



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

Proyecto de Investigación previo
a la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresa.

TEMA

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL
CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESA
INDUSTRIAL TERRATÉCNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA,
AÑO 2023.

AUTORA:

LIC. MELISSA YAMILEX TORRES QUIROZ

DIRECTORA:

ING. ELIZABETH JULIANA NÚÑEZ BARTOLOMÉ, MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2024



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

TEMA

Proyecto de Investigación previo
a la obtención del Grado
Académico de Magíster en
Administración de Empresa.

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL
CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA
EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN
VALENCIA 2023.**

AUTORA:

LIC. MELISSA YAMILEX TORRES QUIROZ

DIRECTORA:

ING. ELIZABETH JULIANA NÚÑEZ BARTOLOMÉ MSc.

QUEVEDO - ECUADOR

2024

CERTIFICACIÓN

Ing. Elizabeth Juliana Núñez Bartolomé, MSc. directora del Proyecto de Investigación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICA:

Que la LIC. MELISSA YAMILEX TORRES QUIROZ, ha cumplido con la elaboración del proyecto de investigación titulado: “**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA 2023**” el mismo que se encuentra apto para la presentación y sustentación respectiva.

Quevedo, junio del 2024.



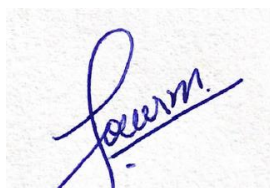
firmado electrónicamente por:
**ELIZABETH JULIANA
NUNEZ BARTOLOME**

ING. ELIZABETH JULIANA NÚÑEZ BARTOLOMÉ MSC
DIRECTORA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

AUTORIA

Yo, Lcda Melissa Yamilex Torres Quiroz, declaro que el presente proyecto de investigación

titulado “***GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA 2023***”, es de exclusiva autoría y extendiendo los derechos a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, hacer uso del documento como material académico y de consulta.



Lcda. Melissa Yamilex Torres Quiroz,

Ci: 0504331414

AUTORA

DEDICATORIA

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han estado a mi lado durante este viaje de crecimiento personal y profesional, en especial a mi padre que se encuentra en el cielo, Damián Torres. Su amor, apoyo y sabios consejos siempre han sido una fuente de inspiración para mí, y su recuerdo y enseñanzas continúan guiándome en mi camino hacia la superación y el éxito. Agradezco profundamente su influencia positiva en mi vida. Así mismo a mi hermana Arianna Torres que ha sido mi compañera y apoyo para ir cumpliendo mis metas y a mi pequeño hijo Thiago Sevillano que ha sido mi motor para superarme día tras día.

También quiero reconocer y agradecer en especial a la Flia. Sevillano Villalva que me han brindado su apoyo incondicional, a mi amiga Karen, sus palabras de aliento, su paciencia y su colaboración han sido fundamentales para alcanzar mis metas académicas. Cada uno de ustedes ha sido parte importante de mi trayectoria y estoy eternamente agradecida por su presencia en mi vida.

Con cariño y gratitud,

Lcda Melissa Torres Quiroz.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por brindarme nuevamente la oportunidad de formar parte de esta prestigiosa institución y de enriquecer mis conocimientos durante mi trayectoria universitaria.

A la empresa Terratecnica S.A. y a todos sus colaboradores, por haberme facilitado la información necesaria para poder desarrollar el presente trabajo de investigación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la Ing. Elizabeth Núñez Bartolomé, MSc., quien fungió como mi directora de proyecto de investigación. Su paciencia, dedicación y sabiduría fueron fundamentales para guiarme a lo largo del proceso de desarrollo de este trabajo.

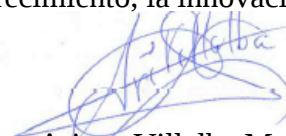
Lcda. Melissa Torres Quiroz.

PRÓLOGO

Es con gran entusiasmo que presento este proyecto de investigación sobre la gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral en la empresa industrial Terratecnica S.A. en el Cantón Valencia 2023. En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el capital humano se ha convertido en uno de los activos más valiosos para las organizaciones. Comprender cómo gestionar efectivamente este recurso y cómo su gestión impacta en el ambiente laboral es crucial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa.

A través de un exhaustivo análisis que combina métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, este estudio se sumerge en las complejidades de la gestión del talento humano en Terratecnica S.A., explorando las estrategias implementadas para atraer, retener y desarrollar el talento, así como el impacto de estas prácticas en el clima laboral y, en última instancia, en el rendimiento empresarial. Desde la perspectiva de los líderes organizacionales hasta la voz de los colaboradores en el terreno, este estudio arroja luz sobre los desafíos, las prácticas efectivas y las áreas de oportunidad para mejorar la gestión del talento y el ambiente de trabajo en Terratecnica S.A.

Que este trabajo sirva como guía inspiradora para líderes empresariales, profesionales de recursos humanos y académicos, ofreciendo ideas valiosas y perspectivas esclarecedoras sobre cómo potenciar el capital humano y construir entornos laborales que fomenten el crecimiento, la innovación y el éxito sostenible.



Ing. Ariana Villalba Morocho
JEFE DE SSO.



RESUMEN

TERRATÉCNICA S.A. inició sus actividades en el 2010, en la ciudad de Valencia, provincia de Los Ríos. El presente proyecto se centra en evaluar la gestión del talento humano y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la empresa industrial Terratecnica S.A. ubicada en el cantón Valencia durante el año 2023. La metodología utilizada en este proyecto consistió en una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Se llevó a cabo un estudio de caso en Terratecnica S.A., utilizando 1 entrevista semiestructurada a la gerente y encuestas a los 79 colaboradores para recopilar datos relevantes sobre la gestión del talento humano y el clima laboral. Los resultados alcanzados en el proceso investigativo, demuestra que la gestión del talento humano en TERRATECNICA S.A. presenta varias deficiencias que afectan significativamente el clima laboral de la empresa a su vez cuenta con un manual de funciones arcaico para las actividades que realizan sus colaboradores en cada área. Además, no se llevan a cabo procesos de inducción laboral, lo que impacta negativamente en factores internos y externos como el clima organizacional, la gestión de conflictos, el ambiente laboral y la comunicación interna, afectando la productividad. Esto evidencia una estrategia deficiente de gestión del talento humano. La desactualización del manual de funciones provoca conflictos organizacionales y duplicidad de tareas, generando inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

Palabras claves Gestión, talento humano, clima organizacional, desempeño laboral, motivación.

ABSTRACT

TERRATÉCNICA S.A. It began its activities in 2010, in the city of Valencia, province of Los Ríos. This project focuses on evaluating the management of human talent and its influence on the work environment of the employees of the industrial company Terratecnica S.A. located in the canton of Valencia during the year 2023. The methodology used in this project consisted of a combination of qualitative and quantitative methods. A case study was carried out at Terratecnica S.A., using 1 semi-structured interview with the manager and surveys with 79 collaborators to collect relevant data on human talent management and the work environment. The results achieved in the investigative process demonstrate that the management of human talent at TERRATECNICA S.A. It presents several deficiencies that significantly affect the work environment of the company. In turn, it has an archaic functions manual for the activities carried out by its collaborators in each area. Furthermore, job induction processes are not carried out, which negatively impacts internal and external factors such as organizational climate, conflict management, work environment and internal communication, affecting productivity. This shows a poor human talent management strategy. The outdated function manual causes organizational conflicts and duplication of tasks, generating inconveniences in the development of operations.

Keywords; Management, human talent, organizational climate, job performance, motivation.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CONTRA PORTADA	ii
CERTIFICACIÓN	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
PRÓLOGO.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE	x
ÍNDICE DE TABLA	xiv
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.	3
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.3.1 Problema general	4
1.3.2 Problemas derivados	4
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5 OBJETIVOS	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos específicos.	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1 Clima laboral.....	8
2.1.2 Recursos Humanos	9
2.1.3 Desarrollo organizacional	10

2.1.4	Productividad	11
2.1.5	Desempeño laboral	12
2.1.6	Motivación	13
2.1.7	Característica de la Gestión de Talento Humano.....	14
2.1.8	Importancia del desarrollo de la Gestión de Talento Humano	14
2.1.9	Beneficios del Talento Humano en Relación al Desempeño Laboral	15
2.1.10	Definiciones Fundamentales Desempeño Laboral	15
2.1.11	Talento Humano	16
2.1.12	Desarrollo Integral	16
2.1.13	Procesos	17
2.1.14	Administración.....	17
2.1.15	Eficiencia	18
2.1.16	Gestión	18
2.1.17	Capital Humano	19
2.1.18	Capacitaciones	19
2.1.19	Empresas	19
2.1.20	Organización.....	20
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.2.1	Gestión del talento humano	20
2.2.2	Evaluación de desempeño.....	32
2.2.3	Gestión del talento humano y clima laboral	39
2.3	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	41
2.3.1	Constitución de la República del Ecuador	41
2.3.2	Código de trabajo.....	43
2.3.3	Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral.....	44
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		37
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	38
3.1.1	Descriptivo	38
3.1.2	Exploratorio	38

3.2	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
3.2.1	Método Inductivo.....	38
3.2.2	Método Analítico	39
3.2.3	Método Deductivo	39
3.3	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.3.1	Población y muestra.....	40
3.3.2	Técnicas de investigación	41
3.3.3	Instrumentos de investigación	41
3.4	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	42
3.5	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	43
3.5.1	Fuentes primarias	43
3.5.2	Fuentes secundarias	44
3.6	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	44
	CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	46
4.1	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.	47
4.1.1	Entrevista realizada a la Ing. Betty Núñez Villalba MSc, Gerente General de Terratecnica S.A	47
4.1.2	Discusión de resultados de la entrevista.	51
4.2	FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.	52
4.2.1	Desarrollo de la Encuesta	52
4.2.2	Discusión.	62
4.3	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A. DEL CANTÓN VALENCIA.....	63
4.3.1	Introducción	63
4.3.2	Objetivos.....	64
4.3.3	Justificación	64
4.3.4	Factibilidad	64

4.3.5	Alcance	65
4.3.6	Misión y Visión de la empresa Terratecnica S.A.	65
4.3.7	Organigrama Estructural	66
4.3.8	Manual de funciones	67
4.3.9	Discusión	85
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		87
5.1	CONCLUSIONES	88
5.2	RECOMENDACIONES	89
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		91
ANEXOS.....		97
ANEXO 1. CERTIFICADO COMPILATIO.....		98
ANEXO 2. SOPORTE FOTOGRÁFICO		99
ANEXO 3. CUESTIONARIO DE PREGUNTA, ENTREVISTA		102
ANEXO 4. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS, ENCUESTA		103
ANEXO 5. SOLICITUD PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....		105
ANEXO 6. AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		106

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. <i>COLABORADORES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.</i>	40
Tabla 2. <i>Entrevista realizada a la Gerente General de Terratecnica S.A.</i>	47
Tabla 3. <i>Nivel De Satisfacción Respecto a su Ambiente de Trabajo En Terratecnica S.A.</i>	52
Tabla 4. <i>Comunicación Interna dentro de Terratecnica S.A.</i>	53
Tabla 5. <i>Sentido De Pertenencia Entre Los Empleados En Terratecnica S.A.</i>	54
Tabla 6. <i>Análisis de la gestión de conflictos en la empresa en TERRATECNICA S.A.</i> ..	55
Tabla 7. <i>Análisis de sus superiores valoran su opinión y sus habilidades.</i>	56
Tabla 8. <i>Análisis de se promueve el trabajo en equipo en TERRATECNICA S.A.</i>	57
Tabla 9. <i>Se percibe al departamento de Recursos Humanos para abordar sus inquietudes laborales.</i>	58
Tabla 10. <i>Análisis de recibe el apoyo necesario para desarrollarse profesionalmente en TERRATECNICA S.A.</i>	59
Tabla 11. <i>Análisis de equilibrio entre su vida laboral y personal en TERRATECNICA S.A.</i>	60
Tabla 12. <i>Análisis de satisfacción con las capacitaciones y beneficios ofrecidos por TERRATECNICA S.A. para el bienestar de los empleados</i>	61
Tabla 13 <i>.Manual de Funciones de la empresa de TERRATECNICA S.A.</i>	70

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, la gestión efectiva del talento humano emerge como un factor crítico para el éxito organizacional. En este contexto, comprender y evaluar la gestión del talento humano y su impacto en el clima laboral se vuelve imperativo para las empresas que buscan mejorar su rendimiento y mantener una ventaja competitiva sostenible.

El presente proyecto de investigación se enfoca en analizar y evaluar la gestión de talento humano en la empresa TERRATECNICA S.A., ubicada en el cantón Valencia. TERRATECNICA S.A. se distingue en el sector por su compromiso con la excelencia operativa y su dedicación al desarrollo y bienestar de su fuerza laboral. En este sentido, la investigación se propone indagar en las prácticas de gestión de talento humano implementadas por la empresa y examinar cómo estas influyen en el clima laboral de sus colaboradores.

El cantón Valencia, siendo un importante centro económico y comercial, ofrece un contexto propicio para este estudio, ya que las dinámicas laborales y sociales pueden incidir significativamente en la gestión del talento humano y en la percepción de los colaboradores sobre su entorno laboral.

A través de un enfoque metodológico riguroso, que incluirá la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se pretende proporcionar una comprensión profunda y holística de la gestión de talento humano en TERRATECNICA S.A. y su influencia en el clima laboral. Los hallazgos de esta investigación no solo beneficiarán a la empresa en su búsqueda de mejoras continuas, sino que también contribuirán al cuerpo

de conocimientos en el campo de la gestión de recursos humanos, ofreciendo percepciones valiosas para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares.

Capítulo I.- Se presenta el marco contextual de la investigación el mismo que contiene la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la problemática, problema general, problemas derivados de la investigación, delimitación de la problemática, objetivo general y específicos, por último, la justificación.

Capítulo II.- Se refiere el marco teórico de la investigación, el mismo que contiene la fundamentación conceptual, fundamentación teórica y fundamentación legal que son sumamente importantes para fundamentar la presente investigación.

Capítulo III.- Este capítulo aborda la metodología, métodos, metodología, población, muestra las técnicas, instrumentos de la investigación, la elaboración del marco teórico, recolección de la información, procesamiento y análisis de las variables de este estudio.

Capítulo IV.- En este capítulo se detalla los resultados de los objetivos planteados con sus respectivos análisis e interpretación de los resultados y discusión.

Capítulo V.- Se basa en presentar las conclusiones y recomendaciones mediante los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.

Por último, se evidencia las referencias bibliográficas con las citas referidas, anexos de la encuesta y otros documentos habilitantes.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE PROBLEMÁTICA

La presente investigación se desarrolló en la empresa TERRACTENICA S.A. el Cantón Valencia, provincia de Los Ríos, ubicada en la Av. Arcos Pérez a 200mts frente al cementerio, la empresa inicio sus actividades en el 2013, su principal actividad es la elaboración de bloques de madera de balsa.

La calidad del entorno laboral emerge como un elemento central que no solo incide en el bienestar de los empleados, sino que también se proyecta como un factor determinante en la competitividad de estas organizaciones. La presencia de un clima laboral negativo puede erosionar la motivación y la dedicación de los colaboradores, afectando directamente la productividad y la capacidad de las empresas para mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial cada vez más dinámico. La alta rotación de personal, derivada del descontento laboral, se traduce en costos significativos y en la pérdida de conocimientos clave.

Además, el clima laboral influye de manera directa en el desempeño individual y colectivo, impactando no solo la calidad del trabajo sino también la salud y el bienestar de los empleados. Ante este panorama, abordar eficazmente los desafíos en el clima laboral se presenta como una imperiosa necesidad para garantizar el desarrollo sostenible y la prosperidad de las empresas industriales en el Cantón Valencia.

La empresa actualmente presenta algunas dificultades debido a las políticas internas, y del incumplimiento del manual de funciones de los colaboradores debido al desconocimiento de las funciones respectivas y por el control inadecuado del desempeño de los colaboradores.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.

Un aspecto que afecta a la gestión de talento humano es la escasa planificación en la organización, lo que conlleva a un escenario complejo que demanda una atención inmediata, la misma que provoca tensiones y desafíos inherentes a un ambiente laboral adverso, donde se ve plasmado en niveles de motivación y compromiso entre los colaboradores, lo que afecta directamente la eficiencia operativa y la calidad del trabajo.

La alta rotación de personal se ha convertido en una constante preocupación para las empresas, generando una pérdida de talento valioso y aumentando los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. La falta de cohesión y comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo contribuye a conflictos no resueltos y a un liderazgo ineficaz, minando las relaciones interpersonales y la colaboración entre los miembros del personal. Esta situación no solo compromete el bienestar físico y mental de los empleados, sino que también impacta directamente en la capacidad de las empresas industriales para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución.

En este contexto, es imperativo abordar la complejidad de la problemática del clima laboral para fomentar un ambiente propicio que potencie el desempeño de los colaboradores y fortalezca la posición de estas empresas en el Cantón Valencia.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Problema general

- ¿Como la gestión de talento humano influye en el clima laboral de los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. del cantón Valencia?

1.3.2 Problemas derivados

- ¿De qué manera la gestión de talento humano incide en el clima laboral de los colaboradores?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el clima laboral de los colaboradores en la empresa TERRATECNICA S.A.?
- ¿Cómo puede proponer un manual de funciones efectivo que satisfaga las necesidades específicas de la empresa Terratecnica S.A., considerando la diversidad de roles y responsabilidades dentro de la organización?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CAMPO: Administración

ÁREA: Empresarial.

LÍNEA: Talento humano, desempeño organizacional, clima laboral.

LUGAR: Cantón Valencia.

TIEMPO: Año 2023.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Evaluar la gestión de talento humano y su influencia en el clima laboral de los colaboradores de la empresa TERRATECNICA S.A. del cantón Valencia. Año 2023

1.5.2 Objetivos específicos.

- a) Diagnosticar la gestión de talento humano y su incidencia en el clima laboral de la empresa TERRATECNICA S.A.
- b) Analizar factores que influyen en el clima laboral de los colaboradores en la empresa TERRATECNICA S.A.
- c) Proponer un manual de funciones para la empresa TERRATECNICA S.A.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La realización de una investigación centrada en la gestión de talento humano y su incidencia en el clima laboral, así como en la identificación de factores influyentes y la formulación de estrategias de mejora en la empresa TERRATECNICA S.A, se fundamenta en la importancia estratégica que tiene el ambiente laboral para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización.

