



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TÍTULO:**

**MODELO DE MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
PARA LA EMPRESA IMPULSA S.A DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL.**

**AUTORA:**

**Ramírez Rodríguez, Karem Elizabeth**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
Ingeniera Comercial.**

**TUTOR:**

**Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

---

Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, octubre del 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

### DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**Yo, Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**

#### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación (**Modelo de Manual de Gestión del Talento Humano para la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil**) previa a la obtención del Título **de Ingeniera Comercial.**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **mi** total autoría.

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

**Guayaquil, octubre del 2014**

**LA AUTORA**

---

**Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

## AUTORIZACIÓN

**Yo, Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **(Modelo de Manual de Gestión del Talento Humano para la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, octubre del 2014**

**LA AUTORA:**

---

**Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo agradecer profundamente a Dios, por nunca dejarme sola en los momentos que más necesite de él, por haberme regalado la dicha de darme vida, salud y la oportunidad de poder cumplir esta promesa que un día le hice a mi madre.

A mi amada madre, Brenda Rodríguez, porque después de Dios ella es una de las personas más importantes en mi vida, eres y serás siempre el pilar fundamental en mi vida, gracias a ella aprendí que nunca hay que darse por vencido, y que los obstáculos en la vida solo existen para demostrarte que no tienes límites. Gracias mami por todo el amor, paciencia, y comprensión que has tenido conmigo. Y sobre todo gracias por jamás haber perdido las esperanzas en mí.

A mi fiel amiga, mi mami Norma Cabezas, que con su dulzura y alegría alegra mis días, por enseñarme que hay que luchar por las cosas que uno quiere para poderlas tener. Gracias por compartir y dedicar gran parte de su vida y por darme aliento para la ardua tarea de caminar hasta llegar a mi meta cada día. Gracias a usted yo soy quien soy ahora.

A mi amado esposo, Jeremy Smith, por ser esa fuente de motivación para mí, por alentarme cada día en los que pensaba que nunca terminaría todo esto, por estar siempre pendiente de mí y sobre todo por esperarme pacientemente todo este tiempo que estuvimos lejos.

A mi tutor el Ing. Pedro Murillo que con sus sabios consejos y colaboración fue posible que esta tesis sea una realidad. Gracias por toda su paciencia y dedicación en el desarrollo de esta tesis.

**Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**

## **DEDICATORIA**

Con amor infinito dedico esta tesis a las personas que más amo en este mundo:

A mi Dios todo poderoso que con su infinita misericordia ilumina cada día de mi vida, dándome fortaleza, esperanza, salud y siempre brindándome lo que mejor es para mí vida.

A mis madres Brenda y Norma por darme ejemplos dignos de sacrificio y entrega, porque en gran parte es gracias a ustedes, que hoy puedo ver alcanzada mi meta porque admiro su fortaleza y lo que han hecho de mí.

A mi amado Esposo, Jeremy Smith, por haber aparecido en mi vida, llenarme de felicidad y brindarme todo su amor, apoyo y confianza siempre. Gracias por apoyarme siempre en cada decisión que tomo y por estar siempre en cada momento que más lo necesito.

A mi adorado hijo, Asher, por haber llegado a nuestras vidas y regalarnos tanta felicidad todos los días, por ser siempre mi inspiración diaria y sobre todo por haberme prestado todo el tiempo que te pertenecía para ser hoy una profesional.

A mi gran hermano, Juan Ramírez, que con sus palabras de aliento fomento en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos aquellos familiares y amigos que no recordé al momento de escribir esta dedicatoria.

**Karem Elizabeth, Ramírez Rodríguez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

# ÍNDICE GENERAL

<b>TÍTULO:</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>CALIFICACIÓN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Tema .....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema.....	6
1.4. Preguntas directrices.....	6
1.5. Objetivos .....	7
1.5.1. Objetivo general .....	7
1.5.2. Objetivos específicos .....	7
1.6. Justificación de la investigación .....	7
1.7. Proposición .....	13
1.8. Variables de la investigación.....	13
1.8.1. Variable dependiente .....	13
1.8.2. Variable independiente.....	13
1.9. Operacionalización de las variables.....	14



1.10.	Delimitación del objetivo de la investigación .....	16
<b>CAPÍTULO II.....</b>		<b>17</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>		<b>17</b>
2.1	<b>Antecedente.....</b>	<b>17</b>
2.2	<b>Fundamentación teórica.....</b>	<b>20</b>
2.2.1	<b>Normas ISO y las empresas .....</b>	<b>20</b>
2.2.2	<b>Ambiente laboral .....</b>	<b>21</b>
2.2.3	<b>Definición de ambiente.....</b>	<b>28</b>
2.3	<b>Factores que componen el ambiente de trabajo .....</b>	<b>28</b>
2.3.1	<b>Ambiente físico y condiciones materiales .....</b>	<b>28</b>
2.3.2	<b>Propósitos .....</b>	<b>29</b>
2.3.3	<b>Percepción de equidad en las recompensas económicas ..</b>	<b>29</b>
2.3.4	<b>Políticas Administrativas.....</b>	<b>29</b>
2.3.5	<b>Supervisión y Control .....</b>	<b>29</b>
2.3.6	<b>Relaciones Sociales.....</b>	<b>29</b>
2.3.7	<b>Estructura Organizacional.....</b>	<b>30</b>
2.3.8	<b>Comunicación.....</b>	<b>30</b>
2.3.9	<b>Toma de decisiones .....</b>	<b>30</b>
2.3.10	<b>Actitud hacia la labor desempeñada .....</b>	<b>30</b>
2.4	<b>Tipos de relación laboral .....</b>	<b>31</b>
2.4.1	<b>El contrato indefinido .....</b>	<b>33</b>
2.4.2	<b>Contrato a prueba .....</b>	<b>34</b>
2.4.3	<b>Contratos temporales .....</b>	<b>35</b>
2.4.4	<b>Contrato fijo.....</b>	<b>35</b>
2.5	<b>Modelo de gestión.....</b>	<b>35</b>
2.6	<b>Marco conceptual.....</b>	<b>37</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>41</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>41</b>
3.1.	Tipo de investigación.....	41
3.2.	Diseño de la investigación.....	42
3.2.1.	<b>Diseño cuantitativo .....</b>	<b>43</b>
3.2.2.	<b>Diseño cualitativo .....</b>	<b>43</b>

<b>3.3.</b>	<b>Población y Muestra .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4.</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>46</b>
<b>3.5.</b>	<b>Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....</b>	<b>50</b>
<b>3.6.</b>	<b>Procedimientos de la investigación .....</b>	<b>50</b>
<b>3.7.</b>	<b>Presentación de los resultados. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.8.</b>	<b>Análisis e interpretación de los resultados. ....</b>	<b>77</b>
	<b>Capítulo IV .....</b>	<b>79</b>
	<b>PROPUESTA.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1.</b>	<b>Descripción del proyecto .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.</b>	<b>Justificación del Proyecto .....</b>	<b>80</b>
<b>4.3.</b>	<b>Objetivos del Proyecto .....</b>	<b>81</b>
<b>4.4.</b>	<b>Beneficiarios de Proyecto Directo e indirecto .....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.</b>	<b>Localización Física.....</b>	<b>82</b>
<b>4.7.</b>	<b>Estudio de Factibilidad o viabilidad del Proyecto .....</b>	<b>86</b>
<b>4.8.</b>	<b>Seguimiento y Evaluación .....</b>	<b>88</b>
<b>4.9.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>89</b>
<b>4.10.</b>	<b>Recomendaciones.....</b>	<b>89</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>92</b>
	<b>Anexos.....</b>	<b>95</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1</b>	
Grado de compromiso con el puesto de trabajo .....	9
<b>Tabla No. 2</b>	
Diferencias entre grupos y equipos de trabajo.....	10
<b>Tabla No. 3</b>	
Insatisfacción de los Empleados.....	12
<b>Tabla No. 4</b>	
Variable Dependiente .....	14
<b>Tabla No. 5</b>	
Variable Independiente .....	15
<b>Tabla No. 6</b>	
Límite de Contenido.....	16
<b>Tabla No. 7</b>	
Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta. Porcentaje.....	25
<b>Tabla No. 8</b>	
Personal de Impulsa S.A. ....	45
<b>Tabla No. 9</b>	
Importancia de la ejecución del manual de gestión de talento humano.....	55
<b>Tabla No. 10</b>	
Capacitación a empleados por parte de jefes .....	57
<b>Tabla No. 11</b>	
La ausencia de un manual de gestión provoca la deserción de los empleados .....	58
<b>Tabla No. 12</b>	
La aplicación de un manual de gestión mejorará la calidad de integración en la empresa.....	59
<b>Tabla No. 13</b>	
Interacción social y participación grupal en la empresa.....	60
<b>Tabla No. 14</b>	

Implementación del manual permite conocer el clima laboral y la situación de cada colaborador ..... 61

**Tabla No. 15**

Laborar en un ambiente de trabajo agradable ..... 63

**Tabla No. 16**

Responsabilidad y sostenibilidad son claves para el progreso ..... 64

**Tabla No. 17**

Manual de gestión generará oportunidades para personas con discapacidad65

**Cuadro No. 18**

Emplear las estrategias del manual despertaría el interés del personal de la empresa ..... 66

**Tabla No. 19**

Inversión en capacitación en trabajadores. Dólares ..... 86

**Tabla No. 20**

Inversión en capacitación en mandos operativos. Dólares ..... 86

**Tabla No. 21**

Integración de trabajadores. Dólares ..... 86

**Tabla No. 22**

Primera sesión de coaching. Dólares ..... 87

**Tabla No. 23**

Segunda sesión de coaching. Dólares..... 87

**Tabla No. 24**

Tercera sesión de coaching. Dólares..... 87

**Tabla No. 25**

Cuarta sesión de coaching. Dólares ..... 87

**Tabla No. 26**

Quinta sesión de coaching. Dólares ..... 87

**Tabla No. 27**

Sexta sesión de coaching. Dólares..... 88

**Tabla No. 28**

Inversión total de la propuesta. Dólares..... 88

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1</b>	
Grado de compromiso con el puesto de trabajo .....	9
<b>Gráfico No. 2</b>	
Relación de los componentes de la actitud.....	22
<b>Gráfico No. 3</b>	
Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta. Porcentaje.....	25
<b>Gráfico No. 4</b>	
Porcentaje de individuos insatisfechos con algún aspecto del puesto. Porcentaje .....	26
<b>Gráfico No. 5</b>	
El ciclo PDCA.....	37
<b>Gráfico No. 6</b>	
Importancia de la ejecución del manual de gestión de talento humano.....	55
<b>Gráfico No. 7</b>	
Capacitación a empleados por parte de jefes .....	57
<b>Gráfico No. 8</b>	
La ausencia de un manual de gestión provoca la deserción de los empleados .....	58
<b>Gráfico No. 9</b>	
La aplicación de un manual de gestión mejorará la calidad de integración en la empresa .....	59
<b>Gráfico No. 10</b>	
Interacción social y participación grupal en la empresa.....	60
<b>Gráfico No. 11</b>	
Implementación del manual permite conocer el clima laboral y la situación de cada colaborador .....	62
<b>Gráfico No. 12</b>	
Laborar en un ambiente de trabajo agradable .....	63
<b>Gráfico No. 13</b>	
Responsabilidad y sostenibilidad son claves para el progreso .....	64
<b>Gráfico No. 14</b>	

Manual de gestión generará oportunidades para personas discapacidad... 65

**Gráfico No. 15**

Emplear las estrategias del manual despertaría el interés del personal de la empresa..... 66

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación se orienta en analizar el clima laboral en la empresa Impulsa S.A., ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil, para de esta manera elaborar un manual de gestión de talento humano que contribuya a mejorar todos aquellos problemas que se presenten dentro de esta y que; además, merman el progreso y desarrollo de la misma.

El clima laboral de Impulsa S.A. es muy malo, debido a que no existe un diálogo ameno y cordial entre trabajadores lo cual genera que la productividad de cada uno de ellos sea baja y; en el peor de los casos, intenten buscar nuevos lugares de trabajo. Para esto se requiere trabajar con cada uno de ellos para generar un ambiente de confianza mutua dentro de la organización, la cual es vital para que se realicen las actividades correspondientes de manera normal y sin inconvenientes.

El manual de gestión pretende mejorar las habilidades interpersonales de cada empleado, así como también producir sinergia a través de las aportaciones de cada trabajador cuando se trabaje en equipo; motivo por el cual, todos deben conocer este manual, interiorizarlo y comprometerse con este para alcanzar un fin común que interese a la organización. Esto se puede lograr con la integración de los trabajadores, en donde el único objetivo sea aportar a la encontrar la solución a un problema y no enfocarse en los intereses individuales de cada uno.

Por esta razón, para garantizar la mejora del clima laboral y la entrega de un servicio de excelente calidad, se necesita implementar el manual de gestión de talento humano dentro de Impulsa S.A., para así obtener réditos que perduren en lo largo del tiempo, a través de la buena imagen que se le brinde a cada uno de los clientes.

**Palabras Claves:** Clima laboral, comunicación efectiva, trabajo en equipo, comportamiento organizacional, gestión de talento humano, productividad.

## ABSTRACT

This research project aims to analyze the working environment in the company Impulsa S.A, located in the city of Santiago de Guayaquil, to thereby prepare a manual of management talent to help improve those problems that arise within this; also undermine the progress and development of the same.

The labor climate of Impulsa S.A is too bad, due to the fact that there does not exist a pleasant and friendly dialogue between workers which generates the productivity of each of it is low and; at worst, try to look for new places of work. For this it is needed to work with each of them to generate an environment of mutual confidence inside the organization, which is vital in order that there are realized the corresponding activities of a normal way and without disadvantages.

The manual management aims to improve the interpersonal skills of each employee, as well as produce synergy through the contributions of each employee when work in team; because, everyone should know this manual, internalize and commit this to achieve a common goal of interest to the organization. This can be achieved with the integration of workers, where the sole purpose is to contribute to finding a solution to a problem and not focus on the individual interests of each.

For this reason, to ensure better working environment and delivering a high quality service, you need to implement talent management manual human in Impulsa S.A, to obtain revenues that endure over time, through the good image that is offered to each of the customers.

**Key words:** Labor Climate, effective communication, teamwork, organizacional behavior, management of human resources, productivity.



# INTRODUCCIÓN

Toda empresa u organización requiere contar con un personal altamente capacitado y también con una infraestructura adecuada donde cada trabajador pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. Si se cuenta con eso es casi seguro que las probabilidades de éxito de la empresa son muy elevadas.

No obstante, para que el desempeño de estos empleados se vea reflejado en cada uno de los trabajos que realicen, es necesario que la empresa cuente con un clima laboral agradable, porque este incide de manera significativa en el comportamiento y compromiso de cada miembro de la organización. De este depende que los trabajadores se sientan a gusto con su puesto de trabajo y; por consiguiente, que logren cumplir las respectivas metas establecidas.

Otro factor que se ve afectado a causa del mal clima laboral es la creatividad de los trabajadores. La misma se ve cohibida y no contribuye al mejoramiento continuo que requiere la organización, debido a que se carece de la habilidad de generar nuevas ideas que se orienten a la resolución de un determinado problema en el menor tiempo posible y también con la menor inversión de recursos monetarios.

Adicionalmente, dentro de la empresa debe existir una comunicación clara y efectiva que contribuya al incremento de productividad de la misma, debido a que el trabajador sabrá qué hacer y hacia dónde debe dirigir su esfuerzo; es decir, no tendría que realizar un trabajo que no le corresponda y tampoco hacer más de lo que en verdad le correspondería. Es importante aclarar que esta comunicación debe suscitarse de una manera cordial y respetuosa, así sean entre personas que no se encuentran en el mismo nivel jerárquico; lo cual aporta en gran medida al éxito empresarial.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Contribuir a la mejora del ambiente laboral mediante la elaboración de un manual que facilite el cumplimiento de las labores y permita alcanzar los resultados esperados.

#### **1.1. Tema**

Modelo de manual de Gestión del Talento Humano para la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

El presente proyecto de investigación se enfoca en la insatisfacción por parte del personal de la empresa Impulsa S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, debido a que la mayoría de trabajadores siente que no se ha realizado una adecuada selección e integración de personal; adicionalmente, los colaboradores perciben que en la empresa no han sido considerados sus conocimientos y; en consecuencia, no están siendo bien remunerados por el trabajo que realizan, lo cual conlleva a que las personas no estén a gusto y; por consiguiente, abandonen la organización. Esto, a su vez genera una rotación del personal que conlleva a la fuga de talentos de la empresa, lo cual no es saludable para la misma, porque debe invertir tiempo y dinero en la contratación de nuevo personal.

Según (Pintado & Sánchez, 2013) las empresas están muy preocupadas por la fuga de talentos, porque saben que posiblemente la competencia son quienes los reclutarán y; por lo tanto, obtendrán una mayor y mejor ventaja competitiva al contar con trabajadores que conocen del funcionamiento de la primera empresa que salieron.

Adicionalmente, se puede mencionar que otro de los factores que genera un clima laboral tenso es el estrés laboral, el cual también incide en el comportamiento de los trabajadores y; a su vez, recae en la fuga de cerebros en las empresas. El estrés es una característica negativa frecuente en el mundo laboral, tanto así que (Peiró Silla, 2009) lo ha definido como una pandemia del siglo XXI. Una encuesta Nacional sobre Seguridad e Higiene en el Trabajo, llevada a cabo en el periodo 2007, reflejó que entre las causas más preocupantes que llevan al trabajador a buscar otra oportunidad laboral en una nueva empresa se encuentran las siguientes (Peiró Silla, 2009):

- La preocupación de tener un accidente (22,6%).
- Perder el empleo (21,9%).
- La cantidad de trabajo que debe realizar (21,5%).
- El mal clima laboral que existe con los compañeros (19,1%).
- Entre otros.

Esto sumado a la ausencia de una relación cordial por parte del empleador hacia sus colaboradores, hace que el empleado se desmotive y que no sienta empatía alguna para desempeñar las funciones que le fueren asignadas. También se puede mencionar que este trato poco cordial que un jefe o directivo propina a su colaborador interno es penado por el Código de Trabajo (H. Congreso Nacional, 2005).

Al presentarse malos tratos o problemas comunicacionales, el empleado comienza a despreocuparse respecto a sus obligaciones y; en consecuencia, busca otro empleo en el cual pueda desenvolverse en un ambiente agradable y; al mismo tiempo, obtener mejores ingresos según lo expuesto por (Chiang , Martín, & Núñez , 2010).

Chiang (2010) también indica que otra causa común que produce insatisfacción del personal es que muchas veces no cuentan con las herramientas necesarias para sentirse a gusto y realizar un buen trabajo, esto merma la capacidad creativa del trabajador y también lo incita a realizar el mínimo esfuerzo en sus tareas, repercutiendo así en la productividad empresarial de manera negativa.

Según (Gan & Berbel, Manual de Recursos Humano, 2011) la ausencia de un manual de gestión de talento humano, implica que los mandos operativos no cuenten o tengan parámetros claros a los cuales deban acogerse o respetar; es decir, no existe una estandarización de las conductas de los empleados orientados en la misión, visión y valores organizacionales que contribuyan al cumplimiento de objetivos de naturaleza ética, limitando su participación en la generación de estrategias organizacionales que garanticen el crecimiento y desarrollo, tanto del personal como de la empresa en sí.

En un diagnóstico preliminar se evidenció que a los colaboradores a quienes no se les ofrecen beneficios por las metas alcanzadas como reconocimientos económicos o alguna felicitación por su trabajo realizado de manera formal (reconocimiento público por el buen trabajo efectuado) o informal (tarjetas o correo electrónico), reconocimientos tangibles (regalos, premios, placas, diplomas, etc.) o intangibles (bienes, derechos u otros recursos controlados económicamente por la empresa), provoca que el personal se desmotive y no contribuya con lo mejor de sí en el trabajo. Es decir, no existe ningún tipo de motivación tanto intrínseca como extrínseca para los empleados de esta empresa según el estudio de (Robbins & Judge, 2009).

Por otra parte (LLedó, 2012) indica que con el pasar de los años, las empresas solicitan muchos requisitos a los empleados, como por ejemplo:

- Se pide que el trabajador tenga experiencia,
- Que tenga buenas recomendaciones de su trabajo anterior,
- O al menos que haya alcanzado la suficiente cantidad de metas propuestas por la empresa donde trabajó.

Después de todas estas exigencias que piden la mayoría de organizaciones, se sigue demandando que los trabajadores entreguen su máximo rendimiento en su puesto de trabajo, es decir, el talento de cada individuo no es tomado en cuenta; motivo por el cual, surge una inquietud ¿los colaboradores deben ser recompensados por todo el conocimiento, habilidades y destrezas que utilizan al trabajar en la empresa?

El autor (Lledó, 2012) define la Gestión de Talento Humano como:

***“La aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización, siendo la Gestión de Talento Humano un pilar fundamental para el desarrollo y éxito de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos”  
pág. #147.***

Aquello, quiere decir que el talento humano que toda organización o empresa demanda, es lo más valioso que posee; porque de no ser por los empleados ningún trabajo podría desarrollarse y; por consiguiente, el crecimiento de la compañía sería nulo. Es de gran importancia que se preste la debida atención a todos estos problemas que están causando malestar entre el personal de la organización, ya que afecta no solo al negocio sino también al recurso máspreciado que tiene la compañía, el recurso humano, dado que es conocido que sin ellos prácticamente todo sería muy distinto. Razón por la cual, tener una adecuada Gestión del Talento Humano ayudará a que todo el personal de la empresa se encuentre cómodo y pueda estar seguro de que será bien recompensado por el trabajo que realice. Se desprende de lo expuesto que sin comunicación no podrá existir un buen entendimiento laboral y será imposible que se logren las metas propuestas. Por tal motivo, es relevante que dentro de toda organización exista un correcto diálogo entre el empleador y sus empleados, así como también se capacite a los mismos para que incrementen sus conocimientos y; a su vez, contribuyan al crecimiento de la organización.

