



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (REDISEÑO)**

**TEMA:**

“PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADOS POR LA EMPRESA DE SERVICIO DE INTERNET INNO FIBER CÍA. LTDA DE LA CIUDAD DE IBARRA”

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORA:**

Jeaneth Soraya De La Cruz Perugachi

**DIRECTORA:**

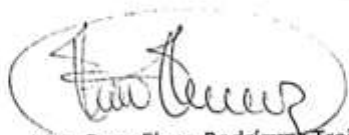
MSc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

IBARRA – 2022

**CONSTANCIA DE APROBACION DEL TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por la egresada **JEANETH SORAYA DE LA CRUZ PERUGACHI** para optar por el título de **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es: **“PROCESOS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO APLICADOS EN LA EMPRESA DE SERVICIO DE INTERNET INNO FIBER CÍA. LTDA DE LA CIUDAD DE IBARRA”** Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 8 días del mes de junio del 2022



Msc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003518709	
APELLIDOS Y NOMBRES:	De La Cruz Perugachi Jeaneth Soraya	
DIRECCIÓN:	Gonzales Suárez - San Agustín de Cajas	
EMAIL:	jeanethsorb@msn.com / jathesorb@utn.edu.ec	
TELÉFONO FIJO:	022429769	TELÉFONO MÓVIL: 0989226060

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Procesos de gestión del talento humano aplicados en la empresa de servicio de internet Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra"
AUTOR (ES):	De La Cruz Perugachi Jeaneth Soraya
FECHA: DD/MM/AAAA	28 de julio del 2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciatura en Administración de Empresas
ASESOR /DIRECTOR:	Msc. Rosa Elena Rodríguez Trejo

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 13 días del mes de septiembre del 2022

EL AUTOR:   
(Firma).....  
Nombre: De La Cruz Perugachi Jeaneth Soraya

## *Dedicatoria*

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional y haber puesto en mi camino tantas bendiciones. A mi madre, mi padre, mi hermana, mi pareja y a mi hija, por ser el pilar más importante de mi vida y por demostrarme siempre su gran amor, su confianza y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida para poder culminar mi carrera profesional.

## *Agradecimiento*

Doy gracias a Dios por ser esa luz incondicional que ha guiado mi camino y que con su gran amor ha llenado de bendiciones mi vida, además ha sido mi fortaleza y la guía cada paso de mi vida.

A mis padres y hermanos quienes fueron mi principal motivación para cumplir este sueño, porque creyeron en mí y me brindaron su amor incondicional, por las incontables veces que me apoyaron y todo el sacrificio que hicieron para que yo pueda cumplir tan anhelada meta.

A mi pareja y a mi hija, quienes me acompañaron en todo este proceso, por demostrarme su amor incondicional y paciencia, por ser esa gran ayuda para alcanzar esta meta y siempre motivarme a seguir superándome.

A mis amigos, con todos los que compartí dentro y fuera de las aulas grandes momentos, por todo el apoyo y diversión que tuvimos en todo este proceso. A mis docentes, quienes con su conocimiento supieron ser una guía para formar grandes profesionales quienes con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración fueron de gran ayuda para lograr culminar esta maravillosa etapa.

## Índice de contenidos

Índice de contenidos .....	V
Índice de tablas .....	VII
Índice de figuras.....	VIII
Resumen.....	IX
Abstract.....	X
Unidad 1: Descripción del Caso .....	1
1.1    Introducción .....	1
1.2    Planteamiento del problema.....	2
1.3    Justificación .....	5
1.4    Objetivos de la investigación .....	6
Objetivo General.....	6
Objetivos específicos .....	6
Pregunta de investigación .....	6
1.5.    Variables.....	6
Unidad 2: Marco Referencial.....	7
2.1    Estado del arte .....	7
2.2    Desarrollo del Marco Teórico.....	9
2.2.1    Gestión del talento humano.....	9
2.2.2    Eficiencia empresarial .....	20
2.3    Marco legal e Institucional .....	23
Unidad 3: Metodología .....	25
3.1.    Marco metodológico.....	25
3.1.1.    Enfoque .....	25

3.1.2.	Métodos.....	26
3.1.3.	Alcances .....	27
3.1.4.	Técnicas.....	28
3.1.5.	Instrumentos .....	28
3.1.6.	Área o unidad de estudio .....	29
Unidad 4: Diseño del Estudio de Caso .....		30
4.1.	Recolección de la Información .....	30
4.2.	Análisis de la Información.....	31
4.3.	Redacción del informe.....	32
4.4.	Presentación y análisis de resultados del caso.....	33
4.4.1.	Alternativas de mejora .....	52
Conclusiones .....		63
Recomendaciones .....		64
Bibliografía .....		65
Anexos .....		75

**Índice de tablas**

Tabla 1 Cargo – Años de servicio.....	34
Tabla 2 (SPN) Socializan políticas y normativa empresarial – (PI) Proceso de inducción....	36
Tabla 3 Elaboración de la Matriz EFI.....	45
Tabla 4 Dimensiones de las variables.....	47
Tabla 5 Resultados de la valoración promedio de la variable independiente.....	47
Tabla 6 Resultados de la valoración promedio de la variable dependiente.....	48
Tabla 7 Resumen de datos obtenidos de la variable independiente.....	49
Tabla 8 Resumen de datos obtenidos de la variable dependiente.....	49
Tabla 9 Promedio de datos.....	50
Tabla 10 Coeficiente de correlación.....	50
Tabla 11 Matriz alternativas de mejora.....	52
Tabla 12 Modelo de ficha de evaluación.....	60

**Índice de figuras**

Figura 1 Edad - Género.....	33
Figura 2 (PS) Procesos selección cumple perfil de vacante – (ACV)Tiempo cubrir vacante..	35
Figura 3 Capacitaciones y género .....	37
Figura 4 Motivación – Entrenamiento .....	38
Figura 5 (PC) Puntualidad de compensaciones salariales – (PS) Puntualidad de sueldos.....	39
Figura 6 Estrategias retención de personal - Cargo .....	40
Figura 7 (EO) Código de ética – (FO) Cumplimiento de objetivos.....	41
Figura 8 Eficiencia – Resolución de conflictos .....	42
Figura 9 Género – Tipos de incentivo.....	43
Figura 10 Género – Buena relación con los compañeros de trabajo.....	44
Figura 11 Correlación R2.....	51
Figura 12 Procesos de gestión de talento humano .....	56
Figura 13 Proceso de Reclutamiento y Selección.....	57
Figura 14 Proceso de inducción.....	58



## Resumen

El presente estudio de caso aborda sobre el análisis de los procesos de gestión del talento humano aplicados en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra. La metodología partió de un enfoque cualitativo-cuantitativo, se aplicó los métodos analítico y deductivo; fue de tipo documental y de campo, el alcance de tipo descriptivo y correlacional; las técnicas de recolección de información fueron la entrevista al gerente y jefe de talento humano y la encuesta en escala de Likert a los 17 trabajadores. Se llegó a determinar que la empresa mantiene debilidades en cuanto a la administración estratégica, carencia de reglamento interno, inducción, entrenamiento, capacitación del personal, y escasas estrategias de retención de personal. Como fortalezas se destaca que la organización cuenta con procesos de contratación de personal, evaluación de desempeño y buen ambiente laboral. Se aplicó el coeficiente de correlación Pearson y el estadístico de T Student para determinar la correlación existente entre la gestión de talento humano y la eficiencia empresarial, llegando a determinar que existe una correlación altamente positiva entre la variable independiente y dependiente, por tanto, las dimensiones e indicadores de gestión del talento humano inciden en la eficiencia empresarial.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica, Gestión del talento humano, Eficiencia Empresarial, Clima laboral y Capacitación.

### **Abstract**

This case study deals with the analysis of the human talent management processes applied in the company Inno Fiber Cía. Ltda of the city of Ibarra. The methodology started from a qualitative-quantitative approach, analytical and deductive methods were applied; it was of documentary and field type, the scope of descriptive and correlational type; the data collection techniques were the interview with the manager and head of human talent and the Likert scale survey of the 17 workers. It was determined that the company maintains weaknesses in terms of strategic management, lack of internal regulations, induction, training, staff training, and scarce staff retention strategies. As strengths, it is highlighted that the organization has personnel hiring processes, performance evaluation and a good work environment. The Pearson correlation coefficient and the T Student statistic were applied to determine the correlation between human talent management and business efficiency, determining that there is a highly positive correlation between the dependent and independent variables, therefore, the dimensions and human talent management indicators affect business efficiency.

**Keywords:** Strategic Planning, Human Talent Management, Business Efficiency, Work Environment and Training.

## **Unidad 1: Descripción del Caso**

### **1.1 Introducción**

La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para la dirección de los cargos relacionados con las personas o recursos, lo que incluye el reclutamiento y selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño; así también brindar un ambiente armonioso, seguro y equitativo, aspectos que tienen que ver con el trabajo administrativo empresarial (Cuesta et al., 2018).

En Colombia, Pantoja (2019) llevó a cabo una investigación denominada gestión del talento humano en las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) de servicios. Partió de un estudio documental sobre las prácticas de gestión del talento humano y su objetivo principal fue indicar la contribución de las áreas de gestión del talento humano en las MIPYMES donde concluyó que la gestión del talento humano es de vital importancia, ya que determina la forma en que los colaboradores llevan a cabo las operaciones del negocio permitiendo la trascendencia en temas operativos, administrativos, financieros, contables y tributarios, haciendo que la organización tome decisiones adecuadas y estratégicas en función del mercado en el cual desarrolla sus actividades.

En el ámbito nacional Miranda (2016) en su estudio denominado motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa, cuyo objetivo fue dar a conocer sobre la importancia que tiene la retención del talento humano para una empresa, demostró que la gestión del talento humano influye positivamente en la organización mejorando los resultados empresariales, porque promueve la experticia, conocimientos, destrezas, habilidades y eficiencia, de igual forma contribuyen al cumplimiento de objetivos organizacionales.

González et al. (2020) en la investigación denominada calificación del talento humano frente a la organización 4.0 y sus innovaciones; partió de un enfoque de estudio mixto basada

en la investigación documental y en la no experimental y de tipo descriptivo; la aplicación de este estudio permitió determinar los avances de las organizaciones en cuanto al proceso de manejo del talento humano y su importancia; y a la vez analizó la implementación de la tecnología dentro de una organización, concluyendo que la gestión del talento humano es indispensable en las empresas para la mejora de toda la organización, puesto que los colaboradores son el motor que impulsa el desarrollo de las actividades.

Por otra parte, Armijos et al. (2019) mencionan que el departamento del talento humano de una organización es el encargado de la gestión administrativa del TT. HH (Talento Humano) siendo uno de los pilares en el cual se apoya para definirse y consolidarse dentro del rubro donde posiciona sus productos o servicios. A la vez crea un clima laboral apropiado para contribuir a la productividad y responsabilidad ética y social de los trabajadores.

Las empresas independientemente de su tamaño o su giro de negocio deben direccionarse a través de un adecuado proceso de gestión del talento humano, puesto que es uno de los retos más grandes el de tener la capacidad de elegir y contratar personal idóneo, siendo así, este aportará a la empresa con conocimiento profesional, habilidades, destrezas y valores éticos, lo cual dará lugar al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Para Parra & Rodríguez (2016) analizar la gestión del talento humano es indispensable dentro de las empresas puesto que contribuye a determinar los procesos, normas, leyes, reglamentos, formas de entrenamiento y contrato de trabajadores, así como de saber cuáles son los beneficios de empleados que deben cumplir y provisionar por parte del empleador para mantener una buena gestión empresarial.

De acuerdo con Arteaga et al. (2021) en el Ecuador el crecimiento tecnológico y las nuevas modalidades de trabajo ha hecho que personas naturales, jurídicas y las familias busquen empresas que provean un mejor y adecuado servicio de internet, el mismo que permita solventar las necesidades y condiciones de trabajo. La demanda acelerada por este servicio ha hecho que las pequeñas y medianas empresas requieran contratar más personal para el desarrollo de las actividades, pero han omitido los respectivos procesos de reclutamiento y selección, así provocando que en ocasiones el trabajo sea deficiente, ya que al trabajar con personal no calificado genera inconvenientes.

