hay una vacante y se desea contratar se deben seguir lineamientos para atraer a los candidatos potencialmente calificados para ocupar los cargos vacantes de la organización, así como ingresar a aquellos que demuestren contar con el perfil idóneo para realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.
17	Al momento de cubrir una vacante, ¿Se tiene como practica considerar como candidatos a personas que ya laboran en la compañía antes de buscar externamente?	Si, siempre se considera, uno de los ejemplos que yo he podido evidenciar es mi caso yo entre hace 4 años vine por una contratación eventual de 2 meses justo llegue cuando estaban en auditoria (mi trabajo fue de agrado ante el auditor y me quede) de primera estuve como asistente de facturación. Las oportunidades no solo te las da la empresa sino tú mismo, dando a conocer tus capacidades, oportunidades a demostrar lo que puedes ser o llegar a ser	Si, en especial cuando se trata de ascenso o mejores cargos se toma primero en cuenta al talento humano de la empresa.	La empresa siempre considera de primera al talento humano interno al momento de que haya una vacante. (Chiavenato, 2009) menciona que al realizar reclutamiento interno se adquieren ventajas como; es más económico, es más rápido, presenta índice mayor de validez y de seguridad, es una fuente de poderosa de motivación para los colaboradores y se aprovecha las inversiones de la organización en la capacitación del talento humano.
18	¿Cuándo la empresa realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal que factores toma en consideración en el talento humano?	Muy a parte del conocimiento nos gusta siempre enfocarnos también en la parte psicosocial ya que de nada me sirve tener un buen talento con muchas cualidades en conocimiento sino tengo un talento que emocionalmente este bien (de primera imagen siempre nos gusta conocer de donde viene, sus raíces, con quien vive,	Se toma mucho en cuenta el lado personal, que sea colaborativo, que aporte con conocimientos al cargo que se le entrega y que cubra con las necesidades que tenga la empresa.	Los entrevistados mencionan que muy a parte de los conocimientos que tengan los aspirantes al puesto siempre se enfocan en la parte psicosocial, que su lado emocional se encuentre bien para cumplir con las responsabilidades que el puesto les demandara. (Chiavenato, 2009) menciona que los tests psicológicos se aplican para conocer mejor al individuo ya que se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever la conducta en determinado tipo de trabajo.

		como fue su entorno personal desde la niñez) y después medimos el rendimiento, en trabajo, en experiencia		
19	¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias?	Por lo general tenemos página web donde a veces se suben las vacantes o a su vez como trabajamos con una empresa aliada que hace esta captación de personal simplemente nos direccionamos con ellos y le mencionamos que tenemos vacantes para tal área y se necesita personal que se incline a la actividad que vaya a realizar. No se hacen las convocatorias de manera pública.	Se realiza por recomendaciones y a través de la página web que tiene la empresa.	La empresa los medios que utiliza para sus convocatorias a vacantes lo hacen por su página web o a través con la empresa aliada que trabajan para realizar la captación de personal. (Chiavenato, 2009) señala que el reclutamiento externo aplica diversas técnicas para influir en los aspirantes y atraerlos. Se trata de elegir los medios más convenientes para llegar al candidato deseado, donde quiera que este, para atraerlo a la organización.
20	¿Cuál es la frecuencia con la que la empresa recluta y selecciona el personal?	No hay mucha frecuencia, hay cada tres o cuatro meses y más se lo hace por necesidad, por crecimiento por ampliación mas no por que no exista estabilidad. El área donde más se rota es la operativa los operarios de planta, de empackado, logístico. El área comercial más bien no hay rotación por salidas si no de ingresos como el mercado se está ampliando hay mayor cobertura.	En el tema logístico y administrativo es muy baja la frecuencia, con respecto al personal que sale a comercializar el producto es alta la frecuencia 2 o 3 veces al año.	Ambos entrevistados mencionan que no hay mucha frecuencia con el reclutamiento y selección de personal en el área administrativas y logística, en el área operativa se da cada 3 o 4 meses por crecimiento o por ampliación, en el área comercial se da más la rotación por ingresos que por salidas. La frecuencia con que se recluta al personal depende de las necesidades que tenga la empresa, (Chiavenato, 2009) menciona al momento de darse se utilizan procesos los cuales preparan al individuo para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto a desempeñar.
21	¿Cuáles son los criterios clave para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?	Muy aparte de las competencias que tenga la persona siempre nos regimos que la carrera o especialidad que tenga sea fin al puesto que va a ocupar.	Principalmente buscar estabilidad del nuevo colaborador para evitar la rotación a futuro, que quiera apegarse a la empresa a sus metas que muestre que de verdad requiere el empleo.	A parte de las competencias que tenga el aspirante se rigen por estudios que tengan afinidad con el puesto a ocupar, por estabilidad, que quiera apegarse a la empresa y sus metas establecidas. (Valle, 1995) menciona que los criterios del proceso de selección deben englobar la experiencia, capacidades, atributos particulares, calificaciones, conocimientos y habilidades necesarias para desempeñarse bien en el puesto de trabajo.
22	¿La empresa tiene como práctica realizar exámenes medico	Si ya que la parte psicosocial nos permite tener un talento que emocionalmente este	Si, ya que nos permite conocer si está emocionalmente	En la empresa si se tiene como practica el realizar exámenes médicos para conocer en la parte psicosocial si el talento esta

	ocupacionales al personal nuevo, para comprobar las condiciones de salud física, mental y social antes de su contratación?	bien, nos gusta conocer de donde viene, sus raíces, con quien vive, como fue su entorno personal en la niñez	bien para asumir responsabilidades con su puesto de trabajo.	emocionalmente bien para asumir responsabilidades con su puesto de trabajo. (Chiavenato, 2009) menciona que los tests psicológicos se aplican para conocer mejor al individuo ya que se enfocan sobre todo en las aptitudes, con objeto de generalizar y prever la conducta en determinado tipo de trabajo.
	CONTRATACIÓN Y INDUCCIÓN			
23	¿Cuáles son los procedimientos para contratar al personal de la empresa?	Como ya te mencioné hace un momento trabajo con una empresa aliada aparte de eso antes de irme con esta empresa siempre se hace una solicitud de personal que cada líder de área tiene que llenar y decir cuál es el puesto que necesita que sea cubierto. Luego procedo con la empresa aliada que nos ayuda con el personal a traer personas que ya están validadas para evitar ciertos procesos y se pasa con el psicólogo ocupacional y después de las pruebas y evaluaciones que se realicen si es apto en la parte emocional y rendimiento se procede a dar exámenes de admisión de ingreso, con ello medimos si la persona está realmente apta para ocupar un cargo.	Depende del área al que vayan a aplicar, en la parte comercial se toma en cuenta que tengan conocimiento y experiencia en el manejo de ventas.	La empresa trabaja con una empresa aliada que les ayuda a traer personas que ya están validadas, la entidad luego se encarga de pasarlos con el psicólogo ocupacional para pruebas y evaluaciones que se realicen de ahí se procede a dar exámenes de admisión, de ingreso con se mide si la persona está realmente apta para ocupar el puesto. Tras a ver pasado los procesos de reclutamiento y selección, la contratación según menciona el Código de Trabajo ecuatoriano se define de manera adecuada y practica el Contrato Individual de Trabajo: Art. 8 Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.
24	¿Al momento de contratar a un colaborador se determina una relación entre sus estudios con su puesto de trabajo?	Si, siempre nos regimos que la carrera o especialidad que tenga sea fin al puesto que va a ocupar.	A criterio propio, no influyó mucho ya que la empresa tomo en cuenta la experiencia y el lado personal de la persona (colaborativo, ganas de trabajar, superarse)	La responsable de talento humano menciono que siempre se rigen que tengan estudios afines al puesto que va a ocupar. El administrador menciono que no influyó mucho los estudios ya que la empresa tomo en cuenta su experiencia y el lado personal. (Palma, 2019, p8-18) menciona que desde el punto de vista pedagógico el proceso formativo en las carreras universitarias lleva a cabo un aprendizaje desarrollador, reflexivo y constructivo y que juegan un importante papel en el logro de los resultados.

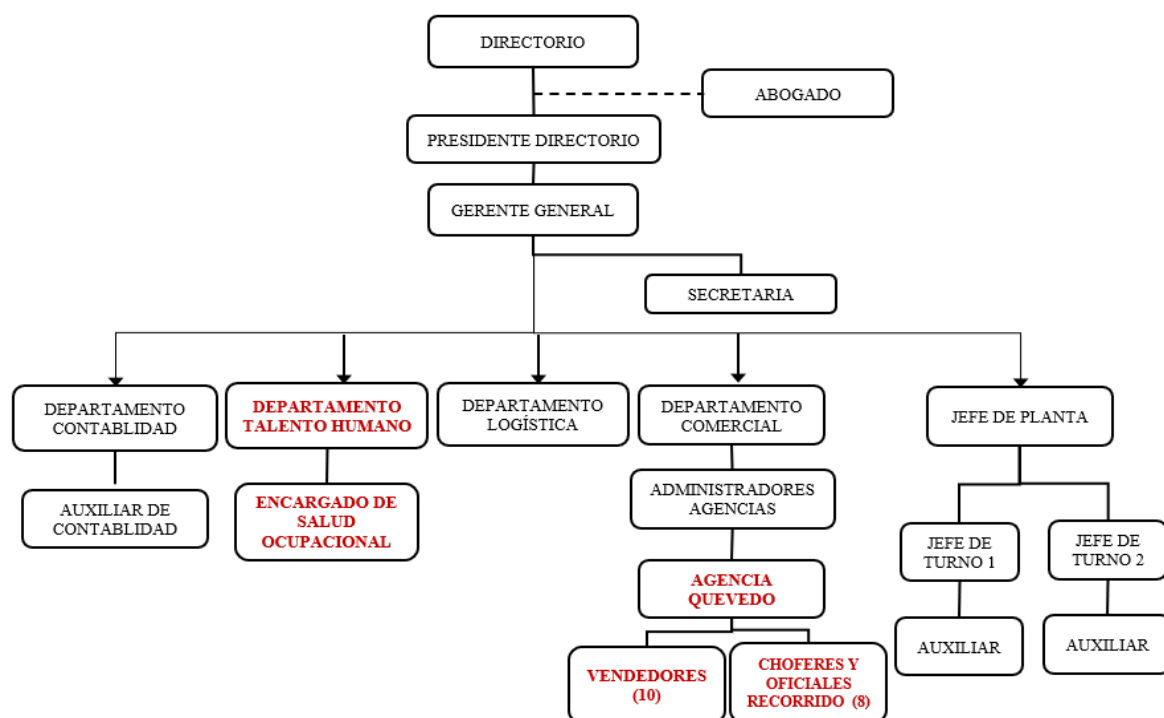
25	¿El departamento de talento humano gestiona capacitaciones al personal? ¿Cada que tiempo? ¿A todo el personal?	Estamos trabajando en eso te mentiría si te dijera que lo hacemos con frecuencia, avena polaca ha sido una empresa que tiene 20 años de liderar en el mercado pero a su vez en la parte de talento humano nos estamos especializando se está estructurando mas no hacemos capacitaciones consecutivas pero en lo posible este año se está tratando por lo general por departamento a los que más se les da capacitación es el personal operativo manejo de BPM, manejo en seguridad y salud ocupacional, liderazgo, trabajo en equipo. En las áreas administrativas cuando se presenta una oportunidad cierto personal se escoge para la capacitación.	Todos nosotros recibimos capacitaciones 2 veces al año y se realizan de manera interna.	El administrador señala que reciben 2 veces al año capacitaciones de manera interna, mientras que la responsable de talento humano indica las capacitaciones no se dan de manera frecuente en el área administrativa sino cuando se presenta una oportunidad, en donde más se gestiona capacitaciones es en el área operativo. Para (Chiavenato, 2009) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de modo sistemático y organizado, por medio del cual los individuos adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
26	¿La empresa proporciona capacitaciones y formación a los colaboradores en temas afines a su área de trabajo?	Si, como ya te mencioné anterior se les da capacitación más al personal operativo en temas de manejo de BPM, manejo en seguridad y salud ocupacional, liderazgo, trabajo en equipo.	Aquí en Quevedo la recibimos de manera general ya que se maneja el tema Administrativo-Comercial	La empresa si proporciona capacitaciones más al personal operativo en temas de manejo de BPM, manejo en seguridad y salud ocupacional, liderazgo, trabajo en equipo con el fin de que desarrollen de manera eficiente sus funciones en el puesto de trabajo. Para (Chiavenato, 2009) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual los individuos adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
27	¿En el proceso de inducción que se recibe al ingresar a la empresa, tiene una adecuada preparación y organización (apreciación de herramientas, recursos y materiales en	Si la tiene ya que contamos con una empresa aliada que se encarga de los procesos de reclutamiento y selección del personal.	Si ya que se le dan todas directrices para desempeñar su cargo.	Al contar con una empresa aliada que les ayuda con la realización de los procesos de reclutamiento y selección de personal la empresa tiene una adecuada preparación y organización de dichos procesos. Para (Corral, Gil, Velasco, & Serrano, 2011) el tener un proceso de inducción de manera organizada ayuda al nuevo colaborador a comprender sus responsabilidades y la cultura de la organización, lo

	general utilizados)?			que reduce la confusión y aumenta la satisfacción laboral.
28	¿El personal nuevo recibe una capacitación acerca de la misión, visión, objetos, estructura y demás políticas de la empresa? (inducción general)	Siempre que hay una inducción se les enseña a conocer primero la empresa donde nació quienes somos, visión, misión, objetivos, políticas internas también se les comparte el código de trabajo que se aplica en la empresa, manual de seguridad.	En efecto, en Santo Domingo la empresa se encarga de la inducción general donde conocen la visión, misión, historia de la empresa, políticas, etc.	La empresa con la entidad aliada en el proceso inducción les da a conocer desde sus inicios, visión, misión, objetivos, manual de seguridad...también se les comparte el código de trabajo que se aplica. Para (Martos, 2009) una entidad y sus miembros deben tener claro cuáles son los fines de la empresa a la que pertenecen (visión, misión, estructura, etc.), es decir el propósito.
29	¿El personal nuevo que ingresa recibe instrucciones y orientación acerca de las funciones que involucra su cargo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo, y demás aspectos del puesto y área de trabajo? (inducción específica)	El manual no, se le indica cuales son las actividades que van a desarrollar en su puesto de trabajo.	El manual no ya que no hay, la empresa tiene supervisores estos se encargan de acompañarte durante cierto tiempo en el día a día para que se vayan acoplando a sus nuevas funciones.	Ambos entrevistados señalan que no cuenta con el manual de funciones, pero se les indica cuales son las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo y se les designa un supervisor que los acompaña durante cierto tiempo hasta que se acoplen a sus nuevas funciones. Según (Malgarejo, 2015) se debe tener un colaborador con experiencia en la empresa, que ayuda a lograr una correcta socialización, dicho con otras palabras, ayuda a los nuevos colaboradores a desarrollar sus habilidades técnicas e interpersonales, les facilita información sobre las demandas de las funciones, atributos del rol, normas de trabajo y clima y cultura de la organización.
30	¿El departamento de talento humano aplica indicadores clave de desempeño para medir la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación? ¿Cuáles son?	No estamos aplicando indicadores, están dentro de la nueva estructura que se está realizando porque si necesitamos estos indicadores que me ayuden a medir el rendimiento y la eficiencia del trabajador al realizar sus funciones para en base a eso nosotros poder seguir dándoles el recurso y que sea bien calificado. Por ejemplo, tenemos un sueldo base, pero tenemos un valor que le decimos variable por gestión.	Talento humano realiza sus análisis revisiones, yo desconozco si la empresa aplica indicadores.	La empresa no aplica indicadores de desempeño, están dentro de la nueva estructura que se está realizando, lo que emplea es que del sueldo base le añade un valor que es variable por gestión . (Malgarejo, 2015) menciona que el aplicar indicadores de desempeño permiten medir y analizar los resultados en una organización y la capacidad de anticiparse a los problemas que se le pudieran presentar, además calcular y cuantificar el rendimiento de los colaboradores, en función de las metas y objetivos específicos en las operaciones estratégicas de la entidad.

Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A

Elaborador por: Autora

Gráfico 1 Organigrama estructural de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A



Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A

Elaborador por: El Autor

4.1.2. Funciones, roles y responsabilidades del cargo

El contenido del perfil es una descripción de las características y requisitos que la empresa busca en cada cargo, definiendo los roles, responsabilidades y funciones específicas con respecto a su labor diaria y compromiso.

A continuación, se detallan los perfiles del Administrador, jefe de Talento Humano y encargado de Salud Ocupacional.

I. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Dependencia: Gerente	
Cargo superior inmediato: Presidente	
II. PROPÓSITO GENERAL	
Gerenciar con eficiencia y eficacia, el talento humano, los recursos materiales, financieros, tecnológicos y otros de la empresa, garantizando la satisfacción de los colaboradores y clientes.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
• Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa. • Evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes, descubriendo los problemas y creando las medidas correctivas. • Aprobar las pautas y procedimientos de carácter interno que sean obligatorios para el desarrollo de la gestión y velar su cumplimiento. • Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para conservar el buen funcionamiento de la empresa. • Administrar al talento humano operativo como administrativo • Determinar las necesidades estándar de insumos, materiales, talento humano y económicos a efectos de asegurar el mantenimiento operativo de las mismas.	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercel Nivel/ Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	4 años
COMPETENCIAS:	Planificación y gestión Pensamiento analítico Pensamiento estratégico Orientación a resultados Aprendizaje continuo Liderazgo Iniciativa

I. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Dependencia: Jefe de Talento Humano	
Cargo superior inmediato: Gerente administrativo	
II. PROPÓSITO GENERAL	
Planificar, organizar, dirigir y controlar el talento humano de la empresa gestionando procesos en reclutamiento, selección, contratación e inducción, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administración del talento humano.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
• Diseñar y ejecutar junto con la gerencia general las políticas del talento humano. • Planear procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, desarrollo y evaluación de desempeño del talento humano vinculado a la empresa, teniendo en cuenta las medidas establecidas en los manuales de funciones para cada cargo. • Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. • Conservar todos los registros necesarios concernientes al talento humano. • Generar, establecer y actualizar manuales de funciones para cada uno de los cargos. • Elaborar y ejecutar liquidación pago de nómina con los pertinentes trámites legales de afiliación y pago de prestaciones sociales para el cumplimiento del código del trabajo. • Velar por la legalidad de los procesos laborales, con una remuneración justa y proporcional al esfuerzo físico y mental realizado por el colaborador en materia de tiempo, conocimiento y desempeño, de esta manera lograr una buena relación con sus colaboradores. • Recolectar y escuchar las sugerencias y peticiones de los colaboradores para con la empresa, dando solución inmediata a dichas peticiones.	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercel Nivel/ Profesional en áreas administrativas Psicología Laboral
EXPERIENCIA:	3 años
COMPETENCIAS:	Desarrollo estratégico de los recursos Monitoreo y control Liquidación de nómina Administración de recursos humanos Legislación laboral Trabajo en equipo Orientación a los resultados Conocimientos del entorno

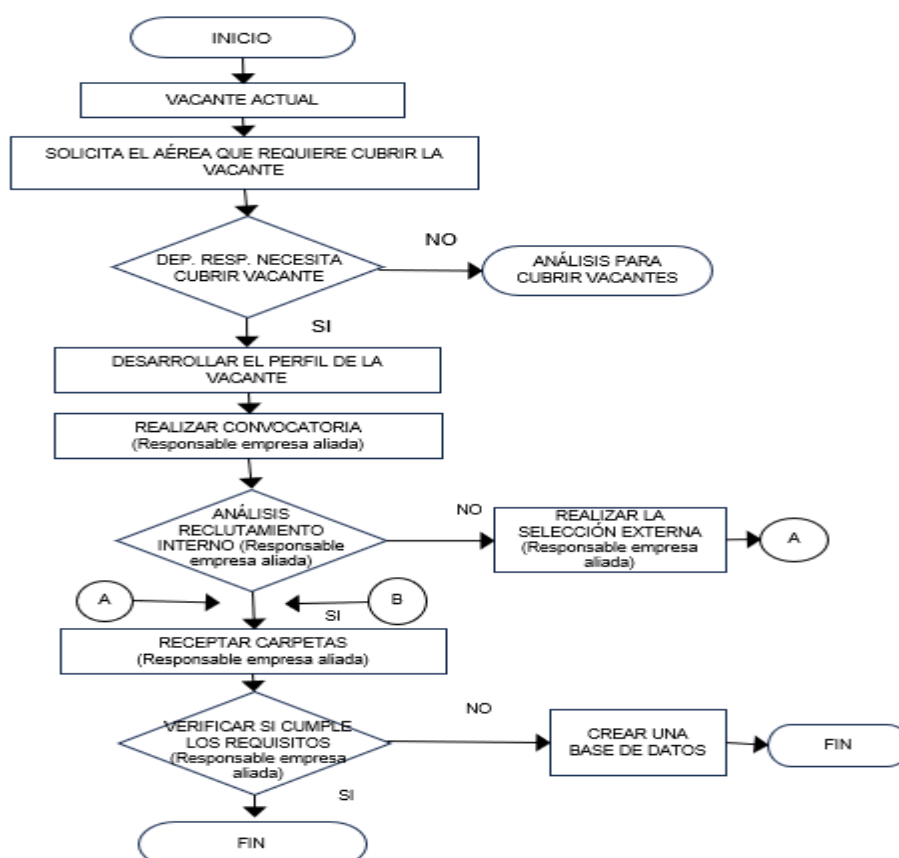
I. INFORMACIÓN DEL CARGO	
Dependencia: Encargado del sistema de gestión EHS	
Cargo superior inmediato: Jefe de Talento Humano	
II. PROPÓSITO GENERAL	
Supervisar, inspeccionar, y controlar el cumplimiento del sistema de EHS (salud, seguridad y ambiente) previniendo accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, pérdidas económicas y daños al ambiente laboral.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	
• Entrega de equipos de protección al colaborador • Gestionar el control de los riesgos de trabajo que puedan afectar a los colaboradores. • Presenciar la coordinación de simulacros del plan de emergencia y evacuación de las instalaciones. • Investigación en caso de existir accidentes e incidentes de trabajo, determinar sus causas y recomienda medidas correctivas y hacer seguimiento de estas. • Cumplir y hacer cumplir el uso y mantenimiento de equipos de protección de los colaboradores por área de trabajo. • Mantener actualizados la señalización industrial en caso de necesitarlo. • Controlar que se realice las inspecciones del mantenimiento del sistema contra incendio. • Verificar que las máquinas y/o herramientas cuenten con su debida guardia y/o protecciones de seguridad	
IV. PERFIL REQUERIDO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Tercel Nivel/ Profesional Seguridad Higiene Industrial, Medio Ambiente o carreras afines.
EXPERIENCIA:	3 años
COMPETENCIAS:	Liderazgo. Proactividad. Planificación estratégica. Solución de problemas. Trabajo en equipo. Comunicación.

4.1.3. Flujogramas procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal

4.1.3.1. Flujograma proceso de reclutamiento

Como se observa en el gráfico 2, en primer lugar, se identifica una necesidad para la empresa y se crea una vacante para un cargo específico, donde, una vez detectado el requerimiento el jefe inmediato le comunica a Gerencia y este a su vez a la responsable de Talento humano la cual se contacta con la empresa aliada que se encarga del encontrar individuos idóneos para el puesto a través de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción. Luego se realiza la convocatoria, ya se sea, de un reclutamiento interno o externo, la empresa aliada recepta las carpetas, analiza y selecciona si cumplen con los requisitos.

Gráfico 2 Flujograma proceso de reclutamiento



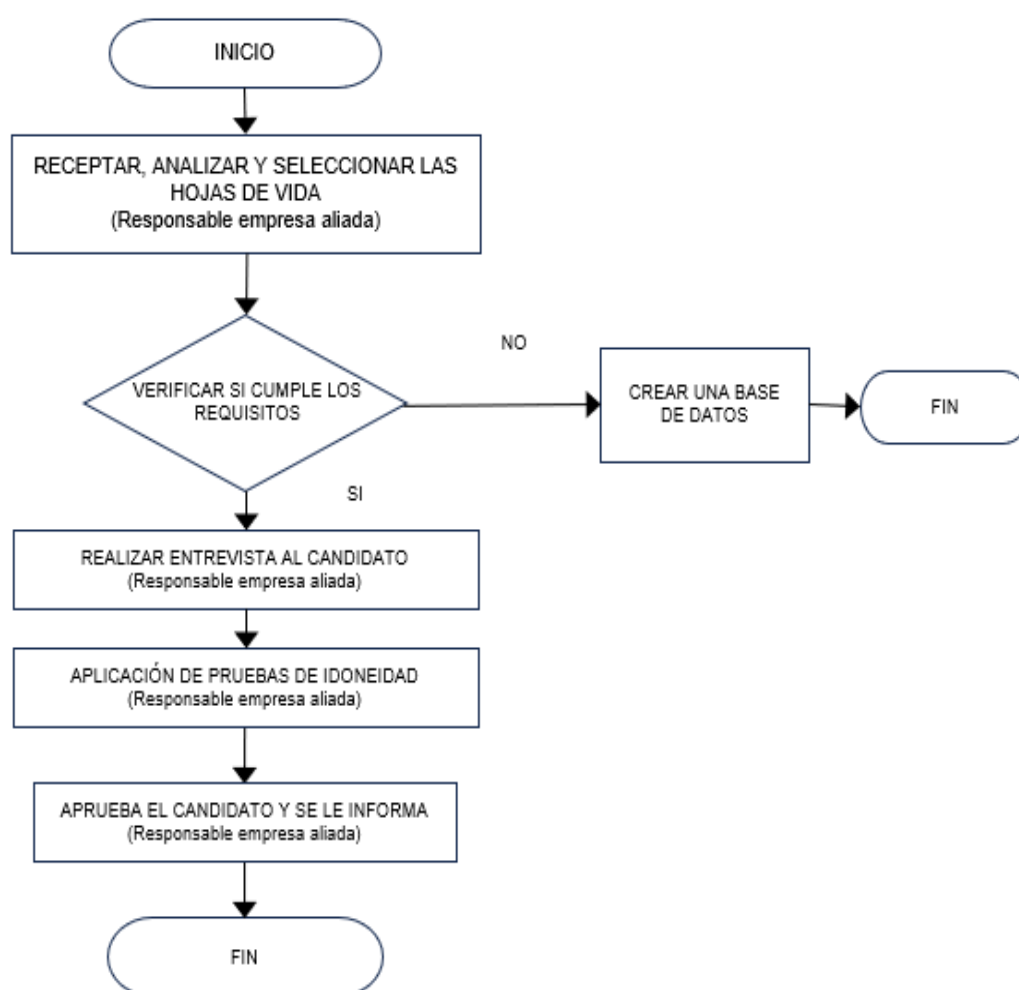
Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A

Elaborador por: La Autora

4.1.3.2. Flujograma proceso de selección

Como se observa en el gráfico 3, luego de receptor, analizar y selecciona si cumplen con los requisitos los candidatos, se realiza la entrevista donde se procede a ejecutar pruebas psicométricas y se evalúan a los participantes y se aprueba al candidato idóneo referentes a los resultados, y se procede a comunicarle dando asi inicio al proceso de contratación.

Gráfico 3 Flujograma proceso de selección

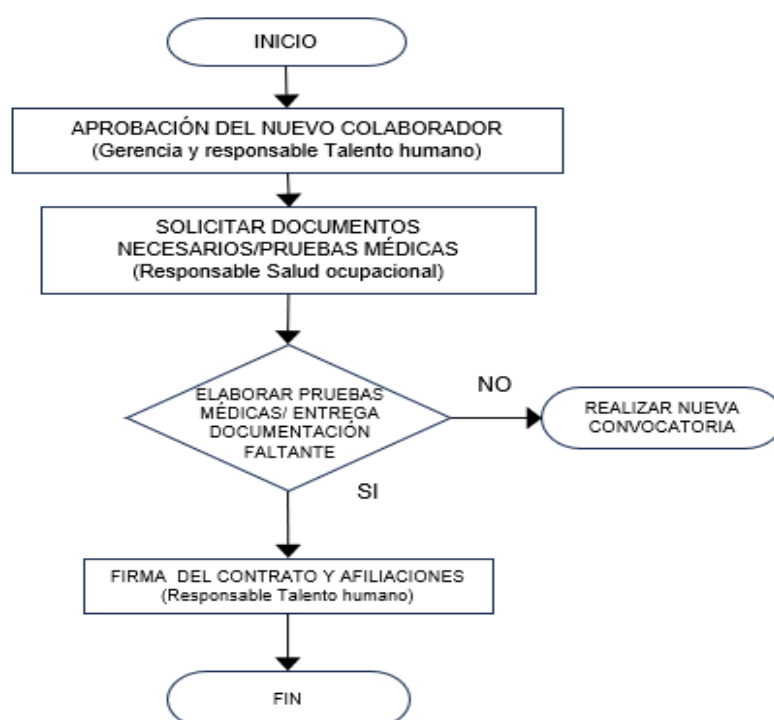


Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A
Elaborador por: La Autora

4.1.3.3. Flujograma proceso de contratación

Como se observa en el gráfico 4, en el siguiente proceso se hace la vinculación del nuevo colaborador donde intervienen la Gerencia y la responsable de talento humano, se informa a los aspirantes de que la convocatoria culminó, se solicita documentos y pruebas médicas para verificar estado de salud puesto que si posee alguna afección física que le impida desarrollar sus funciones, Gerencia volverá a realizar una nueva convocatoria, mientras que, si todo se encuentra bajo los parámetros establecidos. Talento Humano procede con la inclusión en el Instituto Nacional de Seguridad Social (IESS) y conjuntamente con el jefe inmediato se realiza el contrato donde se detallan condiciones de trabajo para posterior firma del nuevo colaborador representante legal de la empresa para validarlo, como paso final se archiva la documentación.