Ritter, Michael (2013) señala que capacitar a una persona es una actividad que se realiza con la finalidad de mejorar las necesidades que se tienen en la compañía, uno de sus objetivos es el perfeccionar las habilidades y destrezas del empleado y; a su vez, los ayuda a adaptarse a los cambios tecnológicos y de globalización, para así tener un mejor resultado en el trabajo realizado. (Ritter, 2009).

Se puede apreciar que la capacitación, en el campo laborar, cumple un rol fundamental ya que facilita el desarrollo de las labores en un ambiente de

armonía. La asimilación de conocimiento contribuye a conseguir un determinado fin, tanto en la implementación, en espacios de aprendizaje y desarrollo del talento. La empresa es la que permite que los trabajadores puedan alcanzar las metas propuestas, mediante el pago de un salario justo en función de la productividad de cada uno de ellos, acompañado de un trato justo, el cual incluya capacitaciones que los motiven a alcanzar nuevos objetivos.

Si no se capacita al personal, la empresa podría perder ventaja competitiva frente a la competencia; de esta manera, no podría afrontar las nuevas exigencias que demande la globalización; además, el carecer de un personal capacitado limitaría la generación de nuevas oportunidades o estrategias, como por ejemplo mejorar el clima laboral de la empresa. Del mismo modo, el no impartir nuevos conocimientos a los mandos operativos hace casi imposible que estos tengan oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo cual incidirá negativamente en su desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013) y; al mismo tiempo, en el de la organización.

Se puede concluir, basado en la definición de los autores, que el modelo de manual mejorará resultados en cuanto al cumplimiento de sus labores, permitirá que el departamento se preocupe más en el manejo de los asuntos vinculados a las relaciones humanas como por ejemplo: el reclutamiento del personal que vaya a trabajar en la empresa, la evaluación del mismo, capacitarlos siempre que se encuentren falencias en el cargo en que se encuentran laborando o porque se anhela que adquieran nuevos conocimientos que los ayuden a incrementar su productividad, motivarlos para que no pierdan el interés en su trabajo, remunerarlos de acuerdo a lo expuesto por la ley y brindarles siempre un ambiente agradable y seguro, prestando atención a la insatisfacción que tengan los empleados, por pequeña que parezca, para evitar futuros problemas.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuáles efectos, en lo que respecta al ambiente laboral, generarían la elaboración de una propuesta de un modelo de manual que ayude a obtener un mejor resultado en cuanto al cumplimiento de sus labores?

Con la elaboración del manual se puede conseguir que el desarrollo de relaciones interpersonales entre mandos operativos y altos, se suscite en un ambiente armónico y lleno de compañerismo. Con esto se logra que se rompan las barreras existentes entre ellos y; por consiguiente, se comience a generar un clima de confianza mutua, que contribuya a mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

Del mismo modo, con el manual de gestión se alinearía el desempeño de los trabajadores con cada uno de los objetivos que plantea la empresa; es decir, la suma de las aportaciones individuales conllevarán a la consecución de las metas que Impulsa S.A. se proponga alcanzar, para de esta manera satisfacer a los clientes de la mejor manera posible y; por consiguiente, incrementar participación de mercado.

### **1.4. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es el motivo por el cual la empresa, Impulsa S.A., carece de un manual de gestión de talento humano?
- ¿Qué procedimiento se utiliza para la selección del personal en la empresa Impulsa S.A.?
- ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa Impulsa S.A.?
- ¿En base a los expertos en talento humano, qué beneficios generaría un modelo de manual para la empresa Impulsa S.A.?
- ¿Qué efectos genera el contar con un clima laboral poco agradable en el personal de la empresa?
- ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

- Elaborar y proponer un modelo de manual de Gestión del Talento Humano en la empresa Impulsa S.A.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un estudio o investigación para la empresa Impulsa S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Conocer la forma de participación de los trabajadores y directivos en el proceso de comunicación organizacional en la empresa Impulsa S.A..
- Detectar las expectativas del personal, para influir de manera positiva en el desarrollo organizacional de la empresa, realizando con frecuencia el control del desempeño y necesidades del trabajador.
- Diseñar un Modelo de Manual de Gestión del Talento Humano para la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil.

## **1.6. Justificación de la investigación**

La presente investigación basa su justificación en la existencia de un gran problema dentro de la empresa Impulsa S.A., el cual muchas veces ha llevado al personal a exigir sus derechos por cuenta propia, ya que los directivos de esta organización parecen no prestar interés a la mayoría de sus quejas; por esta razón, se pretende animar a los jefes para que adopten cambios favorables en cuanto a las estrategias que están implementando, teniendo en cuenta que no solo esto los ayudará a ganar más dinero, sino también a que el personal pueda sentirse a gusto y; a su vez, desempeñar un trabajo que traiga consigo buenos resultados. Se debe considerar que tanto las instituciones públicas como privadas deben tener presente que el personal de la empresa es la clave fundamental para su éxito; motivo por el cual, merece reconocimientos e incentivos ya que sin ellos sería casi imposible enfrentar las demandas presentes y futuras del mercado.



Según (Robbins & Judge, 2013) para ello es indispensable que todos los colaboradores se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo, un individuo con un alto grado de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos con respecto al trabajo que realiza en comparación con alguien insatisfecho. Esto mejoraría el ambiente laboral la empresa, produciendo al mismo tiempo un impacto positivo porque animará al personal a ser más eficiente en las labores que desempeña, lo cual permitirá conseguir mejores resultados financieros para el negocio.

Además la organización se verá beneficiada al utilizar los consejos de la presente investigación. Algunos de los elementos que se tomarán en cuenta para mejorar el ambiente laboral de la empresa serán: motivar a los trabajadores con la expectativa de que ganarán reconocimientos por los logros obtenidos al realizar un buen trabajo, poner en práctica sus habilidades de liderazgo y métodos de comunicación más eficaces, lo cual traerá consigo la disminución notoria de los conflictos que existan o puedan existir.

(Robbins & Judge, 2013) indican que es importante considerar el nivel de compromiso de los empleados con el puesto de trabajo, porque mientras más elevado sea este, mayores serán los grados de energía física, cognitiva y emocional que una determinada persona invierta en su respectivo desempeño laboral.

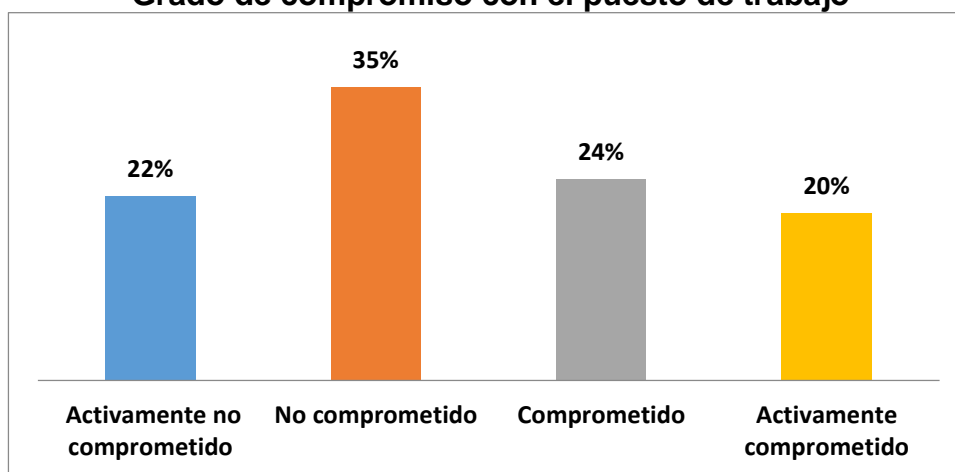
Este tema es de vital importancia, porque el grado de compromiso por parte de los mandos operativos hacia sus puestos de trabajo también incide en el clima laboral y; por lo tanto, contribuye al crecimiento de la organización. Razón por la cual, este es otro factor que se debe tener presente cuando se pretenda mejorar el ambiente laboral. El grado de compromiso con el puesto de trabajo por parte de los empleados es bajo en algunas empresas y; por consiguiente, se ve mermada la productividad de las mismas.

**Tabla No. 1**  
**Grado de compromiso con el puesto de trabajo**

<b>Categorías</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Activamente no comprometido	22	22%
No comprometido	35	35%
Comprometido	24	24%
Activamente comprometido	20	20%
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 1**  
**Grado de compromiso con el puesto de trabajo**



Fuente: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013).  
Elaborado por: Karem Ramírez.

En el gráfico superior se puede evidenciar el grado de compromiso que tienen los empleados respecto a sus puestos de trabajo. En el mismo, los no comprometidos son los que mayor participación tienen, seguidos de los comprometidos, los activamente no comprometidos y; finalmente, los activamente comprometidos.

No obstante, este estudio reveló (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2013) que de todas las personas consultadas aquellas que se encuentran en la categoría comprometido y activamente comprometido, tuvieron un mejor desempeño y rendimiento laboral, lo cual incidió en el

incremento de la productividad de la compañía y; a su vez, en la obtención de mejores resultados.



Esto permite evidenciar que a pesar de que son más las personas que se encuentran en las categorías donde el grado de compromiso es negativo para la organización, aquellas que sí se comprometen con lo que hacen son capaces de sacar adelante a la empresa; es decir, pueden suplir a aquellos que no están fidelizados con sus puestos de trabajo.

Por esta razón, el trabajo en equipo también juega un rol importante en toda compañía, debido a que en estos interactúan distintas personas y; por consiguiente, diferentes maneras de pensar y también de actuar, las cuales se alinean para cumplir con una meta específica en un determinado tiempo.

La conformación de estos grupos de trabajo también incide en el clima laboral institucional, porque siempre habrá conflictos entre los miembros de cada equipo debido a que los rasgos de personalidad pueden chocar entre ellos y; en consecuencia, postergar o alargar el tiempo de trabajo para cumplir con el objetivo planteado.

Es oportuno mencionar que cuando se hace referencia al trabajo conformado por un grupo de personas, se distinguen dos categorías: grupos de trabajo y equipos de trabajo.

**Tabla No. 2**  
**Diferencias entre grupos y equipos de trabajo**

Grupo de trabajo		Equipos de trabajo
		
Compartir información	←	Meta →
Neutral (a veces negativa)	←	Sinergia →
Individual	←	Responsabilidad →
Aleatorias y variadas	←	Habilidades →
		Desempeño colectivo
		Positiva
		Individual y mutua
		Complementaria

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

Elaborado por: Karem Ramírez.

Tal como se puede observar en el cuadro superior, existen algunas diferencias entre estas dos conformaciones de integrantes de colaboradores de trabajo. Los grupos de trabajo se interrelacionan entre sí para compartir información y; a su vez, tomar decisiones que ayude a cada uno de ellos a desenvolverse en su área de trabajo, mientras los equipos de trabajo son grupos en los cuales los esfuerzos de cada individuo generan un desempeño superior a la suma de las aportaciones de cada sujeto, lo que se conoce como sinergia y; es en este punto, donde se debe trabajar, pues los equipo de trabajo presentan mejores resultados con relación a la productividad dentro de las organizaciones.

Por lo antes expuesto es necesario plasmar un modelo de manual de Gestión del Talento Humano para la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil, pues presenta varios inconvenientes con relación a la gestión de personal. Con este estudio se podrá contribuir a la mejora del ambiente laboral mediante la elaboración de un manual que facilite el cumplimiento de las labores y permita alcanzar los resultados esperados.

A continuación se presenta un cuadro que muestra los motivos de insatisfacción de los colaboradores, con la finalidad de justificar el por qué del planteamiento del presente tema de estudio.

Tabla No. 3

Insatisfacción de los Empleados

Formas de expresión de la insatisfacción por parte de los empleados	Actividades para mejorar estas conductas de los trabajadores	Expectativa que se desea alcanzar	Impacto
Quejas (sugerencias o soluciones a los problemas).	<b>Reconocimiento de logros.</b>	Se desea conseguir las mejores relaciones entre el empleador y los empleados y; a su vez, lograr la total participación en la empresa por parte del personal, no olvidando que todo esto traerá consigo la satisfacción de los empleados, lo que generará mejores resultados, tanto dentro como fuera de la empresa.	Si se logra tener estos beneficios para el personal de la empresa, entonces habrá un mejor ambiente laboral en donde ellos podrán tener mejores resultados en cada una de sus actividades.
Abandono (renuncia y búsqueda de otro empleo).	<b>Reconocimiento económico</b> <b>Motivación</b> (Teoría de Robbins Stephen) "Libro del Comportamiento Organizacional".		
Robar bienes de la empresa.	<b>Satisfacción</b> (Teoría de Jerarquía de Necesidades de Robbins, S) "Libro del Comportamiento Organizacional".		
Evadir responsabilidades.	<b>Desempeño</b> (Teoría de Evaluación y Desempeño) "Definición de autores como: Chiavenato y Ruíz".		
Deslealtad (entrega de información valiosa por parte de un trabajador de la empresa para la competencia).			

Elaborado por: Karem Ramírez.

Por todo lo expuesto previamente, es indispensable desarrollar una propuesta de un manual de gestión de talento humano para mejorar el clima laboral de la empresa Impulsa S.A..

## **1.7. Proposición**

Un modelo de manual de gestión del talento humano ayuda con los procesos administrativos integrales, genera estándares de control y calidad, y; a su vez, mejora el potencial del personal en cada una de sus actividades. Del mismo modo, impulsa la sinergia del trabajo en equipo orientada a la consecución de objetivos dentro de la organización.

## **1.8. Variables de la investigación**

### **1.8.1. Variable dependiente**

- Modelo de Manual de Gestión del Talento Humano.

### **1.8.2. Variable independiente**

- Desempeño o cumplimiento de las labores por parte de los colaboradores de la empresa.

## 1.9. Operacionalización de las variables

**Tabla No. 4**  
**Variable Dependiente**

VARIABLE	PROPOSICIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LOS INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>Dependiente</b> Modelo de Manual de Gestión del Talento Humano.	Un modelo de manual de gestión del talento humano ayuda con los procesos administrativos integrales, genera estándares de control y calidad y; a su vez, mejora el potencial del personal en cada una de sus actividades.	Manual de Gestión del Talento Humano  Es un documento que ayuda con los procesos administrativos integrales, para generar estándares de control de calidad, lo que a su vez mejorará el potencial del personal de la empresa en cada una de las actividades que se realicen.	Desarrollo del Personal  Desempeño  Competencia  Metas  Objetivos del Personal  Resultados	Formación del Personal  Experiencia y compromiso  Conocimiento  Contribución a la Empresa  Reconocimiento Económico  Reconocimiento de Logros  Aprendizaje  Compromiso Organizacional	¿Considera usted que son escuchadas las sugerencias del personal de la empresa?  ¿Cree usted que es necesario dar a los trabajadores incentivos económicos y reconocimientos por logros alcanzados?  Capacitando al personal, ¿piensa usted que los trabajadores de la empresa aumentarán sus conocimientos?  ¿Considera usted que se cumplen las metas establecidas en la empresa?  ¿Qué tan frecuente se realizan los reconocimientos económicos en la empresa?  ¿Cuándo fue la primera y la última vez que se realizó algún tipo reconocimiento en la empresa?  ¿Piensa usted que los reconocimientos al personal los incentivan al aprendizaje?	Entrevistas al Gerente de la Empresa, Jefes Departamentales y a dos de los clientes.          Focus Group a los trabajadores de la Empresa

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 5**  
**Variable Independiente**

VARIABLE	PROPOSICIÓN	CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS PARA LOS INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
<b>Independiente</b> Desempeño o cumplimiento de las labores por parte de los colaboradores de la empresa.	Un modelo de manual de gestión del talento humano ayuda con los procesos administrativos integrales, genera estándares de control y calidad, y a su vez mejora el potencial del personal en cada una de sus actividades.	Es la unión de cada una de las directrices dirigidas a la implementación de selección, contratación, capacitación y motivación del personal, enfocadas en la ejecución de las habilidades y destrezas, ayudando al cumplimiento de los objetivos para que exista un mejor crecimiento y rendimiento dentro de la empresa.	Directriz	Selección Contratación	¿Considera importante la implementación de un documento que ayude a los jefes departamentales a tener una guía de selección y contratación?	Entrevistas al Gerente de la Empresa, Jefes Departamentales y a dos de los clientes.  Focus Group a los trabajadores de la Empresa	
				Capacitación	¿Estaria de acuerdo con la implementación de la capacitación constante por parte del empleador?		
				Motivación	¿Qué clase de motivación cree usted que se necesita para mejorar la calidad del trabajo?		
			Ejecución	Control	¿Con qué frecuencia se realiza el control del desempeño de los trabajadores en la compañía?		
				Análisis	¿Cree usted que los procedimientos que se utilizan en el área de gestión del talento humano para evaluar al personal son los más adecuados?		
				Práctica	¿Piensa usted que la atención que se brinda el área de RR.HH puede ser mejor?		
			Actividades	Habilidades y Destrezas	¿Siente usted que es necesario evaluar constantemente las habilidades y destrezas del personal en la empresa?		
				Ambiente	Misión y Visión		¿Recibió usted información acerca de la misión y visión de la empresa cuando fue contratado?
			Empresa		Objetivos		¿Cree usted que es importante el uso de un manual de gestión del talento humano en la organización Impulsa S.A.?
					Crecimiento Rendimiento		¿Siente que en este tiempo que usted ha trabajado en la empresa ha obtenido un crecimiento y rendimiento profesional?

Elaborado por: Karem Ramírez.



## 1.10. Delimitación del objetivo de la investigación

Un ambiente de trabajo desorganizado e inconforme es perjudicial para al desempeño laboral del personal de la empresa Impulsa S.A..

**Tabla No. 6**  
**Límite de Contenido**

<b>Límite de contenido</b>	
<b>Campo cognitivo:</b>	Administración
<b>Área:</b>	Gestión de Talento Humano
<b>Aspecto:</b>	Desempeño laboral
<b>Límite de contenido:</b>	Empresa Impulsa S.A. Guayaquil- Guayas
<b>Límite temporal:</b>	11/05/2014 - 15/01/2015

Fuente: Información de la Empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil.  
Elaboración: Karem Ramírez.

Es importante indicar que para mejorar el clima laboral de la empresa Impulsa S.A. se utilizarán, en capítulos posteriores, criterios de la ISO-9000, para de esta manera asegurar la excelencia y calidad del trabajo realizado por cada empleado de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedente**

La gestión de talento humano dentro de una organización o empresa contribuye a enmarcar los esfuerzos productivos de cada colaborador interno hacia los objetivos institucionales; motivo por el cual, el desarrollar un análisis de la conducta de estos individuos orientado al mejoramiento del clima laboral de la empresa Impulsa S.A. es idóneo y también novedoso, porque se conseguiría armonizar las relaciones interpersonales de los colaboradores en lo que respecta al aporte individual y colectivo de estos; es decir, se respetaría el criterio de cada uno sin existir agresiones entre los mismos, generando apoyo mutuo para alcanzar las metas que hayan sido establecidas.

Con esto se podría dar el primer paso en el estudio del talento humano, para posteriormente realizar otras investigaciones que provean de información actualizada y útil para cualquier empresa, teniendo en cuenta que la globalización demanda, cada día, de una mejor preparación y actitud en el mundo laboral.

Sin embargo, se han realizado otros estudios del talento humano, los cuales serán de mucha ayuda para el desarrollo de la presente investigación; principalmente los realizados en Estados Unidos (EE. UU.), donde se ha afrontado severos problemas relacionados con el clima laboral en algunas organizaciones acorde exponen (Stephen & Judge, 2013); en consecuencia, cuentan ya con análisis de la gestión del talento humano en empresas y la forma cómo se podrían resolver estos conflictos.

Es preciso analizar las falencias que conllevan a la deserción del personal que labora en la empresa, debido a ello es necesario incorporar herramientas que permitan la socialización del personal de trabajo y que a su vez les sirva de base para la superación personal.

No es necesaria la intención de cambiar la forma de laborar en la empresa, sino más bien aplicar un sistema de aseguramiento con calidad que garantice el buen funcionamiento de la empresa y que sea un medio para que las personas se satisfagan mutuamente.

Por ello es pertinente realizar actividades en las cuales interactúen los empleados entre sí, con el objetivo de que se integren de mejor manera y; a su vez, les permita laborar en un entorno agradable.

Según un estudio realizado por (Vargas, 2012) la mayoría de los directores de empresa no saben cómo dirigirse al empleado, normalmente lo hacen de forma déspota, llevándolos a desmoralizarse por completo hasta despertar en ellos el deseo de abandonar el cargo, olvidando que lo que se busca en la empresa es el incremento de la eficiencia y productividad operacional. La motivación del personal de la empresa es un factor preponderante, ya que es el medio para que el equipo de trabajo se manifieste de forma positiva, esto también depende del director de la institución y de la forma cómo brinda las bases necesarias para estructurar programas de mejoramiento de calidad y; consecuentemente, planes de auditoría interna para el aseguramiento de la calidad, tanto empresarial como personal. El papel de las distintas estrategias de desarrollo personal permite asegurar la calidad de la empresa, y así lograr productividad y competencias en los trabajadores, evidenciadas en la eficacia de las labores cumplidas.

Por citar un ejemplo, respecto a la importancia que representa el clima laboral en la organización, se puede mencionar a la situación que tuvo que afrontar la compañía SAS Institute, Inc. según exponen en su libro (Robbins & Judge, 2013).