Optimización de Recursos Humanos: Entender cómo se gestiona el talento humano en TERRATECNICA S.A permitirá identificar posibles áreas de optimización y desarrollo. Impacto en el Clima Laboral: El clima laboral influye significativamente en

la productividad, la retención de empleados, la satisfacción laboral y, en última instancia, en el rendimiento general de la empresa. Analizar los factores que inciden en el clima laboral proporcionará información valiosa para comprender la dinámica interna de la organización y su impacto en la motivación y bienestar de los colaboradores.

Un manual de funciones bien estructurado y actualizado proporciona una guía clara sobre las responsabilidades y expectativas de cada puesto dentro de la empresa, lo que contribuye a una distribución eficiente del trabajo, una mayor claridad en los roles y una mejor coordinación entre los colaboradores. Además, al establecer un marco claro de funciones y responsabilidades, el manual puede facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal, así como el desarrollo profesional y la evaluación del desempeño.

Esta investigación también se justifica en el interés de mejorar la calidad de vida laboral de los colaboradores, reconociendo la estrecha relación entre el bienestar de los empleados y su productividad. La identificación de los elementos que configuran un clima laboral positivo permitirá a las empresas implementar estrategias efectivas para fortalecer la cohesión del equipo, fomentar la comunicación efectiva, y mejorar la relación entre líderes y colaboradores. Además, abordar esta problemática contribuirá a la generación de conocimiento local específico para el Cantón Valencia, permitiendo la adaptación de prácticas y políticas empresariales a las necesidades y características particulares de la región.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1 Clima laboral

El clima laboral negativo influye en la inadaptación del personal y aparecen consecuencias laborales, fisiológicas y psicológicas en los trabajadores. El estrés laboral puede aparecer como resultado de la relación entre el individuo, el clima laboral y la percepción individual de factores amenazantes derivados del trabajo, que pone en peligro el bienestar físico, psicológico y social y aumenta la probabilidad del consumo de alcohol (Cruz et al., 2022).

El clima laboral, es un referente de gran importancia en las organizaciones, que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, buscando incrementar los niveles de productividad, prestando mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos (Lucas & Arteaga, 2019).

El clima laboral negativo se refiere al ambiente general o atmosfera psicológica en el lugar de trabajo, que puede ser influenciado por la cultura organizacional, las relaciones entre colegas, el liderazgo deficiente, entre otros factores. Por otro lado, el estrés laboral es el resultado de la percepción individual del trabajador sobre factores estresantes relacionados con su trabajo, como la carga laboral, la falta de control sobre las tareas, el conflicto de roles, entre otros.

2.1.2 Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social (Armijos et al. 2019).

En este sentido, Recursos Humanos es el área, a la que también se la conoce como ingenio humano, interacciones industriales o capital humano, es la encargada de implantar mecanismos para elegir, formar, guiar al personal, y conseguir su mejor progreso, así también eleva su nivel de satisfacción y pertenencia en la organización (Heredia & Narváez, 2021).

Ambos párrafos resaltan la importancia de la gestión de recursos humanos en las organizaciones empresariales. El primer párrafo destaca cómo la gestión de recursos humanos se ha vuelto fundamental en las políticas empresariales en las últimas décadas, no solo a nivel interno, sino también en su impacto social. Por otro lado, el segundo párrafo se centra en la definición y funciones del área de Recursos Humanos, subrayando su papel en la selección, formación y orientación del personal, así como en el aumento de su satisfacción y compromiso con la organización. Ambos enfoques refuerzan la idea de que la gestión de recursos humanos es esencial para el éxito y el crecimiento tanto de las empresas como de la sociedad en general.

2.1.3 Desarrollo organizacional

“Es una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados” (Peña et al. 2022).

Objetivamente el DO siempre buscará llegar a una condición propuesta final o determinada con base en los cambios planeados, principalmente los que ocurren entre las personas y los grupos sin apartar la inclusión de aquellos subsistemas administrativos, conductuales y técnicos. La conducta ha sido desde el origen de la teoría del desarrollo organizacional, un factor de suma importancia, puesto que está arraigada completamente con las personas (Ortiz et al., 2021).

Ambos párrafos destacan la importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como estrategia para impulsar el cambio en las organizaciones. El primero resalta cómo el DO se utiliza como una estrategia actual para promover un cambio controlado con el fin de mejorar los resultados del personal de una empresa. Por otro lado, el segundo párrafo profundiza en la naturaleza del DO al enfatizar que busca alcanzar una condición final determinada a través de cambios planificados, especialmente en las personas y grupos dentro de la organización. Además, subraya que la conducta humana es un factor crucial en el DO, ya que está estrechamente ligada a las personas y grupos dentro de la organización. Ambos enfoques resaltan cómo el DO se centra en el cambio organizacional dirigido por personas y grupos, con el objetivo de alcanzar resultados específicos y mejorar el funcionamiento global de la organización.

2.1.4 Productividad

El nivel de productividad constituye, actualmente, una consecuencia de la acertada o de la equivocada gestión por parte de la cúpula empresarial. Cuando una empresa se enfrenta a competidores fuertes, en un mercado altamente competitivo, y no tiene las capacidades necesarias para hacer frente a este tipo de situaciones, el riesgo de perder participación y el peligro de desaparecer o ser absorbida por empresas más grandes aumenta con rapidez (Díaz & Quintana, 2021).

La productividad y el desempeño laboral del talento humano de una empresa son comportamientos relevantes para los objetivos de esta, y se enfoca principalmente en las competencias y el nivel de contribución a la empresa que tiene cada trabajador; junto con la capacitación, los empleados se orientan hacia un desempeño efectivo (Obando, 2020).

Ambos párrafos abordan la importancia de la gestión empresarial en relación con la productividad. El primero, Díaz y Quintana destacan cómo el nivel de productividad de una empresa es consecuencia directa de una gestión acertada o equivocada por parte de la alta dirección. Se señala que, en un entorno competitivo, la falta de capacidades para enfrentar la competencia puede llevar a la pérdida de participación en el mercado e incluso a la desaparición de la empresa. Por otro lado, el segundo párrafo, Obando, resalta la relevancia de la productividad del personal para los objetivos de la empresa, haciendo hincapié en la importancia de las competencias individuales y la contribución de cada empleado. Se destaca que, a través de la capacitación, los empleados pueden mejorar su desempeño y contribuir de manera más efectiva a los objetivos organizacionales. Ambos enfoques coinciden en que la gestión empresarial adecuada, incluyendo la capacitación y

el desarrollo del talento humano, es fundamental para mejorar la productividad y el rendimiento en un entorno empresarial competitivo.

2.1.5 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” (Bautista & Aguilar, 2020).

En el desempeño laboral, la eficiencia es el principal elemento de la organización a cumplir en cuanto a las posibles necesidades que esta requiere: La consecución de objetivos institucionales, competitividad (habilidades y capacidad laboral), personal con alto nivel de motivación y capacitado, calidad de vida, políticas, éticas y comportamiento (Castro & Delgado, 2020).

Ambos autores abordan la relación entre el desempeño laboral y el logro de los objetivos organizacionales, pero desde perspectivas ligeramente diferentes. Bautista y Aguilar enfatizan las acciones y comportamientos realizados por los trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales, lo que implica una contribución directa al éxito de la empresa. Se centra en la idea de que el desempeño efectivo de los empleados es crucial para el logro de los objetivos empresariales. Por otro lado, Castro y Delgado se amplía la discusión sobre el desempeño laboral, destacando la eficiencia como el principal elemento que la organización debe cumplir para satisfacer sus diversas necesidades. Además de mencionar la consecución de objetivos institucionales y la competitividad, también hace hincapié en aspectos como la motivación y capacitación del personal, la calidad de vida laboral y las políticas éticas.

2.1.6 Motivación

“La motivación son todos aquellos factores que originan conductas de tipo biológico, psicológico, social y cultural. La motivación en cada persona es diferente, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen distintos patrones de comportamiento” (Rodríguez et al., 2020).

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores motivan a sus subordinados es confirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Odicio, 2021).

Los autores abordan la motivación desde diferentes perspectivas, aunque ambos reconocen su importancia en el contexto organizacional. Primeramente, se destaca la motivación como un conjunto de factores que generan conductas, incluyendo aspectos biológicos, psicológicos, sociales y culturales. Subrayan la individualidad de la motivación, señalando que varía entre individuos debido a sus necesidades y produce diferentes patrones de comportamiento. Por otro lado, Odicio presenta la motivación como un término genérico que abarca una amplia gama de impulsos, deseos y necesidades.

Destacan el papel de los administradores en motivar a sus subordinados, asegurando que realicen actividades que satisfagan estos impulsos y deseos, y que induzcan a un comportamiento específico. Ambos enfoques reconocen la complejidad de la motivación y su importancia en el contexto organizacional, pero mientras que el

primero se centra en las diversas dimensiones de la motivación individual, el segundo resalta el papel de los administradores en su inducción y gestión dentro de la organización.

2.1.7 Característica de la Gestión de Talento Humano

Según Chiavenato (2019), la evolución en los ámbitos económicos que se presencian en la actualidad obliga a que las organizaciones se preocupen más por entender aquello que influencia en el desempeño de cada colaborador; así como, la preparación cognoscitiva que cada quien necesita al desarrollar sus funciones para obtener resultados favorables.

En el aspecto Institucional actual debemos diseñar o encontrar nuevas formas que aporten significativamente en la captación y potenciación del recurso humano, encontrando el camino que guíe a la institución hacia su éxito añorado.

El buen manejo de dirección de recursos humanos brinda a los individuos a emplear el máximo de su potencial, le acerca a la satisfacción laboral logrando ser parte de un grupo de trabajo de manera integral. Ramos (2019), menciona que la gestión del talento tiene un enfoque estratégico de dirección donde se prioriza la generación de valor para las instituciones, mediante acciones que van a requerir del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades de los trabajadores para que los resultados sean competitivos siempre.

2.1.8 Importancia del desarrollo de la Gestión de Talento Humano

Pérez (2021), indica que, en la estructura empresarial, la persona es más valorada. Por ende, su gestión debe estar basada en cada individuo que la compone ya

que necesita entender hacia donde se dirige la empresa y que resultados desea obtener, para que de esa manera pueda contribuir y ser parte de ese propósito empresarial. Los modelos de gestión talento humano basados en competencias son una herramienta valiosa para el desempeño laboral puesto que contribuye en el: reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño del potencial, planes de desarrollo, carrera y sucesión y compensaciones.

2.1.9 Beneficios del Talento Humano en Relación al Desempeño Laboral

La gestión del talento humano según Pérez (2021), genera valor a la organización ya que maximiza el rendimiento de cada miembro del equipo de trabajo, fortaleciendo el sentimiento de considerarse reconocidos por su entrega y motivados para seguir cumpliendo sus funciones. En ese contexto posibilita enfocarnos en lo mejor de cada 33 empleado para que en adelante se le pueda brindar las herramientas y habilidades necesarias ante un eventual cambio de posiciones y que requieran un nivel elevado de responsabilidad dentro de la institución.

2.1.10 Definiciones Fundamentales Desempeño Laboral

Chiavenato (2019), explica que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona para comenzar, desarrollar y culminar un trabajo de manera eficiente, con calidad y buen liderazgo para así lograr positivamente los objetivos trazados. El empleado pone en acción sus competencias laborales logradas en las que se distinguen; habilidades duras como habilidades blandas en contraste a las expectativas de la institución.

2.1.11 Talento Humano

“El talento humano afirma que las instituciones privadas y públicas se vincula así como las motivaciones, conocimientos, experiencias, habilidades, potenciales, interés vacacionales, salud, aptitudes, actitudes entre otros” (Vadillo, 2019).

Los recursos humanos buscan hacer referencia a la disciplina que evalúa todo lo relativo a las actuaciones de las personas en el marco de una organización. Por su parte, el término 11 “Área de Recursos Humanos”, se realiza para ubicar a la gerencia, dirección o división de los responsables de cada función institucional que van relacionadas con las personas (Chiavenato, 2019).

Se la define al talento humano como la riqueza que debe tener una organización en relación con la cualificación del personal que labora en ella. Por lo anterior dado, la definición de capital humano constituye los valores en todos los niveles de los empleados por medio de capacidades, formación, habilidades y conocimientos (Trista, 2018).

2.1.12 Desarrollo Integral

“Se la constituye al desarrollo integral como el nombre general que se da a una cadena de reglas, políticas y procedimientos que laboran conjuntamente para promover el desarrollo sostenible en los países en vías de subdesarrollo y desarrollados” (García, 2016).

Se considera al desarrollo integral, por el proceso que los individuos llevan a cabo a lo largo de la vida, y que se encuentran encaminados a satisfacer las necesidades de las personas. En correspondencia a la educación es poder lograr que los adultos,

jóvenes y niños, realicen un descubrimiento de todos los espacios de su vida (Alles, 2017).

2.1.13 Procesos

“Los procesos se lo definen como el conjunto de actividades paralelas o secuenciales que se establece un productor, sobre un insumo, suministra un producto o servicio que le agrega valor para un cliente interno o externo” (Dave, 2019).

El origen del proceso proviene del latín procesos, formado cadere (caminar) y pro (adelante), lo cual se refiere a una acción de ir hacia adelante, de avanzar en una trayectoria determinada y por semejanza, avanzar en el tiempo. Se lo emplea a los procesos de una diversidad de contextos, sobre todo industriales o técnicos, pero siempre guardando ese sentido original.

2.1.14 Administración

“A la administración se la establece como el cumplimiento de objetivos basados por medio de establecimientos de un medio ambiente favorable a la ejecución por individuos que utilizan un conjunto organizado” (Aragundi, 2017). Se la considera a la Administración como un proceso social. Es proceso porque alcanza una cadena de sucesos que llevan a conseguir objetivos y se lo denomina como social debido que son hechos que se refieren fundamentalmente a las relaciones entre personas (Motta, 2019).

El proceso tiene otra importante etapa que forma el período de un sistema determinado, como son los sistemas informáticos, sociales o administrativos, entre otros. En este contorno, los procesos comprenden como algo que está ocurriendo, o sea, un

determinado elemento que puede merecer dirección, control y evaluación, etc. (Bohlander, 2019).

2.1.15 Eficiencia

“La eficiencia se significa como el manejo adecuado de los recursos (medios de producción) adecuados y se define por medio de la formula $E = P/R$, donde R son los recursos utilizados y P es productos resultantes” (Morales, 2016). “Es el manejo de los capitales de la sociedad de la forma más eficaz posible para compensar las necesidades y los deseos de los individuos” (Frienship, 2019). “La eficiencia es la expresión que se utiliza para medir la cualidad o la capacidad de actuación de un sujeto económico o sistema, para poder cumplir con los objetivos determinados, disminuyendo el empleo de recursos” (Fraunhofer, 2020).

2.1.16 Gestión

A la gestión también se la considera como la administración que permite la coordinación de actividades laborables, de manera que permite realizar de manera eficaz y eficiente con otras personas y por medio de ellas, lo cual se cristianiza con el objetivo principal de toda gestión (Bustos, 2018).

La gestión son guías para orientar la previsión, acción, empleo y visualización de los esfuerzos y recursos a los fines que anhelan alcanzar, la serie de actividades que permite realizar para cumplir con los tiempos y objetivos requeridos para verificar cada una de sus segmentos y aquellos eventos implicados en su adquisición (Gómez, 2017).

2.1.17 Capital Humano

El capital humano se lo denomina con el factor de producción decisivos para mejorar el bienestar de los pobres no son la energía, el espacio y la disponibilidad de tierra fértil sino el progreso de la calidad de la población, los adelantos en el conocimiento y el mejoramiento de habilidades (Gander, 2016).

“Es el conocimiento que tiene cada persona, siendo el capital humano el factor clave para que las organizaciones tengan un buen desarrollo es muy transcendental que las instituciones velen por sus participantes” (Giménez, 2019)

2.1.18 Capacitaciones

“Son los procesos de aprendizaje a corto plazo que implica la agudización de habilidades, la adquisición de conocimiento, reglas, conceptos o el cambio de comportamientos y actitudes para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores” (Diario, 2019). “La capacitación se la define como un proceso de enseñanza que permite que un individuo aumente su conocimiento en un sitio laboral determinada” (Bernal, 2020).

2.1.19 Empresas

La define a la empresa como aquella entidad que se forma con un capital social, que también posee un propio trabajo de su promotor, puede contratar a cierto número de empleados. La intención lucrativa se traduce en acciones mercantiles e industriales o a la prestación de servicios (Diario, 2019).

“La empresa se compone por medio de un grupo de seres humanos que están compuesto por especialistas que laboran juntos en una tarea común y este grupo se encuentra formado por especialidades” (Licha, 2017).

2.1.20 Organización

“Las organizaciones son sistemas administrativos y estructuras administrativas diseñadas para obtener objetivos y metas con el apoyo de las propias personas, o con el apoyo del talento humano o de otras peculiaridades similares” (Aragundi, 2017).

Se establece como organización a un grupo social que se encuentran compuestos por tareas, personas y administración que buscan una estructura sistemática de relaciones de tendientes, interacción a producir bienes o servicio o normativas para satisfacer las necesidades de las personas (Chiavenato, 2019).

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Gestión del talento humano

La gestión de la fuerza laboral empresarial de acuerdo con, Ramírez y Torres (2023), implica el desarrollo de múltiples estrategias y procesos operativos. En otras palabras, el proceso estratégico enfatiza la importancia de la integración de metas, políticas y lineamientos en la planificación estratégica de la empresa, e incluye, además del marco legislativo, formas de organización del trabajo, condiciones sociales de trabajo, dimensiones de la cultura organizacional (tangibles e intangibles) y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. En relación con los procesos operativos se mencionan actividades como análisis de puestos, reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo del personal.

Desde otra perspectiva, según Gaspar y Castro (2021), la gestión de recursos humanos, también conocida como gestión del talento, es considerada la gestión administrativa responsable de la plena utilización de los recursos humanos propiedad de la empresa para la gestión del talento. El talento se define como uno de esos procesos internos de cara al cliente que son críticos para el cumplimiento y que socavan la misión de la empresa. También la administración o gestión de recursos humanos incluye aquellos que son capaces de facilitar la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de métodos eficaces de operación en la medida en que la organización asegure el funcionamiento eficaz, es un medio por el cual las personas que cooperan en él pueden alcanzar sus objetivos personales relacionados directa o indirectamente con su trabajo.