Esta realidad no es ajena a la provincia de Imbabura, misma que se caracteriza por la existencia de pequeñas y medianas empresas que requieren del servicio de internet, puesto que con la pandemia gran cantidad de ventas se realizan por la web, así la cobertura de internet ha sido demandada y ha tenido un crecimiento significativo gracias a la virtualidad en las labores de las empresas como de las instituciones educativas.

Esta demanda acelerada del servicio de internet ha impulsado a las empresas proveedoras a contratar más personal para cubrir las demandas de la población, y varias de ellas están realizando sin una planificación previa correspondiente a los procesos del talento humano.

En la provincia de Imbabura una de las empresas de servicio de internet que se destaca es Inno Fiber Cía. Ltda su actividad principal es proveer del servicio de internet por fibra óptica a los habitantes del cantón y sus alrededores.

Inno Fiber Cía. Ltda en sus inicios surgió como una empresa pequeña, contaba con pocos clientes, ya que su nombre empresarial no era reconocido; sin embargo, con el pasar del tiempo la organización tomo posición en el mercado ampliando su cartera de clientes y por ende las plazas de trabajo. Esta sociedad no cuenta con intermediarios para ofrecer su servicio, siendo ellos mismo quienes se encargan de proveer el servicio de instalaciones y de

equipos tecnológicos, lo que le ha permitido expandirse al resto de cantones de la provincia de Imbabura.

Se debe considerar que no solo los productos o servicios generan competitividad sino, también el personal, puesto que de aquello depende que una empresa sea competitiva y sostenible, ya que contar con excelente personal hace que una empresa evite pérdidas económicas y problemas legales y por ende aumente su productividad, lealtad de sus clientes y trabajadores.

En base a este argumento, se va a realizar un análisis de los procesos de gestión del talento humano enfocado hacia el estudio de puestos de trabajo, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, evaluación de desempeño y retención del personal. Cabe recalcar que un inadecuado proceso de gestión del talento humano se convierte en un riesgo inherente, puesto que este limita el poder contar con el personal idóneo. Estos aspectos negativos han causado desorganización en las actividades de la empresa, desconocimiento en el área que se va a desempeñar, desmotivación laboral, rotación y desvinculación del personal, demoras en la prestación del servicio e insatisfacción de los clientes.

En este sentido es necesario la administración estratégica a través de la definición de procesos adecuados de gestión del talento humano, referente al reclutamiento y selección, desarrollo, organización y retención de personal, así brindando un excelente clima laboral lo que conllevará al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **1.3 Justificación**

Es importante conocer cuáles son los procesos de gestión del talento humano que lleva a cabo la empresa Inno Fiber Cia. Ltda para determinar las fortalezas y debilidades en el manejo de puestos de trabajo, procesos de: reclutamiento y selección, desarrollo, organización y retención de personal, así también de las funciones y actividades que cada integrante cumple dentro de la organización, para así mitigar errores, mejorar y lograr la eficiencia empresarial frente a un mercado competitivo.

Los beneficiarios de la presente investigación serán directos e indirectos; los primeros serán los propietarios mismos que requieren de elementos de administración del talento humano para mejorar la gestión y con ello apuntar a la eficiencia en las operaciones realizadas y de esta manera mitigar los posibles riesgos a los que puede estar expuesta la empresa. Es fundamental que la compañía administre a través de una gestión del talento humano planificada, documentada y socializada en donde cada uno de los integrantes conozcan los procesos y procedimientos a seguir.

Los beneficiarios indirectos serán los trabajadores y clientes, ya que al contar con procesos claros de gestión del talento humano permitirá desarrollar las actividades de manera óptima, mejorar la atención a los clientes y así incrementar la eficiencia empresarial.

Además, la investigación se justifica puesto que el acceso a la información es factible debido a la apertura por parte del gerente propietario de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda. quien requiere que se elabore una propuesta de alternativas de mejora en cuanto a la gestión del talento humano.

Así también, es importante mencionar que se requiere la oportuna fijación de procesos y procedimientos para la gestión del talento humano, que se tome en cuenta la capacitación y entrenamiento a los trabajadores y que exista una transparente selección de personal para ocupar nuevos cargos.

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar los procesos de gestión del talento humano aplicados en la empresa de servicio de internet Inno Fiber Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar los procesos de gestión del talento humano en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. mediante la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).
- Evaluar los procesos de gestión del talento humano aplicados en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.
- Proponer alternativas para la mejora de los procesos de gestión del talento humano de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los procesos de gestión del talento humano que se aplican en la empresa de servicio de internet Inno Fiber Cía. Ltda?

## **1.5.Variables**

### **Variable Independiente**

- Procesos de gestión del Talento Humano

### **Variable Dependiente**

- Eficiencia Empresarial



## Unidad 2: Marco Referencial

### 2.1 Estado del arte

La gestión del talento humano tiene sus raíces al terminar la era feudalista, en donde los campesinos realizaban trabajos forzados por los feudales, se realizaban actividades de fuerza laboral a cambio de mantener parcelas para la subsistencia. Ya en la era industrializada los trabajadores pasaban largas horas frente a las máquinas en donde los administradores y propietarios de las empresas debían controlar las actividades realizadas (Engels, 2020).

Según Engels (2020) el proceso de industrialización tuvo grandes cambios es así que atrajo la mano de obra donde las personas tuvieron que adaptarse a la modalidad de trabajo de aquella época era evidente como la gente de recursos económico bajos era la parte obrera y la clase alta era la que controlaba todo, también se aproximaba cambios extraordinarios y se veía necesario realizar algunos cambios referentes a la organización de los trabajadores con el objetivo de lograr la productividad.

Cuesta et al. (2018) manifiestan que la evolución de los mercados y las transformaciones generadas en el contexto empresarial y social produjeron también importantes cambios en la concepción de la contribución de las personas a las organizaciones. Es entonces donde las áreas de recursos humanos se convirtieron en áreas de gestión humana, talento humano o gestión y desarrollo de las personas, los cuales se consideró muy relevantes para el logro de las metas organizacionales y la obtención de ventajas competitivas.

Durante décadas, la gestión del talento humano o gestión humana, también denominada administración de personal y recursos humanos, se vinculó a prácticas administrativas tales como la contratación, remuneraciones, control de asistencia, etc. Todas estas prácticas orientadas a realizar funciones de control y mejoramiento de técnicas de estos procesos a partir de la organización de las personas con el fin de optimizar al máximo el rendimiento humano en el trabajo (Pantoja, 2019).

En Colombia, Pantoja (2019) llevó a cabo una investigación denominada gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. Partió de un estudio documental sobre las prácticas de gestión del talento humano y su objetivo principal fue indicar la contribución de las áreas de gestión del talento humano en las MIPYMES; en lo cual llegó a la conclusión de que la gestión del talento humano es de vital importancia, ya que determina la forma en que los colaboradores llevan a cabo las operaciones del negocio permitiendo la trascendencia en temas operativos, administrativos, financieros, contables y tributarios, haciendo que la organización tome decisiones adecuadas.

Por otra parte, Miranda (2016) corrobora que en una investigación realizada denominada Motivación del Talento Humano clave para el éxito de las empresas, la gestión del talento humano moderna va más allá de la administración de las personas, puesto que está orientada a la gestión o administración con las personas. Es decir, que para las empresas es un reto lograr que sus colaboradores se sientan y actúen como socios de la organización, donde participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras empresariales.

En la actualidad la gestión del talento humano es tomada en cuenta como uno de los factores más importantes para el éxito de las empresas, por lo que ya es aplicada en todos los sectores de la economía independientemente al tamaño de los negocios, puesto que se trabaja con personas y requieren ser escuchadas, motivadas y capacitadas para que se mantenga un ambiente de trabajo apropiado e incrementen la eficiencia en las actividades empresariales (Ramírez et al., 2019).

## **2.2 Desarrollo del Marco Teórico**

A continuación, se desagregan las bases teóricas que permiten el sustento de las variables e indicadores que inciden en la gestión del Talento Humano y la Eficiencia Empresarial.

### **2.2.1 Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano abarca un conjunto de prácticas eficientes y eficaces en cada uno de los departamentos, que permite coordinar las actividades de forma coherente con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo. Por ello es importante tomar en cuenta los requerimientos y necesidades de los trabajadores, ya que son considerados el motor de la empresa.

La gestión del talento humano se enfoca en la importancia de identificar, atraer y retener personas talentosas para la construcción de equipos de trabajo que generen resultados positivos y competitivos con valor agregado que le permitan a la organización cumplir con su filosofía empresarial y ganar posicionamiento en el mercado (Lozano, 2017).

Los procesos del talento humano están alineados con los objetivos institucionales basado en valores éticos, competencias estratégicas, creando ventajas competitivas para la empresa y que promuevan las capacidades de empleo mediante los respectivos procesos de contratación así logrando satisfacer las aspiraciones de las personas interesadas en formar parte de la organización (Sanabria, 2015).

El capital humano facilita el cumplimiento de procesos y procedimientos haciendo que la producción de bienes o servicios sean de calidad de tal forma que la empresa cumpla con estándares de mejora continua cumpliendo y satisfaciendo las necesidades de los consumidores (Montoya & Boyero, 2016).

### ***2.2.1.1 Administración del talento humano***

Para Armijos et al. (2019) administrar es sinónimo de planificar, organizar, coordinar, desarrollar y controlar el desempeño eficiente de los colaboradores de una empresa; para lo cual, se lo realiza a través de técnicas que permiten la interrelación y la participación de los empleados con el propósito de alcanzar objetivos en común.

La administración de recursos humanos hace referencia a las funciones directivas, asignadas en el contexto empresarial, es decir a la gestión que realiza el departamento del talento humano a través de políticas y reglamentos establecidos por la empresa, garantizando el bienestar y la seguridad de sus colaboradores a través de un ambiente agradable, motivado y flexible para el desarrollo de sus actividades.

Las empresas u organizaciones en la actualidad han visto como un tema primordial la gestión del talento humano, ya que el personal que colabora en el trabajo es un elemento fundamental, porque son quienes aportan para el cumplimiento de los objetivos de una empresa, así como también Armijos et al. (2019) mencionan que actualmente para las organizaciones el personal ya es tratado como talento humano, el mismo que debe ser capacitado formado constantemente en temas que le permita desarrollar sus habilidades y destrezas para contribuir a una mejora empresarial que facilite un posicionamiento en el mercado.

### ***2.2.1.2 Puestos de trabajo.***

Dentro de los puestos de trabajo existen la conformación de equipos que llevan a cabo las actividades programadas, así cada uno tiene responsabilidades lideradas por un responsable o jefe inmediato que velará por la realización de las funciones y entrega de trabajos en el tiempo programado (Duran et al., 2017).

Los puestos de trabajo determinan las actividades que se debe desarrollar dentro de una empresa ya sean estas a través de un lugar físico o la web, con la finalidad de establecer tareas específicas para cada área, mismas que estarán a cargo de sus colaboradores y de un jefe o supervisor, el cual analizará y evaluará las labores encomendadas a los empleados para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos planteados.

### ***2.2.1.3 Reclutamiento de personal.***

Este proceso es considerado como uno de los más importantes y que en ocasiones las empresas pasan por alto, de esto depende la contratación de personal calificado e idóneo para ocupar una plaza de trabajo; el proceso de reclutamiento de personal tiene la finalidad de atraer individuos de manera oportuna, que reúnan atributos y características necesarias para ocupar las vacantes de trabajo generadas en una empresa (Veintimilla & Velasquez, 2017).

Para Agreda (2016) el proceso de selección de personal promueve a conseguir o adquirir el recurso humano dentro de las organizaciones tomando en cuenta lineamientos en los cuales se puede elegir a personal capacitado y adecuado para desarrollar las funciones que la empresa requiere, dentro de la cual el primer paso es el reclutamiento de un grupo previamente seleccionado de candidatos que participarán en el proceso de selección, para escoger a la persona mejor calificada e idónea para la vacante, y que mediante procesos de entrevista y evaluación se pueda escoger al personal más apto para satisfacer las necesidades de la empresa.