Gráfico 4 Flujograma proceso de contratación



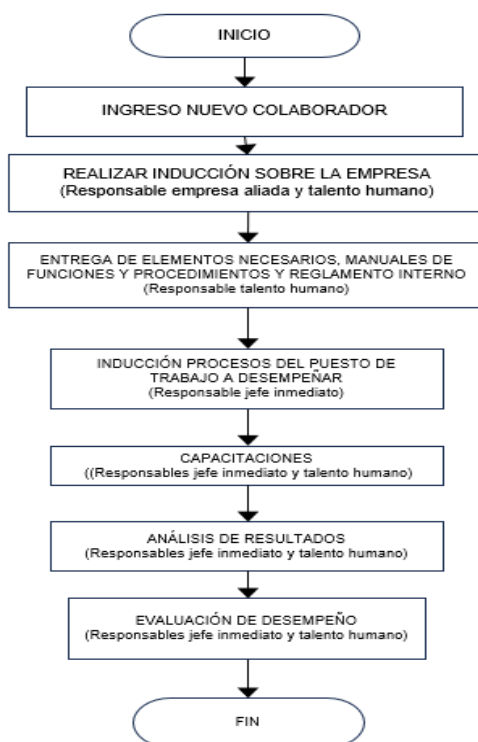
Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A

Elaborador por: La Autora

4.1.3.4. Flujograma proceso de inducción

Como se observa en el gráfico 4, en el proceso de inducción permitirá inducir al nuevo colaborador a la empresa y al cargo a desempeñar, se entrega el descriptivo del puesto, posterior se da la bienvenida a la empresa donde se da a conocer su historia, donde nació, visión, misión, objetivos, políticas internas. se les comparte el código de trabajo que se aplica en la empresa, manual de seguridad, reglamento interno. Luego se procede con la inducción al cargo a desempeñar, el responsable es el jefe inmediato, quien le menciona sus funciones, se le proporciona capacitaciones con fin de obtener resultados positivos con la adquisición de nuevos conocimientos para emplear en su puesto de trabajo y los cuales se los evaluará para valorar su desempeño. Gerencia con el jefe inmediato es quienes toman la decisión final se ha pasado el periodo de prueba para gozar del contrato indefinido.

Gráfico 5 Flujograma proceso de inducción



Fuente: Entrevista realizada al administrador y la encargada de Talento Humano de la Agencia Quevedo de la Empresa Lácteos La Polaca Gustalac S.A

Elaborador por: La Autora

4.1.4. Analisis/Discusión procesos de gestión del personal

Según (Cuesta, 2017) La gestión de Talento Humano se centra en procesos clave de planeación; reclutamiento, selección, contratación e inducción, capacitación, la evaluación de desempeño y la formación que permiten alcanzar que una entidad funcione de forma eficiente en el proceso de obtención de objetivos. Para (Chiavenato, 2009) afirma que la gestión del talento humano refiere al conjunto de políticas y habilidades necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con individuos o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Los resultados obtenidos mediante la entrevista realizada a la encargada del departamento de talento humano y al administrador de la agencia Quevedo, la empresa tiene como fortalezas que cumple con el objetivo del estudio debido a que esta consiste en diagnosticar los procesos vigentes en relación con el reclutamiento, selección, contratación e inducción, identificando los factores que influyen en dichos procesos, al momento de darse una vacante la empresa siempre considera de primera al talento humano interno, durante el proceso de selección muy a parte de los conocimientos que tengan los aspirantes al puesto siempre se enfocan en la parte psicosocial, conocer su lado emocional y el cual se encuentre bien para cumplir con las responsabilidades que el puesto les demandara, frecuencia con la que se estos procesos es baja en el área administrativas y logística, en el área operativa se da cada 3 o 4 meses por crecimiento o por ampliación, en el área comercial se da la rotación por ingresos que por salidas.

Sin embargo, se encontró debilidades como que no cuenta formalmente con políticas del departamento, manual de funciones, manual de procedimientos, indicadores de desempeño. lo cual contribuye a que los colaboradores desconozcan cuáles son sus funciones y los procesos de la realización de dichas funciones para así evitar conflictos y escape de responsabilidades tal

como lo señala (Ramos, 2018) La finalidad principal del Manual de Funciones y Procedimientos es indicar detalladamente las funciones y los procesos generales y específicas que deben desempeñar cada uno de los colaboradores. Es así, que proporcionan una visión general de la organización, en cuanto a las actividades a desempeñar. La empresa necesita implementar dichos instrumentos administrativos que permitirán mejorar la gestión del talento humano ya que los colaboradores contarán con la información necesaria para el cumplimiento de sus responsabilidades laborales

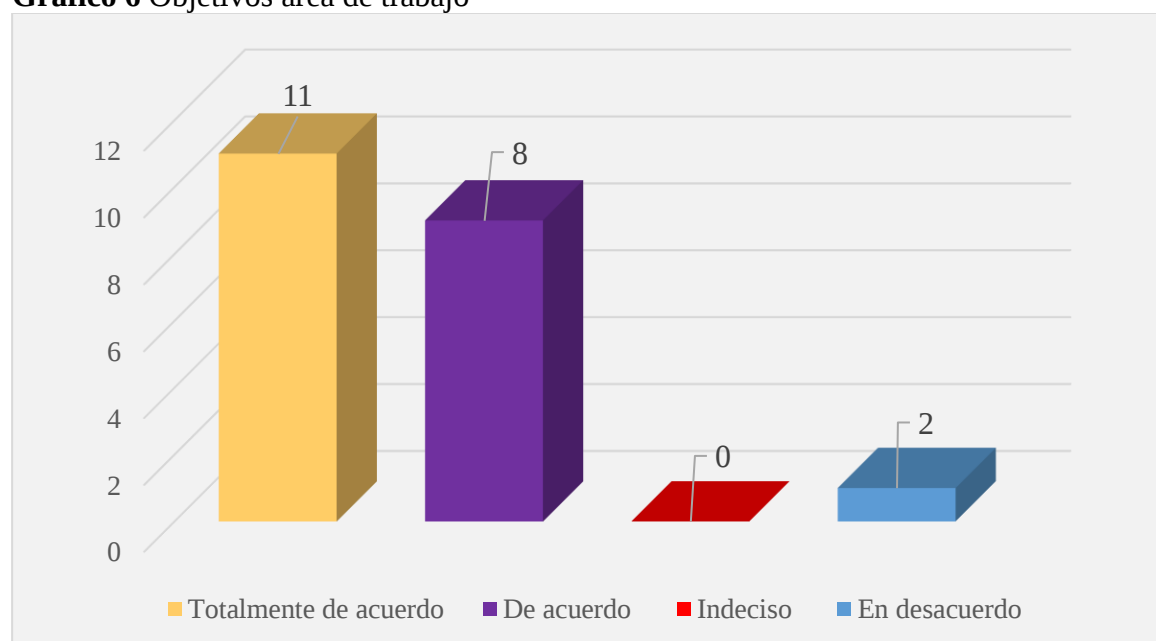
4.2. NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC.

La encuesta está dirigida a los 21 colaboradores que constituyen la entidad entre ellos Administrador, jefe del departamento talento humano y personal operativo, en donde se logró obtener información significativa sobre el trabajo de investigación para identificar los componentes y afectaciones del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de talento humano. Los resultados fueron los siguientes:

4.2.1. Liderazgo

Pregunta 1.- ¿Su jefe le informa de los objetivos que tiene que lograr en su área de trabajo?

Gráfico 6 Objetivos área de trabajo

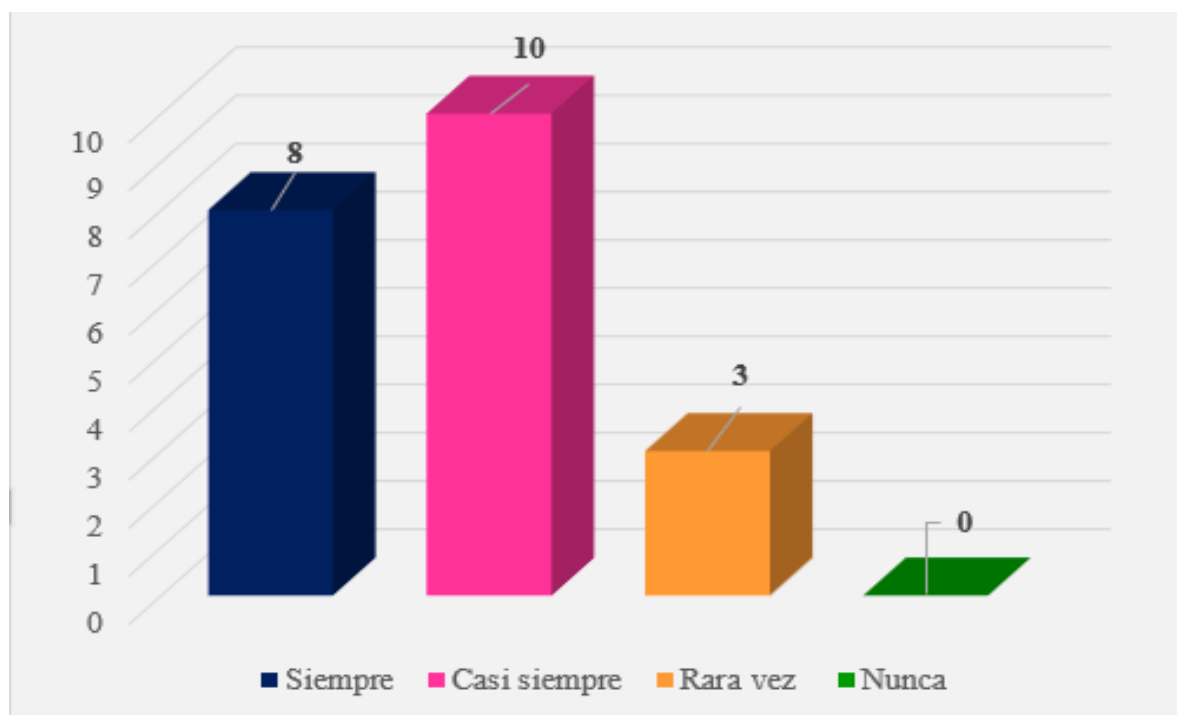


Análisis e interpretación: Un alto porcentaje 52% de los colaboradores encuestados mencionaron estar “Totalmente de acuerdo” y un 41% “De acuerdo” con que se le informa sobre los objetivos que tiene su área de trabajo permite que la toma de decisiones esté orientada al resultado que se espera.

4.2.3 Comunicación efectiva

Pregunta 2.- ¿Ha recibido capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales?

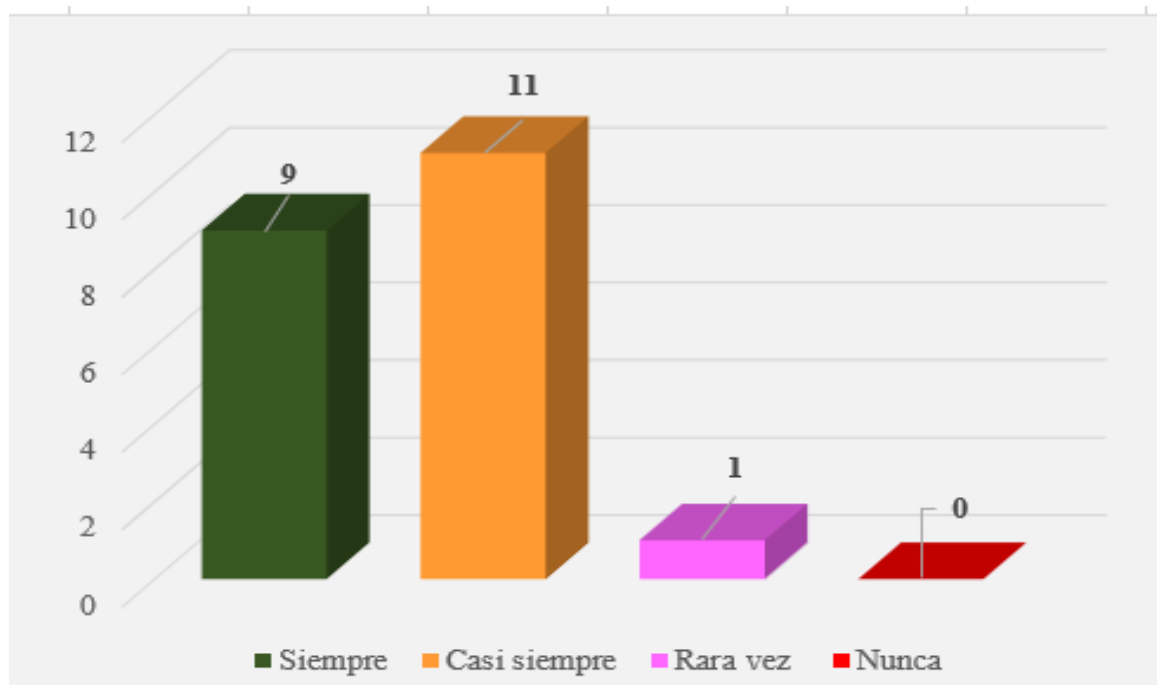
Gráfico 7 Capacitación adecuada



Análisis e interpretación: 48% de la población manifestó que “Casi siempre” reciben capacitación e información adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales las cuales las han recibido 2 veces al año y que deberían de darse con más frecuencia y un restante de 14% que “Rara vez” reciben capacitaciones.

Pregunta 3.- ¿Ha recibido información adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales?