Statistical Analysis System (SAS) es una empresa dedicada al desarrollo de software ubicada en Cary, Carolina del Norte; esta pudo evidenciar que sus empleados comenzaron a bajar su nivel de productividad, es decir, no cumplían con sus metas planteadas y tampoco reflejaban una actitud positiva para con la organización; motivo por el cual, SAS tuvo que preguntar a los empleados qué sucedía. Muchos contestaron que el clima laboral no era agradable para trabajar, también afirmaron que el trabajo desempeñado

exigía mucho esfuerzo y; por consiguiente, se cansaban rápidamente; así como también, dijeron que tenían preocupaciones familiares y personales que no podían atender, debido a que conseguir permiso para faltar un día a la empresa era muy complicado. (Robbins & Judge, 2013) Indica que por estos motivos, SAS determinó que la clave era realizar una adecuada gestión del talento humano mediante la aplicación de alternativas de confort y seguridad para los empleados, entre las cuales se encuentran los siguientes:

- Atención médica gratuita en las instalaciones.
- Cuidado infantil subsidiado en las instalaciones.
- Campamento de verano para niños.
- Miércoles de M&M; es decir, en este día los empleados reciben caramelos gratuitos.
- Fuentes de soda y bocadillos en cada sala de descanso.
- Un salón de belleza.
- Un centro recreativo y gimnasio de 6.000 m<sup>2</sup>.
- Lavado de automóviles.

Esto mejoró el clima laboral de la organización y; a su vez, generó un alto nivel de compromiso por parte de los empleados hacia la empresa; motivo por el cual, SAS tienen una tasa de rotación de empleados de tan solo el 4%; es decir, apenas una décima parte de la tasa de sus competidores; además, es importante mencionar que gracias a esta implementación, SAS fue considerada como el mejor lugar para trabajar en Estados Unidos (EE. UU.), durante el periodo 2010 – 2011, según la revista Fortune.

Además, un estudio realizado en Ecuador por (Torres Caizapanta, 2012) afirma que el contar con un buen clima laboral en una organización es vital para el adecuado funcionamiento, tanto de las actividades individuales y colectivas de los trabajadores; no obstante, un mal clima laboral merma cualquier posibilidad de crecimiento de una empresa, debido a que no se cuenta con un adecuado manual de gestión de talento humano.

Por ello, el estudio previamente mencionado refleja que el mal clima laboral, la estabilidad y el sueldo, entre otros, son los principales factores que generan que el trabajador se desincentive y no sienta satisfacción laboral alguna por lo que hace y; mucho menos, se fidelice con la organización.

Además, afirma que para cambiar ese poco agradable clima laboral se debe incentivar al personal de algunas maneras, como por ejemplo: mayor poder de decisión en sus actividades diarias, ingresos adicionales proporcionales al nivel de desempeño, capacitación continua y reconocimientos por el trabajo realizado, entre otros.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Normas ISO y las empresas**

Las normas que se tomarán como referencia teórica son la ISO 9001:2000 y 9004:2000, las cuales hacen referencia al clima laboral. La primera engloba un conjunto de procesos orientados al desempeño y al desarrollo comunicacional entre colaboradores y la segunda; por su parte, proporciona más información acerca de qué hacer para cumplir con estas, como por ejemplo que exista más participación proactiva de cada empleado dentro de la organización y que; a su vez, se cuente con una infraestructura que incentive al personal a tener una actitud positiva en la labor que desempeña, lo cual conllevará a que la organización o empresa cuente con un personal más comprometido que impulse tanto el desarrollo de la misma como de la sociedad según (Fontalvo & Vergara, 2010).

Estas normas aunque no son indispensables para el funcionamiento de la empresa, brindan muchos beneficios a nivel organizacional, motivo por el cual al obtener la certificación de las normas ISO se gana competitividad. Es por ello que cuando se presentan problemas de comunicación entre compañeros o de baja o nula efectividad en los equipos de trabajo para cumplir con las

metas organizacionales se recomienda acatar módulos o secciones de estas normas.

### 2.2.2 Ambiente laboral

El ambiente laboral es aquel que se suscita en el trabajo diario de las personas; además, es un factor clave para el correcto y adecuado desempeño del trabajador, así como también para la productividad empresarial (Jiménez, Manuel, & Mentxu, 2010).

Adicionalmente, las empresas consideran que contar con un ambiente laboral agradable es necesario; porque si se cuenta con un mal ambiente laboral la productividad de los empleados será baja y; por consiguiente, la de la organización también, incluso podría llevarla a la quiebra acota (Robbins & Judge, 2013).

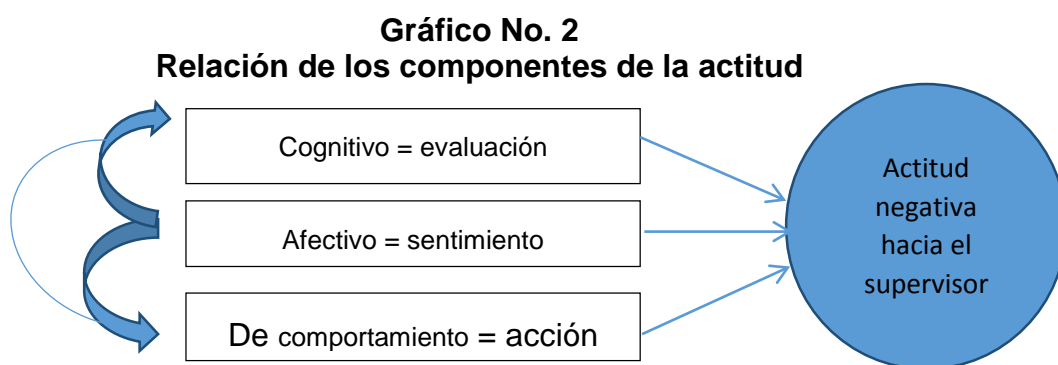
Un ambiente laboral bueno se da cuando un trabajador muestra una actitud positiva y; al mismo tiempo, está motivado para realizar las tareas que le sean encomendadas, lo cual es lógico porque una persona que carece de las dos característica previas mencionadas no será productiva para la compañía u organización, e incluso podría dañar el ambiente laboral. Se debe tener presente que los principales elementos o componentes de las actitudes son 3 según (Jiménez, Manuel, & Mentxu, 2010); los mismos se detallan a continuación (Van-der Hofstad & Gómez, 2013):

- a) **Componente cognitivo:** hace referencia a la creencia o percepción que tiene una persona o individuo respecto a algo. Por ejemplo, se puede citar el sueldo que recibe un empleado, el mismo que puede resultar muy bajo para este.
- b) **Componente afectivo:** se orienta al estado emocional del individuo, el mismo que lo refleja a través de su actitud. Retomando el ejemplo previamente detallado, se puede decir que esa percepción del salario bajo, conduce al sujeto a expresar ideas que tienen su origen en el campo sentimental, tales como: “Estoy enojado por el bajo salario que se me cancela”.

- c) **Componente del comportamiento:** refleja la conducta de un individuo hacia algo o alguien. Finalmente, continuando con el ejemplo detallado en párrafos anteriores, tanto la percepción del salario bajo y el enojo que este provocó, conllevan al sujeto o individuo a buscar un nuevo empleo donde le cancelan un salario superior al actual. En otras palabras, el sujeto diría: “Voy a buscar otro trabajo donde me paguen mejor”.

Luego de detallar los componentes de la actitud, se puede evidenciar que estos se encuentran íntimamente relacionados, tal cual se expresó en los ejemplos precedentes; debido a que uno conlleva o provoca a que se genere el otro. Es decir, entre estos existe una relación de cadena, donde es suficiente que el primero ocurra para que posteriormente salgan a relucir los demás.

A continuación se puede visualizar la relación que tienen estos tres componentes:



Fuente: (Van-der Hofstad & Gómez, 2013)  
Elaborado por: Karem Ramírez.

Las actitudes guardan una relación directa con el trabajo, las cuales son evaluaciones positivas o negativas que los mandos altos y bajos tienen respecto a algunos aspectos de su ambiente laboral. Las investigaciones en Comportamiento Organizacional (Chiang, Martín, & Núñez, 2010) se han dedicado a tres actitudes: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

- a) **Satisfacción laboral:** refleja un alto grado de positivismo respecto al puesto de trabajo en el cual un individuo se desenvuelve; es decir, el agrado que esta persona tiene hacia lo que hace.

- b) Involucramiento en el trabajo:** expresa el grado o nivel en el cual un sujeto se identifica con su puesto laboral. En otras palabras, ama lo que hace y; por consiguiente, desarrolla sus tareas con mucha pasión. Es oportuno indicar que en este punto, aparece un factor que también es importante tener en cuenta, el cual es la **facultación psicológica**; esta expresa el grado en que un sujeto influye en su departamento o empresa, así como también hace referencia al nivel de autonomía que este tiene.
- c) Compromiso organizacional:** aquí es cuando un empleado se identifica con las metas y planes de la organización en la cual trabaja, llegando incluso a fidelizarse con ella y; en consecuencia, quiere permanecer en esta durante mucho tiempo.

Como se puede observar en los párrafos previos, las tres principales actitudes hacia el trabajo, muestran el grado de compromiso y fidelización que una persona tiene hacia la empresa u organización para la cual labora.

La diferencia, por su parte, radica en el nivel de intensidad en el que el sujeto se siente a gusto en su trabajo, así como también en el orden en que estas comienzan a aparecer en la vida de este. Por ejemplo, primero se siente a gusto en el puesto donde labora, posteriormente, ama lo que hace o desarrolla y; finalmente, se fideliza con la organización hasta el punto donde no querer salir de ella.

Una vez que el trabajador se encuentre satisfecho y comprometido con la organización se genera el Apoyo Organizacional Percibido (AOP), que no es más que el grado que tienen los empleados respecto a la preocupación que tiene la organización por ellos.

Es oportuno indicar que los trabajadores que tienen fuertes percepciones de AOP tienden a ser más colaborativos con los compañeros de trabajo, debido a que están fidelizados y desean que la organización obtenga mejores y mayores ganancias. Del mismo modo, para preservar la armonía del clima laboral y la productividad de cada trabajador, es indispensable contar con una infraestructura limpia y cómoda, en la cual plazca laborar y no salir corriendo de esta.



Precisamente, la higiene en el trabajo se refiere a las normas y procedimientos que velan por la integridad física y mental de los mandos operativos, preservándolos de los riesgos de salud inmersos en las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecutan las labores.

Todo lo escrito conlleva a que los mandos altos y bajos se sientan satisfechos; sin embargo, cómo se puede medir la satisfacción, porque se la puede evidenciar en el comportamiento del individuo, pero cómo la empresa puede saber cuán satisfecho este se encuentra.

Esta se mide en base a dos mecanismos (Van-der Hofstad & Gómez, 2013): la puntuación general única y la suma de las facetas del puesto de trabajo.

- Puntuación general única: se basa en la respuesta a una pregunta simple y sencilla, como por ejemplo: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su puesto laboral? Donde el individuo encierra con un círculo algunas alternativas que van del 1 al 5; donde se parte de “Muy satisfecho” a “Muy insatisfecho”, respectivamente.
- La suma de las facetas del puesto de trabajo: este método es más complejo que el anterior y abarca algunas características del puesto de trabajo, como por ejemplo el salario actual, la supervisión, las oportunidades de desarrollo, la naturaleza del trabajo y las relaciones con los colegas.

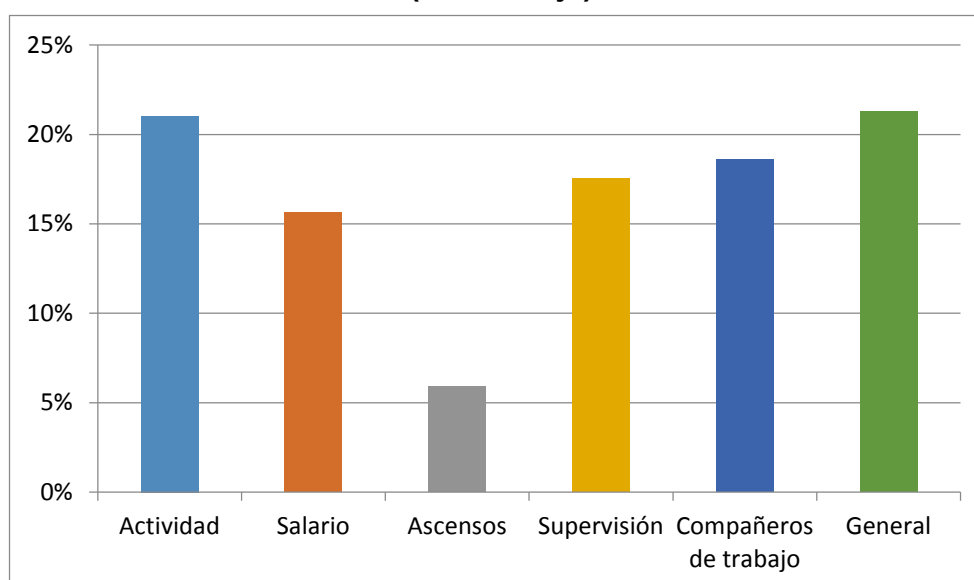
Adicionalmente, es oportuno mencionar que ambos métodos son igual de útiles y válidos. No obstante, la diferencia es que con el primero se ahorra demasiado tiempo, mientras que con el segundo, se pueden identificar ciertas falencias o debilidades en algunas de las características descritas anteriormente, lo que; a su vez, permite corregirlas con mayor rapidez y precisión. La satisfacción del personal, si bien se ve influenciada por un adecuado clima laboral, se debe aclarar que los estudios indican que los grados de satisfacción varían considerablemente, dependiendo de la faceta a la cual se haga referencia. A continuación se presentan un cuadro y gráfico, que exponen lo detallado en líneas previas.

**Tabla No. 7**  
**Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta**  
**(Porcentaje)**

Variables	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Actividad	78	21%
Salario	58	16%
Ascensos	22	6%
Supervisión	65	18%
Compañeros de trabajo	69	19%
General	79	21%
Total	371	100%

Fuente: (Van-der Hofstad & Gómez, 2013).  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 3**  
**Niveles de satisfacción laboral promedio por faceta**  
**(Porcentaje)**

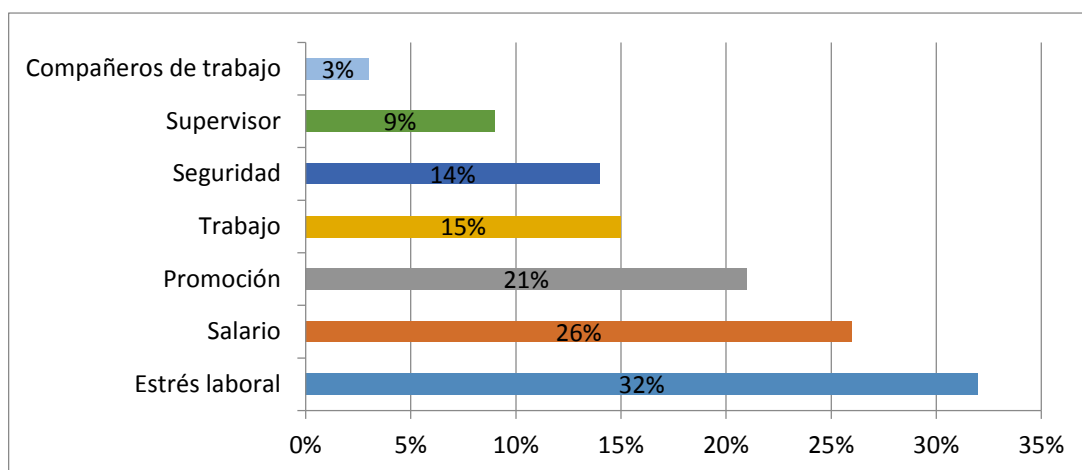


Fuente: (Van-der Hofstad & Gómez, 2013).  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

Como se puede observar en el gráfico superior, los mandos operativos se han sentido más satisfechos con su trabajo en general, reflejando un 79%; en segundo lugar se encuentra la satisfacción con su actividad en sí con un resultado de 78%; en tercera ubicación se puede observar la relación que sostienen con sus compañeros de trabajo con un 69%; en cuarta posición se puede evidenciar a la satisfacción respecto al salario con 58% y; finalmente, se encuentran las promociones y ascensos con un 22%.

Es importante mencionar que en lo concerniente a las promociones o ascensos, este puede ser más elevado o más bajo dependiendo de la cultura de los trabajadores. Por ejemplo, en América del Sur un ascenso o promoción no resulta tan atractivo como un incremento en el salario; a diferencia de Asia donde para las personas es mucho más valioso una promoción o ascenso que el mismo salario. La satisfacción laboral es tan importante, porque ayuda a que el individuo no se sienta incómodo dentro de la organización y; precisamente, esta insatisfacción laboral es generada por algunos motivos, como por ejemplo estrés laboral, el salario y la seguridad, entre otros. A continuación se puede evidenciar un gráfico que refleja las principales causas de la insatisfacción laboral:

**Gráfico No. 4**  
**Porcentaje de individuos insatisfechos con algún aspecto del puesto (Porcentaje)**



Fuente: (Van-der Hofstad & Gómez, 2013).  
Elaborado por: Karem Ramírez.

El principal factor que provoca insatisfacción en los trabajadores es el estrés laboral, seguido del salario; es decir, este no es considerado justo respecto a la carga laboral. En tercera ubicación se encuentra la promoción, debido a que no a todos los promueven por igual, es decir no se considera como base de la promoción el desempeño, sino que en ocasiones las personas son promovidas porque son amigos del dueño; en cuarta ubicación se encuentra el trabajo en sí; lo cual hace referencia a la excesiva carga que se les asigna a los trabajadores; posteriormente está la seguridad laboral, debido a que

algunos laboran día a día con la consigna de que en cualquier momento los despedirán. En penúltima ubicación se encuentra el supervisor o jefe, a quienes los trabajadores en ocasiones les tienen miedo y peor cuando la relación con este no es buena. Por último, se encuentra la relación con los compañeros, de quienes desconfían de cierta manera por la competencia con ellos, respecto a ascender a un cargo mejor por ejemplo.

Se debe recordar que el contar con empleados satisfechos influye en diversas relaciones que muchas empresas u organizaciones pueden tener, como por ejemplo:

- **Satisfacción laboral y desempeño en el trabajo:** se refiere a que los empleados que se sienten a gusto son más productivos y eficientes.
- **Satisfacción laboral y el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO):** los empleados satisfechos tienden a hablar de manera positiva respecto a la organización, hacer más de lo que se les pide y colaborar con sus compañeros cuando se los requiere.
- **Satisfacción laboral y satisfacción del cliente:** un empleado satisfecho permite a la organización tener clientes satisfechos y; por consiguiente, incrementar la cartera de clientes, así como también el nivel de ventas.
- **Satisfacción laboral y ausentismo:** el contar con empleados satisfechos reduce el nivel de ausentismo de la empresa. Se debe tener presente que incluso los empleados que se identifiquen con la organización requieren de descanso; motivo por el cual, estos deben tomar días de relajamiento.
- **Satisfacción laboral y rotación de personal:** si se tiene empleados satisfechos la tasa de rotación de personal será baja. Se debe tener presente que incluso un empleado satisfecho se puede ir cuando se le presente una mejor oferta laboral.
- **Satisfacción laboral y anomalías en el lugar de trabajo:** si no se tiene empleados satisfechos, se corre el riesgo de que se presente una conducta contraproducente, la cual hace referencia al mal clima laboral que puede existir en la empresa.

Finalmente, esto sin lugar a dudas, representa para la gerencia un alto grado de compromiso con sus empleados, para así mantenerlos satisfechos e incluso fidelizados, con el objetivo de cumplir con las metas planteadas por la organización; reduciendo en la medida de lo posible el mal clima laboral que pueda presentarse e impida el crecimiento de esta.

### **2.2.3 Definición de ambiente**

Ambiente procede del latín ambiens (“que rodea”). Si bien este concepto puede utilizarse para hacer referencia al aire o la atmósfera, en el contexto de la presente investigación se refiere al clima laboral. En este caso es oportuno mencionar al Comportamiento Ciudadano Organizacional (CCO) (Robbins & Judge, 2013), el cual se caracteriza por el desempeño tanto individual como conjunto que tienen los mandos operativos de una empresa y; a su vez, produce una sinergia positiva que conlleva al cumplimiento de las metas previamente establecidas. En otras palabras, el CCO se caracteriza por la ayuda mutua que existe entre los colaboradores, por ejemplo una persona que recién ingresa a laborar en una determinada compañía no tiene el dominio ni la experiencia suficiente para cumplir con lo que se le ha pedido; razón por la cual, otra persona que ya lleva laborando muchos años dentro de la misma decide, por voluntad propia, ayudarla hasta que se adapte al nuevo puesto y haga sus tareas por sí sola.

## **2.3 Factores que componen el ambiente de trabajo**

### **2.3.1 Ambiente físico y condiciones materiales**

Hace referencia a la infraestructura que tiene y; por consiguiente, brinda una organización a sus empleados, al igual que los recursos que provee a cada uno de ellos para desempeñar, de la mejor manera posible, su trabajo correspondiente (Jiménez, Manuel, & Mentxu, 2010).

### **2.3.2 Propósitos**

Idea general que tiene cada colaborador interno acerca de los objetivos de la organización, los cuales encaminan todos los esfuerzos de cada uno de ellos para el crecimiento organizacional.

### **2.3.3 Percepción de equidad en las recompensas económicas**

La justicia organizacional menciona que la organización debe tratar a todos sus empleados por igual y también recompensarlos acorde a la carga laboral que se le asigna; de lo contrario, generaría un mal clima laboral y rivalidades entre los distintos colaboradores según (Robbins & Judge, 2013). Cabe mencionar que este concepto de equidad en las recompensas económicas, está orientada en el ámbito organizacional; no obstante, en el Código de Trabajo del Ecuador se citan todas las remuneraciones que el trabajador debe recibir por concepto de sueldo, bonificación y horas extras, entre otros, las cuales deben socializarse con el colaborador al momento de firmar el contrato.

### **2.3.4 Políticas Administrativas**

Son las normas institucionales a las cuales se deben acoger todos los empleados, las mismas que son útiles para la conformación del comportamiento ciudadano organizacional (Jiménez, Manuel, & Mentxu, 2010).