De acuerdo a Agudelo y Orrego (2019), se ha demostrado que en muchas organizaciones el cumplimiento de sus prioridades estratégicas (calidad, costo, servicio) se relaciona positivamente con el dominio de RRHH, esta evidencia no puede generalizarse porque el efecto indicado depende del tipo de toma de decisiones. Carácter estratégico, tipo de industria y entorno competitivo en el que opera la organización. Sin embargo, no se puede ignorar que las personas juegan un papel crucial en la relación entre la formación del talento y la estrategia, ya que son ellas quienes adquieren el conocimiento de los distintos procesos para la posterior ejecución, uso y fijación de las tecnologías a disposición de la organización. Responsable de mantener y cambiar el clima organizacional a través de acciones propias. Por lo tanto, es importante comprender sus actitudes, habilidades y destrezas para desarrollar estrategias de gestión efectivas, como modelos de carrera, programas de mentoría profesional, planificación de sucesión, etc.;

Todo lo anterior tiene como objetivo que los propietarios sean personas recién capacitadas para gestionar los procesos de cambio en las organizaciones.

En esos términos, Carvajal y Pérez (2021), se ha demostrado que en muchas organizaciones el cumplimiento de sus prioridades estratégicas (calidad, costo, servicio) se relaciona positivamente con el dominio de RRHH, esta evidencia no puede generalizarse porque el efecto indicado depende del tipo de toma de decisiones. Carácter estratégico, tipo de industria y entorno competitivo en el que opera la organización. Sin embargo, no se puede ignorar que las personas juegan un papel crucial en la relación entre la formación del talento y la estrategia, ya que son ellas quienes adquieren conocimientos sobre los distintos procesos para la posterior ejecución, uso y fijación de las tecnologías a disposición de la organización.

Por lo tanto, con los aportes teóricos de, Ramírez y Torres (2023) ; Gaspar y Castro (2021) ; Agudelo y Orrego (2019) ; Carvajal y Pérez (2021), es importante comprender actitudes, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias de gestión del talento humano que sean efectivas de habilidades intermedias o habilidades blandas. Algunas de estas habilidades incluyen: procesamiento de datos y toma de decisiones basada en datos; Resolver problemas complejos; Persuasión, inteligencia emocional y enseñanza a otros: cognitivas (creatividad, pensamiento matemático) y procedimentales (comunicación, escucha de ideas ajenas y pensamiento crítico), así como otras habilidades no cognitivas como las habilidades sociales o la resiliencia, el trabajo en equipo y el liderazgo. De esta manera, los objetivos organizacionales se logran a través de las personas, brindando al talento humano la oportunidad de incrementar el valor estratégico de sus contribuciones a un nivel holístico en la empresa.

2.2.1.1 *Objetivos de la gestión del talento humano*

Para, Gaspar y Castro (2021), los principales objetivos de la gestión de talento humano son:

- Ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y misiones: La función de RR.HH. es una parte esencial de las organizaciones actuales. No se puede imaginar la función de RR.HH. sin comprender cómo funciona la empresa.
- Proporcionar a las organizaciones empleados bien capacitados y motivados: el aprecio humano, no sólo el dinero, es un elemento fundamental de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben comprender que las recompensas que reciben son justas.

Además, se pueden fijar objetivos generales que contribuyan a alcanzar la eficacia organizacional:

- Estas son las estrategias y tácticas que mantienen a las personas muy interesadas en trabajar para nuestra organización.
- Formación que permita a los empleados adquirir habilidades para que puedan desempeñar sus tareas de forma eficaz.
- La formación te enseña a hacer un trabajo (saber cómo) (saber)
- El desarrollo de recursos humanos consiste en identificar las motivaciones y deseos que les hacen trabajar con entusiasmo (Do Know Want).

La efectividad en el desempeño laboral es un elemento clave para que la organización satisfaga sus necesidades potenciales: logro de metas organizacionales, competencias (habilidades y habilidades laborales), empleados altamente motivados y capacitados, calidad de vida laboral, políticas, ética y comportamiento. Para realizar una

gestión eficaz en las funciones laborales de la organización se utiliza la dirección de gestión de la empresa o la gestión de personal.

Sin embargo, La Universidad Europea (2023), indica que la gestión de recursos humanos tiene varios objetivos enfocados al desarrollo y gestión eficaz del capital humano de una organización.

Esto se puede lograr implementando programas de reclutamiento y selección y creando un ambiente de trabajo atractivo y acogedor. Para lograr este objetivo, se pueden implementar programas personalizados de capacitación y desarrollo. Asegurar que el talento se alinee con los objetivos estratégicos de la organización. Para tener éxito, todo profesional debe tener claros sus objetivos y comprender su papel en el negocio. Aumente la motivación y el compromiso de los empleados desarrollando programas de reconocimiento y recompensa y creando un ambiente de trabajo positivo.

En consecuencia, Ispring (2023), indica que uno de los principales objetivos de la gestión del talento es identificar y atraer personas con habilidades, conocimientos y valores que se ajusten a las necesidades de la empresa. Esto incluye diferentes estrategias para la adquisición de talento, como campañas de reclutamiento específicas, branding de talento y el uso de diversos canales de reclutamiento:

- Desarrollo de habilidades y habilidades. La gestión de recursos humanos concede gran importancia al desarrollo de las capacidades y capacidades de los empleados.
- Retención y captación del talento. Retener el mejor talento es uno de los puntos clave en la gestión de recursos humanos. Al evaluar activamente a sus empleados, las empresas pueden reducir la rotación de personal y retener a los mejores talentos.

Al fin y al cabo, uno de los principales objetivos de la gestión y el desarrollo del

talento es fortalecer y mejorar el desempeño de la empresa.

Los autores consultados, Gaspar y Castro (2021) ; La Universidad Europea (2023) ; Ispring (2023), refieren a los objetivos de la gestión del talento humano, pero sobre todo confluyen opiniones similares en que los objetivos de gestión de recursos humanos son fundamentales para el éxito de una empresa porque alinean las estrategias de gestión de personas con los objetivos organizacionales y maximizan el potencial de los empleados para lograr resultados. Una de las principales tareas de la gestión de personal es atraer a la empresa a los mejores especialistas.

2.2.1.2 Importancia de la gestión del talento humano

Lorén (2021), define que el elemento humano es la fuerza impulsora detrás de cualquier negocio, la gestión óptima del talento es fundamental para un crecimiento exitoso, especialmente en un entorno cambiante y de innovación constante. Atraer y retener a los profesionales adecuados garantiza que las empresas puedan operar en el mercado cada vez más competitivo de hoy. Asimismo, la gestión del talento es clave para el empoderamiento de los empleados. Las competencias y habilidades se convierten en una base sólida para fortalecer la organización. No olvides que cuando nuestros empleados están contentos y satisfechos con su trabajo, la productividad aumenta significativamente; incluso el 80% según el portal Digital HR.

Es importante saber que las políticas de recursos humanos juegan un papel crucial en la gestión del talento, ya que el bienestar de los empleados es una de sus principales prioridades. Por lo tanto, cómo atraer talento y cómo desarrollar la experiencia de los empleados es la columna vertebral del papel de recursos humanos en la

organización. Aunque las estrategias de gestión de recursos humanos deben estar alineadas con la macro gestión de la empresa. Dicho esto, no debemos olvidar que se requiere de la cooperación del equipo directivo para que esto suceda.

Según lo describe, Pérez (2020), hay algunas razones breves pero muy importantes sobre la gestión de talento humano:

1. La gestión de recursos humanos ayuda a atraer buenos empleados

¿La guerra por el talento en el mercado actual no es lo que su empresa quiere? Para ganar esta guerra, su empresa debe destacarse. Invertir en RRHH puede ayudarle a construir una marca de empleado sólida y excepcional que atraiga orgánicamente a los mejores profesionales.

2. Los vacíos laborales se pueden cubrir

No importa qué tan grande o pequeña sea su empresa, o qué tan antigua sea, siempre habrá desgaste. Afortunadamente, las inversiones en gestión de recursos humanos pueden garantizar que las brechas en áreas clave de la fuerza laboral se identifiquen tempranamente y facilitar un flujo continuo de talento dentro de la empresa.

3. Impulsar el compromiso

Una fuerza laboral comprometida es sin duda uno de los mayores beneficios de la gestión de recursos humanos. Las estrategias eficaces de gestión de recursos humanos

incluyen actividades de participación de los empleados. El compromiso de los empleados no sólo ayuda a crear una fuerza laboral productiva, sino que también impulsa el crecimiento. La gestión de recursos humanos abarca todas las etapas del recorrido de un empleado dentro de una empresa, desde la incorporación y la promoción hasta la planificación de la jubilación y los beneficios a largo plazo. Al utilizar todas estas estrategias, es lógico que aumenten la satisfacción y el compromiso de los empleados. Es importante saber que las políticas de talento humano juegan un papel crucial en la gestión del talento, ya que el bienestar de los empleados es una de sus principales prioridades. Por lo tanto, cómo atraer talento y cómo desarrollar la experiencia de los empleados es la columna vertebral del papel del talento humano en la organización. Aunque las estrategias de gestión de recursos humanos deben estar alineadas con la macro gestión de la empresa. Dicho esto, no debe olvidar que se requiere de la cooperación del equipo directivo para que esto suceda.

2.2.1.3 Características del talento humano

El departamento de recursos humanos y sus características, acorde a Etalentum (2022), dependen mucho del tipo de empresa y de su medida. En algunos casos solamente un profesional se encarga de gestionar estas tareas, mientras que en otros se invierte en un departamento entero con personal especializado en ello. Algunas empresas, además, apuestan por contratar servicios externos de recursos humanos.

El personal de este departamento se encarga de cuidar a los trabajadores, atraer nuevos talentos, mantener la satisfacción de los profesionales y vigilar el bienestar y el clima laboral. **Su tarea es esencial** porque tiene efecto directo en la productividad de la empresa y sus resultados.

El mismo autor destaca algunas de las **características y habilidades** indispensables que tiene el personal de recursos humanos:

- Conocimiento en el área
- Buena gestión del tiempo
- Ser buen comunicador y saber oír
- Saber motivar
- Innovar constantemente

Este tipo de profesional debe tener una gran empatía, pero a la vez mucha personalidad, saber estar y gozar de capacidad de negociación. Son tan importantes las **soft skills** en este caso, como las **hard skills**. Ambos tipos de cualidades son complementarias en el personal de recursos humanos, aunque cada vez se valoran más las primeras dentro de las compañías.

Etalentum (2022), añade algunas de estas cualidades en la definición de características de este profesional:

- Escucha activa
- Capacidad de aprendizaje
- Capacidad de análisis
- Gestión de equipos
- Gestión del talento
- Dominio nuevas tecnologías
- Employer branding

- Análisis de datos

A corto plazo son algunos los **desafíos** a los que tendrá que hacer frente el personal de recursos humanos. La mayoría de ellos están relacionados con las nuevas tecnologías, el Big Data, la innovación y la cultura organizacional.

Sulbaran (2023), considera que el talento humano se caracteriza por poseer la capacidad de actuar de forma anticipada y accionar ágilmente ante las dificultades, pudiendo ser optimizado mediante la capacitación.

El departamento de Recursos Humanos gestiona la fuerza laboral que cualquier organización necesita para producir. Incluyendo el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación de desempeño, remuneración, recompensa, bienestar laboral y desvinculación de los trabajadores.

2. El recurso humano de cualquier empresa no es un patrimonio de la misma, como sí lo son otros tipos de recursos —financieros, tecnológicos o materiales—. El conjunto de saberes, habilidades y experiencias son un patrimonio personal.

3. Este tipo de recursos pueden ser optimizados a través de la capacitación, fomentando la motivación en el trabajo, la participación y el *engagement*, es decir, la conexión emocional que refleja lo involucrado que puede estar un empleado con las actividades que realiza.

4. Otra de las características resaltantes de los recursos humanos es que son limitados. Esta particularidad ocurre porque no todas las personas cuentan con las mismas habilidades, conocimientos y competencias, por lo que, en algunos casos, captar talento humano puede ser una labor compleja.

2.2.1.4 Procesos de la gestión del talento humano

El proceso de gestión del talento humano según, Bizneo (2022), es el conjunto de tareas diseñadas en mejorar la productividad y bienestar de los empleados. La meta es alinear las necesidades de la empresa con la de los trabajadores para que ambos puedan remar en la misma dirección. El primero se beneficiará de un mayor rendimiento y productividad y el segundo de un mayor bienestar laboral, económico y personal.

La administración del talento se concibe en diferentes etapas, que van desde la captación y selección del personal hasta el transcurso de toda la carrera de un empleado en la organización. Este proceso tratará de atraer el mejor talento posible para la empresa y retenerlo gracias a acciones constantes que mejoren sus condiciones laborales.

Conocer las diferentes etapas del proceso de gestión del talento es una cuestión clave para el departamento de talento humano. Planificar todos los pasos, hacerlo de forma individualizada, medir los resultados utilizando los KPI adecuados o un seguimiento continuo son algunos de los puntos clave del proceso.

2.2.1.5. Planificación inicial del proceso de gestión de recursos humanos

Como cualquier otro trámite, el proceso de gestión del talento humano tiene un inicio. Al hacerlo, el objetivo es identificar las necesidades de la empresa o la satisfacción

de la plantilla actual.

* ¿Es necesario atraer nuevo personal a la empresa?

* ¿Están los empleados actuales satisfechos con sus condiciones laborales?

* ¿Los empleados quieren formar parte de la empresa a largo plazo?

El objetivo es obtener una visión general del estado actual de la fuerza laboral para comenzar a planificar una estrategia que mejore la gestión del talento humano.

1. Reclutamiento como parte de los procesos de gestión del talento

Este es uno de los puntos claves en la gestión del talento humano. El reclutamiento debe ser un proceso impecable si queremos tener personas capaces que quieran formar parte de la empresa a largo plazo.

Todo comienza con la selección preliminar de candidatos, donde se determinan las necesidades del personal que necesitamos. Con esto pasamos a las distintas etapas de este proceso: publicación de la propuesta, aceptación de solicitudes, selección de competencias con el perfil más adecuado, entrevista de selección y contratación. Sólo así podrá atraer el talento que realmente necesitamos, aunque si nos apoyamos en una herramienta de captación todo será más sencillo.

2. Inclusión en el proceso de gestión de personal

Una vez que encontramos a la persona adecuada, debemos hacer que se sienta cómoda desde el primer minuto. De hecho, alrededor del 40% de los nuevos empleados abandonan su puesto de trabajo durante el primer mes.

En nuestro proceso de gestión del talento humano debemos incluir un procedimiento que asegure la aceptación completa y satisfactoria de los nuevos empleados.

3. Portal de empleados limitado para empresa y empleado.

Además, no podemos olvidarnos de toda la documentación asociada al alta de empleados. O facilite a los empleados el acceso al portal para que puedan ver documentos que les ayudarán a lograr un mejor aterrizaje.

2.2.2 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso en el que se mide la aptitud, competencia, habilidad y eficiencia de un colaborador respecto a la ejecución de sus tareas dentro de una empresa, en un periodo determinado. Para ello se utilizan distintas herramientas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Con esto se busca conocer la contribución real de cada uno de los trabajadores a los objetivos de negocio de la organización. Una evaluación de desempeño es un proceso fundamental dentro de una organización donde se analiza y se evalúa el rendimiento de los empleados en relación con los objetivos, las expectativas y los estándares establecidos.

Esta evaluación se lleva a cabo de manera periódica, generalmente anualmente, y puede involucrar a diversos actores, como supervisores, colegas y el propio empleado. El objetivo principal de esta evaluación es identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada empleado, proporcionar retroalimentación constructiva y establecer planes de desarrollo personalizados (Madrid, 2023).

Son varias las concepciones que existen de la evaluación del desempeño, la cual se considera un “proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo”. Esto permite comunicarles a los colaboradores, la forma de trabajo, las fortalezas y las oportunidades de mejora que se pueden ajustar para lograr un adecuado desempeño en sus actividades laborales, estudiando a profundidad los principales aspectos involucrados en la gestión humana, lo cual mediante un desarrollo efectivo, logra impulsar el logro de los objetivos empresariales, además de obedecer las necesidades de tipo laboral que surgen como lo es el entorno laboral, la evaluación del desempeño, sirve para evaluar desempeño y resultados de los empleados de una empresa, pueden participar los jefes los compañeros de trabajo, clientes internos, proveedores, entre otros. Así mismo, esta evaluación permite evaluar como cada persona se actúa en un puesto y permite dar cuenta de su potencial de desarrollo para futuros movimientos y ascensos, generándose estrategias de mejora (López et al., 2020).

La evaluación de desempeño según, Hernández (2024), es un procedimiento fundamental en la gestión de equipos. Es un proceso sistemático que permite medir y evaluar el rendimiento laboral de un empleado en relación a los objetivos y estándares de

desempeño establecidos por la empresa. Es una herramienta que ofrece una visión clara y objetiva del desempeño de cada trabajador, identificando sus fortalezas y áreas de mejora.

Pero esta evaluación no es únicamente para analizar hard skills, también incluye la medición de los denominados soft skills. Este tipo de habilidades van desde el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, liderazgo y adaptabilidad, hasta la resolución de problemas, pensamiento crítico, empatía o resiliencia. Todo lo que impacte en el correcto desempeño de tus personas.

Como comentábamos al inicio, la evaluación de desempeño proporciona información sobre el rendimiento de los empleados. Algunas empresas realizan estas evaluaciones de forma anual, mientras que otras lo hacen más frecuentemente para una retroalimentación constante y efectiva. Esto te ayudará a tomar decisiones más informadas, de cara a promociones, compensaciones y planes de desarrollo, por ejemplo.

La evaluación de desempeño es una herramienta muy poderosa para fortalecer tu cultura de empresa. Esto es porque fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización. Al identificar fortalezas y oportunidades de desarrollo, puedes establecer metas claras con el objetivo de contribuir tanto al crecimiento y desarrollo profesional de cada individuo, como también al crecimiento y éxito de la organización en su conjunto.