Gráfico 8 Información adecuada

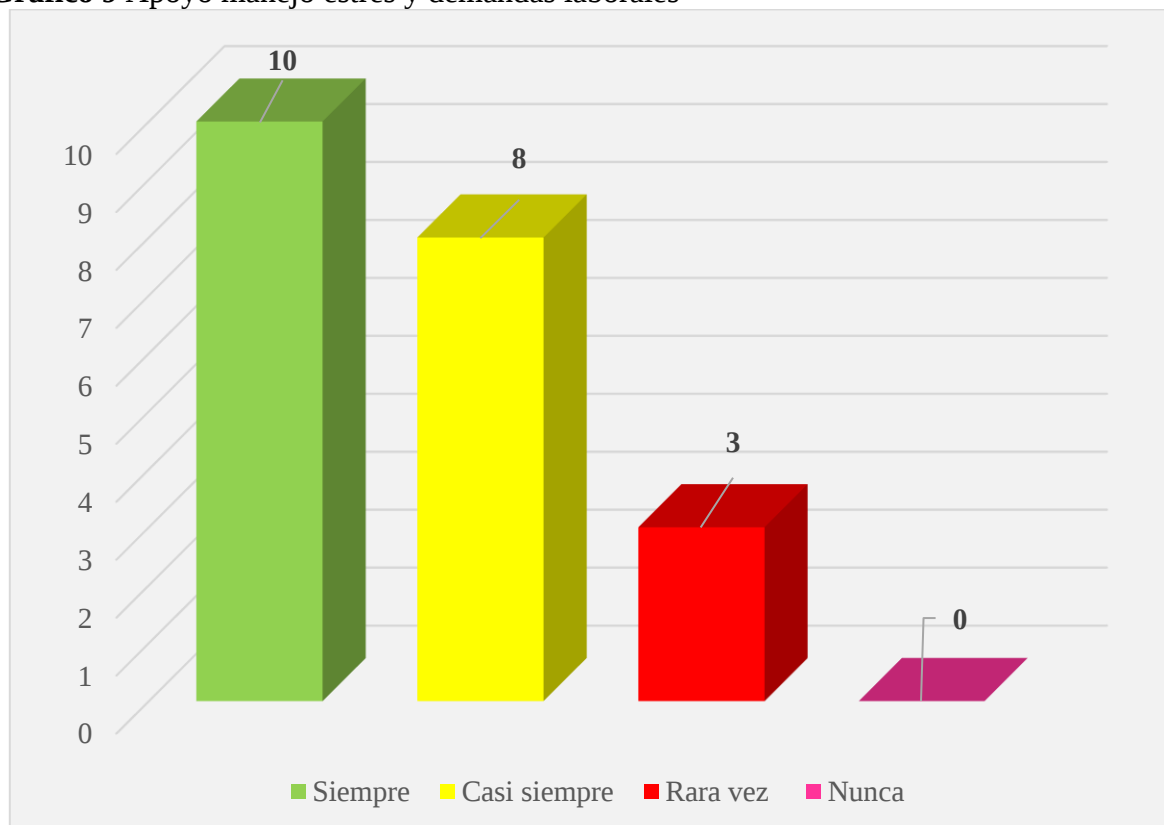


Análisis e interpretación: 53% de la población manifestó que “Casi siempre” reciben información adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales. Por otro lado, el 43% que “Siempre”, esto indica que la empresa debe tomar en cuenta este punto ya que, al darle la información adecuada sobre sus responsabilidades a los colaboradores, ellos pueden priorizar el trabajo correcto y realizar las tareas con mayor impacto.

4.2.4. Relaciones Interpersonales

Pregunta 4.- ¿Recibe suficiente apoyo para manejar el estrés y las demandas laborales?

Gráfico 9 Apoyo manejo estrés y demandas laborales

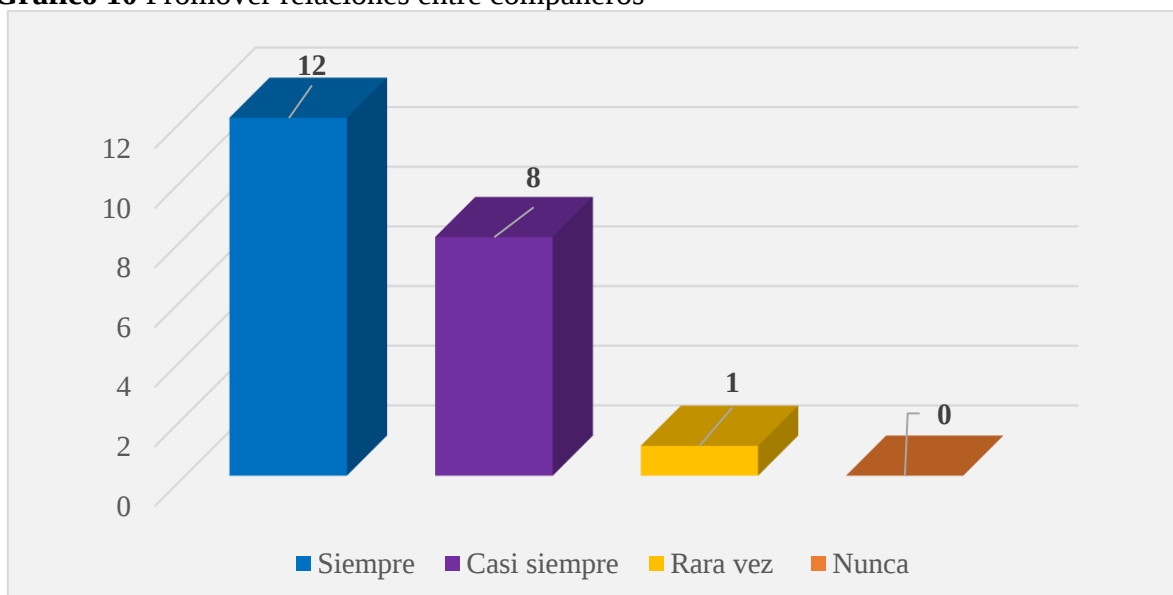


Análisis e interpretación: El 48% encuestados refieren como “Siempre” que la empresa les brinda suficiente apoyo para manejar el estrés y las demandas laborales. Por otro lado, el 14% indicaron que “Rara vez” la empresa les brinda apoyo para manejar el estrés. Para reducir el estrés se debe mejorar la comunicación, aumentar la participación de los colaboradores en las decisiones respecto al trabajo y mejorar las condiciones ambientales; asimismo se debe considerarse la variedad y estimulación en las labores de trabajo.

4.2.5. Clima Laboral y Cultura Organizacional

Pregunta 5.- ¿La empresa promueve las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y jefes?

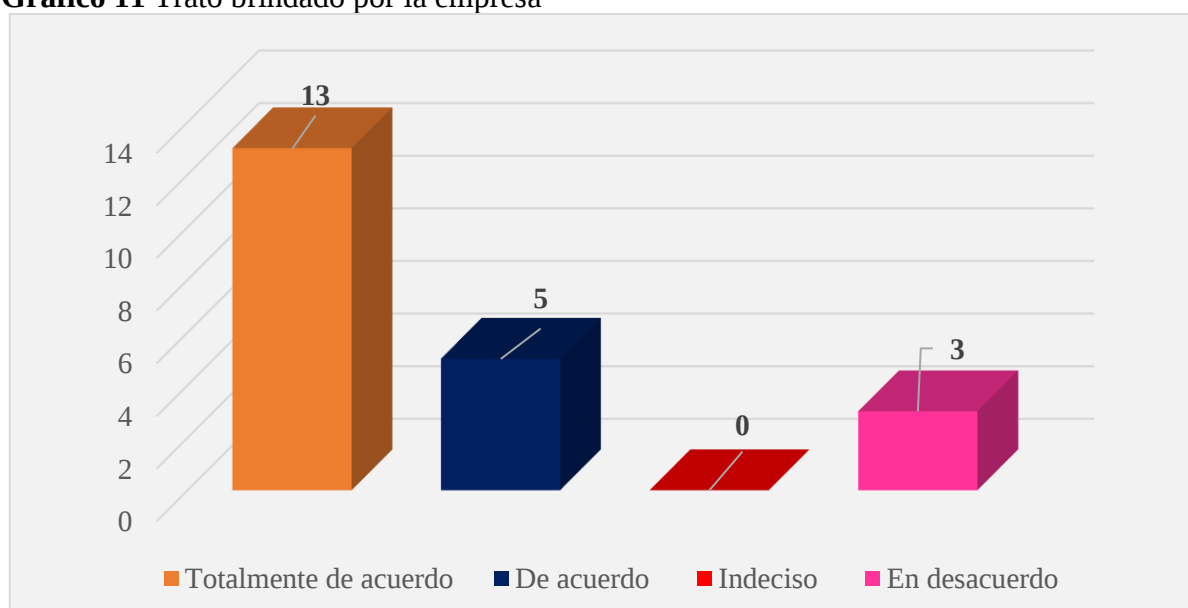
Gráfico 10 Promover relaciones entre compañeros



Análisis e interpretación: Del 100% de los colaboradores encuestados, el 57% refieren que “Siempre” y el 38% “Casi siempre” se promueven las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y jefes.

Pregunta 6.- ¿Se siente satisfecho por el trato brindado por la empresa?

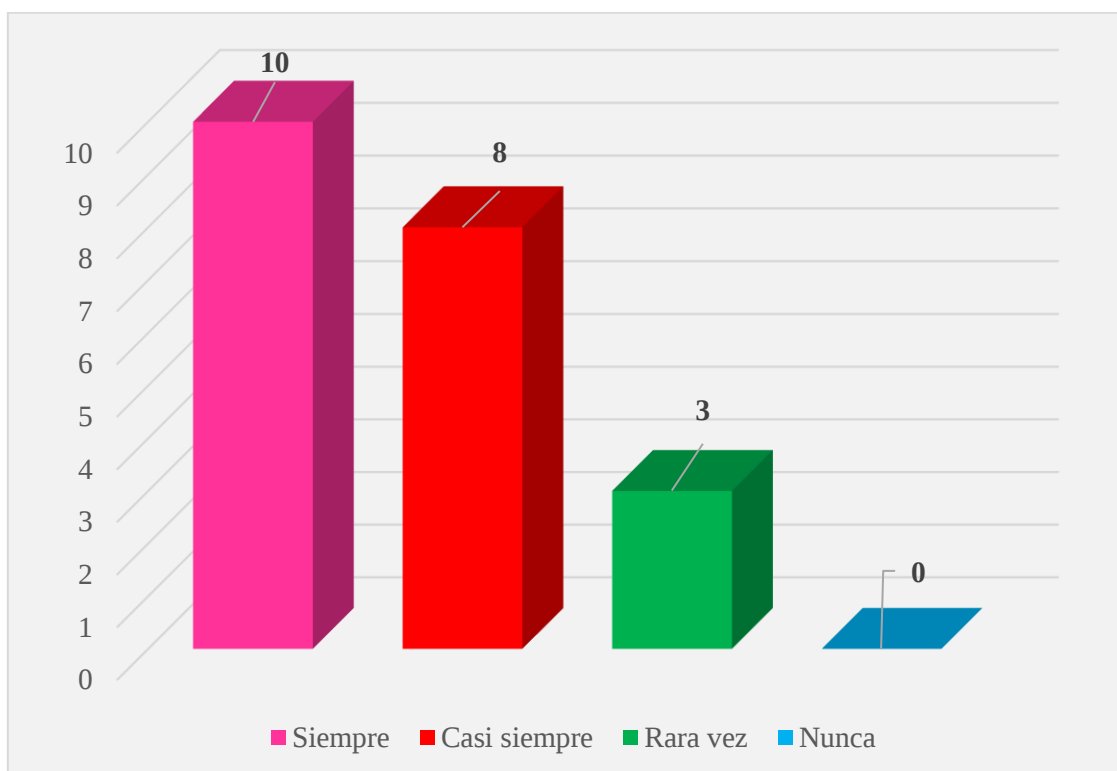
Gráfico 11 Trato brindado por la empresa



Análisis e interpretación: De los colaboradores encuestados el 62% refieren que están “Totalmente de acuerdo” por el trato brindado por la empresa. Por otro lado, el 14% indicaron estar “En desacuerdo” es un porcentaje mínimo, pero se debe analizar cuáles son los beneficios que no están recibiendo los colaboradores.

Pregunta 7.- ¿Cree usted que una buena remuneración salarial influye en su satisfacción laboral?

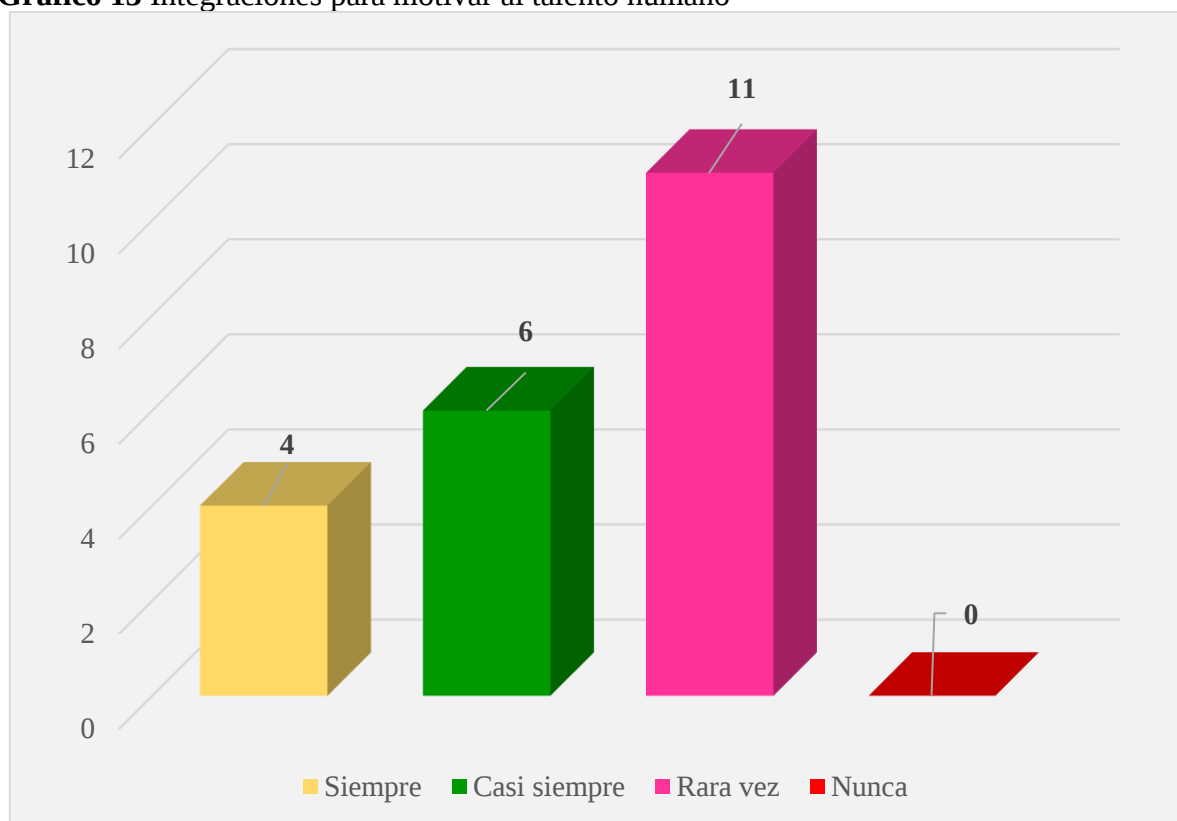
Gráfico 12 Remuneración influye satisfacción laboral



Análisis e interpretación: De los colaboradores encuestados el 48% refieren que “Siempre” una buena remuneración salarial influye en su satisfacción laboral y por ende obtienen un buen rendimiento en sus obligaciones laborales. Por otro lado, el 14% indicaron que “Rara vez” la remuneración salarial influye en su satisfacción y rendimiento laboral.