### **2.3.5 Supervisión y Control**

Se refiere al trabajo realizado por los supervisores sobre la labor que desempeñan sus colaboradores. Esta es importante para el adecuado rendimiento de la organización; motivo por el cual, la relación entre ellos debe ser muy buena, porque de lo contrario el cumplimiento de metas es inadecuado.

### **2.3.6 Relaciones Sociales**

Las relaciones interpersonales deben ser muy bien utilizadas por cada empleado dentro de la organización, porque el mantener una buena relación entre ellos permite tener una mejor cohesión de las distintas labores desempeñadas, orientadas al cumplimiento de metas (Robbins & Judge, 2013).

### **2.3.7 Estructura Organizacional**

Detalla las diferentes áreas y departamento de las empresas, desde el nivel más alto que es la gerencia general o presidencia hasta el nivel más bajo de la misma. Cabe mencionar que todos los colaboradores son importantes, todos suman en la consecución de objetivos (Robbins & Judge, 2013).

### **2.3.8 Comunicación**

Esta es de vital importancia en cualquier organización, la misma debe ser clara, concreta y precisa, para que de esta forma no existan malos entendidos y se concrete lo que se desea transmitir. Es importante acotar que en este sentido es importante que el emisor sea claro al expresarse, así como el decodificador sepa receptar adecuadamente lo que le transmiten (González, 2011).

### **2.3.9 Toma de decisiones**

Expone que la participación de todos en la organización es importante; por tal motivo, todos podrían decidir, siempre y cuando, no atenten contra los intereses organizacionales. La toma de decisiones debe considerar la mayor cantidad de factores que beneficiarán a la empresa, aportados por los trabajadores y teniendo como portavoz de estas aportaciones al gerente general o presidente acota (Robbins & Judge, 2013).

### **2.3.10 Actitud hacia la labor desempeñada**

Se refiere al grado de satisfacción que se tiene respecto a la labor realizada a diario por el trabajador. (Chiang, Martín, & Núñez, 2010), afirma: ***“Un buen***

***clima organizacional refleja el compromiso organizacional en la productividad, la calidad del trabajo y las relaciones interpersonales”.***  
***Pág. # 71.***

Se puede observar en la cita que desarrollar un clima en un entorno amigable lleno de paz, generaría emociones en los miembros de una empresa, todo esto favorecería a los empleados, empujándolos al ámbito de superación personal (Jiménez, Pimentel, & Echeverría, 2010).

## **2.4 Tipos de relación laboral**

Es importante en este punto mencionar las obligaciones del empleado con el empleador y viceversa, las personas discapacitadas que tienen derecho a laborar sin discriminación alguna y; finalmente, los derechos del trabajador según lo establece el (H. Congreso Nacional, 2005) “actualizada 2013” en el Código de Trabajo.

Obligaciones del empleador:

- Cancelar la cantidad que corresponda al trabajador, según lo establecido en el contrato de trabajo.
- Constituir una capacidad instalada que esté acorde con las medidas de seguridad, prevención e higiene que establezcan las disposiciones legales.
- Pagar la indemnización correspondiente al trabajador, a causa de algún accidente que sufra en el trabajo.
- Construir comedores para los trabajadores, cuando la empresa cuente con más de 50 trabajadores y el local comercial más cercano a la empresa se encuentre cuando menos 2 km de la población más cercana.
- Llevar una base de datos de los trabajadores donde consten los nombres, apellidos, estado civil, remuneración, fecha de ingreso y clase de trabajo, entre otros.
- Otorgar a los trabajadores lo útiles pertinentes para el desarrollo de las tareas que les fueren encomendadas a realizar.



- Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para que vayan a sufragar, cuando el país se encuentre en elecciones de cualquier cargo público.
- Permitir a los trabajadores ausentarse cuando lo requiere, siempre y cuando hayan notificado a su superior respectivo con suficiente tiempo de antelación.
- Respetar y acogerse al reglamento interno de la compañía.
- Entre otras.

#### Obligaciones del empleado:

- Desempeñar sus funciones conforme lo estipulado en el contrato de trabajo previamente pactado.
- Devolver al empleador los materiales no utilizados, para que este decida cuál es el destino que le dará a los mismos.
- Trabajar más del tiempo de la jornada laboral, solo cuando sea estrictamente necesario y con una remuneración adicional por el tiempo extra invertido.
- Reflejar un buen comportamiento con sus compañeros y jefes dentro de la empresa u organización.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno de la compañía.
- Avisar al empleador cuando por causa justa necesita faltar al trabajo.
- Guardar los secretos de la compañía de los que conozca o esta persona tenga dominio alguno.
- Entre otras

Por su parte, las personas con discapacidad pueden suscribir un contrato de trabajo, mediante un representante legal o tutor. La condición de discapacitado se comprobará con el carnet expedido por el Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS). La empresa que cuente con un mínimo de 25 trabajadores deberá contratar cuando menos una persona con discapacidad en labores permanentes que se estimen apropiadas a sus capacidades. Razón por la cual, Impulsa S.A. debe contratar a una persona discapacitada, ya que posee 40 trabajadores en su nómina.

Todos estos mandos operativos tienen los siguientes derechos:

- Afiliación al Seguro Social desde el primer día de trabajo.
- Percibir como mínimo un sueldo de US\$ 340.
- Percibir horas extras y complementarias, en el caso de que se trabaja más de la jornada laboral.
- Contar también como ingresos a los décimos tercero y cuarto sueldo.
- A percibir fondos de reserva a partir del segundo año de trabajo.
- Tomar vacaciones remuneradas.
- Recibir una compensación del salario digno.
- Tomar licencia por paternidad.
- Tomar licencia por maternidad.
- Recibir un pago por concepto de utilidades en el caso de que la empresa no presente pérdidas y sea con fines de lucro.

En el Ecuador, los contratos se clasifican según el Código de Trabajo (H. Congreso Nacional, 2005) en:

- Expreso o tácito.
- A sueldo, a jornal.
- Por tiempo fijo, indefinido, eventual.
- A prueba.
- Obra cierta, tarea.
- Enganche.
- Individual o por equipo.

En la presente investigación se analizarán los más pertinentes en ciertas ocasiones para la empresa Impulsa S.A., así como también los que esta emplea. En este caso son los que se detallan a continuación:

- Contrato indefinido.
- Contrato a prueba.
- Contrato temporal.
- Contrato fijo.

#### **2.4.1 El contrato indefinido**

El contrato indefinido hace referencia a la relación empleador – empleado, la cual se suscribe de manera escrita o tácita y en ella se pactan tanto las obligaciones como beneficios del trabajador, para que de esta manera se pueda escribir sin inconveniente alguno todo a lo que se comprometen ambas partes.

Cabe indicar que el contrato es indefinido cuando luego de cierto tiempo de que el trabajador ha cumplido con sus obligaciones dentro de la empresa no se le notifica el cese de sus funciones, por lo cual se da por entendido que seguirá laborando en la empresa sin inconveniente alguno. Esto es de beneficio para el trabajador porque significa que consiguió un empleo estable y que; además, su labor desempeñada es correcta y como recompensa a esto, se lo contrata de manera indefinida (H. Congreso Nacional, 2005).

#### **2.4.2 Contrato a prueba**

Toda persona que recién ingrese a laborar tiene derecho a que la empresa que solicita sus servicios determine un periodo de prueba, para que así esta pueda observar si su desempeño es el que necesita o no.

Este contrato tiene una duración de 90 días y una vez culminado ese periodo, se da por entendido que la caducidad del contrato se da por el tiempo que faltare para completar el año. Es importante mencionar que este contrato solo puede celebrarse una sola vez entre las partes (H. Congreso Nacional, 2005).

### **2.4.3 Contratos temporales**

Son contratos de temporada aquellos que en base a la costumbre o a la contratación colectiva se han celebrado entre empleador y empleado o grupo de trabajadores, con el afán de que realicen labores cíclicas o periódicas, en base a la naturaleza discontinua de sus actividades, ofreciendo estos contratos seguridad y estabilidad; es decir, garantizando los derechos de los empleados a prestar sus servicios en cada temporada en que se los requieran (Congreso Nacional, 2013). Este contrato generalmente se celebra cuando una de las trabajadoras de la empresa está embarazada y en el periodo de parto y postparto, se requiere de un reemplazo que haga las mismas tareas que esta persona.

### **2.4.4 Contrato fijo**

Es el que se celebra entre empleador y empleado, cuando se decide contratar a este último para realizar una determinada función, el mismo que culmina cuando una de las partes tiene la voluntad de hacerlo, ya sea por renuncia del empleado o despido por parte del empleador (Congreso Nacional, 2013).

## **2.5 Modelo de gestión**

Un modelo de gestión, en este caso de talento humano, es la base para que la productividad laboral de los empleados sea eficiente y; por consiguiente, se pueda cumplir con los objetivos organizacionales planteados (Jiménez, Manuel, & Mentxu, 2010).

Permite desarrollar diversos diagnósticos de los sistemas de calidad de las organizaciones o empresas con los cuales se pueden determinar las bases necesarias para el mejoramiento de los diversos programas de calidad que se implementen en la organización y; a su vez, planes de auditoría interna que garanticen la calidad de la misma.

Un modelo no es más que un análisis exhaustivo, profundo y detallado de una realidad, la cual permite comprender, analizar y modificar aquellas

situaciones que atenten o disminuyan la capacidad productiva de una empresa u organización.

Cabe destacar que la tendencia actual de la sociedad occidental, tanto en el sector privado como público, se basa en la implementación de modelos de gestión que sean referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los bienes y servicios que ofrecen (Arbós, 2009).

Un modelo de gestión para la organización de una empresa es útil porque permite establecer un enfoque y; a su vez, un marco objetivo, eficaz y bien estructurado que conlleve a que cada empleado realice sus labores orientadas en lo que la empresa requiere o exige de cada uno de sus miembros.

Por lo tanto, es de vital importancia porque permite guiar a cada trabajador al cumplimiento de las políticas organizacionales, así como también evidenciar en el menor tiempo posible, aquellas áreas que presenten problemas o no contribuyan en la medida que espera la empresa, al crecimiento de la misma.

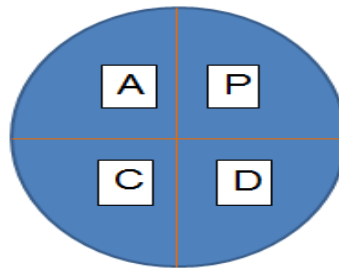
De esta manera, la organización o empresa puede asegurar el menor margen de error posible y; por consiguiente, un bajo nivel de pérdidas económicas.

La utilización de un modelo de referencia se basa en (Arbós, 2009):

- Crear indicadores.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Brindar unos objetivos y estándares equitativos para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Establecer una organización coherente de las actividades de mejora.
- Medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Aquellas empresas u organizaciones que tienen como prioridad la preservación y mejoramiento continuo de la calidad, la misma que guarda una estrecha relación con el ambiente laboral, al final de un determinado año recibe el premio Deming, el cual es uno de los más importantes, por no decir el más importante en lo que concierne a calidad. Por esta razón, muchas empresas japonesas basan su gestión en los parámetros del premio Deming, los cuales se detallan a continuación:

**Gráfico No. 5**  
**El ciclo PDCA**



Fuente: (López Cubino, 2009)  
Elaborado por: Karem Ramírez.

Tal como lo muestra la imagen superior, el ciclo de PDCA consiste en una serie de 4 pasos, los cuales se realizan sucesivamente:

- P: Plan (Planear).- determinar los planes.
- D: Do (Hacer).- ejecutar los planes previamente establecidos.
- C: Check (Verificar).- comprobar que los resultados obtenidos concuerden con los establecidos previamente.
- A: Act (Actuar).- trabajar para solucionar los problemas encontrados, anticiparse a posibles problemas futuros, mantenerse en la ejecución correcta y; finalmente, mejorar.

Planificar: se basa en programar las actividades que se van a realizar, así como también en establecer metas.

Desarrollar: es importante controlar los efectos y las economías de escala, con la puesta en marcha de lo ya planificado.

Comprobar: verificar si las actividades desarrolladas se han realizado de la mejor manera y; a su vez, asegurarse de que los resultados obtenidos concuerden con los objetivos planteados.

Actuar: aplicar los resultados obtenidos para determinar nuevas mejoras y hacer unos reajustes a los objetivos.

## **2.6 Marco conceptual**

**Productividad:** es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Esta tiene un rol clave tanto en el esfuerzo invertido por cada trabajador, así como también por la organización, debido a que mientras más veces se cumplan las metas planteadas, e incluso se sobrepasen las mismas, mayor oportunidad de éxito tendrá una empresa. Además, mientras la productividad se más elevada, más son las ganancias que puede tener una empresa y también de quitarle participación de mercado a la competencia.

**Motivación del personal:** es el producto de la ambición, sin ella no puede existir la motivación; esta va mucho más allá del entorno empresarial, sus raíces siempre recaen en la persona misma, el entorno en el cual la persona se desenvuelve y cómo la persona encaja o se ajusta a la verdadera realidad que la rodea.

Este factor es indispensable para que cada trabajador realice sus actividades diarias de la mejor manera posible, debido a que un empleado que cuenta con un alto grado de motivación positiva es mucho más proactivo que cualquier otro compañero que no necesariamente tenga una motivación negativa, sino que esté con una motivación normal. De la motivación depende el éxito o fracaso laboral de un trabajador y; por consiguiente, de la compañía en sí.

**Incidencia:** refleja el número de nuevos “casos” en un periodo. Es un índice dinámico que requiere seguimiento en el tiempo de la población de interés. Además, hace referencia al grado de convencimiento que una persona pueda tener sobre otra; es decir, el poder de persuadir de un jefe en su empleado o entre mandos operativos, con el objetivo de que se puedan cumplir con las metas planteadas que lleven a la empresa hacia el éxito organizacional.

**Ambiente físico:** es el ámbito que comprende los componentes no vivos del ecosistema (clima, geomorfología, hidrología, atmósfera, suelo) y sus

procesos, ya sean naturales o inducidos por el hombre. Se refiere a la infraestructura física en la que todo trabajador debe realizar sus funciones de manera cotidiana, donde es primordial que este sea agradable y tenga todos los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades, caso contrario se atenta contra cualquier posibilidad de desarrollo y crecimiento.

**Equidad:** cualidad que consiste en dar a cada uno lo que se merece en función de sus méritos o condiciones. Es decir, una empresa debe tratar a todos sus trabajadores por igual, sin tener preferencia con alguno, debido a que si no se trata por igual a todo el recurso humano que posea una organización, generará resentimiento en aquellos que no tengan preferencia por parte de la compañía y; por consiguiente, esto generaría una rivalidad no buena entre los mandos operativos, lo que traería como resultado el bajo desempeño organizacional.

**Actividad empresarial:** se refiere a las múltiples tareas que una empresa debe cumplir, con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores; cabe señalar que dependiendo de la actividad a la cual la empresa se dedique, la planificación se realizará, siempre que se ajuste con los principios y valores organizacionales.

**Reconocimiento:** es la acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás, como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como resultado de algún favor o beneficio. Dentro de la organización este se realiza de manera formal e informal; la primera es cuando se le otorga una congratulación de manera directa al empleado, por ejemplo con una placa de felicitación por su labor realizada y, en lo que respecta a la manera indirecta, se cita como ejemplo a una congratulación vía correo electrónico al trabajador. El más efectivo o, mejor dicho, el mejor de los dos, es el de manera directa.



**Normas ISO:** es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos. Estas normas tienen como objetivo asegurar la calidad que se entrega en cada producto o servicio al cliente, así como también garantizar que el trabajo realizado no atente contra el medio ambiente.

**Remoción:** se utiliza para hacer referencia a todo aquel acto que tenga ver con quitar algo de su lugar. La remoción puede llevarse a cabo respecto de objetos o de elementos, así como también de personas de un cargo o de un puesto en el que se encuentran normalmente.

Estas se aplican de dos maneras, la primera cuando un trabajador ha hecho un excelente trabajo y; en consecuencia, se merece ser ascendido y la segunda, cuando alguien no ha cumplido con sus responsabilidades de manera correcta y eficiente; motivo por el cual, debe ser mínimo descendido del cargo en el cual se encuentra o, en el peor de los casos, despedido.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo de investigación

La investigación a desarrollarse cumple con características de varios tipos de investigación. Se establecieron cuatro objetivos específicos por cumplir. Por esta variedad, se aplicarán los diversos tipos de investigación que se describen a continuación:

Según sus objetivos,

**Investigación aplicada:** en primer lugar, el fin de este proyecto es la elaboración de una propuesta viable para solucionar la problemática del clima laboral mediante una gestión de talento humano adecuada. Para lograrlo se requiere de investigación para obtener información, a partir de la cual surgirá un análisis cuyo resultado será la propuesta. Como la definición de investigación aplicada sugiere, no se busca la comprobación de alguna teoría, sino la puesta en práctica del conocimiento obtenido de la investigación.

**Investigación de campo:** la primera parte de la investigación requiere principalmente de este tipo de investigación, el cual se especializa en la obtención de información de un contexto determinado. El investigador deberá trasladarse físicamente al entorno en el que se desenvuelve el objeto estudiado; o sea a la empresa Impulsa S.A., para conocer cómo es la relación entre trabajadores y también entre trabajadores y jefes.

**Investigación exploratoria:** este tipo de investigaciones se caracteriza por buscar información acerca de un asunto del que se tiene poco conocimiento. En el caso de este trabajo, la primera parte de la investigación será exploratoria. Debido a que se desea determinar cuáles son las causas que impiden que se genere un ambiente laboral agradable para trabajar en la empresa Impulsa S.A. de la ciudad de Santiago de Guayaquil. Justamente el objetivo de esta parte es lograr la descripción del sistema. A partir de esto, se podrá avanzar con el desarrollo de un manual de gestión de talento humano.

**Investigación explicativa:** estas investigaciones buscan encontrar las razones de interrogantes y las relaciones causa-efecto de problemas. La colaboración de los trabajadores de la empresa Impulsa S.A, así como también la de los jefes para facilitar el éxito de esta sección.

**Investigación descriptiva:** la investigación descriptiva responde a preguntas tales como '¿Qué?', '¿Cómo?', '¿Por qué?', '¿Cuándo?', '¿Cuánto?', etc. Además, busca las relaciones entre variables y una hipótesis. Esta definición puede ser aplicada a la investigación general de la tesis. La información obtenida de las diferentes fuentes se deberá organizar en un formato tal que exponga y explique la situación en que se encuentra el tema del clima laboral en la empresa Impulsa S.A., todo en función de la hipótesis, la cual afirma que a través de investigaciones se podrán encontrar aspectos potenciales por corregir o aprovechar para lograr el mejoramiento de la situación laboral dentro de la empresa.

En el presente capítulo de la investigación se ha utilizado la metodología para tener conocimiento acerca de cuáles son los objetivos planteados y descritos en la misma. La finalidad de este estudio es analizar, controlar y dirigir mejor al personal de la empresa.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación sintetiza las estrategias esenciales que la persona que investiga acoge para obtener información exacta y que se pueda interpretar. Compone los lineamientos generales de la persona que va a investigar, para adquirir las respuestas a sus preguntas o comprobar la hipótesis de la investigación.

El proyecto de investigación se sustenta en los diseños cualitativo y cuantitativo, ya que estos están dirigidos a lograr objetividad y subjetividad a un buen nivel, de tal forma que permita comprender los componentes del costo, brindando información preciada para hacer los análisis.

### **3.2.1. Diseño cuantitativo**

Detalla los lineamientos de investigación:

- Establece los distintos tipos de diseños preconcebidos, en donde se debe escoger uno o varios entre las alternativas existentes, o desarrollar una estrategia propia.
- Permite la evaluación de alternativas previo a la realización del proyecto.
- Establece más seguridad en lo que se va a realizar.
- Permite ahorrar tiempo y brinda más flexibilidad, ya que obliga a la persona que investiga a prever sucesos inesperados.
- Un diseño formal y escrito incrementa la comunicación entre el gerente y el investigador, permitiendo evaluar el proyecto.

### **3.2.2. Diseño cualitativo**

Se describe y reformula lo más minuciosamente posible las características de las variables y fenómenos, perfeccionando categorías conceptuales, descubriendo y validando asociaciones entre los distintos hechos, o para comparar los lineamientos y supuestos obtenidos basados en los hechos percibidos en distintos medios.

- Necesita de organización conceptual.
- Ideas que brindan el entendimiento que se requiere.
- Nexos conceptuales que se desarrollen de lo que se conoce.

Para la presente investigación se utilizará el diseño cualitativo y cuantitativo, porque se quiere conocer el nivel de interrelación de cada uno de los colaboradores y; a su vez, cómo estos influyen en el proceso de comunicación organizacional.

Dada la variedad de tipos de investigación, las metodologías adecuadas para cada una también diferirán. Una metodología reúne los medios y procedimientos para llegar a la información que se busca. Existen métodos

teóricos y empíricos que serán de gran utilidad al manejar los datos conseguidos a través de las diversas herramientas.

El primer método teórico que se utilizará es el método de análisis y síntesis. Esta herramienta de carácter intelectual es muy importante porque permite, en el caso del análisis, descomponer información general por partes, y; en el caso de síntesis, generalizar los detalles de información para llegar a una conclusión transparente.

El método de análisis y síntesis no será eficaz sin la aplicación paralela del método de la inducción y deducción lógica. Es evidente que no toda información se podrá obtener, y surgirán cuestiones en medio del proceso investigativo que deberán ser supuestos lógicos para evitar interrumpir el trabajo. Asimismo, la deducción es importante para crear una propuesta en base al comportamiento de los pobladores observado durante la investigación de campo, por ejemplo. A partir de la información de fuente primaria se pueden identificar aspectos que se tomarán en cuenta al momento de idear posibles soluciones al problema.