El reclutar y seleccionar personal en una empresa es considerado un factor determinante para el éxito o fracaso de cualquier organización. Al realizar este proceso se dispone de personal adecuado y calificado con las características y motivación suficiente para el desempeño de actividades y funcionamiento profesional permitiéndole a la empresa contar con trabajadores idóneos, capacitados y eficientes (Rodriguez & Calcerrada, 2020).

El proceso de reclutamiento y selección de personal es considerado como una herramienta útil y valiosa porque permite identificar el potencial de los postulantes para poder determinar el candidato más idóneo para que forme parte de su equipo de trabajo. El éxito de toda organización también depende del personal con el que cuenta, ya que son quienes aportan con capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, valores, disposición para contribuir a la ejecución de actividades y crecimiento empresarial; todas estas características se las puede identificar en el proceso de reclutamiento lo que contribuye a una mejor selección de personal (García et al., 2016).

#### ***2.2.1.4 Fuentes de reclutamiento.***

Las fuentes de reclutamiento de personal provienen de dos ambientes: interno y externo que se detalla a continuación:

**Interno:** El reclutamiento interno consiste en seleccionar personal que ya se encuentran laborando en la empresa, donde podría tratarse de reubicación o ascenso de puestos de trabajo con el debido proceso y calificación de personal idóneo para que pueda desempeñarse en un área determinado.

**Externo:** El reclutamiento externo radica en la publicación de vacantes de trabajo hacia afuera de la empresa, es decir que darán la oportunidad a personas particulares que todavía no forman parte de la empresa, donde se debe seguir el mismo proceso adecuado para la selección de personal que va ocupar un determinado puesto de trabajo.

#### ***2.2.1.5 Contratación de personal.***

El reclutamiento de personal es un proceso formado por distintos aspectos que faciliten la contratación del mejor personal, entre los aspectos más importantes se menciona: identificar la necesidad de contratación, publicación de puestos para que las personas conozcan sobre las vacantes o puestos disponibles en la organización, evaluación de perfiles, coordinar entrevistas

a través de distintas modalidades acordes a las situaciones actuales, verificación de referencias, oferta de empleo, finalmente la contratación y orientación; todos estos pasos facilitarán un proceso de reclutamiento estratégico y ordenado para la selección del mejor talento humano que formara parte de la organización (Frías & Soto, 2015).

La adecuada contratación de personal es un factor determinante para el logro de los objetivos empresariales, para su eficiencia y competitividad, es por ello que los procesos transparentes e íntegros permiten a la organización identificar el mejor personal, el cual sea competente, motivado con su trabajo y que aporte a una mejora en la producción, eficiencia y eficacia organizacional. A través del reclutamiento basado en objetivos y metas empresariales la organización podrá seleccionar a los mejores candidatos para los puestos de trabajo disponibles en su organización (Rodríguez & Calcerrada, 2020).

En cuanto al tiempo de contratación define el tiempo que se estipula en el contrato de trabajo y que una persona se obliga a prestar sus servicios ya sea con servicios personales, bajo dependencia o por remuneración formando parte de una empresa u organización. Este período de tiempo es estipulado tomando en cuenta las necesidades o requerimientos del nuevo personal (Abril, 2016).

#### ***2.2.1.6 Inducción.***

La inducción parte de la idea de que el nuevo colaborador de la empresa requiere de un periodo de adaptación al puesto de trabajo, convirtiéndose en un proceso necesario para facilitar el acoplamiento del individuo , puesto que generalmente existe temor al desconocer el ambiente laboral, las formas y modalidades de trabajo entre otras, haciendo que el nuevo miembro sienta temor y carezca de sentido de pertenencia al desconocer temas relacionados a la empresa como organización, objetivos, procesos y que en cierto modo puede ser considerado como una debilidad si no se brinda el respectivo espacio de inducción (Torres et al., 2019).

El departamento del talento humano es el responsable de realizar el proceso de inducción, presentando a los nuevos integrantes de la organización con sus compañeros de área y a los jefes inmediatos, además debe indicar las funciones del puesto de trabajo y especificar cuáles van a ser sus tareas iniciales, en el caso de haber ingresado un grupo de personas lo óptimo es realizar una inducción general mediante una reunión grupal, la cual debe contar con toda la información necesaria para el desarrollo de las funciones, como son información básica acerca de la empresa, vídeos institucionales y cuentas organizativas (Jojoa, 2017).

Según Jojoa (2017) debe haber una inducción que brinde información de manera diferenciada y específica para el personal de acuerdo al departamento en el que se desempeñará y de acuerdo al nivel directivo, administrativo, profesional y operativo, esta instrucción deberá ser realizada posteriormente al inicio de las funciones del trabajador, es decir que se lleva a cabo luego de que el colaborador tenga el conocimiento del entorno laboral y haya tenido la oportunidad de interactuar con las demás áreas que intervienen en el desarrollo de sus actividades.

#### ***2.2.1.7 Capacitación.***

La capacitación consiste en la formación, adquisición de conocimientos, desarrollo de actitudes, y habilidades al igual que las conductas para el desempeño o realización de ciertas actividades; para una capacitación adecuada y motivacional es importante utilizar dinámicas ya sean grupales o personales que faciliten la comprensión de los temas de formación, ya que no todo es tecnológico y teórico (Parra & Rodríguez, 2016).

La globalización y el creciente desarrollo empresarial ha hecho que las capacitaciones en la actualidad partan de las exigencias ambiciosas para la formación tanto profesional como personal, convirtiéndose en un desafío y reto para las empresas; una adecuada y constante capacitación permite al grupo de trabajo satisfacer las necesidades de conocimiento,



destrezas, aptitudes y actitudes para el desarrollo óptimo de las actividades y funciones encomendadas (Salgado et al., 2017).

La capacitación representa un papel importante para el logro de tareas y proyectos corporativos, al ser un proceso donde los empleados puedan adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño en el cargo y cumplir con las encomiendas laborales, existe también capacitaciones enfocadas a mejorar el entorno profesional lo que favorece al incremento de la calidad de los resultados de los diferentes departamentos empresariales (Parra & Rodríguez, 2016, p. 134).

#### ***2.2.1.8 Desempeño laboral.***

El desempeño laboral es la acción de rendimiento que presenta un trabajador frente al cumplimiento de las actividades a él encomendadas, para lo cual amerita la combinación de una serie de comportamientos y estrategias, de esta manera dando lo mejor de sí cumpliendo sus actividades de manera eficiente y eficaz (Rodríguez & Lechuga, 2019).

Los factores que inciden en el desempeño laboral están relacionados con varios factores como: los recursos disponibles, comunicación organizacional, capacitación, motivación, ambiente laboral, salario, beneficios sociales, reconocimiento, entre otros, todos aquellos fomentando a mantener un ambiente armonioso y productivo (Rodríguez & Lechuga, 2019).

Según Bohórquez et al. (2020) la motivación es una de las estrategias más imprescindibles en las empresas, puesto que de aquello depende el desarrollo óptimo de las actividades. Así también tomar en consideración que la motivación está estrechamente relacionada con los incentivos ya que produce una sensación de entusiasmo mismo que hará

que los trabajadores mantengan un comportamiento positivo enfocados a la productividad empresarial.

Del Toro (2016) afirma que la medición del desempeño laboral está distribuida en 5 fases que abarcan: la preparación, diseño del modelo de evaluación, desarrollo de la evaluación, explotación de los recursos, evaluación del desempeño y la ejecución; estos procesos ayudan a realizar un trabajo eficiente para obtener datos previos y buscar la mejora constante en base al planteamiento de estrategias.

#### ***2.2.1.9 Beneficios a empleados.***

Los beneficios a empleados están relacionados a todos aquellos rubros monetarios y beneficios no monetarios que por ley se ha hecho acreedor el trabajador, entre ellos se puede mencionar a las remuneraciones o sueldos y salarios, décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva, vacaciones, utilidades y aporte patronal.

Así también, se puede mencionar que existen beneficios que la ley no obliga, pero si beneficia al empleador o por su accionar socialmente responsable este quiere proveer a sus trabajadores, tales como seguros médicos privados, atención a la familia, reconocimientos, entre otros.

En cuanto a las remuneraciones, cancelar un valor económico representativo por la prestación de los servicios permite que el trabajador se sienta motivado, puesto que la remuneración influye en el rendimiento del empleado. Así como lo menciona Osorio (2016) que es fundamental brindar los beneficios y remuneraciones de acuerdo a la ley a los trabajadores ya sean en medida cualitativa o cuantitativa, ya que de ello dependerá la atracción, retención, rendimiento y compromiso de los trabajadores con la empresa.

#### **2.2.1.10 Ambiente laboral.**

El ambiente laboral es la condición en que se desenvuelven permanentemente los trabajadores tomando en cuenta varios factores, entre ellos el compañerismo, trato de los superiores y jefes, condiciones de infraestructura, calidad de los puestos de trabajo, tipo de trabajo, entre otros.

El clima laboral básicamente determina la experiencia que tiene un individuo dentro de su trabajo, es así que el desempeño de esta persona está estrechamente relacionado con estos factores provenientes del entorno y de sus compañeros, puesto que son quienes influyen directamente en el desempeño de las funciones de su trabajo, ya que de acuerdo a la percepción y satisfacción del trabajador influirán en el desempeño y productividad que dan valor a las empresas (Pilligua & Arteaga, 2019).

Un inadecuado ambiente laboral incidirá de forma negativa en el desarrollo y eficiencia de las actividades de los trabajadores, puesto que están sometidos a presión y grados de estrés que no permite un adecuado desenvolvimiento. Así como lo menciona Cacpata (2020) que para que una empresa sea exitosa debe ser competitiva y uno de las estrategias más adecuadas es el de proporcionar un ambiente laboral óptimo con actitud positiva para reducir el estrés, así dará lugar a la productividad empresarial.

#### **2.2.1.11 Retención del talento humano.**

Para las empresas es de suma importancia contar y retener a personal calificado que tenga buen desempeño laboral, y que se comprometa con los objetivos organizacionales, para ello se debe ofrecer un buen clima laboral, remuneraciones, beneficios monetarios y no monetarios, reconocimientos, capacitación y buen trato.

Para Nolzco & Rodríguez (2020) la retención del talento humano es una estrategia primordial para las empresas, puesto que está orientada a la retención o conservación del

mejor talento humano con habilidades y destrezas que favorecen a un excelente desempeño de sus actividades y por ende contribuyen al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Así también, se debe tener en cuenta que la retención de personal no es sinónimo de crecimiento empresarial, puesto que el éxito está en que la empresa tenga la capacidad de retener al personal idóneo y calificado, para lo cual es primordial la aplicación de procesos adecuados de contratación y el planteamiento de estrategias referentes a planes de incentivos ya sean económicos o no económicos estos factores harán que los colaboradores se sientan satisfechos y ayudará en el rendimiento de sus actividades.

#### ***2.2.1.12 Rotación de personal.***

Es la cantidad de personas que ingresan o se desvinculan de la empresa, es decir que tiempo los trabajadores o personal contratado permanecen en la organización y con qué frecuencia son reemplazados. Existe la rotación voluntaria se da cuando los empleados renuncian, la rotación involuntaria cuando el trabajador es despedido o desvinculado de su puesto de trabajo, interna se origina cuando los empleados son cambiados de puesto de trabajo dentro de la misma organización y externa es cuando el personal sale de la empresa y se vinculan a trabajar a otra organización (Zaballa et al., 2021).

#### ***2.2.1.13 Ausentismo laboral.***

El ausentismo laboral se lo conoce como el abandono del puesto o lugar de trabajo por uno o más días debiéndose a causas o circunstancias no previstas, entre ellas se puede mencionar enfermedad o por causas no justificadas durante su jornada laboral o parte del tiempo que debe laborar evidenciando el incumplimiento de los deberes y condiciones establecidas en el contrato de trabajo. El ausentismo laboral se lo considera como un problema para las empresas, ya que la ausencia del personal interfiere en los procesos que

lleva a cabo la empresa para la ejecución de las actividades provocando desorganización (Tatamuez et al., 2019).