Pregunta 8.- ¿Organiza la empresa integraciones o actividades recreativas para socializar con cada uno de los miembros de la empresa con el fin de motivar al personal y así este evidencie un buen desempeño laboral?

Gráfico 13 Integraciones para motivar al talento humano

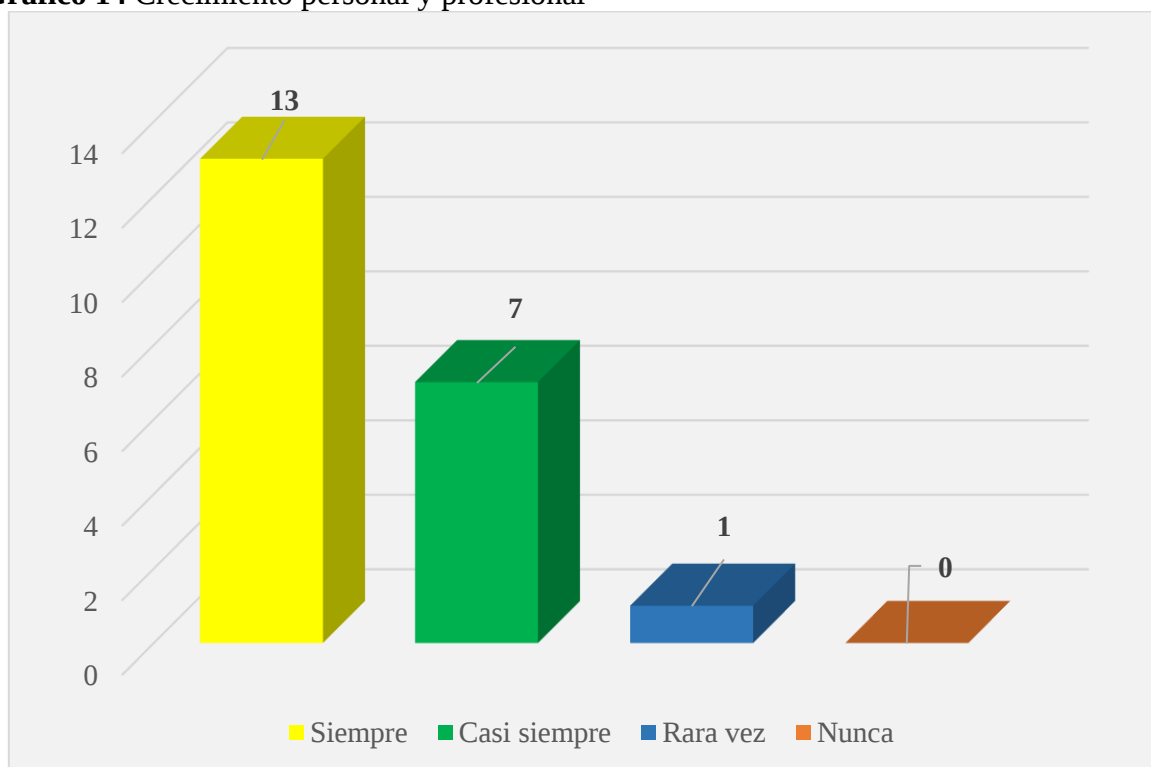


Análisis e interpretación: Del 100% de los encuestados el 52% refieren como “Rara vez” que la empresa realiza actividades recreativas para socializar con cada uno de los colaboradores con el fin de motivarse y así este evidencie un buen desempeño laboral. Por otro lado, el 19% indicaron como “Siempre” que la empresa realiza actividades se integren como equipo. La empresa debe realizar actividades recreativas de manera más frecuente.

4.2.6. Reconocimiento y Compensación

Pregunta 9.- ¿Cree usted que la empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento personal y profesional?

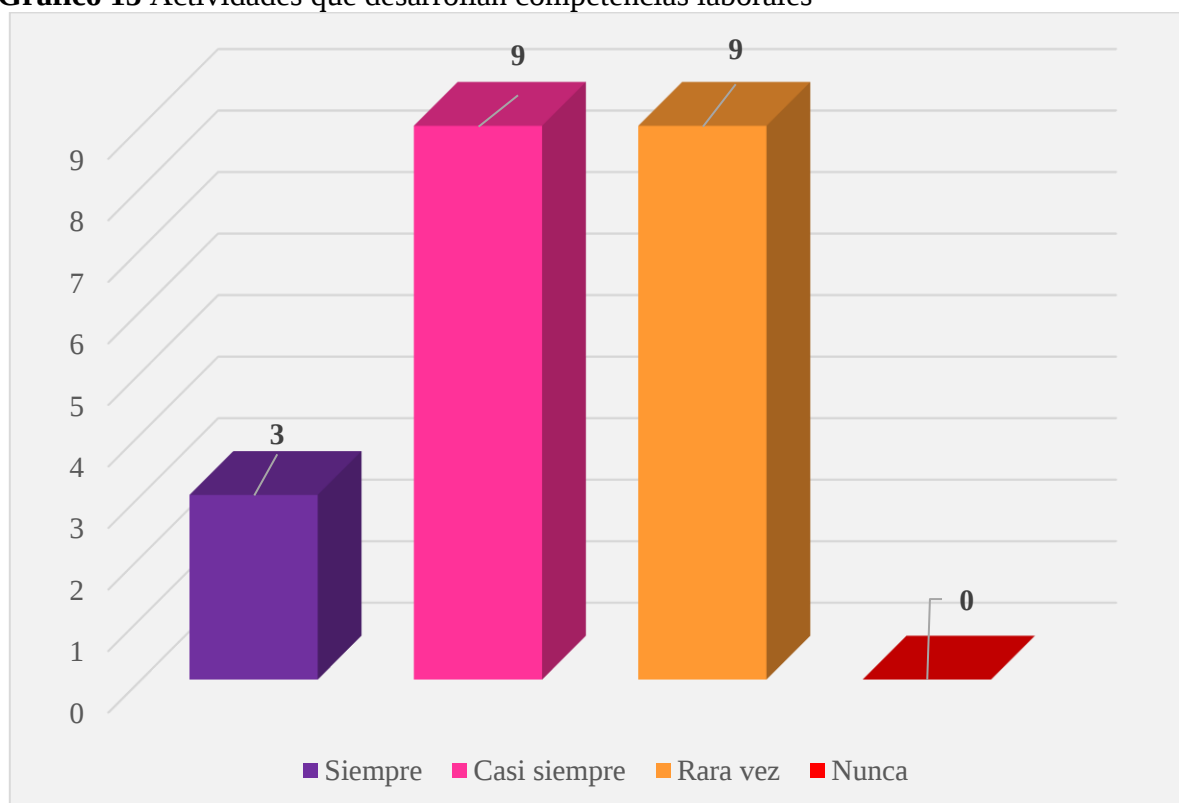
Gráfico 14 Crecimiento personal y profesional



Análisis e interpretación: El 62% de los encuestados refieren como “Siempre” que la empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento personal y profesional y un mínimo porcentaje del 5% indicaron que “Rara vez”, lo que evidencia que la empresa si brinda oportunidades de crecimiento personal.

Pregunta 10.- ¿Considera Ud. que la empresa promueve actividades para que sus competencias laborales se desarrollen?

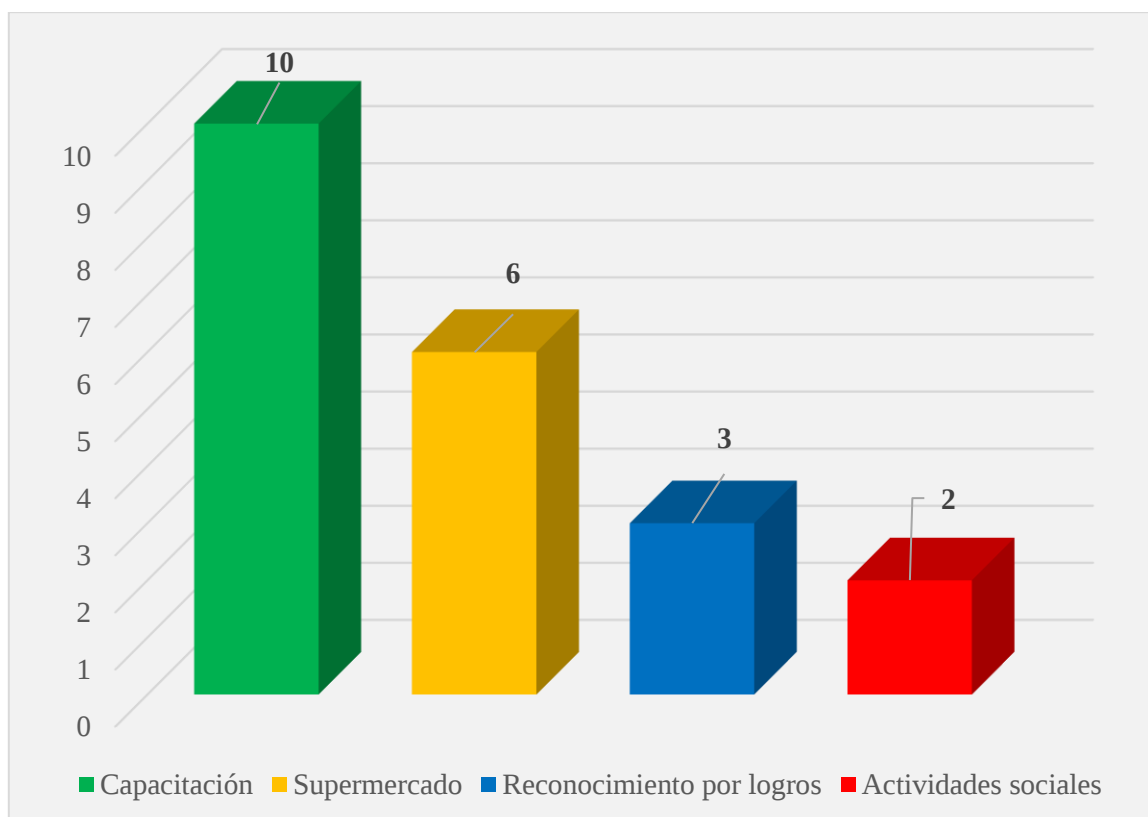
Gráfico 15 Actividades que desarrollan competencias laborales



Análisis e interpretación: El 43% refieren como “Casi siempre” y “Rara vez” que la empresa promueve actividades para que sus competencias laborales se desarrollen y un 14% de los colaboradores señalan que “Siempre” lo que indica que la empresa debe preocuparse por promover dichas actividades que le permitirán al colaborador tener competencias laborales para un óptimo desenvolvimiento de sus funciones.

Pregunta 11.- ¿Qué tipo de Motivación no monetaria le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte?

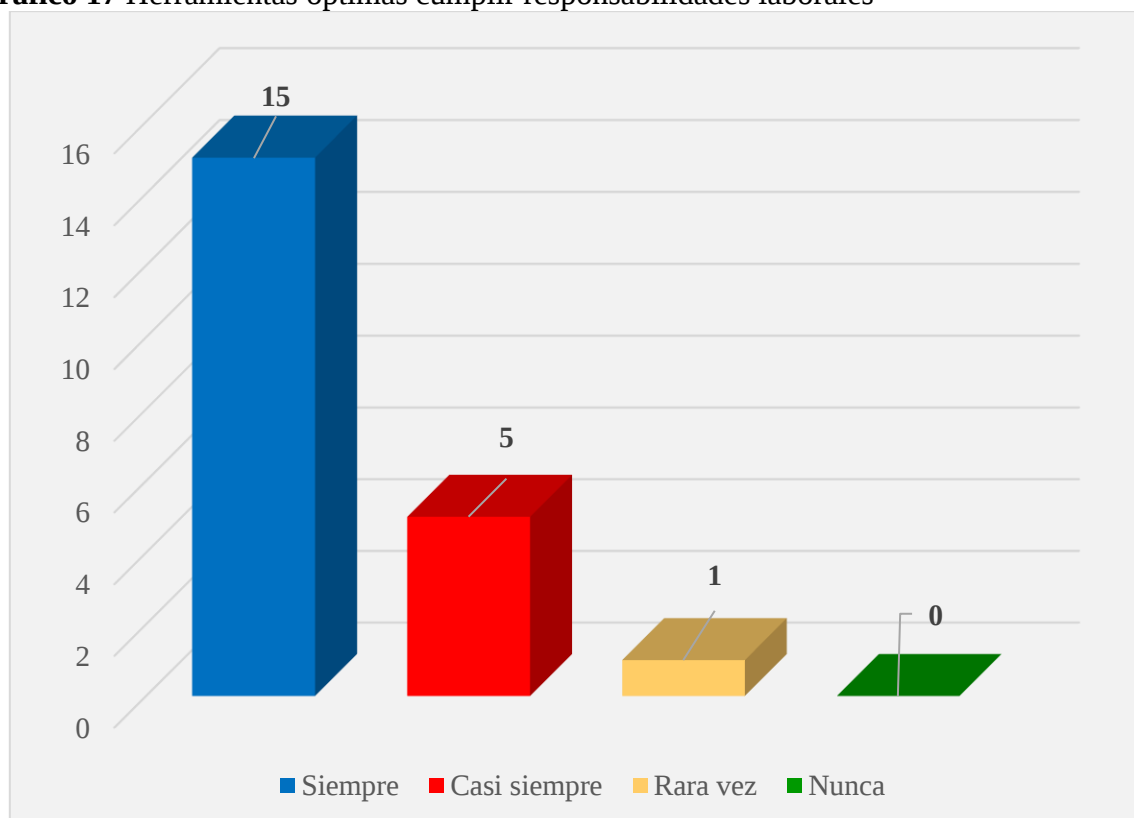
Gráfico 16 Motivación no monetaria



Análisis e interpretación: El 48% refieren a la “Capacitación” como una motivación no monetaria que le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte, el 29% de los colaboradores señalan que les gustaría tener descuentos en “Supermercado”, el 14% indicaron el “Reconocimiento por logro” y un 10% señalaron las “Actividades sociales”. En la entidad el sistema de recompensas en la gestión del talento humano compone un factor básico que induce al colaborador a trabajar en beneficio de la empresa, aumentando su rendimiento y responsabilidad, desarrollando así la interdependencia con terceros, con el sistema o con la empresa.

Pregunta 12.- ¿La empresa le brinda las herramientas óptimas para cumplir con sus responsabilidades laborales?