2.2.2.1 Objetivos de la evaluación de desempeño

Según, Hernández (2024), los principales objetivos que persigue una evaluación de desempeño son:

1. Evaluar el rendimiento individual

Al evaluar el rendimiento individual de cada empleado se busca comprender plenamente cuál es su contribución al éxito general de la organización. Esta práctica implica valorar su nivel de conocimiento, habilidades y competencias. Esto permitirá conocer su capacidad para cumplir con las expectativas y alcanzar los objetivos establecidos.

Es importante tener en cuenta que existen 14 métodos diferentes de evaluación del desempeño. La elección del método necesario en cada caso dependerá de quién hace la evaluación, cuál es el fin de medición y la periodicidad de la misma.

2. Establecer metas y objetivos claros

Las evaluaciones de desempeño tienen el poder de definir y ajustar los objetivos del empleado, alineándose aún más con las metas estratégicas de la organización. La forma más habitual de hacerlo es llevar los resultados de la evaluación a una reunión one-on-one. Este es el escenario perfecto para que managers y empleados puedan definir en consenso y de manera estratégica lo que se espera de ellos.

Estos encuentros deben permitir que el empleado tenga una comprensión clara de lo que debe lograr en términos de desempeño laboral. Solo de esta manera pueden canalizar sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos.

3. Fomentar la cultura de feedback entre compañeros

El feedback es un proceso necesario en toda organización. En este contexto, te ayuda a proporcionar información detallada a los empleados sobre su trabajo de forma asertiva. Usando el tipo de feedback adecuado, podrás destacar los logros y fortalezas de los empleados, así como resaltar cuáles son sus áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Ten presente que una evaluación de desempeño nunca debe estar orientada a detectar tan solo errores. Mucho menos a castigar al empleado. En este sentido, es mucho más enriquecedor hacer uso del feedback constructivo para resaltar aspectos positivos y orientar al empleado sobre cómo puede mejorar.

Además, es importante que el feedback sea bidireccional. Esto significa que no solo se trata de que el empleado comprenda los comentarios proporcionados por su manager, sino también que se le ofrezca la oportunidad de expresar su punto de vista.

4. Identificar áreas de mejora

Como adelantamos en el punto anterior, durante la evaluación, es importante analizar las fortalezas y debilidades de cada empleado en relación con sus responsabilidades laborales. A partir de esta información, se pueden identificar las áreas en las que se debe trabajar para mejorar.

Una vez identificadas estas necesidades, se pueden diseñar planes de carrera específicos con los que abordar estas áreas de mejora. Estos planes pueden incluir cursos de formación, talleres, mentorías o proyectos especiales que ayuden a los empleados a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo de forma efectiva.

Tengamos en cuenta que el objetivo final de invertir en desarrollo de habilidades y conocimientos del empleado es mejorar su productividad. Además de trabajar la retención de talento, ya que los empleados podrán ver con mayor claridad un futuro prometedor dentro de la empresa.

5. Facilitar la toma de decisiones sobre promociones y ascensos

Identificar a aquellos empleados que destacan en áreas clave es crucial en cualquier organización. Una manera muy sencilla de identificar a los top performers (o cualquier otro tipo de perfil) es a través de la matriz de competencias.

La matriz de competencias es una tabla con dos ejes: uno para el rendimiento del empleado y otro para su potencial de crecimiento. Ambos pueden ser bajo, medio o alto. Al combinar estas dimensiones, se obtienen nueve casillas, de ahí la denominación de “9-box”.

6. Fomentar el compromiso y la motivación

Este objetivo es el resultado de una evaluación de desempeño bien planificada e implementada. Proporcionar a los empleados una visión clara de su rendimiento, reconocer sus logros y ofrecerles feedback para su desarrollo profesional, contribuye a mejorar el compromiso y la motivación con su trabajo y con la organización.

No obstante, hay otras razones por las que fomentar el compromiso y la motivación es un objetivo en una evaluación de desempeño que se precie. Entre ellas sobresalen el incremento de la productividad, el aumento de la satisfacción laboral o el impulso de la calidad en el trabajo.

7. Evaluar la adaptación de los trabajadores

La adaptación de los trabajadores se refiere a cómo los empleados se integran en el entorno laboral, la cultura organizacional y las responsabilidades del puesto de trabajo. En este sentido, conocer el nivel de adaptación de los trabajadores en términos de competencias y alineamiento con los valores de empresa, es importante porque determina si están logrando una evolución exitosa dentro de la organización.

8. Mejorar la comunicación y el trabajo en equipo

Este objetivo tiene como propósito identificar si existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo, de modo que se puedan fortalecer las relaciones entre ellos. Esto implica alentar a los empleados a compartir sus ideas, resolver desafíos y colaborar de manera constructiva.

Se trata de adoptar un enfoque de reflexión, en el que los empleados valoran a sus compañeros al proporcionar comentarios meditados con la intención de contribuir al crecimiento mutuo. Así se promueve una comunicación más profunda y significativa, en la que cada voz es valorada para contribuir al fortalecimiento del trabajo en equipo.

9. Identificar problemas y resolver conflictos

A través de la evaluación de desempeño, se puede identificar cualquier tipo de conflicto o problema que esté afectando negativamente al empleado. Esto puede incluir conflictos interpersonales, diferencias en la forma de trabajar con sus equipos o cualquier otro obstáculo que esté mermando el buen desempeño.

Una vez que se han identificado estos problemas, ¿cómo pueden resolverse? Anima a los managers a trasladar los resultados de las evaluaciones a una reunión one-on-one para hablar sobre el problema y tratar de buscar una solución con el empleado.

10. Establecer políticas salariales justas y transparentes

Recuerda que evaluar de manera objetiva el desempeño individual te ayuda a identificar aquellos empleados que han demostrado un alto nivel de rendimiento.

Con esta información podrás establecer políticas salariales que recompensen de manera adecuada el desempeño sobresaliente. Esto implica ofrecer aumentos salariales, bonificaciones u otras formas de reconocimiento económico a aquellos empleados que han demostrado un rendimiento excepcional.

2.2.3 Gestión del talento humano y clima laboral

Para interaccionar las dos variables se analizó los estudios descritos en artículos científicos que tratan de la temática, en los que se puede resumir lo siguiente:

Flores y Núñez (2023), analizan la gestión del talento humano y la influencia en el clima organizacional de instituciones de educación superior concluyendo que en la actualidad no es posible pensar las organizaciones, sin considerar a los seres humanos como parte indisoluble y fundamental de ellas. La importancia de los seres humanos en la gestión de las organizaciones aumenta cada día. Los individuos con alta de calidad, adaptables al cambio, orientados al trabajo en equipo, con alta motivación, autocontrol, valores éticos profesionales y abiertos a la superación personal constituyen el recurso más importante de cualquier organización. En consecuencia, los estudios evidencian correlaciones positivas directas entre la gestión del talento humano y el clima organizacional.

Por otra parte, Herrera (2019), determinó mediante la recopilación de datos efectúo mediante la encuesta de clima laboral basada en el modelo Hay McBer que evalúa seis dimensiones: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y espíritu de equipo, y para evaluación del desempeño se utilizaron los instrumentos desarrollados por el Ministerio del Trabajo establecidos en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2018-0041, de 07 de marzo de 2018, que acoge el enfoque de evaluación 360° y mide los siguientes factores: calidad y oportunidad, conocimientos específicos, competencias técnicas y competencias conductuales; y finalmente una encuesta aplicada en la entrevista individual. Los hallazgos evidencian una correlación baja entre las variables de estudio, por lo que se puede señalar que el clima laboral de la Subdirección

Nacional de Gestión de Talento Humano del IESS no influye en el desempeño de los servidores públicos del área. Las dimensiones Flexibilidad (39,33%) y Recompensas (40,95%) y los dominios Minimizar la burocracia (40,33%) y Desempeño (44,00%) de clima laboral, presentan nivel de riesgo crítico, y se proponen planes de acción para su intervención, y según la teoría de Likert, se puede establecer un Clima Laboral Autoritario Paternalista.

Kon y Bravo (2023), analizan la gestión del talento humano y clima laboral en la corporación financiera nacional BP Sucursal Manta mediante un análisis de los diferentes ámbitos de la misma para determinar la forma en la que la gestión del talento humano influye en el clima laboral de la institución, todo esto mediante el análisis de bibliografía científica especializada, y la aplicación de encuestas a los 27 colaboradores de la sucursal Manta a los cuales se les aplicó el instrumento (encuesta), en escala Likert. Finalmente se concluye que la gestión del talento humano influye en el clima laboral y esta última repercute a su vez en el rendimiento y la productividad de los colaboradores, y de ahí la importancia de una adecuada gestión del talento humano con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Rodríguez (2021), en un análisis de las variables detalladas concluye que el talento humano es la principal herramienta en una organización y de esto depende que se tengan buenos resultados, mayor reconocimiento y aceptación, mejor atención tanto al cliente interno como externo y que sus colaboradores se empoderen de su labor y esto lo demuestren logrando las metas y objetivos de la organización. El ambiente laboral se convierte en el talón de Aquiles de las organizaciones y es cuando deben crear políticas que no solo favorezcan a las compañías sino que den a sus empleados un ambiente de

armonía y felicidad, el objetivo es conseguir que cada uno se empodere de su labor y ame lo que hace, se trabaje en equipo por el objetivo común, se respete a los demás y haga el trabajo con el pleno conocimiento que sin su buen desempeño no se alcanzan las metas y sin ello la organización pudiese fracasar

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

(Asamblea Nacional, 2008).

Sección octava Trabajo y seguridad social

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Art. 34.- El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo (Asamblea Nacional, 2008).

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

(Asamblea Nacional, 2008).

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.

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 (Asamblea Nacional, 2008).

2.3.2 Código de trabajo

(Código de Trabajo, 2012)

Art. 172.- Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato.- El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno, en los siguientes casos:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
2. Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados;
3. Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador;
4. Por injurias graves irrogadas al empleador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante;
5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;
6. Por denuncia injustificada contra el empleador respecto de sus obligaciones en el Seguro Social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedará asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

7. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos.

Art. 173.- Causas para que el trabajador pueda dar por terminado el contrato.- El trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes;
2. Por disminución o por falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y,
3. Por exigir el empleador que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida, salvo en los casos de urgencia previstos en el artículo 52 de este Código, pero siempre dentro de lo convenido en el contrato o convenio.

2.3.3 Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el acoso laboral.

REPÚBLICA DEL ECUADOR (Asamblea Nacional, 2008)

(Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral, 2017)

EXPOSICIÓN DE MOTIVOS:

La Constitución de la República, en el numeral 3 del artículo 66 reconoce y garantiza a las personas, el derecho a la integridad personal, que entre otros aspectos, incluye la

integridad física, psíquica, moral y sexual, y a una vida libre de violencia en el ámbito público y privado, debiendo el Estado adoptar las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar toda forma de violencia.

En concordancia con este precepto, el artículo 326 de la Norma Suprema, en el numeral 5 prescribe que el derecho al trabajo se sustenta en el principio de que toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por su parte, el artículo 3 de la Constitución de la República establece, dentro de los deberes primordiales del Estado, el deber de garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales.

El artículo 11.2 de la Constitución que indica que “Nadie podrá ser discriminado por razones de etnia, lugar de nacimiento, edad, sexo, identidad de género, identidad cultural, estado civil, idioma, religión, ideología, filiación política, pasado judicial, condición socioeconómica, condición migratoria, orientación sexual, estado de salud, portar VIH, discapacidad, diferencia física; ni por cualquier otra distinción, personal o colectiva, temporal o permanente, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos. La ley sancionará toda forma de discriminación”.

Al objetivo de erradicar la discriminación se orienta además el art 230 de la Norma Suprema que prohíbe, en el ejercicio del servicio público, las acciones de discriminación de cualquier tipo; el artículo 329 que establece que “para el cumplimiento del derecho al

trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones”; y el artículo 331 donde se afirma que “el Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, a la remuneración equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Se adoptarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo”.

Con este marco constitucional, el Código del Trabajo, respecto de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, contiene regulaciones en los artículos 42 y 173. El artículo 42, en el numeral 13 establece como una obligación del empleador, la de tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra; y el artículo 173 incluye como causal por la que el trabajador, previo visto bueno, puede dar por terminado el contrato, las injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su cónyuge o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.(Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para prevenir el Acoso Laboral, 2017).

De la lectura de estos cuerpos legales se puede evidenciar que la normativa legal vigente no permite visibilizar el acoso laboral en toda su dimensión, con lo cual imposibilita el cumplimiento del principio de tolerancia cero a la violencia y al acoso en el mundo del trabajo, que propugna la OIT; y sobre todo no acata los preceptos constitucionales que

reconocen a las personas el derecho a la integridad personal, que implica el derecho a una vida libre de violencia en el ámbito público y privado, y el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad y bienestar, en ausencia de discriminación.

En consecuencia, es necesario expedir reformas a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo, como instrumentos que regulan los aspectos laborales en el sector público y en el sector privado, con la finalidad de acoger los criterios de la OIT respecto de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y, así, cumplir con los preceptos constitucionales sobre la materia (Ley Orgánica Reformatoria a La Ley Orgánica Del Servicio Público Y Al Código Del Trabajo Para Prevenir El Acoso Laboral, 2017).

Capítulo II

REFORMAS AL CÓDIGO DE TRABAJO

(Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Servicio Público y al Código del Trabajo para Prevenir el Acoso Laboral, 2017)

Art. 4.- Incluir un artículo no numerado después del artículo 46.

“Definición de acoso laboral: debe entenderse por acoso laboral todo comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, ejercido de forma reiterada, y potencialmente lesivo, cometido en el lugar de trabajo o en cualquier momento en contra de una de las partes de la relación laboral o entre trabajadores, que tenga como resultado para la persona afectada su menoscabo, maltrato, humillación, o bien que amenace o perjudique su situación laboral. El acoso podrá considerarse como una actuación discriminatoria cuando sea motivado por una de las razones enumeradas en el artículo 11.2 de la Constitución de la República, incluyendo la filiación sindical y gremial.

Las conductas que se denuncien como Acoso laboral serán valoradas por la autoridad de trabajo, según las circunstancias del caso, y la gravedad de las conductas denunciadas. La autoridad competente apreciará las circunstancias de acuerdo a la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo”.

Art. 5.- En el artículo 42, añádase un numeral 36, que dirá:

“Implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador”.

Art. 6.- En el artículo 44, añádase un literal m) que dirá:

“El cometimiento de actos de acoso laboral o la autorización de los mismos, por acción u omisión”.

Art. 7.- En el artículo 46, añádase un literal j) que dirá:

“El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa”.

Art. 8.- En el artículo 172, al final del numeral 6, elimínese: “y”; al final de numeral 7, sustitúyase el punto final “.”, por “; y,” y añádase un numeral 8, que dirá:

“Por el cometimiento de acoso laboral, ya sea de manera individual o coordinada con otros individuos, hacia un compañero o compañera de trabajo, hacia el empleador o empleadora o hacia un subordinado o subordinada en la empresa.

Previa a la petición del visto bueno procederá la apertura de una conciliación que presidirá la autoridad laboral competente, en la que serán oídos, además del interesado, los representantes de los trabajadores y el empleador o quien le represente”.

Art. 9.- En el artículo 173, al final del numeral 2, elimínese: “y”; al final del numeral 3, sustitúyase el punto final: “.”, por “y,”; y añádase un numeral 4, que dirá:

“En casos de sufrir acoso laboral, cometido o permitido por acción u omisión por el empleador o empleadora o sus representantes legales. Una vez presentada la petición del visto bueno, procederá la apertura de una conciliación que presidirá la autoridad laboral competente, en la que serán oídos, además del interesado, los representantes de los trabajadores y el empleador o quien le represente. La indemnización será la establecida en el segundo inciso del artículo 195.3 de este Código. Atendiendo a la gravedad del caso la víctima de acoso podrá solicitar ante la autoridad laboral competente la disculpa pública de quien cometió la conducta.

Cuando el trabajador o trabajadora presente indicios fundados de haber sufrido acoso laboral corresponderá al empleador o empleadora presentar una justificación objetiva y razonable, suficientemente probada, de las medidas adoptadas y de su proporcionalidad”.

Art. 10.- En el artículo 545, al final del numeral 7, elimínese: “y”; el numeral 8 pasa a ser numeral 9, el numeral 8 dirá: “En los casos de acoso laboral, podrá disponer se efectúen las disculpas públicas de quien cometió la conducta”. Y al final del numeral 8, sustitúyase el punto final por “; y,” (Ley Orgánica Reformatoria a La Ley Orgánica Del Servicio Público Y Al Código Del Trabajo Para Prevenir El Acoso Laboral, 2017).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Descriptivo

Se utilizó para describir y caracterizar las prácticas de gestión del talento humano implementadas por Terratecnica S.A., así como para analizar el clima laboral de los colaboradores en la empresa durante el período especificado. Este enfoque permitió obtener una comprensión detallada de las variables relevantes y sus interrelaciones.

3.1.2 Exploratorio

La investigación exploratoria permitió conocer su impacto de la gestión del talento humano en el clima laboral de la empresa industrial Terratecnica S.A. en el cantón Valencia durante el año 2023. Se emplearon diversas técnicas, como entrevista semiestructurada con la gerente y encuestas a los colaboradores, para recopilar datos cualitativos y cuantitativos que ayudaron a comprender las percepciones, experiencias y opiniones de los diferentes actores dentro de la organización.

3.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Método Inductivo

El método inductivo se lo utilizó para recolectar datos específicos sobre la gestión del talento humano y el clima laboral en Terratecnica S.A., en la cual se basó con la recopilación de datos sobre las prácticas de gestión del talento humano implementadas en la empresa y el clima laboral percibido por los colaboradores. Luego, se utilizó los datos obtenidos para identificar patrones y tendencias en cómo ciertas prácticas de gestión del talento afectan el clima laboral. Finalmente, se planteó conclusiones sobre qué

prácticas de gestión del talento tienen un impacto positivo o negativo en el clima laboral de la empresa.