Para García (2016) el ausentismo laboral de un trabajador en una empresa es básicamente la ausencia física de la persona a su lugar de trabajo y se da por causas justificadas o no; para que exista este ausentismo se puede considerar algunos factores entre los cuales se menciona: salud, permisos remunerados, tiempo perdido en el lugar de trabajo y conflictividad laboral. Dichas situaciones presentadas son aquellas que pueden provocar un desajuste en la organización porque se incumplen tareas, obligaciones que pueden afectar a las actividades a desarrollarse en la empresa.

#### ***2.2.1.14 Accidentabilidad laboral.***

Los accidentes de trabajo son impredecibles y pueden deberse a factores internos y externos, los primeros relacionados con la calidad de infraestructura, riesgo de las tareas, la no utilización de ropa de trabajo y prendas de protección; las externas a factores climáticos como la lluvia, vientos, temblores, entre otros. Para ser considerado accidente de trabajo debe suscitarse en el lugar de trabajo, en el horario establecido por la empresa, o si el trabajador debe trasladarse a otro lugar, se debe contar con la previa ruta y horario.

#### ***2.2.1.15 Desvinculación laboral.***

La desvinculación laboral consiste en la culminación de un contrato laboral pudiendo este ser de una o más personas que cumplen labores dentro de la empresa. Esta desvinculación del trabajador debe realizarse mediante un proceso planificado, justificado y personalizado. Para este proceso también la organización debe contar con un período de preaviso que permita disminuir los impactos tanto psicológicos, emocionales y económicos, de la persona que será desvinculada de su trabajo (Rebai, 2016).

Desvinculación laboral es la terminación del contrato de trabajo por cualquiera de las dos partes, ya sea por parte del empleador o por el trabajador por diferentes razones entre

ellas pueden ser por renuncia, jubilación, incapacidad, por mutuo acuerdo, despido o por terminación del contrato. Al producirse una desvinculación de un empleado o trabajador la empresa debe tomar acciones, plantear estrategias que le permita reestructurar los puestos de trabajo para que la organización siga funcionando y desempeñando sus actividades de forma adecuada (Abril, 2016).

### **2.2.2 Eficiencia empresarial**

La eficiencia empresarial parte de la colaboración de un equipo de trabajo que interactúan dinámicamente buscando la mejor adaptación al compartir responsabilidades, incorporando valores y estrategias convirtiéndose en equipos funcionales que permitan el logro de resultados óptimos para la organización (Rojas et al., 2018).

La eficiencia empresarial se basa en la optimización de recursos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir hacer bien las cosas a través de la optimización de los recursos empresariales teniendo en cuenta factores internos y externos que afectan la ejecución de las actividades (Calvo et al., 2018).

#### ***2.2.2.1 Planeación estratégica.***

La planeación estratégica conlleva un proceso en el cual define la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa, es decir se enfoca en el ser y el de cómo se verá en un futuro, considerando que es un proceso en donde se involucra a todo el talento humano quienes deben estar al tanto de lo planeado, en este sentido debe existir un compromiso por parte de los colaboradores en alcanzar los objetivos organizacionales, de evaluar el desarrollo de la empresa e identificar las alternativas a seguir, de seleccionar la estrategia más adecuada y evaluar los intereses y capacidades.

En este sentido, planificar estratégicamente no requiere de procesos complejos, sino de saber emplear acciones que se puedan alcanzar de manera eficiente. Se trata de definir de

lo que quiere realizar la empresa y que debe hacer para conseguirlo, está realizada en base a un enfoque sistémico, entrelazada con todos los departamentos, siendo el jefe del talento humano el medular para conseguir lo planeado.

### **Misión**

Para El Buzón de Pacioli (2017) la misión es la identificación de la empresa la razón de ser ante sus clientes y proveedores es decir lo define en términos de satisfacción de los grupos de interés, da respuesta a las interrogantes de; ¿qué hace?, ¿por qué los hace?, ¿en qué se diferencia? y ¿quiénes son los clientes? y a la vez la distingue de otras empresas similares.

### **Visión**

En relación a la visión, es importante porque permite proyectarse a futuro, apuntar a la sostenibilidad, así como lo menciona Dávalos (2016) que la visión de una empresa procrea una visión hacia el futuro enfocados hacia sus clientes y nichos de mercados al cual desea alcanzar, a través de una planificación adecuada que le permitirá tener un horizonte de cómo la empresa se verá en un futuro.

La visión es planteada a largo plazo, presenta un análisis prospectivo, establece el marco de referencia para una capacidad adaptativa a los cambios que puedan suscitar en el macro y micro ambiente. Estimula el progreso, permite cumplir las metas y objetivos de la empresa en el largo plazo.

### **Objetivos**

Los objetivos organizacionales, para Blanco (2016) permite medir el desempeño y la productividad de la organización. Y para el cumplimiento de estos objetivos es importante promover la motivación a través de la participación de los trabajadores así todos con una visión hacia el cumplimiento de las metas.

Los objetivos organizacionales están orientados a lo que la empresa debe conseguir sea en el corto, mediano o largo plazo, para ello la importancia de plantearse objetivos

alcanzables, medibles y comparables que permitan un verdadero desarrollo y aporte en la organización alineados a un accionar socialmente responsable que involucre el bienestar no solo económico, sino social enfocado a los colaboradores y también la responsabilidad ambiental.

El talento humano es el encargado de gestionar las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es de vital importancia que los colaboradores estén al tanto para que el trabajo colaborativo contribuya a alcanzarlos, poniendo en evidencia los logros mediante el trabajo de cada departamento.

El establecimiento de estrategias contribuirá en gran medida al logro de los objetivos, para ello se debe tomar en consideración que deben ser a largo plazo; muestran el que hacer y como lo van a realizar, crean valor y definen una metodología con acciones y recursos, además abarcan todas aquellas actividades o puntos críticos de la empresa, dando un sentido de unidad, dirección y propósito.

#### ***2.2.2.2 Diagnóstico interno***

Un diagnóstico interno para la gestión del talento humano es importante porque permite conocer cada uno de los puestos de trabajo, actividades, funciones, reglamentos y códigos existentes en la empresa y como es su funcionamiento, se identifica que esta haciendo cada trabajador para el logro de los objetivos organizacionales.

Existen diferentes metodologías empleadas para diagnosticar la gestión del talento humano dentro de las empresas, entre ellas se puede mencionar a la matriz de evaluación de factores internos EFI que analiza cada uno de los componentes internos positivos y negativos.

#### **Matriz EFI**

La matriz EFI es una herramienta estratégica que ayuda a detectar los factores internos que inciden en una empresa, donde se puede identificar las fortalezas y debilidades, mismas que ayudan a formular estrategias en base a las oportunidades y así mitigar las amenazas del



contexto externo de la empresa, a la vez direcciona a las organizaciones a ser más competitivas en el mercado.

Así también, la herramienta EFI es utilizada por las empresas para la identificación de los factores internos que influyen positiva o negativamente en las actividades, crecimiento y sustentabilidad empresarial. Esta herramienta administrativa, hace referencia a una auditoría interna a la organización porque permite el análisis interno, ayudando a formular nuevas estrategias para un mejor funcionamiento empresarial (Quinteros, 2016).

### **2.3 Marco legal e Institucional**

El presente estudio está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS (2030) en especial al eje de trabajo decente y crecimiento económico en donde se trata de ejercer una actividad económica legal, cumpliendo todos los estándares de calidad, así como con las normas que establecen los entes rectores (Organización de Naciones Unidas ONU, 2021).

La investigación se encuentra amparada por la Constitución de la República del Ecuador (2015) Capítulo VI “Trabajo y producción sobre las formas de organización y su gestión, en el Art. 320. En las diversas formas de organización de los procesos de investigación donde se estimula una gestión participativa, transparente y eficiente” (p.148).

Así también, permite cumplir los objetivos de desarrollo del Plan de Oportunidades 2021-2025 específicamente al eje económico objetivo 2 puesto que impulsa al mejoramiento continuo de la empresa así adaptando al estudio de mecanismos de gestión del talento humano que impulsa una eficiente gestión empresarial.

Además, cumple con lo estipulado en el Código de Trabajo porque la gestión del talento humano abarca la normativa de contratación de personal, cumplimiento de beneficios a empleados a corto y largo plazo, en cuanto al inicio y terminación de relación laboral y todos los derechos que consagra la Ley (Código de Trabajo, 2012).

De la misma manera, está amparada por el (IESS) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través de la Ley de Seguridad Social (2011) en el Capítulo II Art. 9 hace referencia a que “todo trabajador en relación de dependencia el empleado, obrero, servidor público, y toda persona que presta un servicio o ejecuta una obra, mediante un contrato de trabajo...” (p.4), tiene derecho a ser afiliado a un seguro general obligatorio.

En base a lo mencionado la investigación se sustenta bajo la normativa de los entes reguladores con miras al bienestar de los empleadores y empleados en el campo empresarial, puesto que los decretos están alineados al cumplimiento del desarrollo sostenible de la sociedad, por lo cual se hará énfasis en el estudio de caso sobre la gestión de procesos del Talento Humano misma que contribuirá a mejorar la empresa Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra.

## **Unidad 3: Metodología**

### **3.1. Marco metodológico**

#### **3.1.1. Enfoque**

##### **Cualitativo**

La investigación partió del enfoque de investigación mixto, cualitativo-cuantitativo. Para Otero (2018) el método cualitativo señala que “este enfoque busca un conocimiento que pueda abarcar una parte de la realidad y descubrir tantas cualidades como sea posible” (p.11).

En este sentido, la investigación fué de enfoque cualitativo porque tuvo como objetivo la descripción de cualidades de los procesos de gestión del talento humano que se manejan en la empresa, para ello se utilizó la entrevista al gerente y jefe de talento humano, es así donde se determinó el estudio de la gestión haciendo énfasis en los criterios emitidos por los individuos investigados.

##### **Cuantitativo**

Según Otero (2018) la investigación cuantitativa se fundamenta a través de la formulación de objetivos y pregunta de investigación mismos que deben ser estudiadas, analizadas y convertirlas en hipótesis, para lo cual empieza con la construcción de ideas que va argumentando y aportando al estudio del investigador.

Por tanto, fue cuantitativa debido a que se aplicó encuestas a los trabajadores de la empresa utilizando un cuestionario estructurado con escala de Likert, mismo que fue tabulado para cuantificar los aspectos investigados, empleando la estadística descriptiva.

Además, se empleó el coeficiente de correlación Pearson y el estadístico de T student con un nivel de significancia de 0.05 para determinar la correlación existente entre la variable independiente procesos de gestión del talento humano y la variable dependiente eficiencia empresarial.

### **3.1.2. Métodos**

#### **Analítico**

Para Rodríguez (2017) el análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente es estudio de un todo en sus partes y cualidades, es decir permite el análisis del comportamiento de cada una de las partes con sus múltiples relaciones, propiedades y componentes.

Con este método se realizó un análisis de la información recolectada que permitió comprender los procesos de gestión del talento humano en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda y establecer incidencias, conclusiones y recomendaciones.

#### **Deductivo**

Este método permitió analizar los procesos de gestión del talento humano aplicados de acuerdo a las políticas establecidas por la organización y así conocer la incidencia de dichos procesos en la administración de la empresa, así también factores que se consideran importantes para la obtención de resultados dentro de la presente investigación.

#### **Investigación documental**

Permitió sustentar la investigación mediante fuentes bibliográficas e investigaciones relacionadas al tema de estudio obteniendo fundamentos teóricos correspondientes a la gestión del talento humano y la eficiencia empresarial y sus respectivas variables e indicadores.

#### **Investigación de Campo**

Se realizó una visita a la sucursal de Ibarra donde se recopiló datos relevantes sobre los procesos de gestión del talento humano que se ejecutan en la empresa, mediante la entrevista al gerente y jefe de talento humano, así también la encuesta a los trabajadores de la empresa.

### **3.1.3. Alcances**

#### **Alcance explicativo**

Según Escudero & Cortez (2018) la investigación explicativa trata de interpretar la realidad de una determinada situación, a la vez indica el motivo por el cual ocurre determinada situación, de esta forma ayuda a contextualizar y comprender el estudio de una investigación exploratoria y descriptiva.