Los métodos empíricos son aquellos en los que existe contacto directo con el objeto estudiado. Son importantes porque representan fuentes de información primaria que proveen datos verídicos. Las funciones de los métodos empíricos que más se busca aprovechar en esta investigación son las de conocimiento de un fenómeno y las de recolección de datos.

La observación directa y el muestreo son los métodos empíricos que se utilizarán principalmente. La observación requiere de una atenta y objetiva percepción del investigador, además de una recurrencia en lo que respecta la obtención de datos. La conducta del objeto de estudio podría variar según la ocasión y esto representa información sumamente importante e influyente para el análisis. En la siguiente sección se describe detalladamente lo que respecta al muestreo.

### **3.3. Población y Muestra**

La población de la investigación la constituye el personal de trabajo de la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil. La cual se muestra a continuación:

**Tabla No. 8**  
**Personal de Impulsa S.A.**

N°	Involucrados	Total	Porcentajes
1	Directivos	10	25%
2	Personal de trabajo	30	75%
<b>Total</b>	<b>Población</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Impulsa S.A.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Muestra:** Absolutamente toda muestra lleva un error muestral y esta; a su vez, es proporcional al tamaño de la misma, quiere decir que si la muestra es mayor el error será mayor.

En otras palabras, es una parte de la población que se determina mediante el empleo de una fórmula. Dependiendo del tamaño de la población, la fórmula a emplear puede ser infinita, aplicada a universos mayores de 100.000 elementos; en caso contrario, se debe utilizar un modelo aplicado a poblaciones finitas, lo que significa que su tamaño es menor a 100.000 elementos. Para la presente investigación, la fórmula a utilizar es la finita, porque el número de personas que laboran en Impulsa S.A. es 40.

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

La muestra se aplicará a directivos y personal de trabajo de la empresa Impulsa S.A de la ciudad de Guayaquil.

A continuación se presenta la fórmula tradicional para calcular el tamaño de una muestra representativa de la población.

Donde;

n = tamaño de la muestra (¿?).

N = tamaño de la población (40).

P = probabilidad de éxito (0,50).

Q = probabilidad de fracaso (0,50).

Z = nivel de confianza (1,96).

e = límite aceptable de error muestral (0,05).

$$n = \frac{28,21663055}{0,337311 + 0,70541576} = \frac{28,2166305}{1,04272676} =$$

27

La muestra representativa de la población de la empresa Impulsa S.A. es de 27. Razón por la cual, este es el número de encuestas a aplicar para el levantamiento de información, el cual será útil para el desarrollo de la propuesta en el siguiente capítulo.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La elección de los instrumentos o herramientas para lograr la más completa recolección de datos es fundamental para el éxito de una investigación. Si bien es cierto que la información de fuente primaria es considerada la más confiable, fuentes secundarias de información también serán consideradas por motivos relevantes; principalmente, el aprovechamiento del factor tiempo.

**Observación Directa:** específicamente en la investigación de campo de la primera parte, la observación directa es fundamental. Se trata de una herramienta que requiere de minuciosa atención por parte de los investigadores para poder atender a los detalles que se presenten durante su estancia en el entorno del objeto estudiado.

Para asegurar el registro de los aspectos más importantes, se presenta a continuación la plantilla que guiará la labor del investigador.

Día:	Hora:	Lugar:
------	-------	--------

Observación Directa- Investigación de campo	
1. ¿La comunicación entre los colaboradores es buena?	
2. ¿Cómo se comunican los mandos operativos entre sí? (Según el horario formal)	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos con sus respectivos jefes?	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	
5. ¿La forma de trato de los jefes hacia sus colaboradores, son un ejemplo positivo a seguir?	
Observaciones adicionales:	

**Encuesta a colaboradores de Impulsa S.A.:** una encuesta es una lista de preguntas generalmente con opciones de opción múltiple. Es importante procurar la sencillez y precisión de las preguntas con el fin de asegurar la veracidad de las respuestas. La encuesta planteada a continuación se enfoca en conocer cómo se sienten los trabajadores respecto al clima laboral de la empresa, todo esto para determinar cuán factible sería la propuesta de la implementación de un manual de gestión de talento humano.



**PREGUNTAS DE ENCUESTAS A DIRECTIVOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA IMPULSA S.A. DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**1: Nada importante 2: Poco importante 3: Importante 4: Muy importante 5: Vital**

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Considera importante la ejecución del manual de gestión de talento humano en la empresa?					
2	¿Usted como director de la empresa considera relevante que deban de capacitarse a los trabajadores de la empresa?					
3	¿La falta del manual de gestión de relaciones humanas es la causa de la deserción de los trabajadores de la empresa?					
4	¿La aplicación de un modelo de manual de gestión de talento humano mejorará la calidad de integración en la empresa?					
5	¿Es necesario que los trabajadores mantengan una intensa interacción social y participación grupal en la empresa?					
6	¿Emplear el manual de gestión permite conocer el clima laboral y la situación en la que cada empleado trabaja?					
7	¿Considera usted que el equipo de trabajo deba laborar en un ambiente agradable y con una infraestructura adecuada?					
8	¿Cree usted que la responsabilidad y sostenibilidad son procesos favorables para el progreso de la empresa?					
9	¿Al aplicar el manual de gestión se brindará oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en la empresa?					
10	¿Emplear las estrategias del manual sería fundamental para despertar el interés de los trabajadores de la empresa?					

**Entrevista:** las entrevistas son herramientas muy valiosas siempre que se planteen las preguntas correctas. Para aprovechar la oportunidad de obtener información de fuentes primarias, es necesario que el investigador prepare las preguntas con anticipación, e incluso se informe previamente acerca de las competencias del personaje que se entrevistará. De esta forma, se podrá elaborar la mayor cantidad de interrogantes que el entrevistado podrá responder.

Las preguntas están dirigidas al jefe de Recursos Humanos y a dos directivos de la empresa. Estas se listan a continuación:

1. ¿La empresa Impulsa S.A cuenta con un manual de gestión del talento humano?

2. ¿Qué procedimiento, para la selección del personal, es el más adecuado para la empresa?
3. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?
4. ¿Qué efectos genera el ambiente negativo en el personal?
5. ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa?
6. ¿Qué beneficios, considera usted, traerá poner en práctica este modelo de manual para la empresa Impulsa S.A.?
7. ¿Un manual de gestión de talento humano mejoraría el clima laboral de una empresa?

**Grupo focal:** el empleo de esta herramienta es vital porque permite evidenciar las diferentes percepciones que tiene cada persona participante del tema a tratar. Del mismo modo, es indispensable que mientras esta se desarrolla se grabe todas las opiniones vertidas por cada uno de los participantes, para así tener una mejor precisión al momento de analizar las opiniones vertidas. A continuación se detallan las preguntas que se emplearán en el desarrollo de esta herramienta; cabe mencionar que se seleccionará a los participantes por el nivel de conocimiento que poseen y pueden aportar a la investigación.

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?
2. ¿La comunicación organizacional que hay en la empresa es efectiva?
3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?
4. ¿Cómo es la relación con sus jefes/colaboradores?
5. ¿Los equipos de trabajo cumplen con las metas establecidas?
6. ¿Qué cree usted que se deba mejorar o implementar en la empresa?

**Fuentes de información secundaria:** la clave para aprovechar la información disponible en fuentes secundarias es asegurar la formalidad y veracidad de ellas. Es importante saber discriminar estas fuentes, de tal manera que se prefieran datos provistos por organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, periódicos, revistas reconocidas y páginas web oficiales, entre otras.

Los libros tanto físicos como digitales, los manuales de gestión disponibles en la web y la información disponible en la página oficial de alguna empresa, son las principales fuentes de información utilizadas.

### **3.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

La información presentada a continuación es resultado de un proceso planeado de recopilación de datos de fuente primaria, es decir, a través del trabajo del investigador. Las herramientas de obtención de información se listan a continuación:

- 27 encuestas a colaboradores de la empresa Impulsa S.A.
- 1 entrevista a experto en talento humano.
- 2 entrevistas a directivos de la empresa.
- 3 días o sesiones de observación directa a los colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa Impulsa S.A.
- 1 Grupo Focal dividido en 2 sesiones: mandos medios y altos; posteriormente, mandos bajos.

### **3.6. Procedimientos de la investigación**

El procedimiento es la organización sistemática que se debe realizar en una investigación, considerando que los respectivos fundamentos específicos referentes al tema expuesto relatarán en detalle cómo se recolectó esta información. Luego, se definirán los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia, en ellos serán definidas las variables de interés y se presentará el proceso de análisis aplicado a los datos.

El plan de diseño de la investigación implica los pasos de un procedimiento metodológico, el cual permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para la obtención de resultados positivos.

**Encuestas:** en este campo el investigador debe realizar una serie de preguntas a diferentes personas que conforman el objeto o población en

estudio. Las respuestas quedan registradas en el cuestionario, ya sea porque lo hayan llenado los encuestados o porque el propio investigador decidió llenarlo ( Alvira, 2011); cabe señalar que cuando se menciona “llenarlo” se hace referencia a que el encuestador apuntará todas las respuestas que el encuestado le propicie.

**Entrevistas:** el investigador debe plantear o transmitir una serie de preguntas a uno o más sujetos en particular, cuya aportación mediante la información que brinden, es de vital importancia para el tema que se investiga. Generalmente, los expertos en levantamiento de información consideran que se deben realizar 10 entrevistas; sin embargo, esta cantidad puede variar dependiendo de la población de estudio; es decir, si la población es muy pequeña con 3 entrevistas sería suficiente, caso contrario deben ser 10 (Canales, 2006).

**Observación:** el investigador mira detalladamente los rasgos, características y conductas de los sujetos en estudio, para posteriormente analizar las principales causas que denotan o provocan dicho comportamiento.

Según (Chiang, Martín, & Núñez, 2010), la observación puede ser incluyente, interacción del observador con los sujetos en estudio; o excluyente, en el cual el observador solo mira a los individuos en estudio sin involucrarse de algún modo con estos.

**Focus group:** es una entrevista grupal cuyo objetivo es obtener información sobre opiniones y experiencias de las personas participantes en el mismo, orientados a un tema en particular; generalmente son entre 8 o 10 las que participan, según (Scribano, 2013).

### **3.7. Presentación de los resultados.**

Una vez realizado el levantamiento de información se procede a presentar los resultados obtenidos, los mismos que serán de mucha utilidad para conocer mejor el problema de la empresa Impulsa S.A. El orden de presentación de los resultados será el siguiente:

1. Observación.

2. Encuestas.
3. Entrevistas.
4. Focus group.

Además, es importante indicar que la presentación de estos resultados no es netamente cuantitativa, también es cualitativa dada la exigencia de las herramientas empleadas.

Resultados de la observación.

Cuando se inició el proceso de recogimiento de información, mediante el uso de esta herramienta dentro de la empresa Impulsa S.A., se pudo evidenciar ciertos comportamientos y factores que sirven de respuestas a las siguientes preguntas planteadas:

#### **1. ¿La comunicación entre los colaboradores es buena?**

Definitivamente, en esta empresa existe poco o casi nulo comportamiento ciudadano organizacional entre el personal de la empresa, porque durante los días que se realizó la observación, casi ningún colaborador se comunicó con sus compañeros o jefes, en tanto que los pocos que lo hacían terminaban discutiendo, lo cual imposibilitó el llegar a acuerdos. Esto provocaba que el clima laboral se torne tenso y que; además, ciertos trabajadores no pudieran desenvolverse eficientemente en su respectivo puesto de trabajo.

No se observó que algún mando operativo se dirija a otro en busca de solicitar o brindar ayuda, porque cada quien se preocupa por realizar la función que le fue asignada; es decir, existe un pensamiento individualista y no organizacional. Esto, adicionado al mal clima laboral, hace que la empresa Impulsa S. A. no sea un lugar agradable para trabajar. Lo cual incide en el correcto funcionamiento de la empresa y; a su vez, genera una competencia insana entre trabajadores, donde la productividad colectiva se ve mermada y el progreso de la empresa también.

## **2. ¿Cómo se comunican los mandos operativos entre sí? (Según el horario formal)**

Se evidenció que los mandos operativos de la empresa se comunican mediante el empleo de correos electrónicos, lo cual pone de manifiesto que si bien esta es una herramienta muy útil en el mundo empresarial, también se convierte en barrera para interrelacionarse unos con otros de manera directa.

Durante la observación, fueron pocos los colaboradores que se dirigieron a otros para compartir un momento ameno, ya sea en el desayuno con la bebida de una taza de café o té, incluso; en el almuerzo, la gran mayoría prefirió servirse su plato de comida cada quien en su escritorio y; por otra parte, cuando se veían cubículos vacíos era porque habían salido a almorzar, no precisamente de manera grupal, sino porque cada trabajador lo hizo en horario diferente. Preferían hacer esto, debido a que la relación entre compañeros no es buena; además, porque exista la mala creencia de que si se le brinda la amistad alguien, este último luego puede sentir confianza y pedir ayuda a quien ya ha trabajado por años en la empresa, lo que conllevaría a que aprenda a realizar sus funciones de una manera más óptima y eficaz que su compañero; por consiguiente, este último puede perder su puesto de trabajo.

## **3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos con sus respectivos jefes?**

En lo concerniente a la relación entre jefe/empleado, se pudo apreciar que esta era muy friccionada; es decir, que los empleados no sentían confianza alguna de consultarle algo, respecto a trabajo, a su respectivo jefe inmediato y; mucho menos, de conversar sobre algo personal entre ellos.

Esto parece tener como origen que el o los jefes son poco cordiales para tratar a sus colaboradores, dado que la forma de dirigirse a sus empleados reflejó poca empatía; además, la manera que utilizaron para pedir cualquier cosa que necesitaban, como un simple vaso de agua, no fue con amabilidad, sino como una imposición. Esto, sin lugar a dudas, genera en el trabajador un resentimiento o temor, lo cual se ve reflejado en su actitud para cumplir con

su tareas y en la voluntad de querer, nuevamente, entablar una conversación con su jefe, provocando que estas sean negativas y; a su vez, cohibiéndolo, afectando el desempeño colectivo organizacional que impide brindar un excelente trabajo al cliente y; en consecuencia, no contribuye a ganar participación de mercado.

#### **4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?**

Al comenzar la jornada laboral son pocos los colaboradores que están con ganas de trabajar, mientras que la gran mayoría solo van a su trabajo porque necesitan su sueldo para subsistir. No obstante, es importante mencionar que quienes llegan con gran ánimo para trabajar, en el transcurso del día, se comienzan a desmotivar y aquella buena actitud, cambia negativamente.

El por qué cambia la actitud radica en el trato que tienen los jefes entre sí y con sus colaboradores, lo cual genera que desde muy temprano dentro de Impulsa S.A. exista un ambiente laboral lleno de mala energía que merma la buena voluntad, el desarrollo de una buena comunicación entre quienes laboran y la creatividad de cada persona.

En conclusión el clima laboral dentro de la organización es poco favorable para que exista una actitud proactiva por parte de cada trabajador y; aunque existen pocos colaboradores que sí cuentan con buena predisposición para desempeñar sus funciones, rápidamente pierden la buena voluntad de contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa, retrasando el progreso y crecimiento de Impulsa S.A.

#### **5. ¿La forma de trato de los jefes hacia sus colaboradores, son un ejemplo positivo a seguir?**

Partiendo de la premisa de que los jefes no saben cómo dirigirse a su personal, es claro que no son un ejemplo positivo para sus colaboradores. Debido a que se pudo evidenciar en la observación que los jefes no solo tienen un trato poco cordial con sus trabajadores, sino también carecen del manejo de habilidades interpersonales para saber llegar a ellos por medio del empleo

de palabras amigables y respetuosas, que fidelicen a los trabajadores con la gestión efectuada por su jefe inmediato.

Por citar un ejemplo, en uno de los días en los cuales se llevó a cabo la aplicación de esta técnica de levantamiento de información, observación, un empleado se acercó a su jefe para solicitarle permiso debido a una calamidad doméstica que se le había presentado en ese momento, a lo cual el jefe le respondió no le otorgaba permiso para salir y; lo que es peor, sin brindarle a este un argumento válido que impidiera, en aquel momento, su ausencia en la empresa. Este ejemplo, confirma la existencia de una comunicación limitada dentro de la empresa y también que esta es una de las causas por las que el clima organizacional en Impulsa S.A. es desagradable.

Resultados de las encuestas.

La utilización de esta herramienta, al igual que la de la observación, resultó útil para los fines que persigue el presente proyecto de investigación. Gracias a esta se pudo obtener información cuantitativa que permita clarificar la percepción que tienen todos los trabajadores y directivos de la empresa Impulsa S.A., en lo concerniente al clima laboral que existe dentro de la misma. Además, permite evidenciar las principales causas que los colaboradores consideran como un impedimento para el crecimiento y desarrollo organizacional de la compañía.

### 1. ¿Considera importante la ejecución del manual de gestión de talento humano en la empresa?

**Tabla No. 9**  
**Importancia de la ejecución del manual de gestión de talento humano**

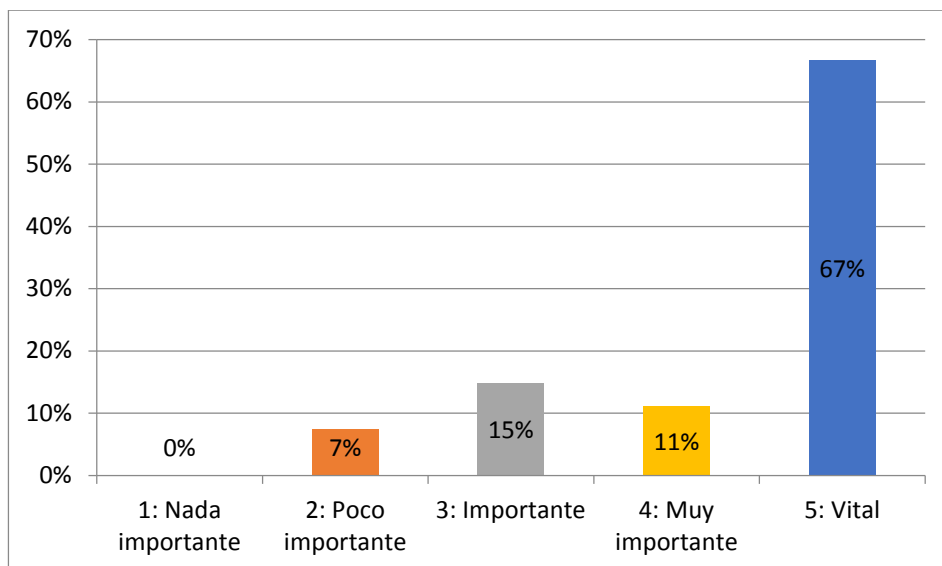
Alternativas	Resultado	Frecuencia relativa
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	2	7%
3: Importante	4	15%
4: Muy importante	3	11%
5: Vital	18	67%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 6**  
**Importancia de la ejecución del manual de gestión de talento humano**





Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

La gran mayoría considera vital que se ejecute un manual de gestión de talento humano dentro de la empresa; por ello, 67% de los encuestados afirmaron esto. Por otra parte, 11% lo consideran muy importante; mientras que 15% de las personas dijeron que solo es importante. Finalmente, quienes afirmaron que esta ejecución del manual es poco importante fueron el 7%; cabe indicar que absolutamente nadie cree que la implementación del manual sea innecesaria.

Muchos consideran que la ejecución del manual es vital para la empresa, debido a que con este se pueden superar los problemas que afectan al correcto desempeño empresarial; para lo cual se requiere que exista un trabajo conjunto tanto de trabajadores como de la empresa para invertir recursos, humano y material, hacia la consecución de objetivos que plantee Impulsa S.A.

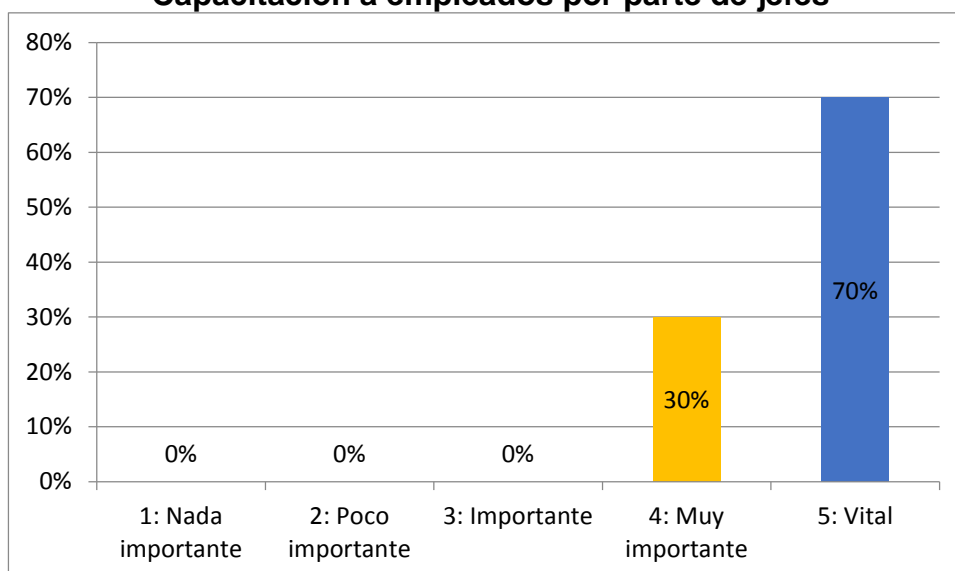
**2. ¿Usted como director de la empresa considera relevante que deban de capacitarse a los trabajadores de la misma?**

**Tabla No. 10**  
**Capacitación a empleados por parte de jefes**

Alternativas	Resultado	Resultado
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	0	0%
3: Importante	0	0%
4: Muy importante	3	30%
5: Vital	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 7**  
**Capacitación a empleados por parte de jefes**



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

Esta pregunta solamente fue direccionada a los directivos, de ellos el 70% afirmaron que es indispensable que los colaboradores se capaciten; mientras que el 30% creen que el adquirir nuevos conocimientos es muy importante. De estas respuestas se puede afirmar que todos consideran que la capacitación es importante y que no son una pérdida de tiempo para el empleado. Por lo cual debe ser considerada en la propuesta.