Gráfico 17 Herramientas óptimas cumplir responsabilidades laborales

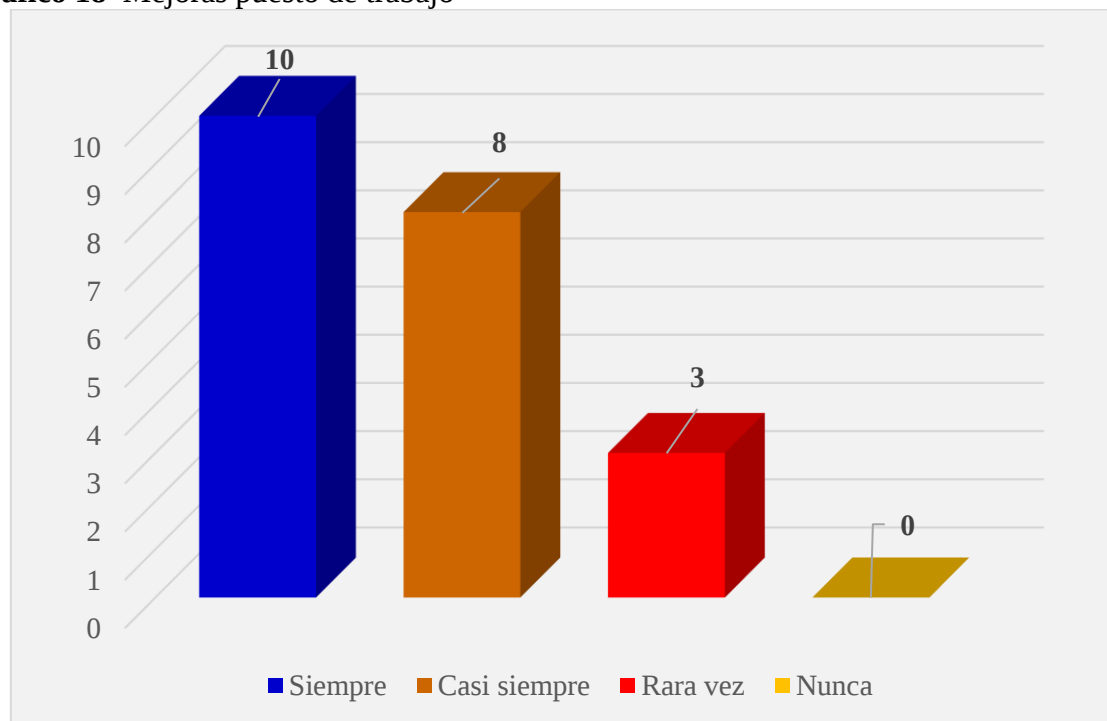


Análisis e interpretación: Un alto porcentaje, el 71% de los encuestados refieren que “Siempre” la empresa le brinda las herramientas óptimas para cumplir responsabilidades laborales, el 24% de los colaboradores señalan que “Casi siempre” y el 5% indicaron que “Rara vez” han recibido herramientas óptimas. El deber de la empresa es garantizar los recursos necesarios para que su equipo de trabajo se desenvuelva de mejor manera en sus puestos de trabajo y así obtenga un óptimo desempeño laboral posible.

4.2.7. Ambiente Laboral

Pregunta 13.- ¿Se han efectuado mejoras en su puesto de trabajo?

Gráfico 18 Mejoras puesto de trabajo

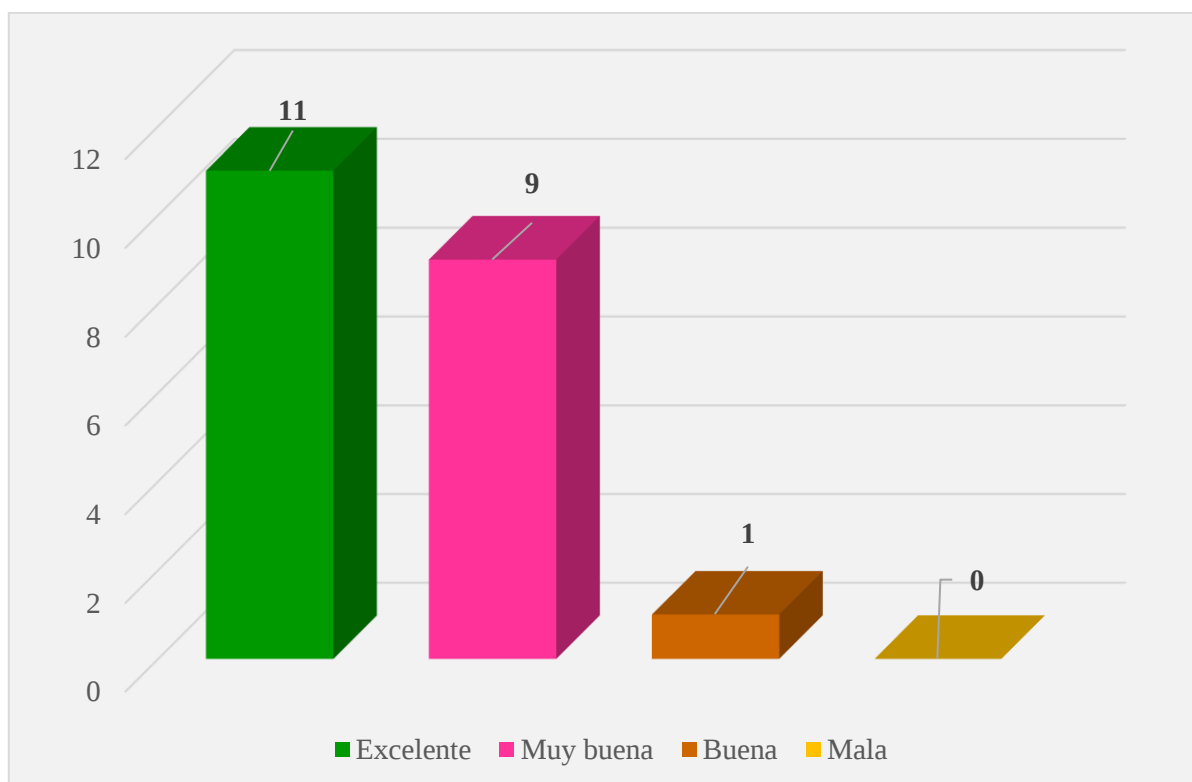


Análisis e interpretación: Del 100% de los colaboradores encuestados donde se desea conocer si se han realizado mejoras en su puesto de trabajo, el 48% refieren como “Siempre”, el 38% como “Casi siempre”. Por otro lado, el 14% indicaron que “Rara vez” se han realizado mejoras. Es preciso realizar cambios adecuados para mejorar luego que se han detectado las falencias, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa.

4.2.8. Valor Del Trabajo

Pregunta 14.- ¿Cómo calificas tu nivel de productividad diaria?

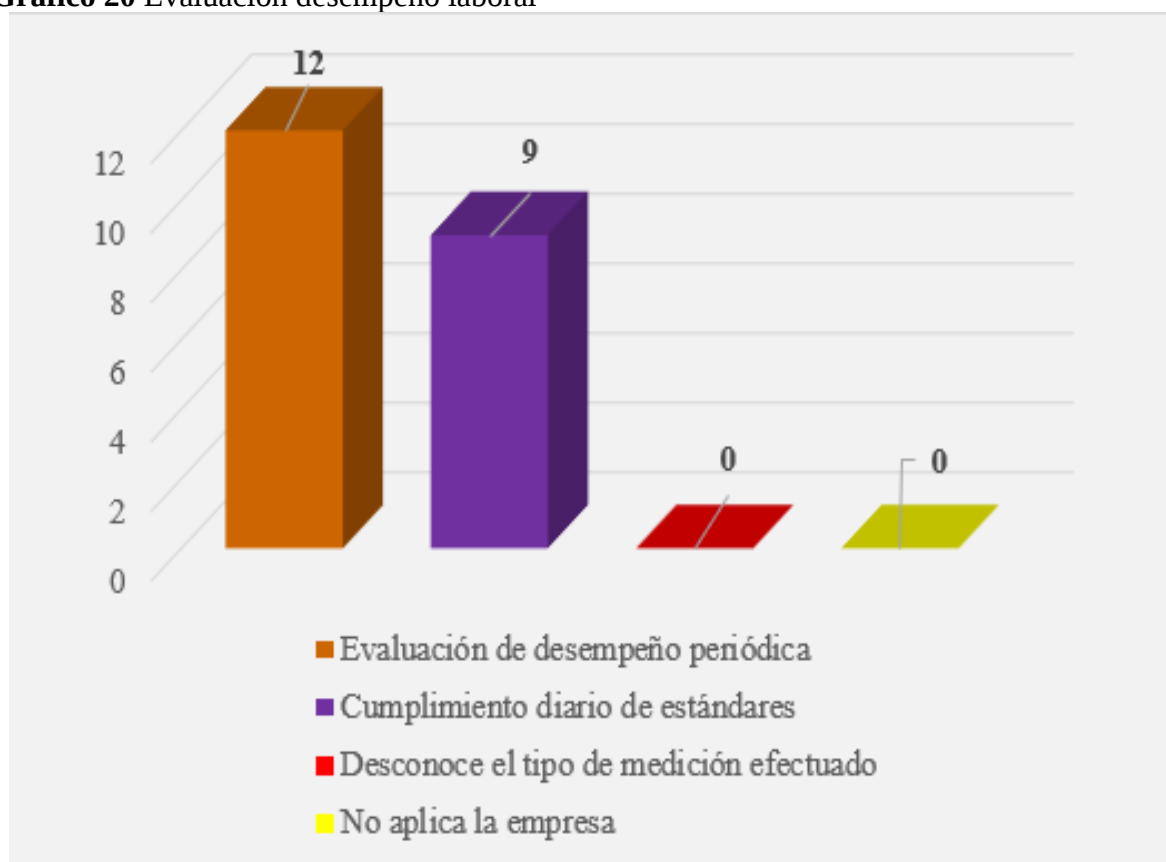
Gráfico 19 Nivel de productividad



Análisis e interpretación: De 100% de los colaboradores encuestados 52% señalan como “Excelente” y el 43% de los colaboradores señalan como “Muy buena” su nivel productividad diaria, esto muestra que colaboradores desarrollan sus tareas en determinado tiempo y con los recursos asignados a ellos.

Pregunta 15.- ¿Cómo la empresa ha evaluado su desempeño laboral?

Gráfico 20 Evaluación desempeño laboral



Análisis e interpretación: El 57% refieren a la “evaluación de desempeño periódica” como la empresa evalúa su desempeño laboral y el 43% de los colaboradores señalan que se da por “Cumplimiento diario de estándares”. Muchas empresas consideran necesario evaluar el nivel de los conocimientos y preparación de los colaboradores para determinar si su desempeño laboral es el más óptimo, para así corregir las falencias que se puedan detectar con el fin mejorar los procesos y así obtener resultados más eficientes.

4.2.9. Analisis y Discusión indicadores de satisfacción laboral

Los indicadores analizados en esta investigación sobre el nivel de satisfacción laboral se evaluaron a través de siete componentes conforme lo señaló (Sandoval, 2017): Liderazgo (1 pregunta), Comunicación efectiva (2 preguntas), Relaciones interpersonales (1 pregunta), Clima laboral y cultura organizacional (4 preguntas), Reconocimiento y compensación (4 preguntas), Ambiente laboral (1 pregunta) y Valor del trabajo (2 preguntas) de las que se desprendieron los siguientes resultados:

- Sobre **liderazgo** un alto 52% lo califican estar “Totalmente de acuerdo” con que se le informa sobre los objetivos que tiene su área de trabajo permite que la toma de decisiones esté orientada al resultado que se espera.

- Sobre **comunicación efectiva** lo calificaron en un promedio; el 48% reciben capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales las cuales las han recibido 2 veces al año y que deberían de darse con más frecuencia, por otro lado 53% de la población manifestó que “Casi siempre” reciben información adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales, esto indica que la empresa debe tomar en cuenta este punto ya que así ellos pueden priorizar el trabajo correcto y realizar las tareas con mayor impacto.

- Sobre **relaciones interpersonales** han calificado 48% encuestados refieren como “Siempre” que la empresa les brinda suficiente apoyo para manejar el estrés y las demandas laborales lo que señala la comunicación, aumentar la participación de los colaboradores en las decisiones respecto al trabajo y mejorar las condiciones ambientales; asimismo se debe considerarse la variedad y estimulación en las labores de trabajo.

- Sobre **Clima Laboral y Cultura Organizacional** los colaboradores han calificado donde el 57% mencionan se promueven las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y jefes, el 62% están totalmente de acuerdo por el trato brindado por la empresa, el 48%

refieren que siempre una buena remuneración salarial influye en su satisfacción laboral y por ende obtienen un buen rendimiento en sus obligaciones laborales y por otro lado el 52% refieren como rara vez que la empresa realiza actividades recreativas para socializar con cada uno de los colaboradores con el fin de motivarse y así este evidencie un buen desempeño laboral y las cuales los colaboradores mencionan deben darse de manera más frecuente.

- Sobre el **reconocimiento y compensación** los encuestados lo calificaron en un 62% que la empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento personal y profesional, el 43% refieren como “Casi siempre” y “Rara vez” lo que indica que la empresa debe preocuparse por promover dichas actividades que le permitirán al colaborador tener competencias laborales para un óptimo desenvolvimiento de sus funciones, el 48% refieren a la “Capacitación” como una motivación no monetaria que le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte. por otro lado, el 71% de los encuestados refieren que “Siempre” la empresa le brinda las herramientas óptimas para cumplir responsabilidades laborales.

- Sobre **ambiente laboral**, lo calificaron con el 48% señalan que siempre y el 38% como “Casi siempre” se han realizado mejoras en su puesto de trabajo, es preciso realizar cambios adecuados para mejorar luego que se han detectado las falencias, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados por la empresa.

- Por último, sobre **valor del trabajo** los colaboradores califican 52% señalan como “Excelente” su nivel productividad diaria, esto muestra que colaboradores desarrollan sus tareas en determinado tiempo y con los recursos asignados a ellos. Por otro lado, el 57% refieren a la “evaluación de desempeño periódica” como la empresa evalúa su desempeño laboral y el 43% de los colaboradores señalan que se da por “Cumplimiento diario de estándares”. Muchas empresas consideran necesario evaluar el nivel de los conocimientos y

preparación de los colaboradores para determinar si su desempeño laboral es el más óptimo, para así corregir las falencias que se puedan detectar con el fin mejorar los procesos y así obtener resultados más eficientes.