Tuvo un alcance explicativo debido a que fue necesario ir abordando cada uno de los procesos y procedimientos que realiza el departamento de talento humano, así logrando detectar debilidades y oportunidades.

#### **Alcance descriptivo**

El alcance descriptivo permitió detallar y contar con una base de conocimientos previos acerca del tema de estudio de manera que se pudo conocer los procesos que ejecutan en la gestión del talento humano, con un direccionamiento hacia el cumplimiento de la normativa y políticas empresarial para la correcta gestión.

#### **Alcance correlacional**

El tipo de investigación correlacional busca asociar variables de estudio para determinar el comportamiento y la relación de una variable sobre otra, así también se puede decir que este entrelazado con lo explicativo puesto que pretende explicar la incidencia de las variables (Hernandez & Mendoza, 2018). En ese contexto la investigación trata de estudiar los procesos aplicados en la gestión de talento humano, y la relación que tiene la variable independiente gestión de talento humano sobre la variable dependiente eficiencia empresarial.

### **3.1.4. Técnicas**

#### **Entrevista**

Esta técnica es primordial porque permitió recopilar de fuentes primarias los datos más importantes a ser utilizados en el caso a estudiar, dichos datos se obtuvieron mediante el diálogo con el gerente y la persona encargado del manejo del departamento de TT. HH de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

Se elaboró una guía de entrevista formada por cuatro componentes, el primer componente hace referencia al objetivo de la investigación, el segundo para recolectar los datos personales de los entrevistados, el tercer componente para determinar el conocimiento que los entrevistados tienen sobre la gestión de procesos del talento humano y el último componente respecto a la experiencia del entrevistado.

#### **Encuesta**

Se aplicó una encuesta estructurada con una escala de Likert a los 17 trabajadores de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra, dichas preguntas estuvieron alineadas a las dimensiones e indicadores que componen las variables independiente, procesos de gestión de talento humano y dependiente la eficiencia empresarial.

### **3.1.5. Instrumentos**

#### **Cuestionario de preguntas estructuradas**

Para realizar las entrevistas se empleó dos cuestionarios no estructurados mismo que constó de 10 preguntas cada una. Véase en el anexo 2 y 3. Mientras que como instrumento de investigación para la encuesta se utilizó un cuestionario estructurado de 18 preguntas. Véase en el anexo 7.

### **Escala de Likert**

El cuestionario para la encuesta tuvo opciones de respuesta en escala de Likert. En cuanto a las entrevistas sus preguntas fueron de tipo abierto, es decir donde los entrevistados tanto el gerente como el jefe de TT. HH pudieron expresarse de manera libre y espontanea.

### **3.1.6. Área o unidad de estudio**

#### **Unidad de estudio**

La unidad de estudio de la presente investigación es la Empresa Inno Fiber Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Ibarra, actualmente es evidente la alta prevalencia de este tipo de negocios, por lo tanto, la línea de estudio de la investigación fue a nivel departamental y colaboradores de la empresa, puesto que todos aquellos conforman la compañía y por ende están inmersos en las diferentes actividades que son parte de los procesos de gestión del talento humano.

#### **Unidad de análisis**

Para la investigación se tomó como unidad de análisis al departamento gerencial y de Talento Humano de la sucursal de Ibarra, ya que están direccionadas hacia la administración de los procesos del talento humano a través de sus políticas, códigos, manuales y reglamentos, así también se tomó como población a los 17 empleados, mismos que proporcionaron información acerca de los procesos en sus actividades, ambiente laboral, capacitación y salarios, siendo así estas las personas más idóneas para colaborar con la información requerida.

## Unidad 4: Diseño del Estudio de Caso

### 4.1. Recolección de la Información

Los cuestionarios de las entrevistas y encuesta fueron validados por los oponentes asignados al caso de estudio, de la misma manera fueron previamente presentados al gerente con la finalidad de obtener información clara y precisa. Posteriormente se procedió a aplicar los instrumentos de la investigación.

El diseño del caso de estudio recoge la información proveniente de la entrevista dirigida al gerente y jefe de talento humano de la empresa, cada cuestionario constó de 10 preguntas abiertas, la entrevista tuvo una duración de 15 minutos por persona tiempo en el cual se recolectó la información requerida.

Para el análisis de las entrevistas se procedió a aplicar la modalidad cualitativa, en donde se modificó las palabras clave y se determinó categorías y sub categorías de las respuestas de las dos entrevistas.

Para la encuesta a los 17 trabajadores se utilizó la herramienta Google forms, con el cual se pudo diseñar encuestas online, de la misma manera obteniendo las respuestas de manera eficiente. Dicho cuestionario estuvo compuesto de 18 preguntas con escala de Likert, el tiempo requerido para la recolección fue de 3 días de esta manera obteniendo la información en un 100%.

Así también, con la finalidad de tabular la información obtenida de la encuesta se realizó a través del uso de tablas dinámicas que permitieron realizar el cruce de variables y presentar un análisis cruzado tanto de la información preliminar como género, años de servicio, edad y cargo, así como de las dimensiones e indicadores de las variables gestión de talento humano y eficiencia empresarial.



## 4.2. Análisis de la Información

En este apartado se presenta el análisis de la información cualitativa de las entrevistas y del análisis estadístico de la encuesta.

A continuación, se presenta el análisis cualitativo de las entrevistas dirigidas al gerente y jefe del talento humano de la empresa Inno Fiber Cia, Ltda, para lo cual se procedió a realizar una codificación abierta, codificación selectiva de cada pregunta y finalmente la codificación de categorías y propiedades los cuales se indican en el anexo 4,5 y 6.

Según Seid (2016) una de las mejores metodologías cualitativas es el proceso de la codificación abierta que consiste en puntualizar conceptos pequeños claves de las respuestas de una entrevista, luego realizar una codificación selectiva que consiste en marcar solo las palabras claves y reagruparlas, de esta manera se procede a clasificar en texto codificado, categorías y propiedades emergentes, así permitiendo clasificar el grado de importancia de las palabras de respuestas y obteniendo información coherente entre lo señalado y las respuestas obtenidas.

Así también, los datos obtenidos de la encuesta aplicadas a los 17 trabajadores de la empresa fueron procesadas en Microsoft Excel mediante la aplicación de tablas dinámicas y cruce de variables, también se aplicó tablas de frecuencia con sus respectivos gráficos, ya que fue la manera más asertiva para organizar las respuestas en escala de Likert.

De la misma manera a través de la información obtenida se procedió a identificar la relación de las variables independiente y dependiente, para esto se aplicó el método de correlación Pearson y el coeficiente T Student.

### **4.3.Redacción del informe**

Para llevar a cabo con eficiencia el estudio de caso y proporcionar posibles alternativas de mejora se empezó la investigación de la siguiente manera.

El capítulo 1 está compuesto por la introducción o antecedente donde se da a conocer un breve preámbulo de lo que se va a investigar en este caso los procesos de gestión de talento humano, posteriormente se plantea el problema y con ello la pregunta de investigación que se debe responder, la justificación trata el motivo por el cual se va a llevar a cabo el estudio y finalmente el planteamiento de los objetivos que se pretenden alcanzar.

El capítulo 2 denominado marco referencial está compuesto de tres apartados el estado del arte donde se plasma teorías de estudios o investigaciones realizadas por otros autores, la segunda parte es el marco teórico trata de la literatura de diferentes autores y fuentes de consultas de temas relacionados al proceso de gestión del talento humano y la eficiencia empresarial como: conceptos, procesos y procedimientos para una adecuada administración a nivel departamental de TT.HH y por último el marco legal e institucional donde prevalece las leyes, reglamentos y decretos que sustenta al tema de estudio.

En el capítulo 3 se plantea la metodología para el estudio de caso misma que está compuesta de enfoques, métodos, alcances y técnicas para recabar la información sobre los procesos de gestión del talento humano y la incidencia de la eficiencia empresarial, para ello se utiliza el enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, métodos analítico y deductivo, alcance descriptivo y correlacional y las principales técnicas la entrevista y la encuesta en base a la matriz de operacionalización misma que se encuentre en el anexo 1.

En el capítulo 4 concierne al diseño de estudio de caso y está compuesto de cuatro apartados, en las tres primeras partes se redacta el proceso realizado para la aplicación de la entrevista y la encuesta, la herramienta estadística a utilizar para la tabulación, finalmente el análisis de los resultados obtenidos y posteriormente se elabora una matriz de alternativa de

mejora en base a las debilidades encontradas en la investigación. Así también se realizan las conclusiones de la investigación y las respectivas recomendaciones, referencias y los anexos más importantes.

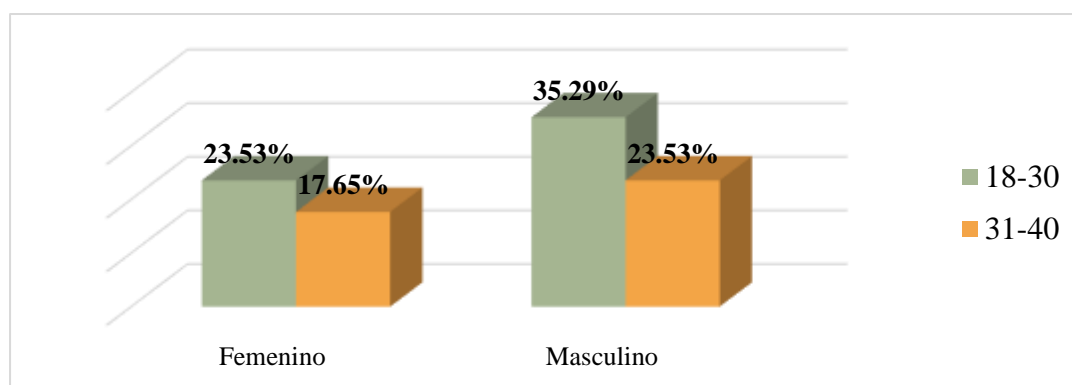
#### 4.4. Presentación y análisis de resultados del caso

##### Análisis de la encuesta

En este apartado se presenta los resultados y análisis de las encuestas dirigido a los trabajadores de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra.

##### Figura 1

*Edad - Género*



*Nota.* La figura 1 muestra la edad y género de los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

En la figura 1 se puede observar que los trabajadores en su mayor parte son de género masculino con un 35.29% entre 18-30 años y con un 23.53% entre 31-40 años, esto suele pasar por las labores propias de instalación de internet que requiere la fuerza laboral de hombres por la carga de materiales, así también la minoría corresponde a mujeres que prestan el servicio en el área administrativa y de ventas. Gallegos et al. (2021) manifiestan que actualmente todavía el género femenino no dedica mucho tiempo al campo laboral puesto que están encargadas de la familia y los quehaceres de la casa, aun cuando fuesen profesionales la falta de dedicación por aprender cosas nuevas es infalible esto siendo un factor negativo en el contexto de equidad de género, de igual manera concuerdo con los mencionados autores,

puesto que es evidente dicha situación, así también poniendo énfasis en que la empresa contrata a personal joven comprendido entre los 18-40 años para ocupar los puestos de trabajo en todas las áreas es ahí donde se debe procurar insertarse en el campo laboral sin importar el género.