La capacitación de todo trabajador es fundamental para contribuir el crecimiento organizacional, porque muchos encuestados consideran que que si se cuenta con un personal bien preparado, mayores serán las posibilidades

para generar una alta satisfacción del cliente, así como también posicionar a la empresa en la mente de cada uno de ellos.

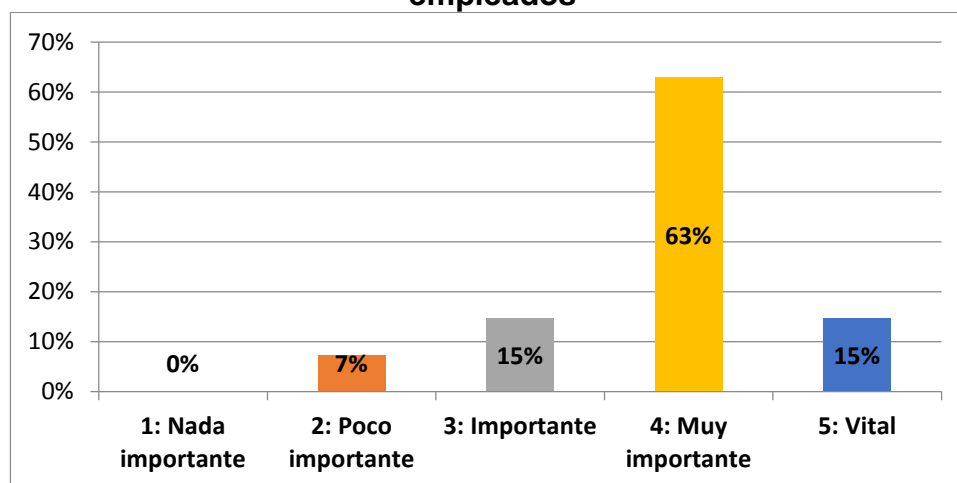
**3. ¿La falta del manual de gestión de relaciones humanas es la causa de la deserción de los trabajadores de la empresa?**

**Tabla No. 11**  
**La ausencia de un manual de gestión provoca la deserción de los empleados**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	2	7%
3: Importante	4	15%
4: Muy importante	17	63%
5: Vital	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 8**  
**La ausencia de un manual de gestión provoca la deserción de los empleados**



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

Un 93% de los encuestados, atribuyen de que la ausencia de un manual de gestión conlleva a que los empleados no cuenten con parámetros claros que cumplir y; por consiguiente, decidan irse de la empresa. No obstante un 7% consideran que los aspectos mencionados no tienen relación alguna. La verdad es que según varios autores expertos del tema indican que un manual de gestión disminuye la deserción de los empleados y los vuelve más leales,

pues este manual da reglas más claras respecto a los aspectos laborales y organizacionales.

El no contar con parámetros claros que guíen a los trabajadores hacia el cumplimiento de sus objetivos, así como tampoco concientizar a los trabajadores de la importancia del compañerismo y el trabajo en equipo, son las razones por la cuales los empleados deciden buscar otros lugares donde trabajar; razón por la cual, el diseño de un manual de gestión de talento humano es vital para revertir esta situación.

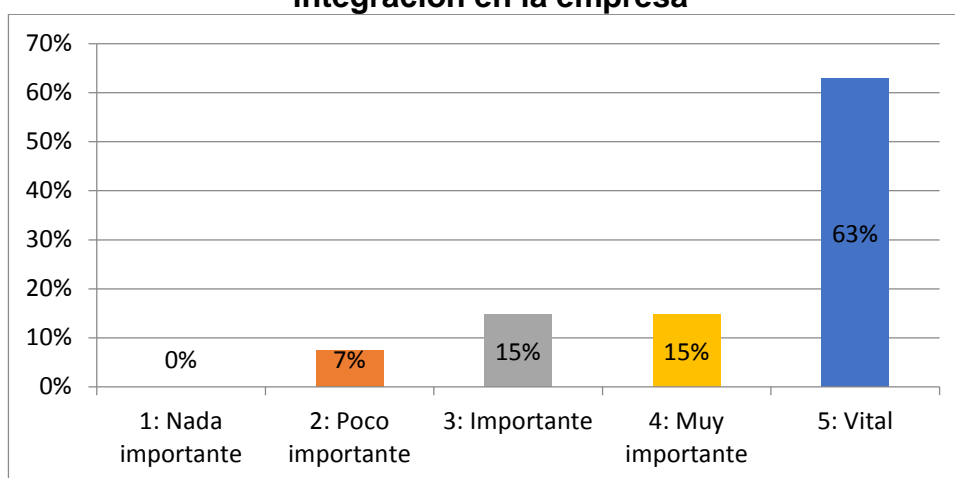
#### 4. ¿La aplicación de un modelo de manual de gestión de talento humano mejorará la calidad de integración en la empresa?

**Tabla No. 12**  
La aplicación de un manual de gestión mejorará la calidad de integración en la empresa

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	2	7%
3: Importante	4	15%
4: Muy importante	4	15%
5: Vital	17	63%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 9**  
La aplicación de un manual de gestión mejorará la calidad de integración en la empresa



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

La mayoría de los encuestados creen que la aplicación de un modelo de manual de gestión de talento humano mejorará la calidad de integración en la empresa. Solo un 7% piensan que la aplicación de un manual es poco importante para que mejore la calidad de la integración de los trabajadores de la compañía. Con el manual de gestión de talento humano se conseguiría que los trabajadores generen confianza entre sí y; por consiguiente, se facilitaría el trabajo en equipo orientado a la consecución de la meta propuesta, mediante la alta generación de sinergia por parte de las aportaciones individuales de cada trabajador.

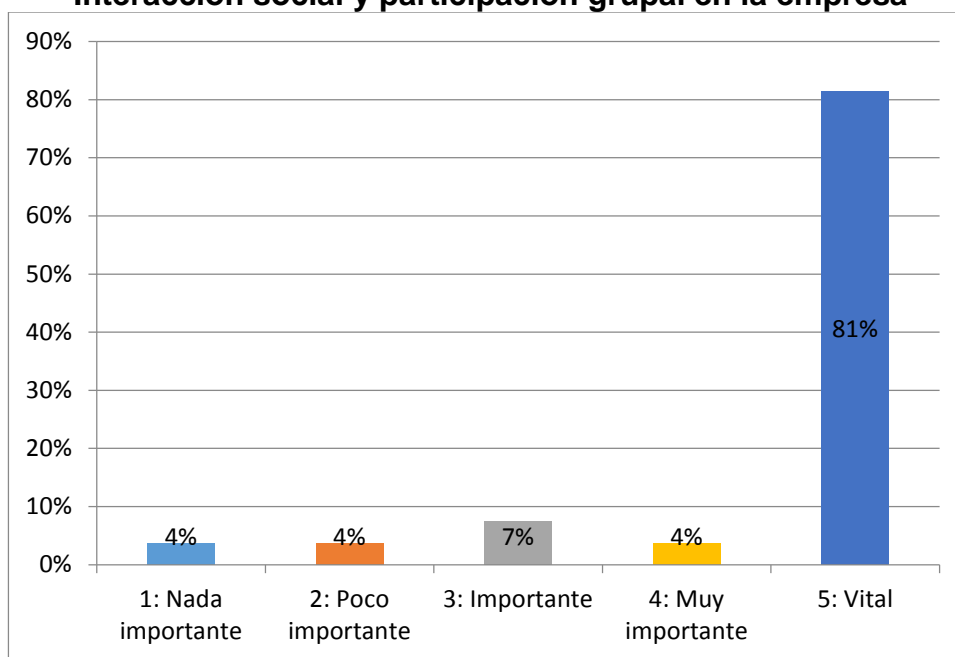
**5. ¿Es necesario que los trabajadores mantengan una intensa interacción social y participación grupal en la empresa?**

**Tabla No. 13**  
**Interacción social y participación grupal en la empresa**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	1	4%
2: Poco importante	1	4%
3: Importante	2	7%
4: Muy importante	1	4%
5: Vital	22	81%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 10**  
**Interacción social y participación grupal en la empresa**



Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Karem Ramírez.

Los encuestados en un 81% consideran que es vital que los trabajadores mantengan una intensa participación social y grupal en la empresa. 7% creen que es solamente importante y el 4% muy importante. Existe un 8% que indica que esto es poco importante, así que no creen que sea relevante la interacción de los trabajadores.

La interacción entre trabajadores es necesaria para que se cuente con diversas opiniones que conlleven a solucionar un determinado problema, para que así se requiera invertir el menor tiempo posible y; a su vez, se obtenga una resolución consensuada por todos los trabajadores; es decir, los empleados también serían tomados en cuenta para la solución de un problema al igual que los respectivos jefes. Esta acción permitiría que el trabajador se sienta motivado para laborar.

**6. ¿Emplear el manual de gestión permite conocer el clima laboral y la situación en la que cada empleado trabaja?**

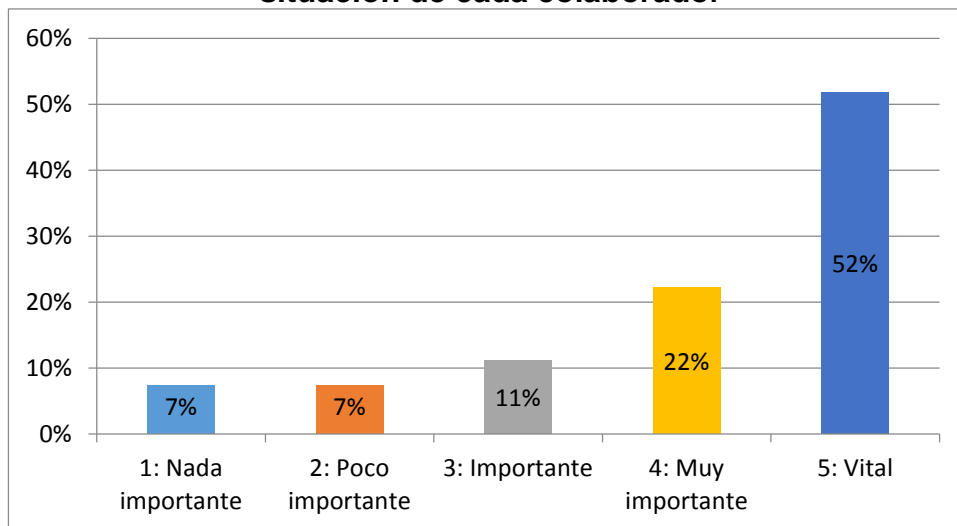
**Tabla No. 14**  
**Implementación del manual permite conocer el clima laboral y la situación de cada colaborador**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1: Nada importante	2	7%
2: Poco importante	2	7%
3: Importante	3	11%
4: Muy importante	6	22%
5: Vital	14	52%
Tota	27	100%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 11**  
**Implementación del manual permite conocer el clima laboral y la situación de cada colaborador**



Fuente: Cuestionario.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

Un total de 52% de los encuestados creen que la implementación del manual es vital para conocer el clima laboral; 22% creen que solo es muy importante, 11% consideran que nada más es importante. Por otra parte, 7% estiman que es poco importante implementar el manual para conocer el clima laboral y; por último, otro 7% perciben que la implementación no es importante para determinar el clima en el que se labora. Con el manual se puede contribuir a que el clima laboral mejore, debido a que se determinan los puntos que se deben aplicar para que dentro de la empresa exista un ambiente de compañerismo y actitud proactiva para realizar el trabajo que les fuera encomendado.

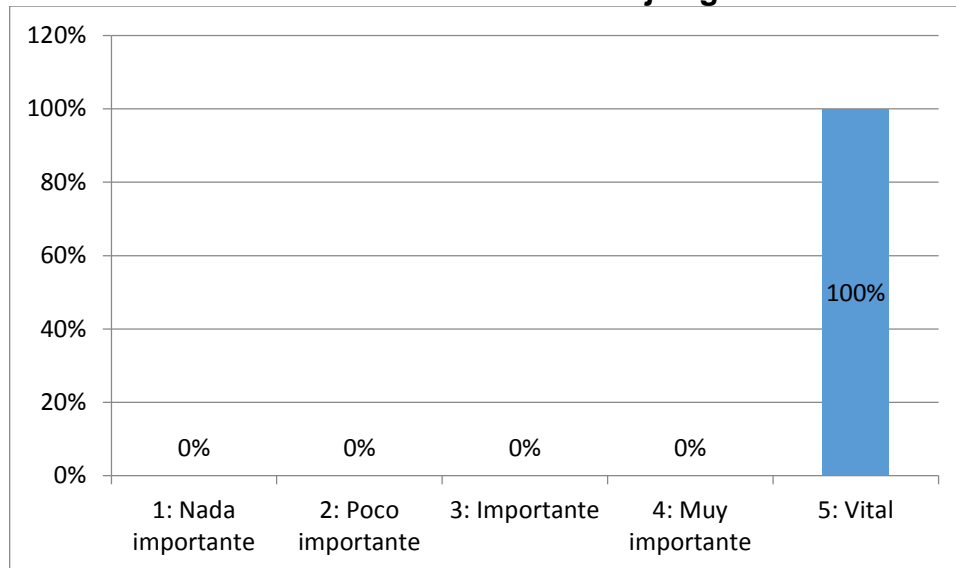
**7. ¿Considera usted que el equipo de trabajo deba laborar en un ambiente agradable y con una infraestructura adecuada?**

**Tabla No. 15**  
**Laborar en un ambiente de trabajo agradable**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	0	0%
3: Importante	0	0%
4: Muy importante	0	0%
5: Vital	27	100%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 12**  
**Laborar en un ambiente de trabajo agradable**



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

Cuando se formuló esta pregunta, el 100% de encuestados consideran que es vital laborar en un ambiente agradable, así como también con una infraestructura adecuada. El que los trabajadores cuente con todos los recursos necesarios para laborar es indispensable, debido a que si a ellos no se los provee de los recursos necesarios para trabajar, muy difícilmente harán una excelente labor; cabe señalar que dentro de estos recursos debe estar la infraestructura física de la empresa, el cual siempre debe estar limpio y ordenado, esto; a su vez, reflejaría una buena imagen no solo para los trabajadores de la empresa, sino también para los clientes.



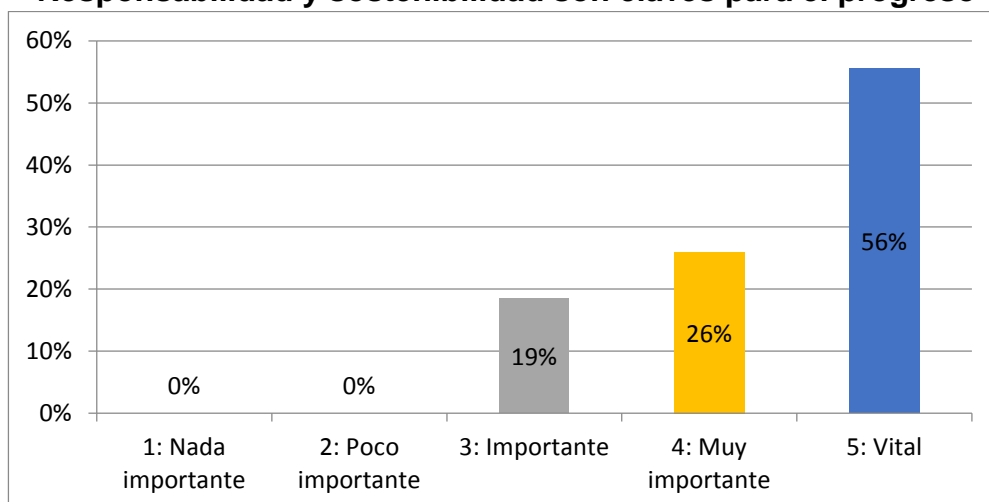
**8. ¿Cree usted que la responsabilidad y sostenibilidad son procesos favorables para el progreso de la empresa?**

**Tabla No. 16**  
**Responsabilidad y sostenibilidad son claves para el progreso**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	0	0%
3: Importante	5	19%
4: Muy importante	7	26%
5: Vital	15	56%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 13**  
**Responsabilidad y sostenibilidad son claves para el progreso**



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

En esta ocasión, se observa que el 56% indica que es vital la responsabilidad y sostenibilidad para el progreso de Impulsa S.A. Por otra parte, 26% dijeron que estas eran muy importante y; finalmente, 19% afirmaron que eran solo importantes. En tal caso todos están de acuerdo en este aspecto.

La responsabilidad empresarial es importante, porque esta refleja el compromiso de la empresa con los clientes, no solo en el aspecto económico sino también social, para lo cual la empresa debe comenzar a generar compromiso con el trabajo en cada uno de los empleados, debido a que a

gracias a la gestión de ellos la empresa puede triunfar o; por el contrario, fracasar.

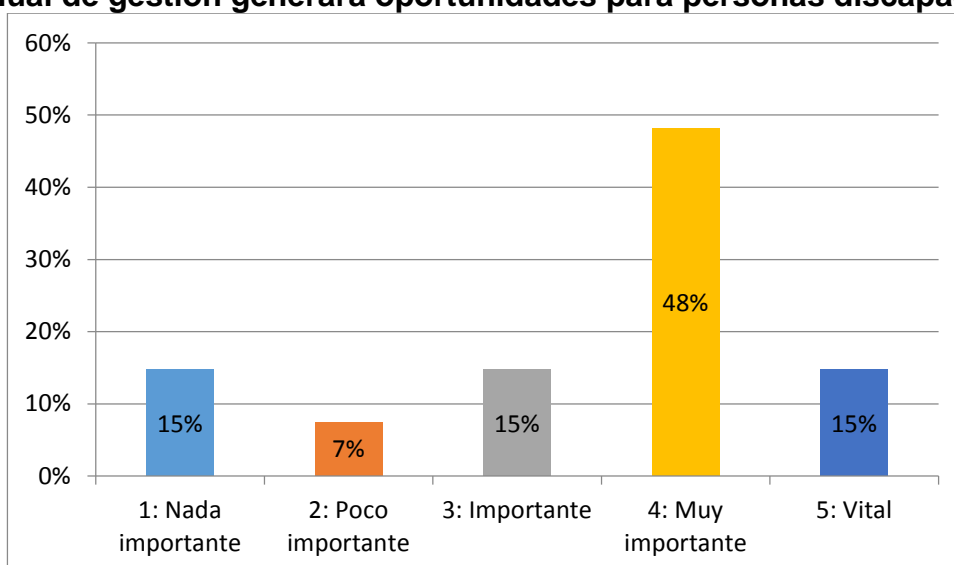
**9. ¿Al aplicar el manual de gestión se brindará oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en la empresa?**

**Tabla No. 17**  
**Manual de gestión generará oportunidades para personas con discapacidad**

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	4	15%
2: Poco importante	2	7%
3: Importante	4	15%
4: Muy importante	13	48%
5: Vital	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 14**  
**Manual de gestión generará oportunidades para personas discapacidad**



Fuente: Cuestionario.  
Elaborado por: Karem Ramírez.

La mayoría afirmaron que el manual es muy importante para generar empleo a personas con discapacidad y brindarles mayores oportunidades a los colaboradores, según lo establece el Código de Trabajo en su artículo 42; de este modo, se destinarán tareas a trabajadores que no cuenten con el 100%

de sus capacidades, pero que se ajusten y cumplan con los parámetros determinados por la organización, para alcanzar las metas que se planteen.

Es importante mencionar que un manual de gestión de talento humano comprende a todos los empleados de una empresa, independientemente de si ellos cuentan con el 100% de sus capacidades a plenitud, eso sí destinando funciones acorde al talento y aptitud que cuente cada uno de los empleados.

**10. ¿Emplear las estrategias del manual sería fundamental para despertar el interés de los trabajadores de la empresa?**

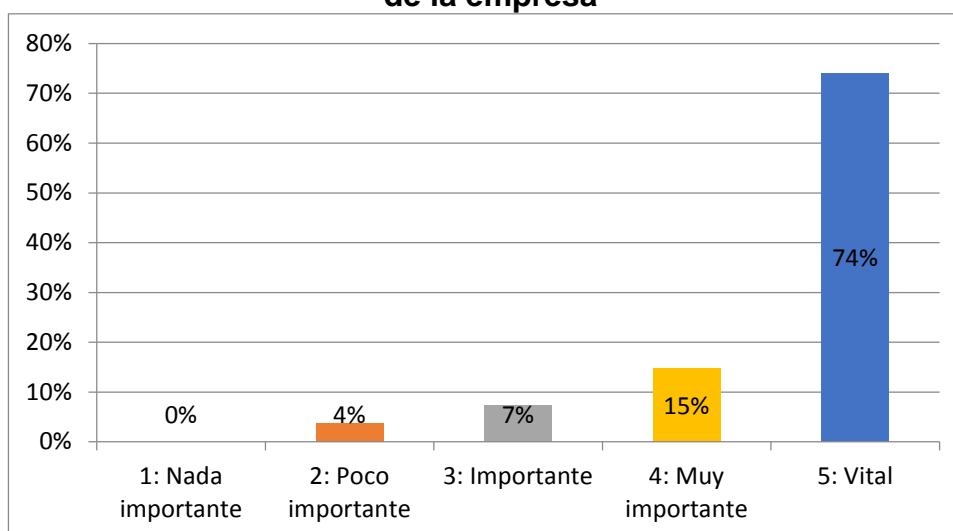
**Cuadro No. 18**  
**Emplear las estrategias del manual despertaría el interés del personal de la empresa**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
1: Nada importante	0	0%
2: Poco importante	1	4%
3: Importante	2	7%
4: Muy importante	4	15%
5: Vital	20	74%
Total	27	100%

Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Gráfico No. 15**  
**Emplear las estrategias del manual despertaría el interés del personal de la empresa**



Fuente: Cuestionario.