4.3. DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC AGENCIA QUEVEDO.

4.3.1. Indicadores de eficiencia y eficacia

Para evidenciar los resultados de la gestión que se está realizando en cada uno de los procesos de talento humano de la empresa, se requiere diseñar indicadores que midan cada proceso y muestren resultados en términos de eficiencia y eficacia por ello a continuación se presentan los indicadores siguientes:

4.3.1.1. Indicador ingreso de personal

Tabla 2 Ingreso de personal

Indicador	INGRESO DE PERSONAL			
Objetivo del indicador	Determinar el crecimiento en términos de recurso humano de la empresa del primer semestre con respecto al segundo semestre del año 2023			
Fórmula	$(\text{Personal actual} - \text{Personal semestre anterior}) / (\text{Personal actual})$			
Meta	8%			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Eficacia			
Responsable	Jefe de Talento Humano			
Frecuencia	Semestral			
MES	PERSONAL SEMESTRE ANTERIOR	PERSONAL SEMESTRE ACTUAL	INDICADOR	META
ENERO A JUNIO	19	20	5%	8%
JULIO A DICIEMBRE	20	21	5%	8%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación: En el primer semestre del año, el número de colaboradores aumentó de 19 a 20 en un 5%. En el segundo semestre del año, el número de colaboradores aumentó de 20 a 21 siendo esto 5% manteniendo el mismo porcentaje y no superando el establecido del 8% por semestres. La empresa experimentó un crecimiento de nómina en el

primer y segundo semestre, lo cual es positivo, porque está dentro de lo establecido, mostrando así la eficacia de la gestión del talento humano.

4.3.1.2. Indicador calidad de trabajo

Tabla 3 Calidad de trabajo

Indicador	CALIDAD DEL TRABAJO		
Objetivo del indicador	Evalúa la calidad de los productos del año 2023		
Formula	ID = $\frac{\text{Número de productos defectuosos}}{\text{Número total de productos}} \times 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Tipo de indicador	Eficiencia		
Responsable	Administrador		
Frecuencia	Mensual		
MESES	PRODUCTOS DEFECTUOSOS	TOTAL DE PRODUCTOS	INDICADOR
ENERO	0	193936	0%
FEBRERO	0	202616	0%
MARZO	0	224533	0%
ABRIL	0	224380	0%
MAYO	0	241936	0%
JUNIO	0	252546	0%
JULIO	0	264537	0%
AGOSTO	0	276927	0%
SEPTIEMBRE	0	266876	0%
OCTUBRE	0	251606	0%
NOVIEMBRE	0	239919	0%
DICIEMBRE	0	243922	0%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación: En el año 2023 no hubo productos defectuosos entregados en la Agencia Quevedo, lo que significa que la producción y el control de calidad de la empresa funcionaron de manera óptima donde se empleó de manera eficiente los materiales, no se da mal uso de la capacidad instalada y no hay ineficiente mano de obra.

4.3.1.3. Indicador cumplimiento de objetivos

Tabla 4 Cumplimiento de objetivos

Indicador	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
Objetivo del indicador	Medir la capacidad de alcanzar las metas establecidas en el año 2023		
Formula	Tasa de cumplimiento de objetivos: $TCO = \frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número total de objetivos}} \times 100$		
Unidad de medida	Porcentaje		
Tipo de indicador	Eficacia		
Responsable	Administrador		
Frecuencia	Mensual		
MESES	OBJETIVOS CUMPLIDOS	TOTAL DE OBJETIVOS	INDICADOR
ENERO	\$ 56.106	\$ 55.000	102%
FEBRERO	\$ 54.411	\$ 60.000	91%
MARZO	\$ 60.062	\$ 60.000	100%
ABRIL	\$ 59.452	\$ 60.000	99%
MAYO	\$ 61.225	\$ 70.000	87%
JUNIO	\$ 64.520	\$ 70.000	92%
JULIO	\$ 67.607	\$ 70.000	97%
AGOSTO	\$ 68.565	\$ 70.000	98%
SEPTIEMBRE	\$ 67.959	\$ 70.000	97%
OCTUBRE	\$ 62.731	\$ 70.000	90%
NOVIEMBRE	\$ 61.676	\$ 70.000	88%
DICIEMBRE	\$ 62.112	\$ 70.000	89%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación: En los objetivos cumplidos sobre el total de los objetivos planteados en el mes de enero el 102% y marzo el 100%, sobrepasan lo establecido lo que es muy beneficioso para la empresa, por otro lado, en los meses febrero 91%, abril 99%, junio 92%, julio 97%, agosto 98%, septiembre 97% y octubre 90% no se llega al objetivo, pero tampoco hay mayor diferencia lo cual sigue siendo beneficioso para la empresa. Por último, en el mes de mayo 87% indica que no se llega al objetivo debido que en este mes hay afluencia de lluvias motivo por el cual los clientes dejan de comprar los productos y en los meses de

noviembre 88% y diciembre 89% esto debido a que en estos meses hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, la empresa debe analizar la implementación de estrategias como promociones, descuentos para atraer clientes.

4.3.1.4. Indicador de productividad

Tabla 5 Ventas semestrales

Indicador	VENTAS SEMESTRALES			
Objetivo del indicador	Conocer el porcentaje de ventas del primer semestre con respecto al segundo semestre del año 2023			
Formula	$\frac{(\text{Ventas semestre actual} - \text{ventas semestre anterior})}{(\text{ventas semestre actual})}$			
Meta	10%			
Unidad de medida	Porcentaje			
Tipo de indicador	Eficacia			
Responsable	Jefe de Talento Humano			
Frecuencia	Semestral			
MES	VENTAS SEMESTRE ANTERIOR	VENTAS SEMESTRE ACTUAL	INDICADOR	META
ENERO A JUNIO	\$ 56.105,98	\$ 64.519,94	13%	10%
JULIO A DICIEMBRE	\$ 67.607,41	\$ 60.275,62	-12%	10%

Fuente: Entrevista

Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación: Las ventas \$ 64.519,94 del primer semestre aumentaron un 13% respecto al indicador de productividad fue del 10% lo que es beneficio para la empresa el sobrepasar la meta planteada. En el segundo semestre las ventas \$ 60.275,62 disminuyeron un -12% esto debido a que en este semestre hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, para este semestre la empresa debe analizar la implementación de estrategias como promociones, descuentos para atraer clientes.

4.3.2. Análisis y Discusión evaluación de desempeño

Para (Tèllez, 2015) los indicadores de desempeño son herramientas para establecer el éxito, cumplimiento y resultados de una organización. Así mismo, los indicadores permiten desarrollar las tareas a través de acciones concretas que este requiera, es decir, que a través de los resultados que se obtienen de un indicador, la organización inicia acciones de mejora para lograr el resultado esperado alcanzando así éxito de los objetivos. Así también mencionan (May-Alvaro, Hernández, & Delgado-Cih, 2021) que los indicadores de desempeño son componentes que facilitan evaluar de alguna manera el rendimiento de los procesos internos de la organización, ya sea para eficacia y eficiencia, la productividad y la calidad.

Para empresa Lácteos la Polaca Gustalac Agencia Quevedo, el número de colaboradores aumentó de 19 a 20 en un 5%. En el segundo semestre del año, el número de colaboradores aumentó de 20 a 21, siendo esto 5%, habiendo así incremento de la fuerza laboral es del 8% por semestres. La empresa experimentó un crecimiento de nómina en el primer y segundo semestre, lo cual es positivo, porque está dentro de lo establecido, mostrando así la eficacia de la gestión del talento humano.

En el año 2023 no hubo productos defectuosos entregados en la Agencia Quevedo, lo que significa que la producción y el control de calidad de la empresa funcionaron de manera óptima.

En términos de cumplimiento de objetivos sobre el total de los objetivos planteados en el mes de enero el 102% y marzo el 100%, sobrepasan lo establecido lo que es muy beneficioso para la empresa, por otro lado, en los meses febrero 91%, abril 99%, junio 92%, julio 97%, agosto 98%, septiembre 97% y octubre 90% no se llega al objetivo, pero tampoco hay mayor diferencia lo cual sigue siendo beneficioso para la empresa. Por último, en el mes de mayo 87%

indica que no se llega al objetivo debido que en este mes hay afluencia de lluvias motivo por el cual los clientes dejan de comprar los productos y en los meses de noviembre 88% y diciembre 89% esto debido a que en estos meses hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, la empresa debe analizar la implementación de estrategias como promociones, descuentos para atraer clientes.

En cuanto a las ventas \$ 64.519,94 del primer semestre aumentaron un 13% respecto al indicador de productividad fue del 10% lo que es beneficio para la empresa el sobrepasar la meta planteada. En el segundo semestre las ventas \$ 60.275,62 disminuyeron un -12% esto debido a que en este semestre hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, para este semestre la empresa debe analizar la implementación de estrategias como promociones, descuentos para atraer clientes.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“La educación es el pasaporte al futuro, el mañana pertenece aquellos que se preparan para él en el día de hoy”

Malcom X

5.1. Conclusiones

Una vez realizada la interpretación de los datos se puede concluir lo siguiente:

1. Los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que van sucediendo en la empresa Lácteos la Polaca Gustalac son eficaces en términos de encontrar candidatos adecuados para los puestos vacantes ya que al contar con una empresa aliada les permite contratar individuos idóneos para cubrir dichos puestos. Por otra parte, no se cuenta de manera formal con manual de funciones, manual de procedimientos y políticas internas del departamento de talento humano.

2. En la encuesta aplicada para medir el nivel de satisfacción percibida por el talento humano las calificaciones sobre los indicadores; los puntos fuertes están el 52% Liderazgo, promedio entre 40% al 100% sobre Comunicación efectiva, el 48% en las Relaciones interpersonales, promedio entre 40% al 60% sobre Clima laboral y cultura organizacional, promedio entre 50% al 60% sobre Ambiente laboral y promedio entre 50% al 60% sobre Valor del trabajo. El indicador donde se debe mejorar sobre reconocimiento y compensación es que el 43% califican como casi siempre la empresa promueve actividades para que sus competencias laborales se desarrollen, la empresa debe preocuparse por promover dichas actividades que le permitirán al colaborador tener competencias laborales para un óptimo desenvolvimiento de sus funciones.

3. Para determinar la evaluación de desempeño, se aplicaron indicadores establecidos por los autores María Téllez (2015) y (May-Álvaro, Hernández, & Delgado-Cih, 2021), donde en el ingreso de personal hubo un aumento en el primer y segundo semestre del 5% lo cual es positivo, porque está dentro de lo establecido, mostrando así la eficacia de la gestión del talento humano, en el año 2023 no hubo productos defectuosos entregados en la Agencia Quevedo, lo que significa que la producción y el control de calidad de la empresa funcionaron de manera óptima, en términos de cumplimiento de objetivos sobre el total de los

objetivos planteados en el mes de enero el 102% y marzo el 100%, sobrepasan lo establecido lo que es muy beneficioso para la empresa, por otro lado, en los meses febrero 91%, abril 99%, junio 92%, julio 97%, agosto 98%, septiembre 97% y octubre no se llega al objetivo, pero tampoco hay mayor diferencia lo cual sigue siendo beneficioso para la empresa. Por último, en el mes de mayo 87% indica que no se llega al objetivo debido que en este mes hay afluencia de lluvias motivo por el cual los clientes dejan de comprar los productos y en los meses de noviembre 88% y diciembre 89% esto debido a que en estos meses hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, en cuanto a las ventas del primer semestre aumentaron un 13% lo que es beneficio para la empresa el sobrepasar la meta planteada, en el segundo semestre las ventas disminuyeron un -12% esto debido a que en este semestre hay fechas festivas donde las personas optan por adquirir bebidas gaseosas, para este semestre la empresa debe analizar la implementación de estrategias como promociones, descuentos para atraer clientes.

5.2. Recomendaciones

1. Desarrollar un manual de funciones detallado que describa claramente las responsabilidades y expectativas de cada puesto, elaborar un manual de procedimientos que documente los pasos a seguir en cada etapa del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, garantizando así la consistencia y la eficiencia en la ejecución de estas actividades. Además, establecer políticas internas claras del departamento de talento humano para brindar orientación y dirección a los empleados y asegurar el cumplimiento de los estándares de la empresa.

2. Realizar encuestas de satisfacción periódicas para recopilar y analizar retroalimentación detallada sobre las experiencias y necesidades de los colaboradores en términos (liderazgo, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, clima laboral y cultura organizacional, reconocimiento y compensación, ambiente laboral, valor del trabajo), y utilizar estos datos para identificar áreas de mejora y diseñar estrategias específicas para aumentar la satisfacción laboral.

3. Implementar indicadores clave de evaluación de desempeño como indicadores de productividad, eficiencia, calidad del trabajo, cumplimiento de objetivos, competencias y habilidades, iniciativa para evaluar de manera objetiva y cuantitativa el rendimiento de los colaboradores obteniendo datos precisos para aplicar acciones correctivas que se pueden implementar en pro de aumentar la productividad de los colaboradores con el fin de cumplir los objetivos del departamento y de la empresa en general

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2019). *Formación, Capacitación, Desarrollo: diseñar, planificar e implementar actividades formativas efectivas y eficaces mirando al 2030/2040*. Buenos Aires: Granica.: Ediciones Granica, Vol. 1.
- Alles, M. A. (2022). Desempeño por competencias. En M. A. Alles, *Desempeño por competencias* (pág. Páginas 360). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Tercera Edicion, Volumen 1,.
- Amo, A. A. (2019). *Reclutamiento y Selección de Personal*. España : EDITORIAL ELEARNING S.L. .
- Barrientos, R. V., Díaz, T. L., Ledesma, C. M., & Huamani, A. E. (2019, p3-10). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista Venezolana de Gerencia*, p3-10.
- Bautista, R., Cienfuegos, R., & Aguilar, E. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, páginas 109-121, Volumen 7, Número 1.
- Bermejo, M., Suárez, I., & Salazar, M. (2020). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Holguín*, p1-11.
- Bordas, M. M. (2019). Gestión Estratégica del Clima Laboral. En M. M. Bordas, *Gestión Estratégica del Clima Laboral* (págs. p26-142). Madrid: Publicaciones UNED.
- Bouzas, O. J., & Reyes, G. G. (2019, p9). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. En J. A. José Alfonso Bouzas Ortiz, *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (pág. 9). Mexico: IURE editores, Primera edición e-Book.
- Caicedo, V., & Acosta, A. M. (2019). La Gestión del Talento Humano y el ser humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica. vol.8, núm. 14.,* Pág. 9.
- Castilla, P. S., & Góez, F. M. (2020, p4-12). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, p4.12.
- Chiavenato. (2009). Administracion de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones. En I. Chiavenato, *Administracion de Recursos Humanos El capital*

humano de las organizaciones (pág. Pag.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., Novena Edición.

Chiavenato. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hil.

Chiavenato. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración. En I. Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* (págs. Pág. 359-589). Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL/INTER AMERICAN A EDITORES, S.A. DE C.V., Séptima Edición.

Chiavenato. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V., Novena Edición.

Chiavenato, I. (2015). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGRAW-HILL, Segunda Edición.

Como se citò en Olvera. (2019). *Estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral de los empleados administrativos*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10432/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20YOLANDA%20OLVERA.pdf>

Como se cito en Peña, C. (Junio de 2020). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones*. Obtenido de Universidad Pontificia Madrid,: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4152/TFG001138.pdf?seq>

Constitución de la Republica del Ecuador. (25 de Enero de 2021). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Obtenido de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Cordova, L. R. (2012). *Proceso Administrativo* . México: RED TERCER MILENIO S.C., Primera edición .