**Tabla 1**

*Cargo – Años de servicio*

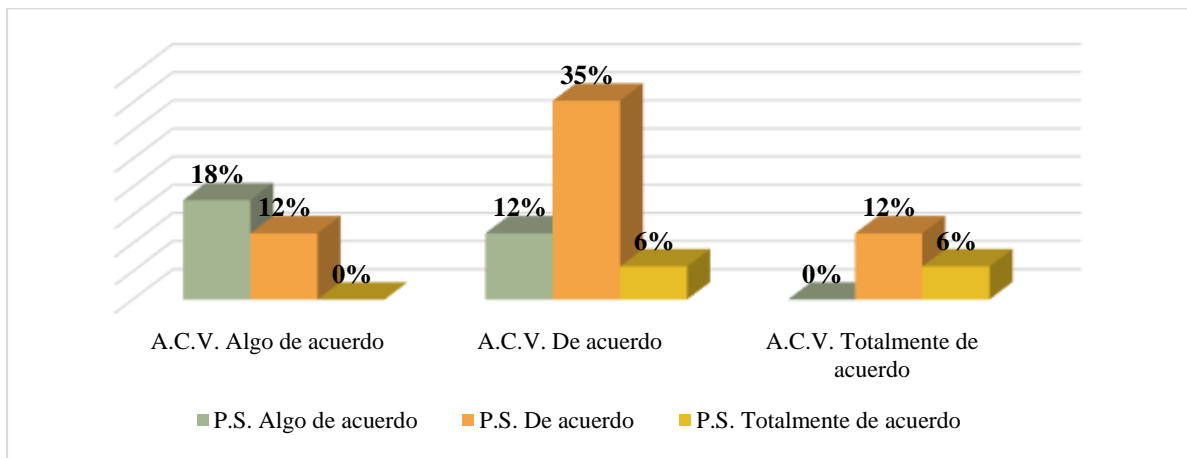
<b>Cargo</b>	<b>De 1-2 años</b>	<b>De 3-4 años</b>	<b>De 5-6 años</b>	<b>Menos de 1 año</b>	<b>Total general</b>
Asesor de ventas	1	2		2	5
Asistente Administrativo	1		1		2
Atención al cliente				1	1
Bodeguero		1			1
Cajera	1				1
Contador		1			1
Jefe de sistemas		1	1		2
Técnico	3	1			4
<b>Total general</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

La tabla 1 muestra que los colaboradores de la empresa ocupan un cargo específico, en el cual se evidencia que los asesores de ventas y técnicos son los que más plazas ocupan, existen 2 personas como asistentes administrativos y jefe de sistemas, en los demás puestos son de atención al cliente, bodeguero, caja y contador concluyendo que existe una persona para cada cargo mencionado. Así también, la mayor parte del personal de la empresa trabaja de 1 a 4 años, es decir no tiene antigüedad, pocos laboran de 5 a 6 años y un porcentaje representativo es personal nuevo. Aportando a los datos obtenidos es evidente que la empresa no cuenta con un porcentaje positivo de personal antiguo, para lo cual es importante plantear estrategias para mantener un bajo porcentaje de rotación de personal y este índice se puede evidenciar con los años de servicio que prestan los empleados.

**Figura 2**

(PS) Procesos de selección cumplen perfil de vacante – (ACV)Tiempo cubrir vacante



*Nota.* La figura 2 muestra el proceso de selección cumplido a tiempo para cubrir una vacante.

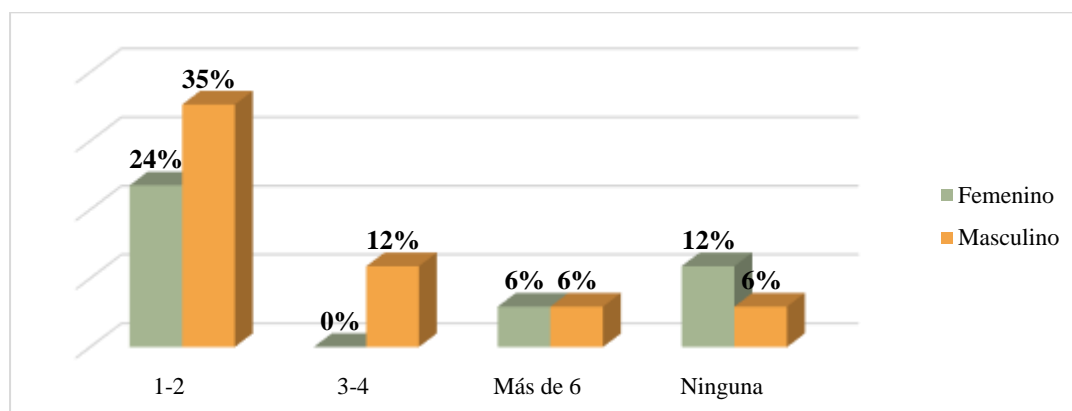
La mayor parte de trabajadores con un 35% están de acuerdo en que existe agilidad para cubrir una vacante en la empresa, así también de que los procesos de selección de personal cumplen con el perfil de la vacante. Un porcentaje bajo está algo de acuerdo con este punto de vista y un mínimo porcentaje sostiene que está totalmente de acuerdo, tomando en cuenta que la mayoría del personal menciona que la empresa maneja un adecuado proceso de selección de personal y que no pasa mucho tiempo sin cubrir una vacante se considera que es un aspecto favorable para la compañía, puesto que cuenta con personal idóneo para el desarrollo de las actividades y en el tiempo requerido. Es así también que varios autores consideran fundamental el proceso de selección por el cual, según Rodríguez & Calcerrada (2020) mencionan sobre la importancia de seguir correctamente el proceso de selección en las empresas, puesto que ayuda a contar con personal cualificado, ya que es un factor detonante para el éxito o fracaso de la empresa.

**Tabla 2***(SPN) Socializan políticas y normativa empresarial – (PI) Proceso de inducción*

<b>Socializan las políticas y normativa empresarial S.P.N.</b>	<b>Procesos de inducción P.I.</b>			<b>Total general</b>
	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	
Algo de acuerdo	1	4		5
De acuerdo	1	6		7
Totalmente de acuerdo	1	2	2	5
<b>Total general</b>	3	12	2	<b>17</b>

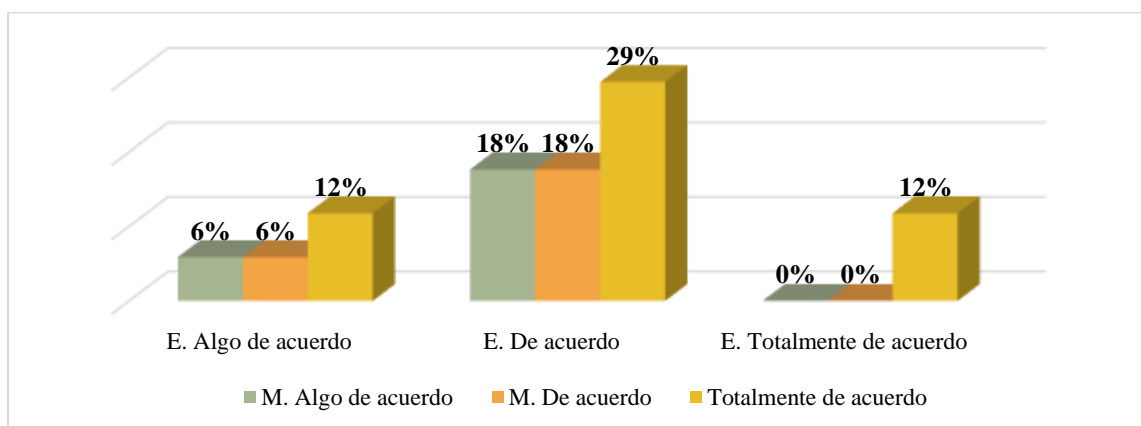
*Nota.* Datos tomados de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

En la tabla 2 hace referencia al proceso de inducción y la socialización de políticas y normativa empresarial, dentro de este contexto, para Jojoa (2017) el proceso de inducción es primordial para los nuevos integrantes de la empresa, es ahí donde radica la importancia de conocer a sus jefes, compañeros, clima laboral y la normativa al que tiene que regirse como trabajador, puesto que de aquello dependerá la adaptación hacia el nuevo entorno. De acuerdo a la literatura mencionada se hace un análisis de los resultados obtenidos en la tabla 2, en el cual se observa que la opción que más sobre sale es la que el personal está de acuerdo que existe un proceso de inducción adecuado al ingresar a la empresa con 12 respuestas favorables de los 17 encuestados, sin embargo, en cuanto a la socialización es contradictorio ya que, están de acuerdo solo un total de 7 de los 17 encuestados. Entonces en conclusión si existe debilidades en el proceso de socialización de las políticas y normativa empresarial que es parte de la inducción, por tanto, la empresa debe implementar estrategias para mitigar dichas falencias.

**Figura 3***Capacitaciones y género*

*Nota.* La figura 3 muestra las capacitaciones recibidas de acuerdo al género de los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

Para Bonilla et al. (2018) la capacitación es un proceso imprescindible que el departamento de talento humano debe ejecutar, puesto que la educación y la innovación hará que los trabajadores tengan beneficios personales y laborales, no obstante, la mayoría de empresarios optan por dejar a un lado el tema de capacitación por el hecho de evitar gastos sin tomar en consideración que será perjudicial para la empresa. De acuerdo con esta literatura se hace una comparación y análisis de los resultados obtenidos donde las capacitaciones brindadas a los trabajadores de la empresa oscilan en su mayor parte de 1 a 2 veces al año, este índice es inadecuado y muy reducido en relación a las necesidades de conocimiento que debe poseer el personal, tanto para la atención al cliente como para brindar el servicio técnico. Pocos trabajadores son capacitados de 3 a 4 veces en el año, un mínimo porcentaje ha tenido más de 6, así también existen colaboradores que no les capacitan. Al ser el género masculino el que prevalece, se evidencia que la capacitación se concentra entre 1 y 2 veces al año. Entonces estos resultados no están orientados a lo mencionado en la literatura, es decir la empresa maneja una planificación de capacitación débil puesto que lo realiza de 1 a 2 veces por año.

**Figura 4***Motivación – Entrenamiento*

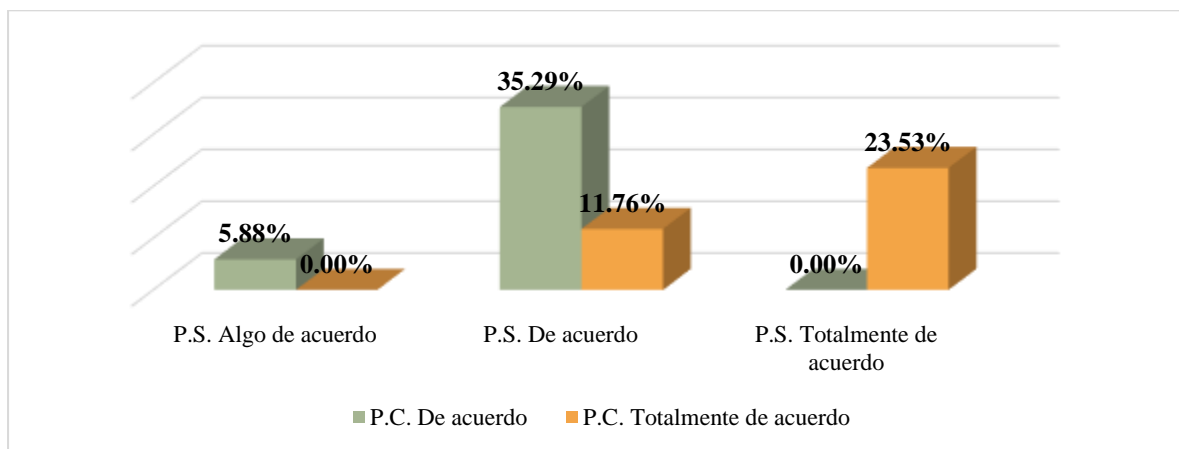
*Nota.* La figura 4 muestra el nivel de motivación y entrenamiento brindado a los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

El entrenamiento es un proceso fundamental del departamento de talento humano y está estrechamente relacionado con la motivación, en base a lo mencionado, en la figura 4 se puede observar que en relación al entrenamiento para el desempeño de las actividades, la mayor parte de trabajadores se encuentra de acuerdo con un 29% con la existencia; un mínimo porcentaje no está totalmente satisfecho con los procesos de entrenamiento al momento de ocupar un puesto. Así también, referente a la motivación la mayoría está de acuerdo que la empresa motiva el desempeño de las actividades, se evidencia que existe conformismo en dicho aspecto por parte de los colaboradores. En base a lo mencionado para Bohórquez et al. (2020) la motivación es parte fundamental para el ser humano hace énfasis a la teoría de Maslow aquellas necesidades que están alineadas a satisfacer y sentir motivados como seres humanos, así también menciona que la motivación es parte primordial para el desempeño de las actividades. Entonces concuerdo con la literatura antes mencionada desde este contexto la empresa debería considerar la motivación del personal como algo prioritario.