Elaborado por: Karem Ramírez.

Del 100% de personas encuestadas, 74% afirmaron que el aplicar las estrategias del manual es vital para incentivar el interés del personal de Impulsa S.A. Del mismo modo, 15% dijeron que era muy importante implementarlas para despertar el interés del personal. Otro 7% lo consideran importante y solamente un 4% estima que esto es poco importante.

Definitivamente, emplear el manual de gestión de talento humano es necesario para erradicar todos los problemas que existen dentro de la empresa, comenzando por el trabajo participativo y activo de cada empleado, así como también mejorando el diálogo que existe entre ellos, para de esta manera garantizar un buen resultado en la entrega del producto final al cliente.

Resultado de la entrevista a dos directivos de la empresa:

1. ¿La empresa Impulsa S.A cuenta con un manual de gestión del talento humano?

Cuando se planteó esta pregunta a los directivos de la empresa, ambos coincidieron que la empresa no cuenta con un manual de gestión de talento humano; no obstante, se espera que en un futuro muy cercano este se pueda implementar.

El no contar todavía con este manual, ha conllevado a que los trabajadores no tengan un rumbo exacto hacia que meta dirigir su todo su esfuerzo, provocando que ellos trabajen más de lo que deberían sin saber a dónde se quiere llegar.

2. ¿Qué procedimiento, para la selección del personal, es el más adecuado para la empresa?

Los entrevistados dijeron que se utiliza el método de reclutamiento a través de la recepción de hojas de vida; posteriormente, se llama a los aspirantes y se los entrevista. Luego, se selecciona a los 3 mejores que se alinean con el perfil que requiere la empresa y se los evalúa durante una semana y; una vez culminada esta, se selecciona al mejor.

Esto permitiría a la empresa reducir el margen de error cuando contrata a alguien y; por el contrario, incrementar la probabilidad de éxito para esta con la incorporación de un nuevo trabajador. No obstante, cabe señalar que cualquier problema pueda surgir con el paso del tiempo, lo cual no significa que la selección haya estado mal hecha, sino que fue externalidad negativa que se le presentó a la organización.

### 3. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?

Ambos consideran que se los debe evaluar por el cumplimiento de metas que les establezca la empresa, si las cumplen mejor de lo que se esperaba, debería otorgárseles por lo menos un reconocimiento de manera informal, es decir, felicitarlos mediante correo electrónico o una pequeña tarjeta; por el contrario, sino se las cumple serían sancionados.

Para evaluar a los empleados, se podría aplicar test de rendimiento trimestral a cada uno de ellos, para que de esta forma la empresa evidencia cuáles trabajadores están teniendo problemas y; por consiguiente, ayudarlos de inmediato para evitar lo antes posible que afecta al desempeño organizacional.

### 4. ¿Qué efectos genera el ambiente negativo en el personal?

Provoca que el desempeño de cada trabajador sea bajo o casi nulo; también genera la fuga de talentos de la empresa y; en ocasiones, que se venda o transmita información de Impulsa S.A. a la competencia.

Un mal ambiente laboral es propicio para incitar a la baja productividad laboral de la empresa, baja calidad en el servicio entregado al cliente y; además, pérdida de participación de mercado con respecto a la competencia.

### 5. ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa?

Los entrevistados afirmaron que la implementación del manual sería beneficioso tanto para los empleados como para los jefes, porque el

colaborador interno se sentirá seguro de que no se podrá hacer algo que no esté permitido por la ley y; por otra parte, los jefes tendrán una guía que les permita dirigirse mejor al personal de la empresa; es decir, brindarles un trato cordial a cada uno de ellos.

Lo descrito en el párrafo anterior, hace referencia a que el manual de gestión a la empresa a conductualizar el comportamiento de cada uno de los trabajadores y; al mismo tiempo, guiarlos hacia cada uno de los objetivos colectivos que tiene la empresa, los cuales si se cumplen, reflejan el crecimiento y éxito de la misma.

6. ¿Qué beneficios, considera usted, traerá poner en práctica este modelo de manual para la empresa Impulsa S.A.?

Con la implementación del manual de gestión se podrán delimitar las funciones que tendrán tanto jefes como empleados, de esta manera se conocerá hasta dónde llega la responsabilidad de cada uno; además, se mejorará la productividad de la empresa porque se establecerán metas que se puedan cumplir y que contribuyan a ganar participación en el mercado.

De igual forma, se eliminará o al menos reducirá la excesiva delegación de tareas a los empleados, quienes a causa de esta mala situación se desmotiva y prefieren renunciar para conseguir un mejor trabajo en otra empresa; es decir, se evitaría que la empresa sufra de la fuga de cerebros con los que cuenta.

7. ¿Un manual de gestión de talento humano mejoraría el clima laboral de una empresa?

Consideran, los dos directivos, que el manual sí mejoraría el clima laboral dentro de Impulsa S.A. porque se podría evidenciar en cuáles áreas se está fallando para así mejorarlas; así como también mejoraría la comunicación jefe-empleado, a través del establecimiento de metas claras, concretas y realizables.

La aplicación del manual de gestión guiará a la empresa a mejorar el clima laboral, mediante la creación de armonía e integración entre los trabajadores y; por consiguiente, a ofrecer el mejor servicio a cada cliente que demanda los servicios de esta.

Resultado de la entrevista al jefe de Recursos Humanos:

1. ¿La empresa Impulsa S.A cuenta con un manual de gestión del talento humano?

La persona entrevistada es un profesional que ha venido trabajando en Impulsa durante varios años; motivo por el cual, afirmó que no existe un manual todavía; sin embargo, se espera que haya uno dentro de poco tiempo.

Considera que el manual de gestión ayudará a superar todos los problemas anteriormente descritos y; además, incrementará la participación de mercado de la empresa, no solo por el excelente servicio que ofrecen, sino también como una empresa modelo en clima organizacional.

2. ¿Qué procedimiento, para la selección del personal, es el más adecuado para la empresa?

Considera que se debe seleccionar al personal por su capacidad intelectual, experiencia y; sobretodo, que se alinee a lo que la empresa está requiriendo, pero no que se lo haga porque una persona es amigo del gerente o referido de algún jefe departamental, debido a que eso genera problemas en un futuro.

Los que se han aplicado hasta ahora no han sido del todo efectivos; razón por la cual, considera que la empresa, antes de contratar a un nuevo trabajador, requiere conocerlo de mejor manera; es decir, debe brindarle la oportunidad de laborar por una 3 semanas, en el cual no solo el jefe inmediato lo conozca mejor, sino también los colegas, para que al final tanto los colegas como el jefe tengan diversas opiniones y sobre estas decidir si lo contratan o no; todo esto reducirá el margen de error de la empresa al momento de contratar a alguien.

3. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?

Se debería concienciar en todos los trabajadores que es mejor laborar en equipo; es decir, que exista una sinergia positiva en el trabajo que cada uno realiza orientada a la consecución de una meta colectiva, porque se debe pensar en función del crecimiento organizacional y no solo individual, debido a que si crece la empresa; por consiguiente, lo harán los trabajadores.

Con el manual de gestión se establecerán metas claras y realizables, las mismas que servirán de indicadores a la empresa, para así conocer si el trabajo realizado está alcanzando las metas establecidas por la organización.

4. ¿Qué efectos genera el ambiente negativo en el personal?

Genera estrés, mal humor y; en casos extremos, el sulmenage debido a que no solo tienen problemas laborales sino también familiares. Esto incide en que el desempeño de ellos sea deficiente.

Considera que el mal clima laboral conlleva a los trabajadores a salir de la empresa, lo cual es lógico porque nadie quiere trabajar en un lugar donde el trato no es nada cordial; también cree que este mal ambiente provoca que la empresa no cumpla con los pedidos de clientes y; por consiguiente, se enrumbe hacia el fracaso.

5. ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa?

Es importante porque ayudará a la empresa a redefinir y establecer nuevos objetivos que sean realizables, que contribuyan al crecimiento y desarrollo de la misma.

La implementación del manual, considera el experto, es necesaria para superar los problemas que enfrenta la empresa, a través de capacitación al personal, día de integración entre trabajadores y también coaching a cada uno de ellos, para cambiar las premisas que tengan en su interior y; posteriormente, evidenciarlo en el comportamiento organizacional dentro de la empresa.



6. ¿Qué beneficios, considera usted, traerá poner en práctica este modelo de manual para la empresa Impulsa S.A.?

Son muchos los beneficios que genera la implementación de un manual; sin embargo, uno de los más importantes es que eliminaría o al menos reduciría el excesivo nivel de rotación de personal, lo cual sería de gran utilidad para Impulsa S.A. porque contaría con gente que se siente comprometida con esta.

El principal beneficio que traerá esta manual de gestión es el mejoramiento del clima laboral y; en consecuencia, el incremento de participación de mercado a través de la oferta de un trabajo de excelente calidad a cada uno de los clientes.

7. ¿Un manual de gestión de talento humano mejoraría el clima laboral de una empresa?

El experto en talento humano, César Béjar, afirma que un manual de gestión mejoraría el clima laboral de la empresa; no obstante, es importante que se cumpla con todos los puntos que determine este manual, caso contrario sería una pérdida de tiempo. Por ejemplo, entre estos puntos se encuentran, el mantener un diálogo cordial y ameno entre compañeros de trabajo, infundir el compañerismo para llevar a cabo con éxito el trabajo en equipo y; en consecuencia, infundir un buen comportamiento ciudadano organizacional.

Además, cabe mencionar que otro punto que se debe tener siempre presente, es el de convivir en armonía a diario y también en cada uno de los días de integración que la empresa decida realizar.

Resultado del Grupo Focal mandos medios y altos:

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

El clima laboral varía mucho, depende del tipo de problema que se suscite en la empresa; sin embargo, se puede indicar que por lo general siempre es tenso y poco agradable.

Los jefes aseguraron que el clima laboral es malo dentro de la empresa, lo cual provoca que nadie tenga ganas de trabajar, debido a que el ambiente es tenso; provocando en los trabajadores que sientan temor de hacer algo por lo cual luego pueden ser reprendidos de manera muy fuerte por parte de los jefes. Esto sin lugar a dudas ha provocado que Impulsa S.A. vea mermado su crecimiento y que; además, no se oferta un trabajo de calidad.

2. ¿La comunicación organizacional que hay en la empresa es efectiva?

La comunicación entre jefes y empleados aún no es eficiente, debido a que los empleados sienten un poco de temor cuando conversan con sus respectivos jefes, es decir, no existe un buen grado de confianza.

Debido al trato que tienen jefes y empleados, no existe buena comunicación efectiva, la cual desencadena en la recarga de tareas para los trabajadores y; posteriormente, en el resentimiento de ello porque perciben inequidad dentro de la empresa, ya que unos tienen más trabajo que otros.

3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

Es buena siempre que ningún par se entrometa en los asuntos en los cuales no se le ha pedido opinión alguna. Sin lugar a dudas es mala, porque nadie pretende tomar la iniciativa de colaborar con los demás, por miedo a que después puedan perder el puesto laboral. Además, con el trato poco cordial que tienen los jefes, hace más difícil que el clima laboral sea el más adecuado para convivir y trabajar.

4. ¿Cómo es la relación con sus jefes/colaboradores?

La relación jefes/trabajadores es mala, debido a que los jefes creen que infundiendo miedo van a conseguir que los empleados sean más productivos, cuando resulta ser todo lo contrario, ya que el miedo no los deja progresar y merma también su creatividad para resolver problemas.

Es evidente que la relación es mala, debido a que se hablan lo estrictamente necesario y en donde en muchas ocasiones los jefes les llaman la atención o simplemente transmiten un mensaje de mala manera, provocando en el trabajador que no quiera regresar a conversar con su jefe en una segunda

oportunidad, incentivando; por consiguiente, al trabajador a resolver él solo las cosas.

5. ¿Los equipos de trabajo cumplen con las metas establecidas?

En ciertos departamentos de la empresa sí se cumple con la meta, pero lamentablemente no en todos, lo cual impide que la empresa crezca. Debido al mal clima laboral que se vive en esta empresa y la mala distribución de tareas que se asigna, las metas planteadas no se cumplen y; en consecuencia, la empresa se ve afectada porque queda mal con los clientes y; al mismo tiempo, pierde participación de mercado frente a la competencia.

6. ¿Qué cree usted que se deba mejorar o implementar en la empresa?

Se debe mejorar la comunicación entre jefes y trabajadores, dado a que si esta no mejora es imposible alcanzar el desarrollo y crecimiento que no solo necesita la empresa, sino también cada trabajador.

Todos consideran que se requiere implementar un manual de gestión de talento humano, que ayude a los jefes a mejorar sus habilidades interpersonales y a los empleados perderles el miedo, para así contar con un ambiente armónico, de confianza y sobretodo donde se evidencia un espíritu de trabajo en equipo orientado al crecimiento organizacional.

Resultado del Grupo Focal trabajadores:

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?

Generalmente, es tenso debido a que los jefes no saben cómo dirigirse al personal, ya que carecen de un adecuado desarrollo de habilidades interpersonales que contribuyan a generar un buen ambiente con sus respectivos empleados, al momento en que se debe delegar una tarea o resolver un problema.

Esa carencia del buen empleo de habilidades interpersonales, por parte de los jefes, genera que todos los trabajadores se sientan incómodos y traten de no solicitar ayuda a sus respectivos jefes, lo cual no es bueno, dado a que la opinión del jefe es importante, porque puede contribuir a evitar que una situación se agrave, en base a la experiencia de este.

2. ¿La comunicación organizacional que hay en la empresa es efectiva?

Dentro de la empresa la comunicación organizacional no es efectiva; no obstante, es importante mencionar que el departamento de talento humano siempre se preocupa por tratar de resolver los aspectos internos de la compañía.

La comunicación dentro de la empresa es mala, debido a que no existe la confianza suficiente para sostener una conversación entre trabajadores, tampoco se produce una sinergia positiva en el trabajo en equipo y peor aún no los trabajadores no se sienten a gusto, sabiendo que tienen jefes que no son amigables y tampoco tolerantes.

3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

No es buena, debido a que existe rivalidad entre todos; es decir, cada quien se preocupa por lo que debe hacer sin importarles el trabajo de otros, lo cual afecta al resultado final de la empresa.

Dentro de la empresa predomina el aporte individual sobre el colectivo, debido a que no se ha infundido un espíritu de compañerismo entre los colegas y

tampoco existe la predisposición de los empleados por tratar de mejorar esta situación; motivo por el cual, el clima laboral no mejora.

4. ¿Cómo es la relación con sus jefes/colaboradores?

No es buena; sin embargo, algunos que son amigos de los jefes o referidos, reciben un trato preferencial; es decir, existe inequidad dentro de la organización.

La relación jefes/empleados no es buena, debido a que no se cuenta con un ambiente armónico para desarrollar y sostener una conversación; además, de que en esta empresa se carece de un factor fundamental en la comunicación entre dos trabajadores, el cual es la confianza; sin este es muy difícil progresar y contribuir al crecimiento organizacional.

5. ¿Los equipos de trabajo cumplen con las metas establecidas?

Realizan el trabajo que se les designa, pero en ocasiones se les pide más de lo que pueden hacer y; por consiguiente, no llegan a la meta lo que provoca en estos el querer salir de la empresa y; además, no promover el crecimiento institucional.

Es muy complicado que se cumplan con las metas que se establecen, primero porque estas no son realistas y; además, debido a que se sobrecarga al trabajador con tareas que no se ajustan a su perfil y que tampoco pueden realizar porque son demasiadas. Esto hace que los trabajadores cumplan su función de mala gana y; en consecuencia, merman la posibilidad de que la empresa crezca.

6. ¿Qué cree usted que se deba mejorar o implementar en la empresa?

Todos los trabajadores de mandos bajos consideran que se debe implementar algún medio para solucionar los problemas que se presentan dentro de la empresa Impulsa S.A.

Es necesario que se mejore el clima laboral, infundir el trabajo en equipo y generar confianza entre todos, para que así todos inviertan esfuerzos que conlleven a la organización a crecer y tener mayor participación de mercado; motivo por el cual, se requiere de la implementación de un manual de gestión de talento humano que estandarice la conducta de todos los trabajadores y; a su vez, los guíe hacia la consecución de una meta común.

### **3.8. Análisis e interpretación de los resultados.**

Luego de haber realizado todo el levantamiento de información pertinente y de analizar los resultados obtenidos, se puede afirmar que dentro de la empresa Impulsa S.A. existe un claro problema de clima laboral, generado por la mala comunicación entre los jefes con sus respectivos colaboradores.

La mala comunicación provoca que los empleados sientan temor y también desconfianza cuando requieren consultarles algo a sus jefes, debido a que el trato recibido por ellos no es agradable. Además, los jefes no son un ejemplo a seguir, debido a que carecen de profesionalismo para llegar, mediante un trato cordial, a cada uno de sus empleados; es decir, carecen de habilidades interpersonales para transmitir un mensaje de manera eficiente y clara.

Por otra parte, la inequidad dentro de la empresa es otro de los factores que inciden en el correcto desempeño de cada trabajador, porque al preferir a unos y no a todos, es lógico que los empleados se desmotiven y no produzcan, o sea no cumplan con el trabajo que les fuere encomendado.

Si se mejora el diálogo entre jefe y empleado, se puede afirmar que el nivel de fuga de talentos sería mínimo dentro de la empresa y; por el contrario, desarrollaría en cada trabajador un nivel de compromiso superior, es decir, ellos se fidelizarían con su puesto de trabajo y también con la compañía. Además, se debe tener presente que si se mejora la comunicación entre las partes, se puede conseguir que se cumplan los objetivos planteados y;

además, que la empresa crezca y gane participación de mercado, debido a que ya no se tendrán clientes insatisfechos.

## **Capítulo IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Descripción del proyecto**

El presente proyecto de titulación tiene como objetivo diseñar y elaborar un manual de gestión que contribuya a mejorar el clima laboral de la empresa Impulsa S.A., para que de esta forma a través de este se logre estandarizar la conducta de cada colaborador interno de la compañía.

Además, el manual de gestión de talento humano permitiría a cada colaborador conocer de manera clara cuáles son los objetivos que persigue la empresa, así como también qué es lo que se desea que cada uno de ellos consiga mediante el desempeño de sus labores cotidianas.

El manual de gestión permite a cada organización o empresa establecer parámetros que guían la gestión de cada empleado, mediante la generación de un clima laboral agradable y también el desarrollo de una relación cordial entre colaboradores (compañeros) y jefes-empleados. Al mismo tiempo se podría conseguir que la suma de las aportaciones de cada colaborador, provoquen un alto grado de sinergia orientado al cumplimiento de metas organizacionales previamente establecidas.

Que Impulsa S.A. no cuente un manual de gestión de talento humano es un factor que merma el desempeño individual del trabajador y; por consiguiente, también el colectivo de la empresa, afectando a esta con la posibilidad de crecer y desarrollarse. Del mismo modo, no se puede ignorar el bajo nivel de compañerismo que existe en todas las líneas organizacionales, que impide la existencia de una adecuada comunicación efectiva y que; a su vez, imposibilita la sinergia de fuerzas de cada colaborador en pro de cumplir con los objetivos que se establezcan.



## **4.2. Justificación del Proyecto**

Luego de realizar un profundo trabajo de campo en la empresa Impulsa S.A. se detectaron varios problemas de clima laboral, bajo nivel de comunicación efectiva y nulo compañerismo entre los mandos altos y bajos. Adicionalmente, existe desmotivación y un bajo grado de pertenencia de los colaboradores frente a la empresa.

Por ello se requiere del diseño de un manual de gestión de talento humano, que mejore estas problemáticas y que; al mismo tiempo, contribuya al crecimiento organizacional de la empresa. Para esto se requiere no solo del diseño del manual, sino también de la colaboración activa y proactiva de cada trabajador, que además de ser partícipe en este cambio que se requiere, también sea promotor del mismo dentro de la organización.

El contar con el apoyo de los trabajadores en la promoción de este manual dentro de Impulsa S.A., es vital para alinear, de manera más eficaz y en el menor tiempo, a los trabajadores a cada uno de los objetivos que se planteen, así como también con la misión y visión de la empresa.

Cabe señalar que si bien este manual pretende que la empresa en general pueda mejorar lo descrito anteriormente y; por consiguiente, ofertar un mejor servicio a sus clientes, es necesario también que se brinde capacitación a cada uno de los colaboradores para que así ellos puedan recibir nuevos conocimientos que les permitan realizar su labor de mejor forma y; al mismo tiempo, integrar a cada uno de los miembros de la empresa para que se pueda infundir un espíritu de trabajo en equipo.

No obstante, aquello no significa que el desempeño de cada colaborador sea malo, todo lo contrario la suma de las aportaciones individuales es de gran ayuda, siempre que estas cumplan con los requisitos que exija la empresa y; además, aporten al crecimiento de la misma.

Con el diseño del manual de gestión, el personal que contrate la empresa se ajustará a las necesidades que la vacante lo requiere, así como también el nuevo colaborador que ingrese a esta, sabrá de manera clara lo que debe realizar y ajustarse a las directrices que determine la organización. Por esta razón, es importante que lograr un buen clima laboral conlleve al adecuado funcionamiento de cada uno de los departamentos de la empresa; principalmente, en los colaboradores de la misma, porque si ellos no perciben un clima laboral agradable, el fracaso de la empresa es casi seguro.

### **4.3. Objetivos del Proyecto**

La presente propuesta tiene como finalidad:

#### **Objetivo general**

Diseñar un manual de gestión de talento humano que conlleve al mejoramiento del clima laboral, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo dentro de la empresa Impulsa S.A.