Corella, C. (2019). *Manual de Procedimientos para el departamento de tesorería de la compañía Química del Ecuador S.A.* Obtenido de Universidad Israel: <https://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1350/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2017-017.pdf>

Corral, C., Gil, M., Velasco, R., & Serrano, M. (2011). LA IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO. *Revista El Buzón de Pacioli*, Pág. 3-30.

- Cuesta, S. A. (2017). *GESTIÒN DLE TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO* . Bogotá, Colombia : Ecoe ediciones, Segunda ediciòn .
- Diaz, M. L. (Mayo de 2020). *IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS DE INDUCCION PARA FORTALECER LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO*. Obtenido de UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36627/DiazBarraganMarthaLiliana2020_formato.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Etecè, E. (5 de Agosto de 2021). *Incidencia*. Obtenido de <https://concepto.de/incidencia/>
- Febre, L., & Vera, K. (2019). *IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES* . Universidad Privada del Norte , Pag. .
- Fierro, M. à. (2020). *DIAGNOSTICO EMPRESARIAL*. Neiva Colombia: Fierro Martínez, Angel María, Segunda Ediciòn.
- Garcia, Cazallo, Barragan, Mercado, Olarte, & Meza. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia. *Revista Espacios*, Pag. 11.
- Grisales, M. J., & Alejandra, G. L. (2020). *Condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira*. Obtenido de Universidad Católica de Pereira: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/6228/1/DDMPSI276.pdf>
- Guevara, X. P. (2019). *Clima organizacional Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción laboral. *Biblioteca Digital/Uncuyo*, 102 Pàginas.
- Hernández, G. (2023). La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones. *REVISTA AMIGOS. UNIVERSIDAD DE PIURA* , 10 Pàginas .
- La Madriz, J., & Parra, J. (2019). *COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES APLICADAS POR GERENTES BAJO ESCENARIOS DE INCERTIDUMBRE ECONÓMICA*. *REVISTA NEGOTIUM*, p6-31.
- Luna, G. A. (2019). *Proceso Administrativo*. Mèxico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Martìn, D. (2024). Recursos Humanos. *OpenHR*, Pag. 5.

- Matabanchoy, Alvarez, & Riobamba. (2018). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador:. *Universidad y Salud, Articulo de revision*, 176-187, p1-12.
- May-Alvaro, Hèrnandez, D., & Delgado-Cih, G. (2021). Indicadores para medir la efectividad de un sistema de información adiministrativo . *DIGITAL PUBLISHER CEIT*, 6(6-1), 194-206, Pàg. 1-13.
- Melgarejo, R. O. (2015). EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN DE UN NUEVO MIEMBRO DE UNA EMPRESA. *Universidad Jaume*, Pàg. 17-46.
- Mena, A. (2020). *Evaluacion de desempeño del personal y sistema de compensacio al empleado*. Instituto Tecnologico Superior de Irapuato.
- Mokate, K. M. (2021). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? *BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Serie de Documentos de Trabajo I-24.*, Pag. 1-59.
- Palma, A. A. (2019, p8-18). Gestión del talento humano desde la perspectiva de capacitación del personal y rendimiento laboral. *Revista Científica FIPCAEC*, p8-18.
- Perez, & Ayala. (2021). La gestión moderna en recursos humanos. En J. C. Luis Pérez van Morlegan, *La gestión moderna en recursos humanos* (págs. 293-476). Buenos Aires : Eudeba.
- Pérez, E. A. (2022). GESTIÓN DE INCIDENCIAS . *Drew Personas, Procesos, Tecnología.*, Pag. 1-8.
- Quimiz, P., & Palacios. (2020). La importancia de la planificación de manuales de funciones en empresas. *Revista Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, Pag. 12-20.
- Ramos, H. W. (Diciembre de 2019). *REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD MAYOR DE SANÀNDRES RI-UMSA*. Obtenido de LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS:
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reinoso, Vera, & Ramírez. (2023). Gestión de la cultura y el cambio organizacional. En L. J. Reinoso, & E. A. Ramírez Ramírez, *Gestión de la cultura y el cambio organizacional* (págs. p29-112). Ibaguè: Sello Eitorial Universidad de Tolima.

- Ribadeneira, A. A. (Diciembre de 2019). *LA INFLUENCIA DE LA INDUCCIÓN DE PERSONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL*". Obtenido de Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2160/1/76582.pdf>
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2019). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *REVISTA ESPACIOS*, Pag.1-15.
- Rosales, Q. P., & Miguel, A. M. (2021). *Condiciones de trabajo y satisfacción laboral del personal del nivel operativo de la empresa de seguridad privada Calderón & Ventura S.A.C.,provincia de Huancayo 2020*. Obtenido de UNIVERSIDAD CONTINENTAL: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/8759/4/IV_FCE_317_TI_Rosales_Quispe_2021.pdf
- Sandoval, A. I. (2017). *Análisis del clima laboral del Distrito de Educación 08D02 Eloy Alfaro*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas: <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/972>
- Tejero, G. J. (2021). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN LOS ÁMBITOS SANITARIO Y SOCIOSANITARIO*. Cuenca : Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Téllez, P. M. (2015). DISEÑO DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y EFICACIA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE DISTRAVES S.A.S. *UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*, Pag. 72.
- Urquiza, R. (2019). SATISFACCIÓN LABORAL Y CALIDAD DEL SERVICIO. *Revista Médica La Paz*, 7 Pàginas.
- Vallejo. (2016). GESTION DEL TALENTO HUMANO. En C. L. Vallejo, *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (págs. Pàg. 15-135). Riobamba. Ecuador: Instituto de Investigaciones.
- Vallejo, C. L. (2019, p16-135). Gestion del Talento Humano. En V. C. M., *Gestion del Talento Humano* (págs. 16-135). Riobamba, Ecuador: Instituto de Investigaciones.
- Vallejo, C. O. (2020). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Colombia: Universitaria de la Costa EDUCOSTA, Primera Edición.
- Vasconcelos, V. K., & Montero, U. B. (2021, p17-20). Sistematización de la metodología disruptiva implementada en el curso de Reclutamiento y Selección de personal de la Carrera de Administración y Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Nacional Costa Rica. *REVISTA ESTUDIOS*, 17-20.

Victor, P. (2019). *DIAGNÒSTICO EMPRESARIAL*. Bogotá D.C.: Fundación Universitaria del Área Andina, Primera Edición.

Vivanco, V. M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Revista Universidad y Sociedad*, Pag. 3-6.

ANEXOS

ANEXO 1: Certificado sistema anti plagio COMPILATIO



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

Campus “Manuel Haz Álvarez”

Teléfono: (593 05) 3720 220

Quevedo, 14 de junio del 2024

Señor Doctor:

Byron Oviedo Bayas, PhD.

DECANO FACULTAD DE POSGRADO - UTEQ

Ciudad. -

Mediante la presente cumpla en presentar a usted, el proyecto de investigación, previo a la obtención del grado académico de Magíster en Administración de Empresas, cuyo tema es “**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023**”, presentado por la **LCDA. YURI VALERIA ALVARADO COBEÑA**, toda vez que se ha desarrollado de acuerdo al Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo y cumple con el requerimiento de análisis de Compilatio a un 5% de similitud.

**INFORME DE ANÁLISIS**
magister

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023.

5%
Textos sospechosos

5% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: TESIS - URKUND.pdf	Depositante: Valeria Alvarado Cobeña	Número de palabras: 24.414
ID del documento: c0a3c765068f6b80e3e19e3986b76a23360500e3	Fecha de depósito: 13/6/2024	Número de caracteres: 162.827
Tamaño del documento original: 1,12 MB	Tipo de carga: url_submission	
Autor: Valeria Alvarado Cobeña	fecha de fin de análisis: 13/6/2024	

Ubicación de las similitudes en el documento:

Valido este documento para que siga con los trámites pertinentes, de acuerdo con lo que establece el Reglamento de la Unidad de Titulación Especial de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Por su atención deseo significar mis agradecimientos

Cordialmente,



Firmado electrónicamente por:
DOMINGA ERNESTINA
RODRIGUEZ ANGULO

Ing. Dominga Rodríguez Angulo, M.Sc.
DIRECTORA

ANEXO 2: Carta aceptación Empresa de Lácteos la Polaca Gustalac S.A – Agencia Quevedo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Quevedo, 21 de Noviembre de 2023

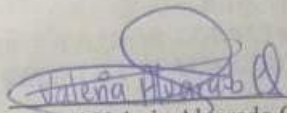
Sr. Lcdo.
Francisco Walter Rivas Vargas
Administrador Agencia Quevedo de la Empresa de Lácteos la Polaca Gustalac S.A.

De mis consideraciones

Reciba un cordial saludo de parte de **YURI VALERIA ALVARADO COBEÑA** con cédula de identidad **094054363-0**, estudiante de la maestría en Administración de Empresas de la **Universidad Técnica Estatal de Quevedo**, me encuentro desarrollando mi proyecto de titulación Titulado **"INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN LA SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA LÁCTEOS LA POLACA GUSTALAC S.A. DE LA CIUDAD DE QUEVEDO, AÑO 2023"**, me permito solicitar a usted de la manera más con medida, se me facilite información, realizar entrevistas al administrador y jefe de talento humano y encuestas a los colaboradores, tomar algunas fotografías en las instalaciones de la empresa, cabe indicar que la información es estrictamente con fines académicas.

Agradezco de antemano su pronta atención presente.

Atentamente


Lcda. Yuri Valeria Alvarado Cobena
Estudiante de Maestría en Administración de Empresas
UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

Recibido 21-11-2023
Walter Rivas

ANEXO 3: Entrevista al Administrador y jefa del departamento de Talento Humano Agencia Quevedo de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuántas personas conforman la empresa agencia Quevedo?
2. ¿La empresa cuenta con un organigrama?
3. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas?
4. ¿Las políticas establecidas son socializadas con los colaboradores?
5. ¿La empresa cuenta con manual de funciones?
6. ¿La empresa cuenta con manual de procedimientos?
7. ¿El departamento de talento humano se rigen a políticas, normas o reglamentos? ¿Cuáles?
8. ¿El personal cuenta con la seguridad social?
9. ¿La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional de los colaboradores?
10. ¿La empresa realiza planificación de recursos humanos para identificar las necesidades actuales y futuras del personal?
11. ¿La empresa brinda a los colaboradores condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento en su área de trabajo?
12. ¿La empresa realiza evaluación de desempeño al talento humano? ¿Cada que tiempo las realiza?
13. ¿Cuántas personas conforman el departamento de talento humano?
14. ¿Qué tiempo tiene siendo parte del departamento de Talento Humano?
15. ¿Existe reglamento de gestión del talento humano?

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

16. ¿Cómo se determinan las necesidades de contratación y cómo se planifican las vacantes en la empresa?
17. Al momento de cubrir una vacante, ¿Se tiene como practica considerar como candidatos a personas que ya laboran en la compañía antes de buscar externamente?
18. ¿Cuándo la empresa realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal que factores toma en consideración en el talento humano?
19. ¿Cuáles son los medios que utiliza la empresa para publicar sus convocatorias?

20. ¿Cuál es la frecuencia con la que la empresa recluta y selecciona el personal?
21. ¿Cuáles son los criterios clave para evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?
22. ¿La empresa tiene como práctica realizar exámenes médicos ocupacionales al personal nuevo, para comprobar las condiciones de salud física, mental y social antes de su contratación?

CONTRATACIÓN Y INDUCCIÓN

23. ¿Cuáles son los procedimientos para contratar al personal de la empresa?
24. ¿Al momento de contratar a un colaborador se determina una relación entre sus estudios con su puesto de trabajo?
25. ¿El departamento de talento humano gestiona capacitaciones al personal? ¿Cada que tiempo? ¿A todo el personal?
26. ¿La empresa proporciona capacitaciones y formación a los colaboradores en temas afines a su área de trabajo?
27. ¿En el proceso de inducción que se recibe al ingresar a la empresa, tiene una adecuada preparación y organización (apreciación de herramientas, recursos y materiales en general utilizados)?
28. ¿El personal nuevo recibe una capacitación acerca de la misión, visión, objeto social, estructura y demás políticas de la compañía? (inducción general)
29. ¿El personal nuevo que ingresa recibe instrucciones y orientación acerca de las funciones que involucra su cargo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo, y demás aspectos del puesto y área de trabajo? (inducción específica)
30. ¿El departamento de talento humano aplica indicadores clave de desempeño para medir la eficacia de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación? ¿Cuáles son?

ANEXO 4: Encuesta sobre el Nivel de Satisfacción dirigida a los colaboradores de la Agencia Quevedo de la empresa Lácteos la Polaca Gustalac S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LIDERAZGO

Pregunta 1.- ¿Su jefe le informa de los objetivos que tiene que lograr en su área de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indeciso
- En desacuerdo

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Pregunta 2.- ¿Ha recibido capacitación adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 3.- ¿Ha recibido información adecuada para cumplir con sus responsabilidades laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

RELACIONES INTERPERSONALES

Pregunta 4.- ¿Recibe suficiente apoyo para manejar el estrés y las demandas laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Pregunta 5.- ¿La empresa promueve las buenas relaciones entre compañeros de trabajo y jefes?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 6.- ¿Se siente satisfecho por el trato brindado por la empresa?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho Ni insatisfecho
- Insatisfecho

Pregunta 7.- ¿Cree usted que una buena remuneración salarial influye en su satisfacción laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 8.- ¿Organiza la empresa integraciones o actividades recreativas para socializar con cada uno de los miembros de la empresa con el fin de motivar al personal y así este evidencie un buen desempeño laboral?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN

Pregunta 9.- ¿Cree usted que la empresa le ofrece la oportunidad de crecimiento personal y profesional?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 10.- ¿Considera Ud. que la empresa promueve actividades para que sus competencias laborales se desarrollen?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

Pregunta 11.- ¿Qué tipo de Motivación no monetaria le gustaría que la empresa aplique, para generar mayor compromiso de su parte?

- Capacitación
- Supermercado
- Reconocimiento por logros
- Actividades sociales

Pregunta 12.- ¿La empresa le brinda las herramientas óptimas para cumplir con sus responsabilidades laborales?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

AMBIENTE LABORAL

Pregunta 13.- ¿Se han efectuado mejoras en su puesto de trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Rara vez
- Nunca

VALOR DEL TRABAJO

Pregunta 14.- ¿Cómo califica tu nivel de productividad diaria?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Mala

Pregunta 15.- ¿Cómo la empresa ha evaluado su desempeño laboral?

- Evaluación de desempeño periódica
- Cumplimiento diario de estándares
- Desconoce el tipo de medición efectuado
- No aplica la empresa

ANEXO 5: Respaldo fotográfico