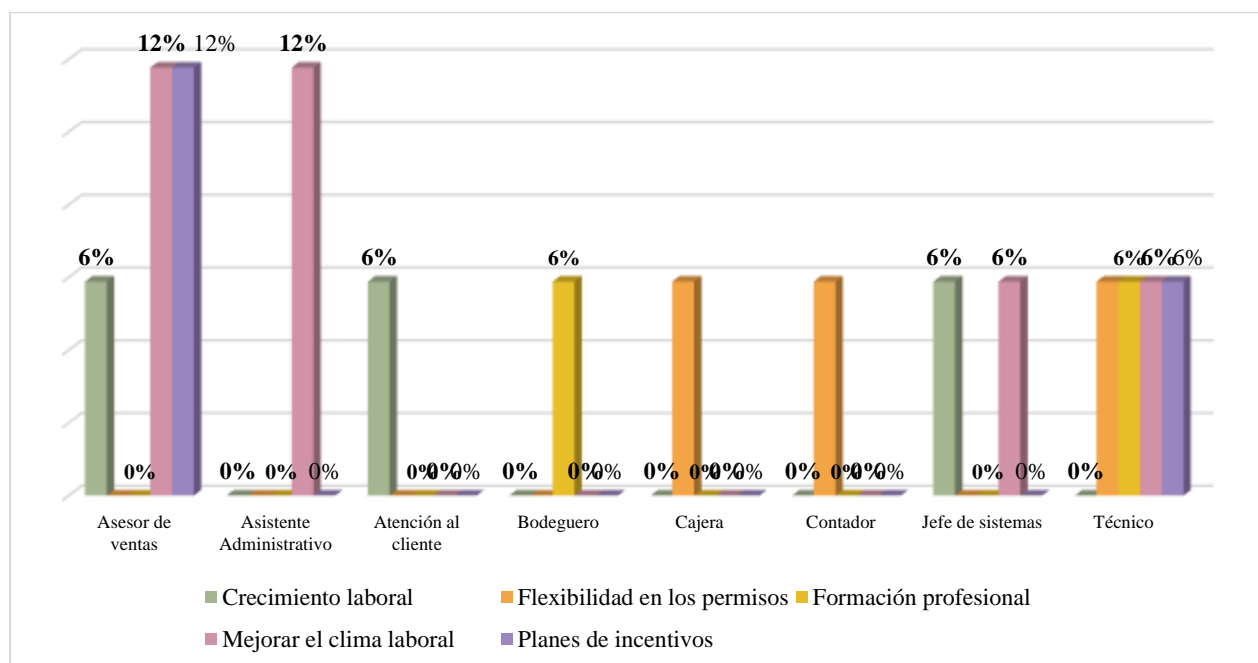
## Figura 5

(PC) Puntualidad de compensaciones salariales – (PS) Puntualidad de sueldos



*Nota.* La figura 5 muestra la puntualidad en las compensaciones y sueldos a trabajadores de la empresa Inno Fiber.

En la figura 5 se hace referencia a la puntualidad con el que la empresa paga los sueldos y compensaciones salariales puesto que, el Código de Trabajo en el Art.81 establece que todo trabajador tiene derecho a un sueldo o salario de acuerdo como establece la ley, caso contrario será sancionado. Así también menciona que es derecho de todos los trabajadores recibir una remuneración a cambio de su trabajo o servicio (Código de Trabajo, 2012). En base a esto se va a realizar un análisis de los resultados obtenidos, referente a la puntualidad con que la empresa cancela los sueldos y compensaciones a los trabajadores, se determina que están de acuerdo con un 35,29 % y totalmente de acuerdo un porcentaje bajo. Siendo así es importante considerar que el pago legal y puntual es uno de los procesos más importantes en la gestión del talento humano y en este caso se puede afirmar que la empresa maneja estrategias adecuadas en cuanto aquello convirtiéndose en un factor positivo para la retención del personal.

**Figura 6***Estrategias retención de personal - Cargo*

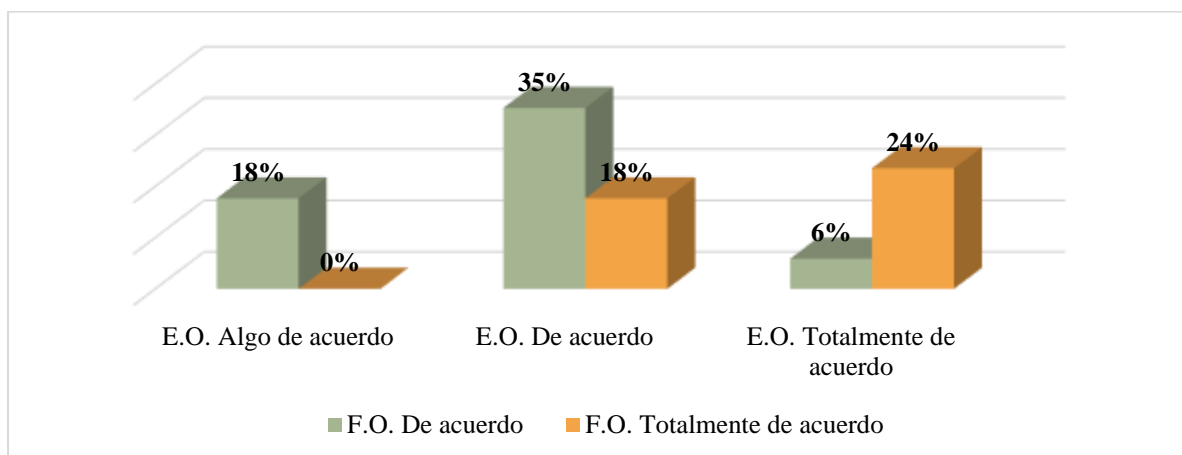
*Nota.* La figura 6 muestra las estrategias de retención de personal que aplica la empresa Inno Fiber según el cargo asignado.

Para Gonzales (2009) las estrategias de retención de personal están catalogadas como parte fundamental que debe desarrollar el departamento del talento humano, en base a esto llevó a cabo una investigación en una empresa de producción en Barranquilla y corroboró que las estrategias más asertivas para retener al personal son los incentivos no monetarios que consiste en brindar un excelente clima organizacional, bienestar y crecimiento laboral. Es así que los datos obtenidos en la figura 6 son contradictorios a lo manifestado en la literatura porque la empresa Inno Fiber no emplea diferentes estrategias de retención de personal no monetaria, siendo así para el personal asesor de ventas, asesor administrativo, técnicos, y jefe de sistemas ha mejorado en cuanto al clima laboral; para la cajera y contador la flexibilidad de permisos, para los asesores de ventas, atención al cliente y jefe de sistemas hacen énfasis en el crecimiento laboral; el bodeguero ha podido acceder a la formación profesional, desde

este análisis la empresa debe buscar estrategias adecuadas para reducir el índice de rotación de personal.

### Figura 7

*(EO) Código de ética – (FO) Cumplimiento de objetivos*

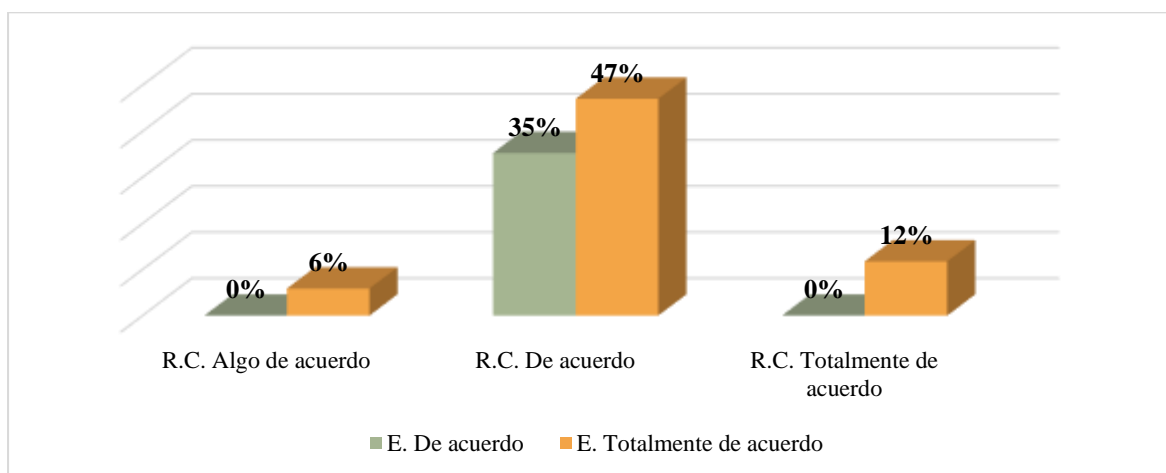


*Nota.* La figura 7 muestra la incidencia de la aplicación de un código de ética en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El cumplimiento de un código de ética en una empresa contribuye al alcance de los objetivos empresariales, así como lo menciona Ruiz (2016) que la ética esta relaciona estrechamente con la práctica de valores y principios que cada ser humano posee, lo cual es fundamental para el desarrollo eficiente del trabajo, puesto que cada integrante estará relacionándose con sus jefes, compañeros, clientes y proveedores. Desde este criterio la figura 7 muestra que en un alto porcentaje los colaboradores están de acuerdo en la incidencia de la práctica de un código de ética en el cumplimiento de los objetivos, mientras que un mínimo grupo de trabajadores considera que existen debilidades. Entonces la empresa a pesar de no poseer un documento de código de ética que lo sustente los colaboradores están prestos a mantener un excelente ambiente de trabajo con la finalidad de contribuir el alcance de las metas empresariales.

## Figura 8

(E) Eficiencia – (RC) Resolución de conflictos

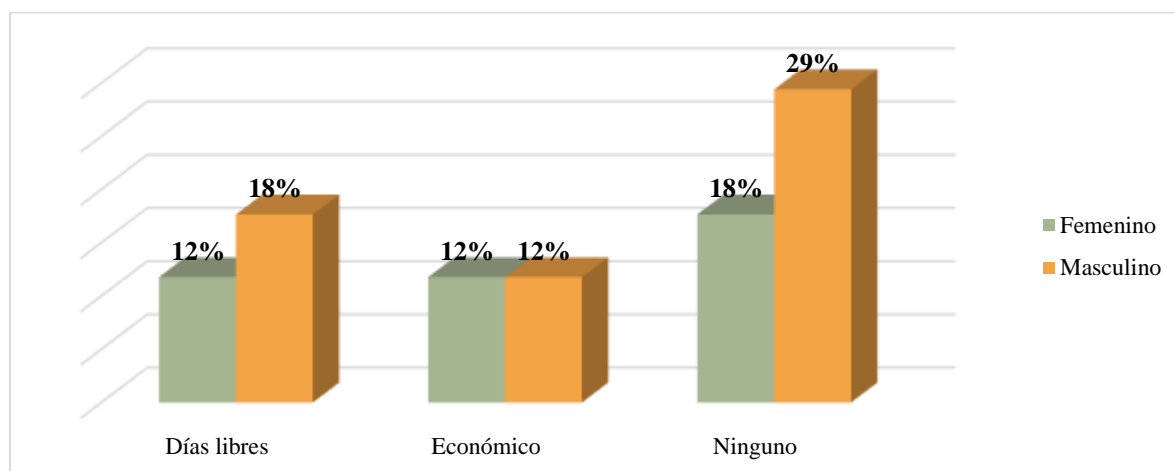


*Nota.* La figura 8 muestra la eficiencia en la resolución de conflictos relacionados al trabajo.

Los conflictos en el contexto laboral suelen ser frecuentes en ocasiones, sin embargo, depende de la capacidad que cada persona tenga para solucionar dichos eventos, ya que un problema sin solucionar afectaría directamente al trabajo óptimo, lo cual no es conveniente para las empresas. Entonces como se puede observar en la figura 8 la opinión que tienen los colaboradores en cuanto a la capacidad de resolver conflictos internos de forma conjunta e inmediata, es positiva con un 47% en el cual, mencionan que tienen la colaboración y existe el trabajo en equipo para eventualidades negativas. De esta manera concluyo que es una fortaleza para la empresa, puesto que proporciona seguridad a sus trabajadores a través de procesos eficientes que permiten ahorrar no solo dinero sino también tiempo y lo más valioso cuidar la reputación de la misma.