3.2.2 Método Analítico

Se lo utilizó en la descomposición del problema en variables clave y la delimitación precisa del alcance de la investigación. Luego, se llevó a cabo un análisis minucioso, que abarcó desde la recopilación exhaustiva de datos mediante diversas técnicas hasta su análisis detallado utilizando herramientas estadísticas y cualitativas.

3.2.3 Método Deductivo

En el presente proyecto se utilizó el método deductivo con teorías previas y conocimientos existentes sobre la gestión del talento humano y el impacto del clima laboral en el desempeño organizacional. Estas teorías proporcionaron el marco conceptual para entender cómo ciertas prácticas de gestión del talento humano podrían influir en el clima laboral y, a su vez, afectar el bienestar y la productividad de los colaboradores.

3.3 CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Se definió claramente el objeto de estudio, que abarca las prácticas de gestión del talento humano y el clima laboral en la empresa Terratecnica y se diseñó un marco teórico que facilitará la base conceptual para la investigación, incluyendo conceptos relevantes de gestión del talento, clima organizacional, liderazgo y otros temas

pertinentes, así mismo se procedió a seleccionar las metodologías de investigación adecuadas, que incluyeron encuestas, entrevistas, análisis de documentos.

3.3.1 Población y muestra

3.3.1.1 Población.

La población objeto de estudio que se consideró para este trabajo de investigación fueron 80 colaboradores que laboran en la empresa TERRATECNICA S.A.

3.3.1.2 Muestra.

La muestra de estudio consta de 80 colaboradores que laboran dentro de la empresa TERRATECNICA S.A. Se consideró el 100% de los colaboradores y dado que la muestra ya está definida, no fue necesario aplicar formulas estadísticas para su determinación.

Tabla 1.

COLABORADORES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

Población	Cantidad
Gerente	1
Jefe de operaciones	1
Área Recepción de materia prima	17
Área Secado de materia prima	6
Área Taller de producción	35
Área Encolado de materia prima	7
Área Mantenimiento maquinas	4
Área Administración de producción	3
Plantación de arboles	4
Servicios generales de operatividad	2
Total	80

Nota. Fuente: Base de datos de colaboradores de la empresa Terratecnica S.A.. Elaborado por: Autora.

3.3.2 Técnicas de investigación

3.3.2.1 Encuestas.

La encuesta se utilizó como una técnica cuantitativa para recopilar datos de 79 colaboradores de la empresa, quienes respondieron a preguntas estructuradas relacionadas con su percepción del clima laboral, satisfacción con las prácticas de gestión del talento y otros aspectos relevantes. Esta técnica permitió obtener una amplia muestra de opiniones y datos cuantitativos que luego fueron analizados estadísticamente.

3.3.2.2 Entrevistas.

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con la gerente la Ing Betty Elizabeth Núñez Villalba, que proporcionó información cualitativa detallada sobre las políticas, estrategias y desafíos relacionados con la gestión del talento y el clima laboral. Esta entrevista permitió profundizar en aspectos específicos y comprender mejor el contexto organizacional.

3.3.2.3 Observación

Se utilizó la observación como técnica complementaria durante la entrevista y en el análisis del entorno laboral, lo que brindó información adicional sobre las interacciones y dinámicas presentes en la empresa.

3.3.3 Instrumentos de investigación

3.3.3.1 Guía de cuestionario

Se elaboró un cuestionario organizado que se enfocaba en puntos esenciales relacionados con la administración del recurso humano y el ambiente laboral en Terratecnica S.A. Estos cuestionarios se distribuyeron entre los empleados de la empresa

ubicada en el Cantón Valencia, proporcionándoles instrucciones claras sobre cómo completarlos. Los trabajadores tuvieron la oportunidad de responder preguntas sobre su nivel de satisfacción con las políticas de gestión del talento humano, su percepción del clima laboral, así como sus vivencias en cuanto al desarrollo profesional, entre otros aspectos relevantes.

3.4 ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La elaboración del marco teórico para este proyecto implicó un proceso sistemático de revisión y síntesis de la literatura relevante en el campo. En primer lugar, se identificaron y seleccionaron fuentes académicas, incluyendo estudios previos, libros, artículos y recursos en línea, que abordaran temas clave como gestión del talento, clima organizacional, liderazgo, comunicación interna y otros conceptos pertinentes. Posteriormente, se procedió a la lectura crítica y análisis detallado de estas fuentes, extrayendo los conceptos, teorías y modelos que proporcionaran un marco conceptual sólido para la investigación. Se prestó especial atención a las teorías y enfoques que han sido ampliamente aceptados y validados en la literatura académica, así como a aquellos que se relacionaban directamente con el contexto específico de la empresa Terratecnica S.A. Una vez recopiladas y analizadas las fuentes, se organizó la información de manera coherente y se elaboró el marco teórico.

El marco teórico elaborado proporcionó un marco conceptual sólido y una base de conocimientos amplia para el estudio, permitiendo contextualizar los hallazgos y proporcionar una comprensión profunda de la relación entre la gestión del talento humano y el clima laboral en la empresa. Además de proporcionar una base conceptual, el marco

teórico también sirvió como punto de partida para identificar áreas de investigación prioritarias y generar nuevas preguntas de investigación.

La fundamentación legal se sostuvo en el Código de Trabajo vigente, así como en el Reglamento Interno de la empresa, con la intención de respaldar y establecer las obligaciones y derechos tanto del trabajador como del empleador. El Código de Trabajo proporciona el marco legal general que regula las relaciones laborales y establece los derechos y responsabilidades básicas de ambas partes en el ámbito laboral. Por otro lado, el Reglamento Interno de la empresa complementa y detalla estas disposiciones legales específicamente aplicadas dentro de la organización, adaptándolas a su contexto y particularidades. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de las normativas laborales establecidas a nivel legal y se brinda una orientación clara sobre los derechos y obligaciones de los empleados y empleadores dentro del entorno laboral de la empresa.

3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.5.1 Fuentes primarias

En la presente investigación se utilizaron fuentes primarias, y se diseñaron cuestionarios estructurados para recopilar datos directamente de los colaboradores de Terratecnica S.A. Estas encuestas incluyeron preguntas sobre su percepción del clima laboral, satisfacción con las prácticas de gestión del talento humano, y otros aspectos relacionados.

También se aplicó una entrevista con la Gerente, esta entrevista permitió obtener información más detallada sobre las políticas y prácticas de gestión del talento

implementadas en la empresa, así como su percepción sobre el clima laboral y los desafíos enfrentados.

3.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias utilizadas en este proyecto sobre la gestión del talento humano y el clima laboral en Terratecnica S.A. incluyeron una revisión exhaustiva de la literatura académica acertada, que abarcó estudios previos, artículos y libros sobre temas relacionados como gestión del talento, clima organizacional y prácticas de recursos humanos. Además, se recurrió a informes empresariales, documentos internos de la compañía y datos de estudios de mercado para obtener una comprensión más amplia del contexto organizacional y del entorno laboral en el que opera Terratecnica S.A.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para procesar la información recolectada en las encuestas, y la extraída de las páginas web se utilizará el programa Excel del paquete de Microsoft Office Profesional Plus 2019 con el fin de reunir los resultados de cada dimensión objeto de estudio y realizar gráficos y cuadros apropiados para la investigación.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

El objetivo de esta entrevista fue profundizar en las estrategias y prácticas de gestión de talento humano implementadas por la empresa, y entender cómo estas influyen en el clima laboral. La perspectiva de la Gerente General proporciona una visión integral y detallada de los desafíos, éxitos y áreas de mejora en la gestión del capital humano, así como su impacto en la satisfacción y productividad de los empleados.

4.1.1 Entrevista realizada a la Ing. Betty Núñez Villalba MSc, Gerente General de Terratecnica S.A

Tabla 2.

Entrevista realizada a la Gerente General de Terratecnica S.A.

Preguntas	Respuesta	Análisis
1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta TERRATECNICA S.A. en términos de gestión de talento humano y clima laboral?	En los últimos meses, hemos observado un aumento en la rotación de personal, lo que ha generado una pérdida significativa de conocimiento y experiencia dentro de la empresa. Este fenómeno se debe en parte a la alta competitividad del mercado laboral y las atractivas ofertas que reciben nuestros empleados de otras empresas del sector.	TERRATECNICA S.A. está enfrentando una alta rotación de personal, lo que ha llevado a una pérdida de conocimientos y experiencia crítica, impulsada por la competitividad del mercado y mejores ofertas laborales en el sector.

2. ¿Cómo describiría la filosofía o enfoque de TERRATECNICA S.A. en cuanto a la gestión de su capital humano?	TERRATECNICA S.A. se encuentra actualmente en un periodo de reflexión y ajuste en cuanto a la gestión de su capital humano. Reconocemos que hemos enfrentado desafíos significativos en la retención y satisfacción de nuestros empleados, lo que ha llevado a una reevaluación de nuestra filosofía y enfoque.	TERRATECNICA S.A. está reevaluando su filosofía de gestión del capital humano para abordar problemas de retención y satisfacción, con el objetivo de mejorar su clima laboral y fortalecer su equipo.
3. ¿Qué estrategias o programas ha implementado la empresa para atraer y retener talento?	Las iniciativas existentes son limitadas y no suficientemente efectivas para atraer o retener talento cualificado.	Las iniciativas actuales son insuficientes y necesitan mejoras urgentes.
4. Desde su perspectiva, ¿cuál es el impacto de una gestión efectiva del talento humano en el rendimiento y la competitividad de la empresa?	Una gestión deficiente afecta negativamente el rendimiento y la competitividad de la empresa.	Una gestión deficiente afecta negativamente el rendimiento y la competitividad.
5. ¿Qué medidas se toman en TERRATECNICA S.A. para fomentar un clima laboral positivo y productivo?	En TERRATECNICA S.A., fomentamos un clima laboral positivo y productivo mediante la promoción de la comunicación abierta pero las acciones tomadas son insuficientes para mantener un ambiente de trabajo satisfactorio y productivo.	La comunicación abierta no es suficiente para mantener un ambiente satisfactorio.

6. ¿Cómo se abordan los conflictos o desafíos relacionados con el clima laboral dentro de la empresa?	Los conflictos o desafíos relacionados con el clima laboral se abordan de manera ineficaz, lo que contribuye a un ambiente laboral tenso.	Los conflictos se abordan de manera ineficaz, generando un ambiente tenso.
7. ¿Cuál es el papel del liderazgo y la comunicación en la promoción de un buen clima laboral en TERRATECNICA S.A.?	El liderazgo y la comunicación dentro de la empresa son deficientes, lo que agrava los problemas de clima laboral.	El liderazgo y la comunicación deficientes agravan los problemas del clima laboral.
8. ¿Qué iniciativas se llevan a cabo para el desarrollo y la capacitación profesional de los empleados en TERRATECNICA S.A.?	La empresa carece de programas robustos y continuos de desarrollo y capacitación para sus empleados.	La carencia de programas continuos de desarrollo y capacitación impide el crecimiento profesional de los empleados, lo que puede afectar su motivación y desempeño.
9. ¿Qué métricas o indicadores utiliza la empresa para evaluar la efectividad de su gestión de talento humano y el clima laboral?	No se utilizan métricas claras o consistentes para evaluar la efectividad de la gestión del talento humano y el clima laboral.	La falta de métricas consistentes dificulta la evaluación de la efectividad de la gestión del talento humano y el clima laboral, lo que impide identificar áreas de mejora.
10. ¿Cómo se alinean las prácticas de gestión de talento humano con la cultura organizacional y los valores de TERRATECNICA S.A.?	Existe una desconexión entre las prácticas de gestión de talento humano y los valores organizacionales de Terratecnica S.A.	Existe una desconexión entre las prácticas de gestión de talento humano y los valores de la empresa, lo que puede generar incoherencias y afectar la cohesión interna.

11. ¿La empresa TERRATECNICA S.A. cuenta con un Manual de Funciones para la realización de las actividades de los colaboradores?	Nuestra organizacion si cuenta con un manual de funciones, que lamentablemente en la actualidad se encuentra desactualizado, por ejemplo hay varios colaboradores que laboran en la empresa y no se encuentran considerados en el documento y a su existe duplicidad de funciones.	El manual de funciones está desactualizado, lo que genera confusión y duplicidad de funciones. Actualizar este documento es crucial para una mejor organización del trabajo.
12. ¿La Empresa TERRATECNICA S.A. realiza la respectiva inducción laboral a sus nuevos colaboradores?	Nuestra empresa no cuenta con un proceso de induccion a sus nuevos colaboradores.	La ausencia de un proceso de inducción puede afectar la integración y adaptación de los nuevos empleados, disminuyendo su eficiencia y satisfacción desde el inicio.

Nota. Fuente: Entrevista a la Gerente General de Terratecnica S.A.. Elaborado por: La Autora

Análisis

TERRATECNICA S.A. enfrenta un aumento significativo en la rotación de personal, lo que ha resultado en una pérdida crucial de conocimiento y experiencia. Este problema está impulsado por la alta competitividad del mercado laboral y las atractivas ofertas de otras empresas del sector. A pesar de estar reevaluando su filosofía de gestión de capital humano para mejorar la retención y satisfacción de sus empleados, las iniciativas actuales son insuficientes. La gestión deficiente, la falta de programas continuos de desarrollo y

capacitación, y la carencia de métricas consistentes están afectando negativamente el rendimiento y la competitividad de la empresa. Además, la desconexión entre las prácticas de gestión de talento humano y los valores de la empresa, junto con un manual de funciones desactualizado y la ausencia de un proceso de inducción adecuado, están generando un ambiente de trabajo confuso y tenso.

4.1.2 Discusión de resultados de la entrevista.

Es evidente que para que TERRATECNICA S.A. supere estos desafíos, debe implementar una serie de reformas profundas en su gestión de talento humano. Esto incluye actualizar el manual de funciones, establecer métricas consistentes para evaluar la efectividad de sus prácticas, y desarrollar programas de capacitación continua que motiven y retengan a los empleados. Además, es crucial que la empresa alinee sus prácticas de gestión con sus valores organizacionales para asegurar la cohesión interna y mejorar el clima laboral. Solo mediante un enfoque integral y proactivo se podrá fortalecer el equipo, mejorar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, la competitividad de la empresa en el mercado.

Según, Pilligua y Arteaga (2019), sugieren a las organizaciones, que independientemente al sector que se dediquen, el tamaño al que pertenezcan, la actividad que realicen, el número de trabajadores que concentren, incluso los diferentes departamentos que integren, siempre debe existir un clima laboral agradable para el personal que labora en las empresas, pues influye enormemente en sus resultados, mientras que, Cedeño y Zambrano (2021), señalan que las dimensiones del clima organizacional son necesarias para la medición del ambiente laboral de la institución,

además permite identificar en que aspectos necesita mejorar para que los empleados se sientan satisfechos y puedan brindar un óptimo desempeño laboral.

4.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

Para la identificación de los factores que influyen en el clima laboral de los colaboradores se procedió a realizar las encuestas a los colaboradores de la empresa Terratecnica S.A, mediante el siguiente cuestionario de preguntas:

4.2.1 Desarrollo de la Encuesta

Pregunta 1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a su ambiente de trabajo en TERRATECNICA S.A.?

Tabla 3.

Nivel De Satisfacción Respecto A Su Ambiente De Trabajo En Terratecnica S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy Satisfecho	23	29,1%
Satisfecho	18	22,8%
Neutral	9	11,4%
Insatisfecha	29	36,7%
Total	79	100,00%

Nota. Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Terratecnica S.A.. Elaborado por: La Autora

Análisis

Los resultados obtenidos muestran que el 36.7% de los colaboradores se encuentran insatisfechos en el ambiente de trabajo, el 29.1% se encuentran Muy Satisfechos, el 22.8% Satisfecho, mientras que el 11.4 % manifiestan que existe un ambiente de trabajo neutral. En general, estos resultados demuestran la escasa estrategia de gestión del talento

humano y clima laboral implementada por Terratecnica S.A., lo que se sugiere la importancia de seguir evaluando y ajustando las prácticas para mantener altos niveles de satisfacción y compromiso entre todos los empleados.

Pregunta 2. ¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de TERRATECNICA S.A.?

Tabla 4.

Comunicación Interna dentro de Terratecnica S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	15	19,0%
Buena	8	10,1%
Regular	44	55,7%
Deficiente	12	15,2%
Total	79	100,00%

Nota. Fuente: Encuesta a los colaboradores de la empresa Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora

Analisis

El 55,7% de los colaboradores manifiestan que existe una comunicación interna regular el 19% percibe que es excelente, el 15.2% que es deficiente, mientras que el 10.1% que es Buena, es importante prestar atención al personal operativo de la empresa en vista que considera la comunicación como regular, ya que sus percepciones pueden señalar áreas específicas que requieren atención y mejoras para garantizar una comunicación interna óptima y equitativa en toda la organización.

Pregunta 3. ¿Considera que se fomenta un sentido de pertenencia entre los empleados en TERRATECNICA S.A.?

Tabla 5.

Sentido De Pertenencia Entre Los Empleados En Terratecnica S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	18,99%
De acuerdo en su mayoría	13	16,46%
En desacuerdo en su mayoría	40	50,63%
Totalmente en desacuerdo	11	13,92%
Total	79	100,00%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora.

Análisis

El sentido de pertenencia entre los empleados en TERRATECNICA S.A. revela que la mayoría 50.63% está en desacuerdo en su mayoría con sentir un fuerte sentido de pertenencia, lo que indica una desconexión significativa con la empresa. Un 18.99% está totalmente de acuerdo y un 16.46% de acuerdo en su mayoría, mostrando que una minoría de empleados siente una conexión positiva con la empresa. Por otro lado, un 13.92% está totalmente en desacuerdo, reflejando un grupo que no se siente en absoluto identificado con la organización. Estos resultados sugieren la necesidad de iniciativas para fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Pregunta 4. ¿Qué tan efectiva crees que es la gestión de conflictos en la empresa?

Tabla 6.

Análisis de la gestión de conflictos en la empresa en TERRATECNICA S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy Efectiva	15	18,99%
Efectiva	10	12,66%
Poco efectiva	48	60,76%
Nada efectiva	6	7,59%
Total	79	100,0%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora.