#### **Objetivos específicos**

- Promover el trabajo en equipo en todos los colaboradores de la empresa Impulsa S.A.
- Desarrollar un programa de integración anual entre empleados y jefes, con el fin de que la comunicación entre ellos mejore.
- Capacitar a todos los colaboradores, para que adquieran nuevos conocimientos que contribuyan a mejorar el nivel de aportación individual en la tarea que les fuere encomendada.
- Infundir la importancia del trabajo en equipo, para que la suma de las individualidades sea más eficiente y superior a la aportación que cada colaborador pueda hacer por su cuenta.
-

#### **4.4. Beneficiarios de Proyecto Directo e indirecto**

##### **Beneficiarios directos:**

Los beneficiarios directos del presente proyecto de estudio son todos los colaboradores de la empresa Impulsa S.A., debido a que el diseño del manual de gestión de talento humano es para esta organización.

##### **Beneficiarios indirectos:**

Los beneficiarios indirectos son los clientes de la empresa, debido a que en estos se podrá evidenciar si la implementación del manual de gestión de talento humano ha sido efectivo o no; es decir, si se satisfacen sus expectativas y; además, si se incrementa la cartera de clientes.

#### **4.5. Localización Física**

El diseño del manual de gestión de talento humano es para la empresa Impulsa S.A.; la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Guayaquil.

#### **4.6. Plan Operativo o de Actividades**

La empresa Impulsa S.A. para afrontar y mejorar los problemas previamente descritos, necesita establecer una nueva misión y visión con el diseño del manual de gestión de talento humano. Los mismos se detallan a continuación:

##### **Misión**

La empresa Impulsa S.A. oferta a sus colaboradores externos un servicio de excelencia y calidad, que garantice el cumplimiento de sus expectativas, mediante el desarrollo de tareas alineadas a las políticas institucionales.

## **Visión**

Convertirse en la empresa líder en el área de marketing y publicidad, dentro de la ciudad de Santiago de Guayaquil, en los próximos 3 años.

## **Estrategias**

- Implementar un programa de capacitación para mandos bajos y también para mandos altos.
- Establecer días de integración entre todos los colaboradores de la empresa, para incentivar el desarrollo de habilidades interpersonales en cada uno de ellos.
- Desarrollar actividades motivadoras que fortalezcan la labor del colaborador interno.

## **Norma de carácter general 1: Capacitar al personal**

Esta política está orientada a incrementar o mejorar el nivel de conocimientos de los colaboradores de la empresa, ya sea en el ámbito técnico y humano. Debido a que es necesario que todos cuenten con un mejor nivel de preparación que conlleve a la empresa a ofrecer un mejor servicio, a través del diálogo ameno entre compañeros, generando de esta manera un trabajo en equipo mucho más eficaz y compacto, en donde todas las aportaciones contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.

Estas capacitaciones se realizarán de dos maneras. Tal como se detalla a continuación:

- La primera está dirigida a los mandos medios y altos. En los cuales se aspira a incrementar el conocimiento que tienen cada uno de ellos, ya sean en los ámbitos técnico y humano, para incentivar el desempeño de sus actividades cotidianas, así como también generar una buena

comunicación efectiva entre ellos. Esta capacitación se realizará 2 veces en el año para este tipo de colaboradores de la empresa.

- La segunda capacitación está dirigida para los mandos bajos de la empresa Impulsa S.A. En ella se espera mejorar los grados de conocimientos técnico y humano de cada trabajador, que les sean útiles al momento de realizar un trabajo en equipo, así como también que le brinde nuevas maneras de dirigirse a sus jefes. Este tipo de capacitación también se realizarán 2 veces en el año para los trabajadores de esta compañía.

Si los participantes en estas capacitaciones sacan el mayor provecho posible, es casi seguro que el desempeño colectivo de la empresa, será mucho más efectivo en comparación con el que actualmente tiene. Además, de esta manera, se puede asegurar la calidad que se le brinda a cada colaborador externo de la empresa.

### **Norma de carácter general 2: Integrar al personal**

Con el afán de mejorar las relaciones entre los colaboradores y; por consiguiente, generar un clima laboral agradable para trabajar, es necesario que se desarrollen días de integración entre todos los miembros de Impulsa S.A.

De esta manera, se pretende generar o desarrollar mejores niveles o grados de confianza entre compañeros y también en la relación jefe-empleado, garantizando la mejora del clima laboral en la empresa. Adicionalmente, se incentivaría el apoyo mutuo entre los colaboradores, es decir, existiría un comportamiento organizacional (CO) mucho más efectivo, en donde se pueda evidenciar el apoyo mutuo no solo entre compañeros sino también con los respectivos jefes, contribuyendo también al crecimiento de Impulsa S.A.

El día de integración se debe desarrollar 1 vez en el año, principalmente, al finalizar el primer semestre del periodo comercial. El en que se desarrollará

esta actividad, será un sábado, para que no se interfiera con las actividades cotidianas de la empresa y también puedan asistir todos los empleados de la empresa. Durante el desarrollo de este, se pretende formar grupos en los cuales se encuentren personas que tienen un trato poco cordial dentro de la empresa y aquellos que casi no se cruzan palabra, debido a que pertenecen a departamentos diferentes. El día de integración incluye un almuerzo a media jornada y también premios a todas aquellas personas que resulten ganadoras en los diferentes concursos que se organizarán.

Es indudable que con esto se logrará romper la barrera que existe entre los colaboradores quienes conforman la empresa Impulsa S.A, contribuyendo así a mejorar no solo la comunicación dentro de la compañía, sino también a mejorar el clima laboral dentro de esta, impulsado principalmente por el compañerismo en los trabajos que cada empleado deba realizar, para cumplir con las metas organizacionales establecidas.

### **Norma de carácter general 3: Impartir sesiones de coaching**

Esta política está orientada a conocer, de manera un poco más profunda, a los trabajadores de la empresa, debido a que por medio esta se tendrá una mejor idea sobre qué es lo que piensan los empleados acerca de la situación que se vive en la empresa; es decir, se podrá determinar la percepción que tienen ellos respecto a otros colaboradores.

Al mismo tiempo, una vez que se conozca la percepción que tienen los mandos altos y bajos acerca de la empresa, así como de sus respectivos compañeros de trabajo, se puede establecer cuáles son los parámetros a mejorar o a tener en cuenta para que no impida el crecimiento de la organización. Estas sesiones se deben realizar de manera bimestral con cada empleado de Impulsa S.A., donde el objetivo de cada sesión es incentivar a cada colaborador a que cambie su percepción con respecto a la compañía, así como también a que tomen la iniciativa para entablar un diálogo efectivo con compañeros y respectivos jefes. Es oportuno indicar que 2 veces en el año se desarrollarán sesiones de coaching grupal, en el cual cada colaborador

deberá sincerarse y expresar lo que piensa tanto de sus compañeros como de la empresa, con el objetivo de superar las rencillas entre estos y contribuir al crecimiento organizacional de la empresa.

#### 4.7. Estudio de Factibilidad o viabilidad del Proyecto

**Tabla No. 19**  
**Inversión en capacitación en trabajadores**  
**(Dólares)**

<b>Capacitación 1</b>		
Participantes	Precio	Total
10	\$ 200,00	\$ 2.000,00
<b>Capacitación 2</b>		
Participantes	Precio	Total
10	\$ 200,00	\$ 2.000,00
<b>Total inversión</b>		<b>\$ 4.000,00</b>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 20**  
**Inversión en capacitación en mandos operativos**  
**(Dólares)**

<b>Capacitación 1</b>		
Participantes	Precio	Total
30	\$ 200,00	\$ 6.000,00
<b>Capacitación 2</b>		
Participantes	Precio	Total
30	\$ 200,00	\$ 6.000,00
<b>Total inversión</b>		<b>\$ 12.000,00</b>

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 21**  
**Integración de trabajadores**  
**(Dólares)**

<b>Integración 1</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 50,00	\$ 2.000,00

Fuente: Rancho Olguita

Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 22**  
**Primera sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 1</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 23**  
**Segunda sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 2</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 24**  
**Tercera sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 3</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 25**  
**Cuarta sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 4</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 26**  
**Quinta sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 5</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.



**Tabla No. 27**  
**Sexta sesión de coaching**  
**(Dólares)**

<b>Sesión 6</b>		
Participantes	Precio	Monto total
40	\$ 12,00	\$ 480,00
<b>Total inversión</b>		<b>\$ 2.880,00</b>

Fuente: Humane Consulting Group.  
 Elaborado por: Karem Ramírez.

**Tabla No. 28**  
**Inversión total de la propuesta**  
**(Dólares)**

<b>Actividades</b>	<b>Montos de inversión</b>
Capacitación	\$ 16.000,00
Integración	\$ 3.000,00
Coaching	\$ 2.880,00
<b>Total</b>	<b>\$ 21.880,00</b>

Como se puede observar en la tabla número 29, el plan de gestión de talento humano requiere de una inversión total de 21.880,00; sin embargo, esta puede ser ejecutada en dos años o acorde al presupuesto de la empresa.

#### **4.8. Seguimiento y Evaluación**

Luego de que se implementen estas tres políticas, es necesario conocer la eficacia que estas han tenido en cada colaborador; es decir, se necesita de retroalimentación para de esta manera mejorar en aquellos aspectos que aún faltan por abordar; razón por la cual, es importante escuchar a cada colaborador luego de que estos han pasado por estas políticas.

Si se evidencia que el clima laboral ya no es tenso, dentro de la empresa, y también que la comunicación entre compañeros es mucho más efectiva, se puede decir que el realizar todas las actividades descritas previamente, han sido útiles y de mucha ayuda. Por el contrario, si estas no incentivan el

mejoramiento de algunos de las situaciones descritas, se puede afirmar que estas políticas han sido un fracaso.

#### **4.9. Conclusiones.**

Luego de analizar todos los factores que influyen en la generación de un clima laboral desagradable, así como también en la baja comunicación entre colaboradores de la empresa Impulsa S.A. se decidió diseñar políticas que contribuyan al mejoramiento de estas dentro la compañía.

- Estas políticas comprenden la generación de confianza entre todos los empleados de la empresa, para que de esta manera se pueda entablar una comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que conlleve al desarrollo de sinergia grupal, mediante la aportación de habilidades individuales orientadas al cumplimiento de metas.
- El ofertar un trabajo de excelente calidad a los colaboradores externos, debe comenzar por la buena predisposición del trabajo en equipo dentro de la organización, donde la opinión de todos se plasme en el desarrollo de proyectos basados en los objetivos que tiene la empresa.
- Infundir un fuerte comportamiento organizacional contribuye a que el desarrollo de tareas se mucho más fácil, debido a que la colaboración de un trabajador con otro surge de manera natural y no por imposición, lo cual refleja la actitud proactiva de los mandos operativos.

#### **4.10. Recomendaciones.**

- Se podría realizar otros métodos de integración entre colaboradores, como por ejemplo olimpiadas en la empresa, así como también ofrecer incentivos a los empleados por el trabajo desempeñado.

- Realizar otros estudios que abarcan cómo mejorar el clima laboral dentro de la empresa, por ejemplo aquellos que estudian al individuo como un ser bio-psico-espiritual, lo cual es un factor clave para la empresa. También el desarrollar planes de mejora continua, como el que ofrece el programa KAIZEN, en los diferentes departamentos de la empresa.
- Mejorar el comportamiento ciudadano organizacional como un requisito indispensable para el éxito de la empresa, porque esta garantiza, desde un comienzo, el trabajo cooperativo de los trabajadores entre sí, es decir, darse la mano sin que lo soliciten.
- Los jefes deben escuchar a sus empleados y; al mismo tiempo permitirles que contribuyan a buscar la solución a un problema, debido a que de esta manera se está incentivando al trabajador porque este sentirá que es parte importante de la organización. El jefe debe aplicar un liderazgo democrata inclusivo, es decir, a todos les debe brindar un trato cordial y ameno, así como también debe permitir que todos sean escuchados sin distinción alguna.
- Al delegar una tarea a cada trabajador, se debe determinar el tipo de trabajo que se le asigna, para que esta se encuentre acorde a sus capacidades y; en consecuencia, no pierda tiempo realizando una tarea que se sabe no va a cumplir. Además, esto evitaría que los empleados se desmotiven y; posteriormente, comiencen a buscar un nuevo lugar donde trabajar.
- Se debe brindar incentivos a los empleados, para que así todos se comprometan a desempeñar sus funciones de manera eficiente, estos tipos de incentivos pueden ser económicos, o entrega de cupones para comer en un restaurante con un monto previamente establecido. Además, otro factor que puede ayudar en este aspecto es una

felicitación por parte de los jefes a sus empleados, ya sea con la entrega de una placa o un correo electrónico, entre otros.

- La empresa para hacer sentir importante a los trabajadores de la misma, debe dar a conocer la situación de la misma a todos, para que así ellos tengan conocimiento de los problemas que debe resolver y puedan aportar con ideas que encuentren la solución a los mismos; es decir, la resolución de problemas no se debe quedar a nivel de los jefes, sino de toda la organización. Este tipo de información la empresa la puede divulgar mediante la utilización de corchos en lugares estratégicos y el empleo del correo electrónico, entre otros.
- Con el afán de mejorar la comunicación en la empresa, sería aconsejable que se instale un buzón de sugerencias dentro de la misma, para que los empleados tengan la oportunidad de manifestar aquello que les parece que la empresa está haciendo mal y deba corregir. Cabe señalar que estas sugerencias las pueden realizar de manera confidencial, es decir, sin poner el nombre de la persona que hace la sugerencia, o colocándolo sin que esto le genere problemas en un futuro a ese trabajador.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Segunda ed.). Madrid, España: Centro de Investigación Sociológicas. Obtenido de ¿Qué es una encuesta?: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/quesunaencuesta.pdf>
- Arbós, L. (2009). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Benguría, S., & Valdés, M. (2010). Observación. En S. Benguría, & M. Valdés, *Métodos de investigación en educación especial*. Madrid, España.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Congreso Nacional. (2013). *Contratos eventuales, ocasionales y de temporada* (Vol. Registro Oficial Suplemento 167 de 2005). Quito, Pichincha, Ecuador: La Comisión de Legislación y Codificación.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (24 de Mayo de 2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (Primera ed.). España: Eumed - Universidad de Malaga. Obtenido de Norma ISO: [http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion\\_del\\_ambiente\\_trabajo\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion_del_ambiente_trabajo_iso_9001)
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humano*. Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa: <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/1542/2931>
- González, S. (2011). *Habilidades de Comunicación Escrita*. Tennessee, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo* (Registro Oficial Suplemento 167 ed., Vol. Codificación 17). Quito, Ecuador: La Comisión de Legislación y Codificación.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo* (Vol. Registro Oficial Suplemento 167 de 2005). Quito, Pichincha, Ecuador: La Comisión de Legislación y Codificación.
- Jiménez, A., Manuel, P., & Mentxu, E. (2010). *Mercado Laboral Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Diaz de Santos.

- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2010). *España 2010: Mercado Laboral Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lledó, P. (2012). *Gestión Ágil de Proyectos: Lean Project Management* (Primera ed.). (P. Lledo, Ed.) Estados Unidos: Trafford Publishing.
- López. (2009). *DIAGNÓSTICO DE LA RELACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL Y SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Veracruz: Edipa.
- López Cubino, R. (2009). El ciclo de mejora PDCA. En R. López Cubino, *Mejora de gestión de calidad* (Vol. 1, pág. 2). México.
- Márquez, M. (2012). *capacitacion el arte de liberar talento*. Londres - Inglaterra: consultoria y capacitación.
- Ministerio de Salud de Perú. (2012). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima.
- Peiró Silla, J. M. (2009). *Estrés Laboral y riesgos psicosociales: Investigación reciente para su análisis y prevención*. Valencia, España: Universidad de Valencia, 2009.
- Peiró, S., & María, J. (2010). *Estrés laboral y riesgos psicosociales*. Valencia, España: Publicacions de la Universitat de València.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. (E. EDITORIAL, Ed.) Madrid, España. Obtenido de La fuga de cerebros, una preocupación en las empresas que se puede solucionar: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/3797/la-fuga-de-cerebros-una-preocupacion-de-las-empresas-que-se-puede-solucionar/>
- Quevedo. (2009). *Clima organizacional*. Mexico: edipa.
- Ritter, M. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, & Judge. (2013). *Comportamiento organizacional* (Décima quinta ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décima Tercera ed.). (J. E. Brito, Trad.) Guadalajara, México: Pearson Educación de México.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Scribano, A. (2013). *Encuentros Creativos Expresivos: Una metodología para estudiar sensibilidad*. Buenos Aires, Argentina: Estudios Sociológicos Editora. Obtenido de Comisión Europea:  
[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_fcg\\_res\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_fcg_res_es.pdf)
- Stephen, R., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación : investigación cualitativa/investigación cuantitativa* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Universidad Eafit.
- Torres Caizapanta, L. (2012). *Clima Laboral y Conflictos en el Ambiente de Trabajo: Caso Área de Salud No. 2 "Fray Bartolomé de las Casas"* (Vols. T1170-MDTH-Torres-Clima). Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Van-der Hofstad, C., & Gómez, J. (2013). *Competencias y habilidades profesionales para Universitarios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Vargas, I. (05 de Julio de 2012). *5 reglas para tratar jefes incompetentes*. Obtenido de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/07/04/5-reglas-para-tratar-jefes-incompetentes>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1:** AUDIO DEL GRUPO FOCAL A LOS JEFES Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA IMPULSA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL. (CD)



## ANEXO 2: PREGUNTAS DE LA OBSERVACIÓN DIRECTA

<b>Día:</b>	<b>Hora:</b>	<b>Lugar:</b>
<b>Observación Directa- Investigación de campo</b>		
<b>1. ¿La comunicación entre los colaboradores es buena?</b>		
<b>2. ¿Cómo se comunican los mandos operativos entre sí? (Según el horario formal)</b>		
<b>3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos con sus respectivos jefes?</b>		
<b>4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?</b>		
<b>5. ¿La forma de trato de los jefes hacia sus colaboradores, son un ejemplo positivo a seguir?</b>		
<b>Observaciones adicionales:</b>		

### ANEXO 3: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Considera importante la ejecución del manual de gestión de talento humano en la empresa?					
2	¿Usted como director de la empresa considera relevante que deban de capacitarse a los trabajadores de la empresa?					
3	¿La falta del manual de gestión de relaciones humanas es la causa de la deserción de los trabajadores de la empresa?					
4	¿La aplicación de un modelo de manual de gestión de talento humano mejorará la calidad de integración en la empresa?					
5	¿Es necesario que los trabajadores mantengan una intensa interacción social y participación grupal en la empresa?					
6	¿Emplear el manual de gestión permite conocer el clima laboral y la situación en la que cada empleado trabaja?					
7	¿Considera usted que el equipo de trabajo deba laborar en un ambiente agradable y con una infraestructura adecuada?					
8	¿Cree usted que la responsabilidad y sostenibilidad son procesos favorables para el progreso de la empresa?					
9	¿Al aplicar el manual de gestión se brindará oportunidades de empleo para las personas con discapacidad en la empresa?					
10	¿Emplear las estrategias del manual sería fundamental para despertar el interés de los trabajadores de la empresa?					

#### **ANEXO 4: PREGUNTAS DE LAS ENTREVISTAS**

1. ¿La empresa Impulsa S.A cuenta con un manual de gestión del talento humano?
2. ¿Qué procedimiento, para la selección del personal, es el más adecuado para la empresa?
3. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?
4. ¿Qué efectos genera el ambiente negativo en el personal?
5. ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa?
6. ¿Qué beneficios, considera usted, traerá poner en práctica este modelo de manual para la empresa Impulsa S.A.?
7. ¿Un manual de gestión de talento humano mejoraría el clima laboral de una empresa?

## **ANEXO 5: PREGUNTAS DEL GRUPO FOCAL A LOS JEFES Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA**

1. ¿Cómo percibe usted el clima laboral dentro de la empresa?
2. ¿La comunicación organizacional que hay en la empresa es efectiva?
3. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?
4. ¿Cómo es la relación con sus jefes/colaboradores?
5. ¿Los equipos de trabajo cumplen con las metas establecidas?
6. ¿Qué cree usted que se deba mejorar o implementar en la empresa?

## ANEXO 6:

# INFORME DEL URKUMD DEL TRABAJO DE TITULACIÓN DEL TEMA” MODELO DE MANUAL DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA IMPULSA S.A DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

The screenshot displays a web browser window with the URL <https://secure.orkund.com/view/11262369-916035-279088#q1bKLVayjibQsdCjK0FAA==>. The page title is 'ORKUND'. The document being viewed is 'Tesis completa - Karen Ramirez.docx' (ID: D11377581), submitted on 2014-08-25 19:52 (+02:00) by 'maforie\_862007@hotmail.com' to 'pedro.murillo.ucsg@analysis.orkund.com'. A message indicates that 1% of the document consists of text present in 3 sources.

The 'List of sources' section includes:

- <http://www.gestion.org/recursos-humanos/3797/la-fuga-de-cerebros-una-preocupacion-de-1...>
- [vanesa.mena.docx](#)
- [Tesis Final QUV.docx](#)

The 'Alternative sources' section includes:

- <http://www.smashwords.com/extreader/read/1168779/3/como-permanecer-motivado-y-tener-...>
- <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-personal/motivacion-personal.shtml>
- <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100503efoque-motivacion-perso.html>

The main content area shows a progress bar at 82% and an external source link: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100503efoque-motivacion-...> with a status of 82%. The text below discusses 'Motivación del personal' and 'Ambiente físico'.

**Motivación del personal:**  
es el producto de la ambición, sin ella no puede existir la motivación.

**Ambiente físico:** es el ámbito que comprende los componentes no vivos del ecosistema (clima, geomorfología, hidrología, atmósfera, suelo) y sus procesos, ya sean naturales o inducidos por el hombre. Se refiere a la infraestructura física en la que todo trabajador debe realizar sus funciones de manera cotidiana, donde es primordial que este sea agradable y tenga todos los recursos necesarios para cumplir con sus responsabilidades, para contrarrestar los efectos negativos de la contaminación del medio ambiente.