Análisis

El 60.76% de los colaboradores manifiestan que existe una gestión de conflictos poca efectiva, el 18.99% piensa que es Muy efectiva, el 12.66 que es una gestion de conflicto efectiva y el 7.59% opinan que es nada efectiva. Es importante tomar en cuenta que la mayoría de los trabajadores percibe la gestión de conflictos como poco o nada efectiva, ya que sus opiniones pueden señalar áreas específicas que necesitan mejoras y ajustes para fortalecer y mejorar estas prácticas, con el objetivo de promover un ambiente laboral más armonioso y productivo. todos.

Pregunta 5. ¿Siente que sus superiores valoran su opinión y sus habilidades?

Tabla 7.

Análisis de sus superiores valoran su opinión y sus habilidades.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí, siempre	17	21,5%
En la mayoría de los casos	18	22,8%
A veces	32	40,5%
No, nunca	12	15,2%
Total	79	100%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A.. Elaborado por: La Autora

Análisis

El 40,5% de los colaboradores opinan que a veces se valora su opinión, el 22,8% manifiesta que en la mayoría de los casos, el 21,5%, que siempre, y el 15,2% opinan que nunca. Estos resultados indican que, aunque una parte significativa de los colaboradores siente que sus opiniones son tomadas en cuenta al menos ocasionalmente, todavía hay un porcentaje considerable que percibe una falta de valoración consistente de sus aportaciones.

Pregunta 6. ¿Considera que se promueve el trabajo en equipo en TERRATECNICA S.A.?

Tabla 8.

Análisis de se promueve el trabajo en equipo en TERRATECNICA S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	22,8%
De acuerdo en su mayoría	15	19,0%
En desacuerdo en su mayoría	41	51,9%
Totalmente en desacuerdo	5	6,3%
Total	79	100,0%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora.

Ánàlisis

De acuerdo a la figura, el 51.9% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo que se promueve el trabajo en equipo, el 22.8% están totalmente de acuerdo, el 19% están en desacuerdo en su mayoría y mientras el 6.3% estan totalmente en desacuerdo. Estos resultados nos permite abordar de manera urgente las preocupaciones de estos colaboradores para comprender las razones detrás de su percepción negativa y tomar medidas para mejorar la promoción del trabajo en equipo en toda la empresa.

Pregunta 7. ¿Qué tan accesible percibe al departamento de Recursos Humanos para abordar sus inquietudes laborales?

Tabla 9.

Se percibe al departamento de Recursos Humanos para abordar sus inquietudes laborales.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy accesible	15	18,99%
Accesible	22	27,85%
Poco accesible	34	43,04%
Nada accesible	8	10,13%
Total	79	100,00%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora.

Ánàlisis

El 43.04% de los colaboradores percibe que el departamento de Recursos Humanos es poco accesible para abordar sus inquietudes laborales, el 27.85% piensan que es accesible, mientras el 18.99% creen que es muy accesible y el 10.13% lo consideran nada accesible. Es importante abordar las preocupaciones de los colaboradores para comprender las razones detrás de su percepción y tomar medidas correctivas para mejorar la accesibilidad y la eficacia del departamento de Recursos Humanos.

Pregunta 8. ¿Siente que recibe el apoyo necesario para desarrollarse profesionalmente en TERRATECNICA S.A.?

Tabla 10.

Análisis de recibe el apoyo necesario para desarrollarse profesionalmente en TERRATECNICA S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Sí, siempre	14	17,72%
En la mayoría de los casos	28	35,44%
A veces	30	37,97%
No, nunca	7	8,86%
Total	79	100%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora

Análisis

El análisis de si los empleados reciben el apoyo necesario para desarrollarse profesionalmente en TERRATECNICA S.A. muestra que la mayoría (37.97%) considera que solo a veces reciben este apoyo, lo que indica una inconsistencia en las oportunidades de desarrollo profesional. Un 35.44% afirma que recibe apoyo en la mayoría de los casos, mientras que un 17.72% siente que siempre recibe el apoyo necesario. Sin embargo, un 8.86% menciona que nunca recibe dicho apoyo, lo cual señala áreas críticas donde la empresa debe mejorar para asegurar un desarrollo profesional equitativo y constante para todos los empleados.

Pregunta 9. ¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida laboral y personal en TERRATECNICA S.A.?

Tabla 11.

Análisis de equilibrio entre su vida laboral y personal en TERRATECNICA S.A.

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Excelente	10	12,6%
Bueno	6	7,5%
Regular	48	60,7%
Malo	15	18,9%
Total	79	100,0%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60,7% manifiesta que la relación entre el equilibrio entre su vida laboral y personal en empresas es regular, el 18,9% piensan que hay una relación mala, el 12,6% piensan que es excelente, mientras que el 7,5% dicen que es buena. Los resultados sugieren que mientras una parte significativa de los empleados tiene una percepción neutral o negativa del equilibrio entre su vida laboral y personal, la empresa deben valorar este feedback positivo y buscar formas de expandir las prácticas que han resultado efectivas para este grupo.

Pregunta 10. ¿Qué tan satisfecho/a está con las capacitaciones y beneficios ofrecidos por TERRATECNICA S.A. para el bienestar de los empleados?

Tabla 12.

Análisis de satisfacción con las capacitaciones y beneficios ofrecidos por TERRATECNICA S.A. para el bienestar de los empleados

Opciones	Cantidad	Porcentaje
Muy satisfecho/a	15	18,99%
Satisfecho	23	29,11%
Neutral	30	37,97%
Insatisfecho.	11	13,92%
Total	79	100%

Nota. Fuente: Encuesta dirigida a los colaboradores de Terratecnica S.A. Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de los empleados 37.97% se siente neutral respecto a estas iniciativas, lo que sugiere que, si bien no están insatisfechos, tampoco encuentran las ofertas particularmente destacables o beneficiosas. Un 29.11% está satisfecho y un 18.99% muy satisfecho, lo cual indica que casi la mitad de los empleados valora positivamente las capacitaciones y beneficios. Sin embargo, un 13.92% se siente insatisfecho, señalando áreas que requieren atención y mejora para incrementar la satisfacción general. La empresa debería enfocarse en entender las expectativas y necesidades específicas de los empleados para mejorar sus programas de capacitación y beneficios.

4.2.2 Discusión.

La empresa TERRATECNICA S.A. enfrenta diversos problemas en sus factores internos y externos que afectan negativamente su funcionamiento y productividad. La gestión de conflictos es ineficaz, lo que genera tensiones y reduce la cohesión entre los colaboradores. Además, la promoción del trabajo en equipo es deficiente, limitando la colaboración y el logro de objetivos comunes. La accesibilidad del departamento de Recursos Humanos también es un problema, ya que su limitada disponibilidad dificulta el acceso a soporte y orientación, lo que contribuye a un ambiente laboral menos favorable. Estos problemas evidencian la necesidad urgente de implementar estrategias efectivas de gestión del talento humano, mejorar la comunicación interna y fomentar una cultura organizacional que valore la cooperación y el bienestar de los empleados.

Además, la diversidad de percepciones en relación con el sentido de pertenencia y la satisfacción con los programas y beneficios resalta la importancia de una revisión exhaustiva de las políticas y prácticas de recursos humanos.

Según, Caramello y Martín (2021), indican que no contar con un plan de gestión estratégica de comunicación interna conduce a una serie de problemas comunicacionales, tales como: falta de implicancia del personal (al no poseer la información necesaria de la empresa y de su puesto, el individuo no se siente parte), menor productividad (no tiene claridad sobre sus funciones), falta de interrelación entre áreas, entre otros, mientras que, Morales y Muñoz (2019), explica que hoy, para enfrentar y resolver un conflicto se debe utilizar la creatividad, la objetividad, la imparcialidad y el análisis crítico para estimular el pensamiento de las partes enfrentadas, llamar a la razón, al criterio común y la buena fe, a fin de resolver pacíficamente, en función a los intereses.

4.3 MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A. DEL CANTÓN VALENCIA.

El Manual de Funciones de TERRATECNICA S.A. del Cantón Valencia ha sido desarrollado con el objetivo de establecer claramente las responsabilidades y expectativas para cada puesto dentro de la empresa. Este documento busca optimizar la eficiencia operativa y asegurar que todos los colaboradores comprendan su rol y contribución al éxito organizacional.

4.3.1 Introducción

El desarrollo de un manual de funciones para TERRATECNICA S.A. es una piedra angular en la estructuración y eficacia de sus operaciones. En este contexto, la empresa, conocida por su dedicación en la industria, encuentra en la creación de este documento un elemento crucial para establecer una distribución de tareas eficiente y transparente. Más allá de simplemente asignar responsabilidades, este manual refleja el compromiso de TERRATECNICA S.A. con la claridad en la comunicación interna y el crecimiento profesional de su equipo.

La introducción propuesta tiene como objetivo explorar los fundamentos y la relevancia de diseñar un manual de funciones que se adapte a las características específicas de TERRATECNICA S.A. A través de este documento, no solo se delinean las responsabilidades individuales de los empleados, sino que también se establece una cultura organizacional sólida, en la que cada miembro del equipo comprende su papel y su contribución al éxito general de la empresa.

4.3.2 Objetivos.

4.3.2.1 General

Diseñar un manual de funciones para la empresa industrial Terratecnica S.A.

4.3.2.2 Específicos

- Definir con claridad las responsabilidades de cada puesto, garantizando una asignación adecuada de funciones en la empresa.
- Establecer criterios de evaluación de rendimiento basados en las funciones y responsabilidades de cada posición, promoviendo la excelencia laboral.
- Simplificar el proceso de selección de personal al contar con descripciones detalladas de las funciones requeridas para cada puesto.

4.3.3 Justificación

La importancia de este manual radica en su capacidad para clarificar las responsabilidades de cada empleado, lo cual facilita la comunicación interna, reduce conflictos y aumenta la eficiencia. Además, sirve como herramienta de orientación para los nuevos empleados y como base para evaluar su desempeño en la empresa.

4.3.4 Factibilidad

En la época actual, resulta esencial para cualquier empresa disponer de un Manual de Funciones, garantizando así una distribución eficaz del personal. Este manual se posiciona como una herramienta fundamental para cualquier organización, dado que clarifica las responsabilidades de cada empleado y establece los procedimientos a seguir en diversas circunstancias.

Dado que se cuenta con la aprobación del Gerente General y la colaboración del equipo para su implementación, se considera viable y necesario desarrollar este Manual de Funciones.

4.3.5 Alcance

El manual abarcará todos los cargos existentes en TERRATECNICA S.A., desde la alta dirección hasta el personal administrativo y operativo. Se detallarán las funciones específicas de cada puesto, así como los requisitos y competencias necesarios para su desempeño. Este documento será revisado y actualizado periódicamente para reflejar los cambios en la estructura organizativa y las responsabilidades del personal.

4.3.6 Misión y Visión de la empresa Terratecnica S.A.

4.3.6.1 Misión

Elaborar productos de calidad, orientados a generar valor para nuestros accionistas, clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad foresto – industrial en general, mediante la óptima gestión de nuestro equipo humano en el procesamiento y comercialización de balsa, cumpliendo con las normativas legales vigentes en el cuidado y respeto al medio ambiente.

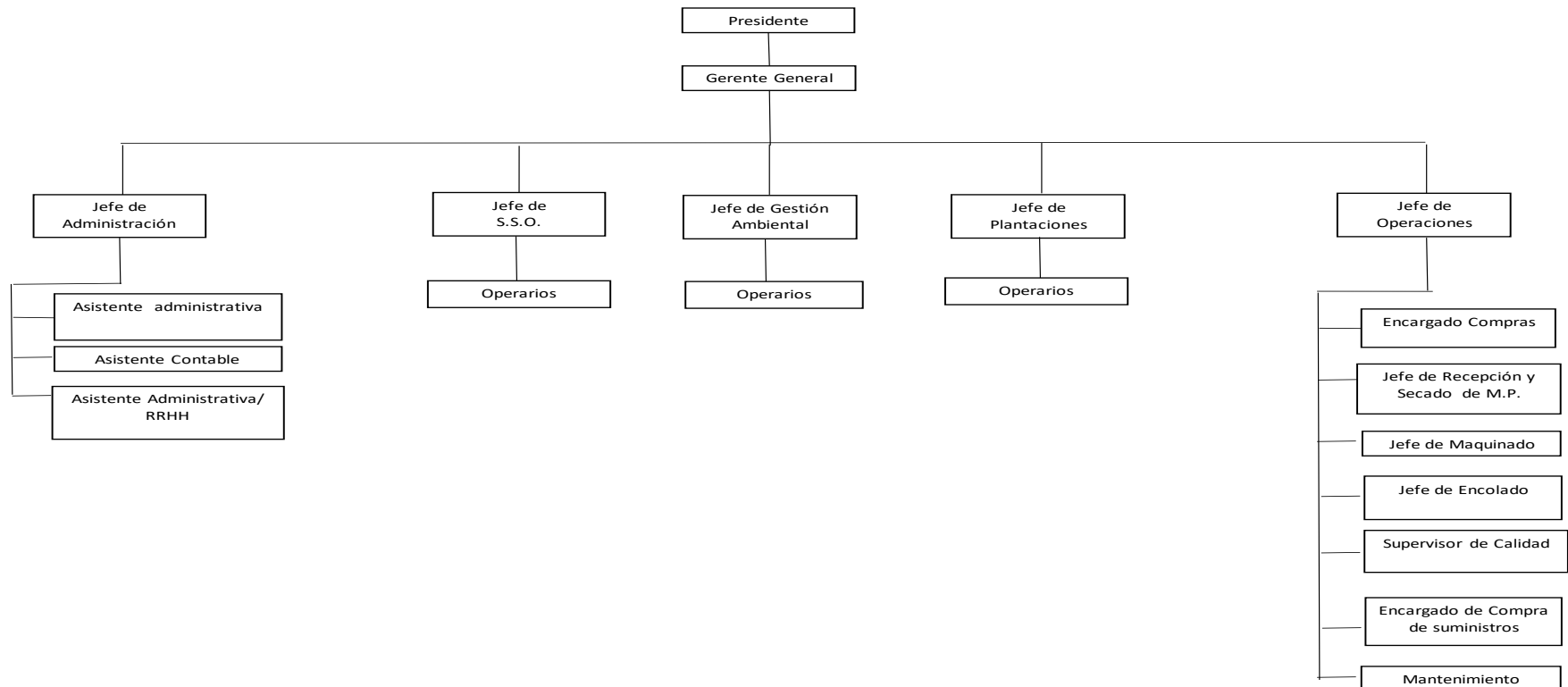
4.3.6.2 Visión

Ser una empresa líder en el procesamiento y comercialización de balsa, con solidez empresarial y eficiencia productiva, reconocida en el ámbito nacional e internacional por la calidad de sus productos, servicios de excelencia y espíritu innovador, asegurando un permanente crecimiento y rentabilidad.

4.3.7 Organigrama Estructural

Figura 1.

Organigrama Estructural de Terratecnica S.A.



Nota. Fuente: Organigrama estructural S.A., Elaborado por: La Autora.

4.3.8 Manual de funciones

El propósito de este Manual de Funciones y Procedimientos es proporcionar una guía clara y concisa para el personal de la Empresa TERRATECNICA S.A., con el fin de facilitar sus responsabilidades diarias. Se solicita la colaboración de todo el equipo para implementar estas directrices de manera efectiva.

A continuación, se describen las responsabilidades específicas de cada cargo dentro de la estructura organizativa de la empresa. Este detalle incluye información como la identificación del puesto, descripción detallada del mismo, relaciones jerárquicas, requisitos y habilidades necesarios, así como las principales funciones a desempeñar.

La finalidad de este enfoque es asegurar que cada miembro del personal comprenda claramente sus responsabilidades y contribuya de manera efectiva al éxito general de la empresa.

MANUAL DE FUNCIONES



Tabla 13

Manual de Funciones de la empresa de TERRATECNICA S.A.



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Presidente
II. OBJETO DEL CARGO	
Liderar la dirección estratégica y ejecutiva de la empresa industrial, estableciendo y cumpliendo los objetivos organizacionales, así como representando a la empresa ante sus stakeholders.	
III. REQUISITOS	
Preparación Profesional: Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o campo relacionado. Experiencia Laboral: Mínimo 10 años. Conocimientos: Profundo conocimiento de procesos industriales, gestión de calidad, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y financieros. Habilidades: Excelentes habilidades de liderazgo, comunicación, negociación y resolución de problemas.	
IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES	
➤ Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa industrial en coordinación con el consejo de administración. ➤ Desarrollar y ejecutar planes estratégicos para el crecimiento y la expansión de la empresa, identificando oportunidades de mercado y riesgos potenciales. ➤ Supervisar todas las operaciones de la empresa, garantizando el cumplimiento de estándares de calidad, eficiencia y rentabilidad. ➤ Tomar decisiones ejecutivas clave en áreas como inversiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y desarrollo de nuevos productos. ➤ Supervisar la gestión financiera de la empresa, incluyendo presupuestos, planificación fiscal, inversiones y control de costos. ➤ Garantizar la salud financiera y la solidez económica de la empresa, maximizando la rentabilidad y minimizando los riesgos financieros. ➤ Desarrollar y mantener un equipo directivo sólido, motivado y comprometido con los valores y objetivos de la empresa.	

-
- Contribuir al bienestar de la comunidad y el desarrollo sostenible en las áreas donde opera la empresa.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Gerente
-------------------------------	---------

VI. OBJETO DEL CARGO

Supervisar y dirigir todas las actividades operativas y administrativas de la empresa industrial para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos y el éxito continuo del negocio.

VII. REQUISITOS

Preparación Profesional: Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, o campo relacionado.

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años.

Conocimientos: Profundo conocimiento de procesos industriales, gestión de calidad, planificación estratégica, gestión de recursos humanos y financieros.

Habilidades: Excelentes habilidades de liderazgo, comunicación, negociación y resolución de problemas.

VIII. DESCRIPCION DE FUNCIONES

-
- Desarrollar y ejecutar planes estratégicos para alcanzar los objetivos de la empresa.
 - Identificar oportunidades de mejora y crecimiento en el mercado industrial.
 - Supervisar las actividades diarias de producción, asegurando la eficiencia y calidad
 - Coordinar con los departamentos de producción, logística y mantenimiento para garantizar un flujo de trabajo sin problemas.
 - Elaborar presupuestos operativos y controlar los costos para garantizar la rentabilidad.
 - Supervisar la gestión de inventarios y controlar los niveles de existencias.
 - Implementar y mantener estándares de calidad en todos los procesos industriales.
 - Coordinar auditorías internas y externas para garantizar el cumplimiento de normativas y estándares de calidad.
 - Mantener relaciones sólidas con clientes clave y asegurar su satisfacción.
-

-
- Atender y resolver cualquier problema o reclamo de los clientes de manera oportuna y eficiente.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

IX. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Operaciones

X. OBJETO DEL CARGO

Mantener un nivel sostenido de Producción controlando ingreso de Materia Prima.

XI. REQUISITOS

Preparación Profesional: Ing. Industrial, Ing. Mecánico, Ing. Forestal.

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años.

Conocimientos: Matemáticos, conocimientos en utilitarios de Windows, ingles técnico.

Conocimientos de normas de Seguridad Industrial, Normas de Calidad.

Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

XII. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Compra de madera verde en bosques a proveedores independientes.
- Control de proyección de compras de madera semanal.
- Revisión del mercado para analizar precios de madera verde.
- Control de mediciones en el área de Recepción de Madera.
- Planificación de producción mensual de planta.
- Planificación y distribución de camiones según número de clientes.
- Control de contratos de proveedores externos para obras de la planta.
- Control de ensayo de producción quincenal.
- Control y planificación de programas de seguridad industrial.
- Control de producción semanal.
- Control y supervisión de inventario mensual.
- Manejo de negociaciones con clientes finales.
- Supervisión del cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo.

-
- Revisión y mejoras a los equipos para aumentar su eficiencia.
 - Control de costos de producción.
 - Control de rendimiento por área de trabajo.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Encargado de Compra de Materia Prima
-------------------------------	--------------------------------------

II. OBJETO DEL CARGO

Definir las funciones y/o responsabilidades del puesto de Jefe de compra de Materia Prima, estableciendo los requisitos para ocuparlo.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Título Profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería industrial, Comercio Internacional, Logística y Gestión de la Cadena de Suministro.

Experiencia Laboral: Mínimo 2 años.

Conocimientos: Habilidades de negociación y capacidad para establecer relaciones sólidas con proveedores.

Destrezas analíticas para realizar proyecciones de demanda y optimizar costos.

Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

-
- ❖ Elaborar planes de compras a corto, mediano y largo plazo en función de las necesidades de producción.
 - ❖ Identificar y evaluar proveedores potenciales de árboles de balsa, considerando su capacidad de suministro, calidad del producto, precios y términos de entrega.
 - ❖ Negociar contratos y acuerdos comerciales con proveedores seleccionados, buscando obtener las mejores condiciones para la empresa.
 - ❖ Realizar pedidos de materia prima de acuerdo con los planes de compras establecidos.
 - ❖ Gestionar cualquier reclamo o problema relacionado con la calidad de los productos recibidos.
 - ❖ Buscar constantemente oportunidades para reducir costos en la adquisición de materia prima, sin comprometer la calidad ni la disponibilidad del producto.
-

- ❖ Analizar y comparar precios de mercado para asegurar que la empresa obtenga los mejores precios posibles.
- ❖ Supervisar los niveles de inventario de materia prima y tomar medidas para evitar escasez o exceso de stock.
- ❖ Mantenerse informado sobre las tendencias del mercado de la balsa, incluyendo cambios en precios, disponibilidad y regulaciones relacionadas.



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Recepción y Secado

II. OBJETO DEL CARGO

Supervisar y medir los volúmenes ingresados de Materia Prima y manejo del secado de madera.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Tec. Industrial, Ing. Industrial, Ing. Forestal.
Experiencia Laboral: Mínimo 1 año.
Conocimiento: Matemáticos y Mecánicos, manejo de utilitarios de Office.
Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Realizar la proyección de ingresos de madera semanal.
- Realizar mediciones de coches de madera verde para ingreso a las cámaras.
- Supervisar la calificación de madera verde.
- Realizar la matriz de trazabilidad de coches.
- Realizar el control de asistencias de recepción de madera.
- Controlar el rendimiento de recepción de madera.
- Supervisar la temperatura, presión de calderos y cámaras.
- Control de coches procesados diarios.
- Control de uso de EPP y el orden y limpieza del área de recepción de madera.
- Mantener la información de respaldo para controles de inventario.
- Abastecer de materia prima a taller de producción.
- Verificar la calidad de ingreso de coches de madera verde a cámaras.

-
- Mantener abastecimiento para los calderos.
 - Verificar la infraestructura del área de secado estén en optima condiciones e informar al área de mantenimiento.
 - Verificar parámetros del tanque de condesado.
 - Planificar y recibir la limpieza del caldero que se realiza cada 15 días.
 - Ingresar los datos correspondientes de madera verde a la Matriz.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Maquinado

II. OBJETO DEL CARGO

Controlar y planificar el proceso en línea de producción.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Tec. Industrial.
 Experiencia Laboral: Mínimo 3 años.
 Conocimientos: Matemáticos y Mecánicos.
 Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Planificación diaria de producción en línea.
 - Control de calidad de cortes de equipos.
 - Control de calidad de plantillado.
 - Medición de niveles de cortes para control el desperdicio.
 - Control de calidad de bloques.
 - Realización de inventarios diarios para control de mermas.
 - Ensayos quincenales para control de merma de producción. (<20%).
 - Orden y limpieza en su área de trabajo.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Encolado

II. OBJETO DEL CARGO

Controlar y supervisar el proceso de encolado, revisión de calidad de bloques y despacho de producto terminado.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Ing. Industrial, Ing., Forestal, Ing. mecánico, Tec. Industrial.

Experiencia: Mínimo 3 años.

Conocimientos en: Windows Básico y office

Habilidades: Manejo de personal, liderazgo, trabajo bajo presión.

.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Control directo de encolado.
 - Supervisar la calidad del encolado y consumo de goma.
 - Realizar el despacho y tally shetf de embarques a nuestros clientes.
 - Realizar el control de calidad de bloques encolados.
Revisar, controlar la asistencia de todo el personal de encolado
 - Controlar el uso de EPP y orden y limpieza del área.
 - Revisar las condiciones seguras de labores.
 - Realizar el control de inventario de bloques.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Encargado Mantenimiento

II. OBJETO DEL CARGO

Mantener los equipos de trabajos operativos.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Tec. Industrial, Ing. Industrial, Ing. Eléctrico – mecánico.

Experiencia laboral: Mínimo 3 años.

Conocimientos: Matemáticos y Mecánicos, manejo de utilitarios de Office.

Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

-
- Realizar el plan de mantenimiento de todos los equipos de la empresa
 - Controlar la disponibilidad de los equipos en un 90%
 - Mantener en 25% el mantenimiento correctivo de los equipos.
 - Controlar el orden y limpieza de jardines “perímetros” y estructuras de la planta.
 - Realizar charlas de seguridad industrial.
 - Manejo de inventario de stock de repuestos e insumos de mantenimiento.
 - Control de asistencia de personal a su cargo.
 - Orden y limpieza en su área de trabajo.
 - Verificar diariamente el estado óptimo de maquinarias existentes
 - Planificar mantenimiento preventivo y correctivo semanalmente de las maquinarias.
 - Verificar que todas las máquinas y herramientas estén óptimas condiciones y en su lugar.
 - Dar mantenimiento preventivo a las cámaras de secado, cada que estén vacías.
 - Supervisar inventarios de equipos y hacer equipos cuando sean necesarios.
 - Planificar y supervisar todas las actividades de instalación y reparación.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Supervisor de Calidad

II. OBJETO DEL CARGO

Controlar y supervisar el proceso de producción, despacho de producto terminado.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Ing. Industrial, Ing., Forestal, Ing. mecánico, Tec. Industrial.

Experiencia: Mínimo 3 años.

Conocimientos en: Mecánica, electricidad, Windows Básico.

Habilidades: Manejo de personal, liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Control directo de las líneas de producción y encolado.
 - Supervisar la calificación del personal de recepción de madera.
 - Supervisar y controlar el plan de mantenimiento de los equipos.
 - Supervisar el despacho y tally shetf de embarques a nuestros clientes.
 - Realizar el control de calidad de bloques encolados.
 - Controlar el desperdicio o merma de producción realizando ensayos quincenales. (<20%)
 - Controlar y mejorar el rendimiento de los procesos de la planta
 - Realizar y planificar mejoras en operación, infraestructura y equipos para aumentar la producción de la planta.
 - Revisar las condiciones seguras de labores.
 - Realizar el control de inventario de planta
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Plantación

II. OBJETO DEL CARGO

El Jefe de Plantación es responsable de planificar, dirigir y supervisar todas las actividades relacionadas con el cultivo y la gestión de las plantaciones de balsa, asegurando una producción sostenible y de alta calidad.

III. REQUISITOS

- Título universitario en Ingeniería Forestal, Agronomía o campo relacionado.
 - Experiencia previa en manejo de plantaciones forestales, preferiblemente en la industria de la madera.
 - Conocimiento profundo de las técnicas de cultivo de balsa y su ciclo de crecimiento.
 - Habilidades de liderazgo y capacidad para gestionar equipos de trabajo.
 - Capacidad para planificar y coordinar actividades a largo plazo.
 - Conocimiento de prácticas de seguridad laboral en el campo.
-

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Planificar y coordinar la siembra, mantenimiento y cosecha de las plantaciones de balsa.
 - Supervisar el manejo de plagas, enfermedades y otros riesgos que puedan afectar la salud de las plantaciones.
 - Realizar evaluaciones periódicas del estado de las plantaciones y proponer medidas correctivas cuando sea necesario.
 - Coordinar la aplicación de técnicas de manejo sostenible del suelo y del agua.
 - Gestionar el presupuesto asignado para las operaciones de plantación, asegurando su eficiente utilización.
 - Mantener registros precisos de la producción y rendimiento de las plantaciones.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de Gestión Ambiental

II. OBJETO DEL CARGO

El Jefe de Gestión Ambiental tiene como objetivo principal coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el cumplimiento de las normativas ambientales vigentes, así como implementar estrategias para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa.

III. REQUISITOS

- Título universitario en Ingeniería Ambiental, Ingeniería Forestal, o campo relacionado.
 - Experiencia previa en gestión ambiental, preferiblemente en el sector industrial.
 - Conocimiento profundo de las regulaciones ambientales locales, nacionales e internacionales.
 - Habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo.
 - Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para negociar con partes interesadas externas.
-

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Desarrollar e implementar políticas y procedimientos para garantizar el cumplimiento de las normativas ambientales.
 - Supervisar la gestión de residuos y el control de emisiones para minimizar el impacto ambiental de las operaciones.
 - Realizar auditorías ambientales periódicas para evaluar el desempeño ambiental de la empresa y proponer mejoras.
 - Coordinar programas de capacitación para el personal sobre prácticas ambientales seguras.
 - Mantener una comunicación constante con las autoridades ambientales y otras partes interesadas relevantes.
 - Investigar y desarrollar nuevas tecnologías o prácticas que mejoren la sostenibilidad ambiental de la empresa.
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Jefe de S.S.O

II. OBJETO DEL CARGO

Garantizar que se implementen medidas efectivas para promover la seguridad y la salud de los empleados en el entorno laboral.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Título de Ingeniería Industrial, Riesgos del Trabajo, Psicología Industrial o afines, Cursando o con Maestría en Seguridad y Salud Ocupacional.

Experiencia Laboral: Mínimo 5 años.

Conocimientos: Conocimiento del Sistema Nacional de Gestión de la Prevención (SGP), procesos de Auditoria SART.

Conocimiento de la Normativa legal del IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Cuerpo de bomberos, INEN, CAN, y otras que apliquen a la actividad de la empresa.

Conocimiento en la implementación de sistemas de Gestión Salud y Seguridad Ocupacional.

Conocimientos de normas de Seguridad Industrial, Normas de Calidad.

Habilidades: Liderazgo, trabajo bajo presión.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

-
- ❖ Dirigir, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo (SGSST) de la empresa acorde a lo establecido en la normativa legal ecuatoriana, mediante la planificación, supervisión, coordinación y evaluación de procedimientos, normas y programas orientados a la seguridad y salud de los trabajadores.
 - ❖ Proponer a la Gerencia General el presupuesto anual para Seguridad y Salud Ocupacional.
 - ❖ Coordinar el cumplimiento de programas de formación para los trabajadores.
 - ❖ Asegurar el cumplimiento del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la empresa.
 - ❖ Mantener actualizados los planes de emergencia y evacuación de las instalaciones, incluido la implementación de la señalética.
 - ❖ Investigar y analizar los accidentes e incidentes de trabajo, determinar sus causas y recomienda medidas correctivas y hacer seguimiento de las mismas.
 - ❖ Determinar las especificaciones de los equipos de protección personal por área de trabajo.
-

- ❖ Preparar y presentar los informes de las inspecciones y realizar sugerencias de mejora.
- ❖ Organizar e integrar el Comité de Seguridad y Salud de los trabajadores.
- ❖ Realizar las actualizaciones de los manuales de procedimientos de Seguridad Industrial.
- ❖ Coordinar con el Departamento de Medicina Ocupacional.
- ❖ Dar soporte en campañas de salud ocupacional.



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Administración
-------------------------------	------------------------

II. OBJETO DEL CARGO

Supervisar y coordinar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa industrial, garantizando el cumplimiento de las políticas internas y las regulaciones externas, así como el soporte necesario para las operaciones de la empresa.

III. REQUISITOS

- Título universitario en Contabilidad, Administración de Empresas, Economía o campo relacionado.
- Experiencia 5 años previa en puestos similares, preferiblemente en el sector industrial.
- Conocimiento: Conocimiento sólido de contabilidad, gestión financiera, administración de personal, legislación laboral y tributaria.
- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos establecidos.
- Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar en equipo.

IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Controlar el flujo de efectivo y gestionar las cuentas por cobrar y por pagar.
- Coordinar con el departamento de finanzas para garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales y regulatorias.
- Supervisar las actividades relacionadas con la administración de personal, incluyendo la gestión de nóminas, beneficios, contratación y capacitación.
- Mantener registros precisos de asistencia y horas trabajadas.
- Asesorar a la gerencia y al personal en asuntos relacionados con políticas laborales y procedimientos disciplinarios.
- Supervisar la gestión de la documentación y los archivos de la empresa, asegurando su organización y accesibilidad.
- Coordinar el mantenimiento de las instalaciones y equipos de oficina.
- Administrar la correspondencia interna y externa de la empresa.

- Realizar análisis financieros y económicos para informar a la dirección sobre la salud financiera de la empresa y proponer medidas correctivas si es necesario.
- Preparar informes periódicos sobre el desempeño financiero y administrativo de la empresa para la alta dirección y accionistas.



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

V. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Asistente administrativa

VI. OBJETO DEL CARGO

El Departamento Financiero tiene como objetivo principal gestionar los recursos financieros de la empresa de manera eficiente, garantizando la viabilidad económica y el cumplimiento de las obligaciones financieras.

VII. REQUISITOS

- Título universitario en Contabilidad, Administración de Empresas, Economía o campo relacionado.
- Experiencia previa en puestos similares, preferiblemente en el sector industrial.
- Conocimiento profundo de contabilidad financiera y análisis de estados financieros.
- Habilidades avanzadas en el uso de software de contabilidad y herramientas de gestión financiera.
- Capacidad para trabajar bajo presión y cumplir con plazos establecidos.
- Excelentes habilidades de comunicación y capacidad para trabajar en equipo.

VIII. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Elaborar y supervisar el presupuesto anual de la empresa, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos.
- Realizar análisis financiero periódico para evaluar el desempeño económico de la empresa y proponer medidas correctivas si es necesario.
- Gestionar la contabilidad general de la empresa, incluyendo la preparación de informes financieros y declaraciones fiscales.
- Coordinar el proceso de facturación y cobranza, asegurando el cumplimiento oportuno de los pagos por parte de los clientes.
- Supervisar la gestión de tesorería y la administración de activos financieros.
- Mantener una comunicación constante con otros departamentos para garantizar el cumplimiento de los procedimientos financieros establecidos.



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO

Asistente Contable

II. OBJETO DEL CARGO

El Departamento Contable tiene como objetivo principal llevar a cabo todas las actividades relacionadas con el registro, control y análisis de las transacciones financieras de la empresa, garantizando la precisión y confiabilidad de la información contable.

III. REQUISITOS

- Título universitario en Contabilidad, Administración de Empresas, Finanzas o campo relacionado.
 - Experiencia previa en funciones contables, preferiblemente en el sector industrial.
 - Conocimiento profundo de los principios contables y normativas fiscales.
 - Habilidades avanzadas en el uso de software de contabilidad y herramientas de gestión financiera.
 - Atención al detalle y capacidad para trabajar con precisión en entornos con alto volumen de transacciones.
 - Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
-

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Registrar y clasificar todas las transacciones financieras de la empresa en los libros contables correspondientes.
 - Preparar y analizar estados financieros, balances y otros informes contables periódicos.
 - Realizar conciliaciones bancarias y verificar la exactitud de los registros financieros.
 - Gestionar el proceso de facturación y llevar un control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
 - Asistir en la preparación de informes para la presentación de impuestos y auditorías externas.
 - Colaborar con el Departamento Financiero en la elaboración y seguimiento del presupuesto anual
-



MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TERRATECNICA S.A.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	Asistente administrativo/ Recursos Humanos
-------------------------------	--

II. OBJETO DEL CARGO

Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, afiliaciones, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias.

III. REQUISITOS

Preparación Profesional: Administración de Empresas, Lic. Recursos Humanos, y carreras afines.

Experiencia: Mínimo 1 año.

Conocimientos en: Windows Básico y office.

Habilidades: Manejo de personal, liderazgo, trabajo bajo presión, habilidades interpersonales, comunicación efectiva, Resolución de problemas.

IV. DESCRIPCION DE FUNCIONES

- Administración del personal.
 - Realizar el rol de pagos general.
 - Realizar roles de pago individuales.
 - Manejo del IESS (ingresos, salidas, cambios, subir diferencia de sueldo).
 - Verificar las horas registradas por cada área.
 - Realizar reporte de Décimos y Utilidades.
 - Manejo de SUT (Contratos y Liquidaciones).
 - Subir al SUT contratos, adendum.
 - Realizar contratos individuales.
 - Planificar la capacitación continua.
 - Evaluación del desempeño y control del personal.
-
- Evaluaciones de las funciones.
 - Salud y bienestar de los empleados
-

Nota. Fuente Investigación en la empresa de TERRATECNICA S.A. Elaborado por: La Autora

Análisis

El manual de funciones actualizado proporciona una definición clara y detallada de las responsabilidades de cada puesto, lo que ayuda a reducir la confusión entre los empleados. Al especificar las tareas y expectativas de cada rol, se mejora la comprensión de las funciones individuales y se evita la duplicidad de esfuerzos. Con la actualización del manual, se espera una mejora en la eficiencia operativa de la empresa. La claridad en las responsabilidades y procesos permite que los empleados realicen sus tareas de manera más efectiva, reduciendo el tiempo perdido en la resolución de conflictos de funciones y asegurando un flujo de trabajo más suave. Al definir claramente las funciones y responsabilidades, el manual actualizado ayuda a reducir los conflictos laborales relacionados con la ambigüedad en los roles. Una mejor comprensión de las expectativas minimiza las disputas y fomenta un ambiente de trabajo más armonioso.

4.3.9 Discusión

Según, Quimiz et al. (2020), afirma que, “a lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que todo manual es indispensable para cualquier entidad, ya que brinda mayor eficiencia en las diversas áreas tanto Recursos Humanos, Financiera y de Producción”.

Una entidad será eficiente sí, su estructura está correctamente elaborada para la satisfacción de sus necesidades. De lo contrario el personal no podrá cumplir con los objetivos puestos por la entidad/organización, mientras que, Cárdenas et al. (2020), concluye que existen un conjunto de autores analizados en la investigación que clasifican las competencias según las características a partir de los criterios de evaluación y análisis de los cargos o puestos de trabajo y las vertientes de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, no obstante, todos coinciden en que la gestión por competencias

permite elevar el desempeño del capital humano que las empresas necesitan en el cambiante y complejo mundo empresarial de la actualidad.

En conclusión, tanto la actualización del manual de funciones como la gestión por competencias son elementos clave para mejorar la eficiencia y el desempeño en TERRATECNICA S.A. Al abordar estas áreas, la empresa puede crear un entorno de trabajo más atractivo y productivo, facilitando la atracción y retención de talento, y fortaleciendo su posición competitiva en el mercado.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación realizada se determinó las siguientes conclusiones:

- TERRATECNICA S.A. enfrenta importantes desafíos en la gestión de su capital humano, destacando la alta rotación de personal que ha generado una pérdida significativa de conocimientos y experiencia crítica. La competitividad del mercado y las mejores ofertas laborales en el sector han exacerbado esta situación. Aunque la empresa está reevaluando su filosofía de gestión para mejorar la retención y satisfacción de sus empleados, las iniciativas actuales resultan insuficientes. La falta de programas continuos de desarrollo, capacitación y métricas consistentes, junto con la comunicación y liderazgo deficientes, han contribuido a un clima laboral tenso y una gestión ineficaz de conflictos. Además, la desconexión entre las prácticas de gestión y los valores de la empresa, junto con un manual de funciones desactualizado y la ausencia de un proceso de inducción, afectan la cohesión interna y la eficiencia de los nuevos empleados.
- De las encuestas realizadas a los colaboradores, se pudo evidenciar que la empresa TERRATECNICA S.A. enfrenta serias dificultades en diversos factores internos y externos, en la gestión de conflictos, la promoción del trabajo en equipo y la accesibilidad del departamento de Recursos Humanos, lo que afecta negativamente el clima organizacional y la productividad. La falta de estrategias efectivas en la gestión del talento humano ha generado tensiones, baja cohesión y un ambiente laboral desfavorable, demostrando una necesidad urgente de mejoras en estas áreas.

- La desactualización del manual de funciones en TERRATECNICA S.A., generan confusiones en los trabajadores implementando prácticas contraproducentes, conflictos organizacionales y poca captación de responsabilidades de cargos, también se evidencia duplicidad de funciones generando inconveniente en el desarrollo de sus operaciones lo cual conlleva a disminuir el desempeño.

5.2 RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos de nuestra investigación, se han formulado las siguientes. A continuación, se detallan las sugerencias específicas para optimizar estas áreas críticas.

- Para abordar los desafíos en la gestión del capital humano, TERRATECNICA S.A. debe implementar un plan integral que incluya programas continuos de desarrollo y capacitación profesional, una actualización del manual de funciones para eliminar duplicidades, un proceso de inducción estructurado para nuevos empleados, y capacitación en comunicación efectiva y gestión de equipos para los líderes. Además, es esencial desarrollar métricas consistentes para evaluar la efectividad de estas iniciativas y asegurar que todas las prácticas de gestión estén alineadas con los valores de la empresa. Estas acciones crearán un entorno laboral más atractivo y sostenible, mejorando la retención y satisfacción de los empleados, y fortaleciendo la competitividad y el rendimiento de la empresa.
- Se sugiere a la empresa TERRATECNICA S.A. analizar los factores internos y externos, y se implemente un programa integral de mejora en la gestión del talento humano, que incluya políticas claras para la resolución de conflictos, iniciativas para fomentar el trabajo en equipo y medidas para aumentar la accesibilidad del departamento de Recursos Humanos. Estas acciones mejorarán el clima laboral,

incrementarán la productividad y fortalecerán el bienestar de los colaboradores, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

- Considerar la puesta en marcha de la actualización del manual de funciones en TERRATECNICA S.A., y su correspondiente socialización mediante el proceso de inducción laboral al personal de la empresa, permitiéndoles conocer las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo en que han sido asignados por lo que es indispensable para cualquier entidad, ya que brinda mayor eficiencia en las diversas áreas tanto Recursos Humanos, Financiera y de Producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo - Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Digital Entramado Vol. 15 N° 1 Cali Enero/junio*, pp. 116-137. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v15n1/1900-3803-entra-15-01-116.pdf>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). GESTIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS . *Revista Universidad y Sociedad*, 163-170.
- Asamblea Nacional, (2008). (2008a). *Constitución de la república del ecuador*. 1–219.
- Asamblea Nacional, (2008). (2008b). *Constitución del ecuador. SEPS*.
- Basurto García, R. D., & Yoza Rodriguez, N. R. (2022). Gestión del talento humano y su influencia en la contratación del personal. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 128-141.
- Bautista, R., & Aguilar, E. J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor agregado*, 109-121.
- Bizneo. (2022). *Proceso de gestión del talento humano 6 etapas clave*. Obtenido de <https://www.bizneo.com/blog/proceso-de-gestion-del-talento-humano/>
- Carvajal - Pérez, A. L. (2021). Gestión actual del talento humano: contexto universitario. *Revista Nacional de Administración. Volumen 12(2), Diciembre*, pp. 185-198. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v12n2/1659-4932-rna-12-02-e3914.pdf>
- Castillo, J. (2006). *Selección de Personal* . Colombia. (Pág. 80,85): Editorial Norma .

- Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 684-783.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 684-703.
- Cedeño Macias, M. J., & Zambrano Zambrano, E. J. (2021). Clima organizacional en la gestión del Talento Humano de las Instituciones Financieras. *Dominio de las Ciencias*, 509-523.
- Cruz, N., Alonso, M., Armendáriz, N., & Lima, J. (2022). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Revista española de salud pública*, 95.
- Díaz, C. (2014). *Ingeniería de Métodos*. Miraflores, Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Continental. Obtenido de https://www.academia.edu/35828707/INGENIER%C3%8DA_DE_M%C3%89TODOS
- Díaz, G., & Quintana, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas(AJOICA)*, 29-48.
- Etalentum. (22 de mayo de 2022). *¿Cuáles son las características del personal de recursos humanos?* Obtenido de <https://blog.etalentum.com/es/cuales-son-las-caracteristicas-del-personal-de-recursos-humanos/>
- Flores, D., Martínez, L., & Flores, B. (2020). *Talento humano en las Mipymes e instituciones del departamento de Chontales*. Universidad Nacional Autónoma de

Nicaragua, Managua: Nicaragua. Obtenido de

<https://repositorio.unan.edu.ni/15173/2/15173.pdf>

Gaspar - Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Revista Digital Polo del Conocimiento (Edición núm. 58) Vol. 6, No 8. Agosto 2021*, pp. 318-329.

Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>

Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 213-241.

Hernández, L. (2024). Qué es una evaluación de desempeño. *Nailted. Desarrollo de personas*, pp. 1-6.

Ibáñez, M. (2005). *Administración de recursos humanos*. . Perú: Editorial San Marcos Perú. (Pg. 30,40,60,76).

Ispring. (28 de junio de 2023). *gestión del talento humano: definición, objetivos y ejemplos*. Obtenido de <https://www.ispring.es/blog/gestion-talento-humano>

Ley Orgánica Reformatoria a La Ley Orgánica Del Servicio Público Y Al Código Del Trabajo Para Prevenir El Acoso Laboral. (2017). *Ley Orgánica Reformatoria a La Ley Orgánica Del Servicio Público Y Al Código Del Trabajo Para Prevenir El Acoso Laboral*. 116, 3–6.

López, J., Beltrán, J., Meriño, V., & Martínez, C. (2020). Modelo de evaluación de desempeño y plan de formación para una empresa distribuidora y comercializadora de calzado. *Revista Electrónica ESPACIOS* Vol. 41 (N°07), pp. 26. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410726.html>

- Lorén, C. (30 de noviembre de 2021). *¿Qué se entiende por Gestión del Talento y por qué es importante?* . Obtenido de gestión del talento humano: https://www.grupocastilla.es/gestion-talento/#Por_que_es_importante_la_gestion_del_talento_humano_en_una_empresa
- Lucas, F., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas, estudio de caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28).
- Madrid. (23 de julio de 2023). *Evaluar el desempeño laboral*. Obtenido de <https://www.madridemprende.es/noticias/evaluar-el-desempeno-laboral/>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos. (Novena Edición)*. (Pg.45,47,50). México:: Pearson Educación.
- Morales, C. (2018). *“Modelo de gestión del talento humano aplicado al sector de servicios de transporte de la provincia de Tungurahua*. Ambato: Tesis de grado. Universidad Técnica de Ambato.
- Obando Changuán, M. P. (2020). Capacitación del Talento Humano y Productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 166-173.
- Obando, M. (2020). CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y PRODUCTIVIDAD: UNA REVISIÓN LITERARIA. *Eca sinergia*, 166-173.
- Odicio, G. (2021). Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia subregional Alto Amazonas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Ciudad de México, México. setiembre-octubre, 2021, Volumen 5, Número 5., pp. 1-19.

- Ortiz, F., Galindo, A. M., Valbuena, P. D., Clavijo, A. V., & Duarte, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 25-42.
- Peña, D., Figueroa, M., & Parrales, E. (2022). El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial. *Dominio de las Ciencias*.
- Pérez, Ó. (19 de febrero de 2020). *¿Por qué es importante la gestión de recursos humanos?* Obtenido de <https://blog.peoplenext.com/la-gestion-de-los-rrhh-como-motor-para-el-crecimiento-de-la-empresa>
- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*.
- Prieto, P. (2013). *MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL*. Medellín, Colombia: Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad.
- Ramírez - Torres, W. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVAResearch Journal*, 8(2). *Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga, Colombia*, pp. 83-106. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234/2076>.
- REGISTRO OFICIAL (1997), “Código de trabajo”, Registro Oficial Órgano del Gobierno del Ecuador No. 162, Talleres Gráficos Editora Nacional, Q.-E. (2012). Código del Trabajo Ecuador. *Codigo Del Trabajo*, 138, 159. www.lexis.com.ec

- Ríos, C., Delibes, M., & Catarina, F. (2023). La decadencia de la investigación de campo y su impacto en la conservación. *Revista Digital Universitaria*, 24(5).
- Rodriguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 53-68.
- Schein, E. (1988). *La Cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. España: Plaza & Janes Editores S.A. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Sulbarán, I. (16 de agosto de 2023). *Características de los recursos humanos*. Obtenido de <https://global.tiffin.edu/noticias/caracteristicas-de-los-recursos-humanos>
- Universidad Europea. (30 de agosto de 2023). *Objetivos de la gestión del talento humano*. Obtenido de <https://ecuador.universidadeuropea.com/blog/gestion-talento-humano/>

ANEXOS

ANEXO 1. CERTIFICADO COMPILATIO

Quevedo, 19 de junio del 2024

Doctor.

Byron Oviedo Bayas.

DECANO DE LA FACULTAD DE POSGRADO DE LA UTEQ.

Presente.

De mis consideraciones.

Mediante la presente cumpla en presentar a usted, el proyecto de investigación cuyo tema es, **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA. AÑO 2023**, presentado por la **LIC. MELISSA YAMILEX TORRES QUIROZ**, estudiante del programa de Maestría en Administración de Empresa. Fue dirigido y revisado bajo mi dirección, y desarrollado de acuerdo al Reglamento General de Graduación de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Cumple con el requerimiento de análisis de COMPILATIO el cual avala los niveles de originalidad en un 95% y de similitud 5% del proyecto de investigación.



Válido este documento, a fin de que el consejo académico de la unidad permita se prosiga con los trámites pertinentes, de acuerdo a lo que establece el reglamento.

Cordialmente



Ing. Elizabeth Núñez Bartolomé. MSc.
DIRECTORA

ANEXO 2. SOPORTE FOTOGRÁFICO







ANEXO 3. CUESTIONARIO DE PREGUNTA, ENTREVISTA

Cuestionario de preguntas realizadas a la GERENTE DE TERRATECNICA S.A.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta TERRATECNICA S.A. en términos de gestión de talento humano y clima laboral?
2. ¿Cómo describiría la filosofía o enfoque de TERRATECNICA S.A. en cuanto a la gestión de su capital humano?
3. ¿Qué estrategias o programas ha implementado la empresa para atraer y retener talento?
4. Desde su perspectiva, ¿cuál es el impacto de una gestión efectiva del talento humano en el rendimiento y la competitividad de la empresa?
5. ¿Qué medidas se toman en TERRATECNICA S.A. para fomentar un clima laboral positivo y productivo?
6. ¿Cómo se abordan los conflictos o desafíos relacionados con el clima laboral dentro de la empresa?
7. ¿Cuál es el papel del liderazgo y la comunicación en la promoción de un buen clima laboral en TERRATECNICA S.A.?
8. ¿Qué iniciativas se llevan a cabo para el desarrollo y la capacitación profesional de los empleados en TERRATECNICA S.A.?
9. ¿Qué métricas o indicadores utiliza la empresa para evaluar la efectividad de su gestión de talento humano y el clima laboral?
10. ¿Cómo se alinean las prácticas de gestión de talento humano con la cultura organizacional y los valores de TERRATECNICA S.A.?
11. ¿La empresa TERRATECNICA S.A. cuenta con un Manual de Funciones para la realización de las actividades de los colaboradores?
12. ¿La Empresa TERRATECNICA S.A. realiza la respectiva inducción laboral a sus nuevos colaboradores?

ANEXO 4. CUESTIONARIO DE PREGUNTAS, ENCUESTA

BANCO DE PREGUNTAS A LOS TRABAJADORES DE TERRATECNICA S.A.

¿Qué tan satisfecho/a está con el ambiente de trabajo en TERRATECNICA S.A.?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Neutral
- d) Insatisfecho/a

¿Cómo calificaría la comunicación interna dentro de TERRATECNICA S.A.?

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Deficiente

¿Considera que se fomenta un sentido de pertenencia entre los empleados en TERRATECNICA S.A.?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo en su mayoría
- c) En desacuerdo en su mayoría
- d) Totalmente en desacuerdo

¿Qué tan efectiva crees que es la gestión de conflictos en la empresa?

- a) Muy efectiva
- b) Efectiva
- c) Poco efectiva
- d) Nada efectiva

¿Sientes que tus superiores valoran tu opinión y tus aportes?

- a) Sí, siempre
- b) En la mayoría de los casos
- c) A veces
- d) No, nunca

¿Consideras que se promueve el trabajo en equipo en TERRATECNICA S.A.?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo en su mayoría
- c) En desacuerdo en su mayoría
- d) Totalmente en desacuerdo

¿Qué tan accesible percibes al departamento de Recursos Humanos para abordar tus inquietudes laborales?

- a) Muy accesible
- b) Accesible
- c) Poco accesible
- d) Nada accesible

¿Siente que recibe el apoyo necesario para desarrollarte profesionalmente en TERRATECNICA S.A.?

- a) Sí, siempre
- b) En la mayoría de los casos
- c) A veces
- d) No, nunca

¿Cómo calificaría el equilibrio entre su vida laboral y personal en TERRATECNICA S.A.?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

¿Qué tan satisfecho/a está con los programas y beneficios ofrecidos por TERRATECNICA S.A. para el bienestar de los empleados?

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Neutral
- d) Insatisfecho/a

ANEXO 5. SOLICITUD PARA REALIZAR PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Quevedo 16 de octubre del 2023

Ing. Betty Elizabeth Núñez Villalba

INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A.

Presente. –

De mis consideraciones:

Por medio de la presente y en calidad de estudiante de la Facultad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, portadora de la cédula de identidad N° 050433141-4, solicito a Usted de la manera más comedida, se me permita ejecutar mi trabajo investigativo, Titulado **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA.**; proyecto que se realizará como requisito previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Atentamente,



Lic. Melissa Yamilex Torres Quiroz
Maestrante MBA

Carta de aceptación para realizar Proyecto de Investigación

5.3 ANEXO 6. AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Quevedo 22 de octubre del 2023

Lic. Melissa Yamilex Torres Quiroz

Maestrante MBA – UTEQ

Presente. -

En respuesta a su comunicado enviado a nuestra empresa **TERRATECNICA S.A.**, para realizar su trabajo de investigación Titulado: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LAS EMPRESA INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A. EN EL CANTÓN VALENCIA**, informamos que aceptamos las condiciones, a su vez ponemos a disposición todo nuestro contingente administrativo, estamos seguro que con su aporte en su trabajo investigativo podremos conocer nuestra debilidades, fortalezas y procesos operativos en nuestra empresa.

Atentamente;



Firmado electrónicamente por:
**BETTY ELIZABETH
NUNEZ VILLALBA**

Ing. Betty Elizabeth Núñez Villalba

INDUSTRIAL TERRATECNICA S.A.