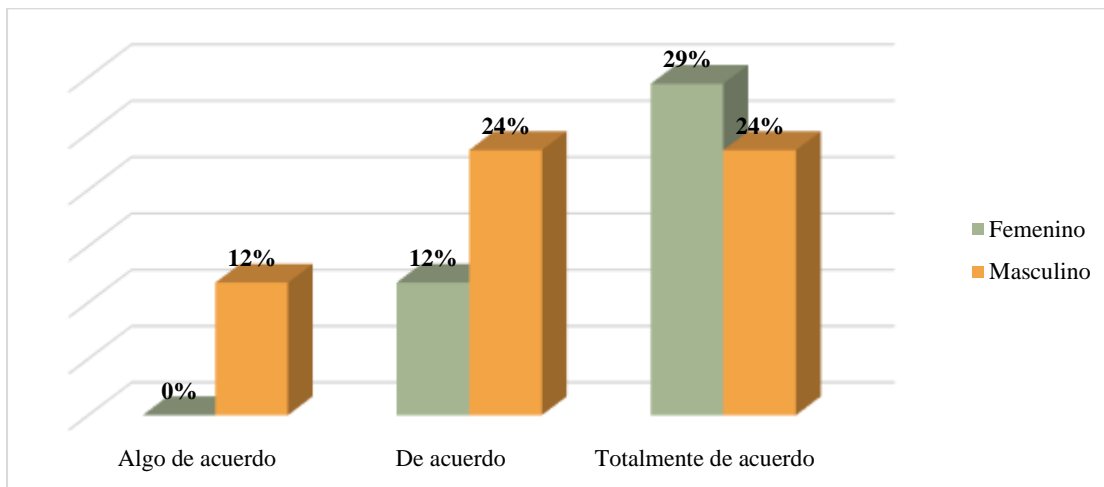
## Figura 9

### Género – Tipos de incentivo



*Nota.* La figura 9 muestra los tipos de incentivos que reciben los trabajadores de acuerdo a su género.

Es imprescindible que las empresas brinden incentivos a sus trabajadores ya sean estas económicas o no económicas, puesto que como seres humanos necesitamos ser reconocidos por las labores realizadas, es así que según Gonzales (2009) menciona sobre la importancia de la estrategia de retención del personal uno de ellos es el incentivo ya sea monetario o no monetario puesto que las personas necesitan estar motivadas para poder desarrollar las actividades de manera óptima, sin embargo en ocasiones no toman importancia en este tema, ya sea por desconocimiento o por ahorrar dinero. Desde esta óptica en la figura 9 se puede observar que los trabajadores en su mayoría con el 29 % no han recibido beneficios económicos adicionales a los establecidos en la ley, aunque un porcentaje representativo de 18% ha sido acreedor a días libres como reconocimiento al esfuerzo laboral distribuidos casi equitativamente entre hombres y mujeres. No obstante, en cuanto a incentivos la empresa mantiene debilidad, lo cual lo más recomendable sería la formulación de planes de incentivos llamativos, ya que esto también estará orientado a contar con personal motivado.

**Figura 10***Género – Buena relación con los compañeros de trabajo*

*Nota.* La figura 10 muestra el género y la buena relación con los compañeros de trabajo.

Los autores Contreras et al. (2015) realizaron un estudio de caso donde corroboró la incidencia de un adecuado clima laboral en la calidad de servicio y productividad, puesto que el comportamiento de los trabajadores genera resultados de felicidad o desmotivación, es así que llegó a determinar que en el hospital se mantenía una mala relación entre los compañeros hecho que afectó a la buena atención y por ende al cumplimiento de los objetivos como institución. Entonces se hace un análisis de la importancia de mantener una buena relación con los compañeros y en la figura 10 se puede observar que en un alto porcentaje de 29% en cuanto a la relación laboral de los colaboradores es buena, aunque un pequeño porcentaje de hombres han tenido algún tipo de dificultad con los compañeros de trabajo, situación que ha causado malestar. Sin embargo, la empresa está aplicando correctamente estrategias para mantener un adecuado clima laboral.

## Matriz EFI

A partir del análisis de las entrevistas y encuestas se procede a elaborar una Matriz EFI, donde se plasmará los factores internos como las fortalezas y debilidades de la empresa, para ésta matriz se establecerá un peso de 1,00 de acuerdo al criterio según el grado de importancia y una calificación de 1 al 5, donde el valor de 1 y 2 se asignará a las debilidades y valor de 3 y 4 a las fortalezas, al final se sumará los dos factores obteniendo un valor total, donde si el resultado es mayor al 2.5 la respuesta será favorable, en cambio sí es menor al 2,5 la respuesta será desfavorable.

**Tabla 3**

*Elaboración de la Matriz EFI*

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Manual de funciones	0,05	3	0,15
Procesos de contratación de personal	0,05	3	0,15
Inducción de personal	0,05	4	0,2
Buen ambiente laboral	0,05	3	0,15
Enfoque en sugerencias de clientes	0,05	3	0,15
Personal de seguridad y salud ocupacional	0,03	3	0,09
Socialización de políticas y normativa empresarial	0,03	3	0,09
Motivación laboral	0,05	3	0,15
Entrenamiento de trabajadores	0,05	4	0,2
Puntualidad de pago de beneficios económicos	0,03	3	0,09
Funciones alineadas a los objetivos organizacionales	0,03	3	0,09
Eficiencia en las funciones	0,05	3	0,15
Capacidad de resolución de conflictos	0,04	3	0,12
Buena relación con los compañeros de trabajo	0,03	3	0,09
<b>Sub total</b>			<b>1.87</b>
<b>Debilidades</b>			
Gestores de evaluación del desempeño	0,04	1	0,04
Escaza capacitación	0,04	2	0,08
Carencia de beneficios no monetarios para trabajadores	0,04	2	0,08
Bajas estrategias de retención de personal	0,04	2	0,08
Administración estratégica	0,05	2	0,1
Inexistencia de estrategias	0,04	2	0,08
Trabajo empírico	0,04	1	0,04
Inexistencia de reglamento interno	0,04	2	0,08

Limitación de recursos económicos para capacitaciones	0,04	1	0,04
Falta de incentivos laborales	0,04	1	0,04
<b>Sub total</b>			<b>0.66</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,53</b>

*Nota.* Datos tomados de la tabulación y análisis de las entrevistas y encuestas realizada a los trabajadores de la empresa Inno Fiber.

Analizando la matriz EFI de los factores internos de la empresa, se obtiene un resultado del valor de 1.87 en las fortalezas y de 0.66 en las debilidades, dando a conocer que los aspectos positivos sobresalen de los negativos. El resultado general de la suma de los dos factores es de 2.53, encontrándose por encima de 2.5, donde demuestra que la empresa tiene factores fuertes internos que pueden ser explotados para mejorar la eficiencia empresarial, aunque lo óptimo sería que su valor final se acercara al 5, ya que este valor indicaría que la empresa está en buena marcha. Con este análisis se logra dar respuesta al objetivo específico 1 de la investigación.

### **Cálculo de valoración promedio de las variables**

Para dar respuesta al segundo objetivo específico que trata de evaluar los procesos de gestión del talento humano aplicados en la empresa Inno Fiber Cía. Ltda., se procedió a calcular la valoración promedio con una escala de 1 al 5 de cada variable y sus indicadores y realizar un análisis de correlación de la variable independiente gestión del talento humano sobre la variable dependiente la eficiencia empresarial.

En el presente estudio se analizó dos variables:

**Variable independiente:** Procesos de gestión del talento humano

**Variable dependiente:** Eficiencia Empresarial

La variable independiente y dependiente están formadas por las siguientes dimensiones e indicadores:



**Tabla 4***Dimensiones de las variables*

Variable independiente				Variable dependiente		
Dimensiones				Dimensiones		
Proceso de selección	Proceso de desarrollo	Proceso de organización	Proceso de retención	Planificación estratégica	Desarrollo de liderazgo	Ambiente Laboral
Indicadores				Indicadores		
Número de procesos técnicos completados a tiempo.	Índice de capacitaciones ejecutadas	Grado de eficacia	Nivel de cumplimiento en remuneraciones y compensaciones	Porcentaje de objetivos alcanzados	Productividad	Número de empleados satisfechos
Número de protocolos de inducción.	Nivel de motivación del personal		Índice de rotación del personal			

*Nota.* Datos tomados de la matriz de operacionalización, en el cual se encuentran las dimensiones y variables que inciden en la gestión de talento humano.

Se procede a calcular el promedio de los indicadores de las 2 variables en una escala del 1 al 5, donde el (1) siendo totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) algo de acuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

**Tabla 5***Resultados de la valoración promedio de la variable independiente*

Indicadores	Valoración
Número de procesos técnicos completados a tiempo	3,85294118
Número de protocolos de inducción	3,97058824
Índice de capacitaciones ejecutadas	3,88235294
Nivel de motivación del personal	4,29411765
Grado de eficacia	4,32352941
Nivel de cumplimiento en remuneraciones y compensaciones	4,17647059
<b>Variable Independiente Promedio</b>	<b>4,08333333</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta a los trabajadores, para calcular la valoración promedio de la variable independiente gestión de talento humano.

**Tabla 6***Resultados de la valoración promedio de la variable dependiente*

<b>Indicadores</b>	<b>Valoración</b>
Porcentaje de objetivos alcanzados	4,04
Productividad	4,30718954
Número de Empleados satisfechos	4,41176471
<b>Variable Eficiencia empresarial promedio</b>	<b>4,25</b>

*Nota.* Datos tomados de la encuesta a los trabajadores, para calcular la valoración promedio de la variable dependiente eficiencia empresarial.

En las tablas 5 y 6 se puede observar que el promedio total de la variable independiente es de 4,08 lo cual demuestra que si existe falencias en cada uno de los procesos de gestión del Talento Humano. Lo idóneo sería un valor de 5 puesto que es el puntaje más acertado hacia una excelente administración, para lo cual la empresa debe adecuar los procesos existentes y mejorarlos continuamente.

Así también la variable dependiente eficiencia empresarial que contiene indicadores como productividad, número de empleados satisfechos y porcentaje de objetivos alcanzados tiene un valor promedio de 4,25 que demuestra la falta de organización a nivel directivo y la existencia de errores que limitan el alcance de la eficiencia empresarial al 100%.

### **Correlación de variables**

Después del análisis de las variables e indicadores se pasó a la observación de la correlación entre la variable independiente: Procesos de gestión del talento humano con respecto a la variable dependiente: Eficiencia empresarial

La siguiente tabla muestra los resultados de las preguntas de cada indicador y dimensión por cada variable:

**Tabla 7***Resumen de datos obtenidos de la variable independiente*

N. de sujetos encuestados	GESTIÓN DEL TT. HH									
	D1				D2		D3		D4	
	P1	P2	P3	P4	P6	P7	P8	P9	P10	P11
1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5
3	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	5	4	5	3	3
5	3	3	4	4	3	5	5	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	3	4	4	4	5	3	3	4	3
8	4	4	5	5	4	4	4	5	5	3
9	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5
10	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5
11	4	4	3	3	3	5	4	3	4	4
12	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4
13	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
14	4	4	3	4	3	3	5	4	4	4
15	4	3	4	3	3	4	5	4	4	4
16	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3
17	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4

**Tabla 8***Resumen de datos obtenidos de la variable dependiente*

Nro. de sujetos encuestados	EFICIENCIA EMPRESARIAL					
	D1		D2		D3	
	p13	p14	p15	p16	p18	
1		4	4	4	4	3
2		5	5	4	4	3
3		5	5	4	5	5
4		5	5	4	5	5
5		5	4	4	4	5
6		4	5	3	5	4
7		4	4	4	4	5
8		4	4	4	4	5
9		4	4	4	5	5
10		5	4	4	5	4
11		4	4	5	5	4
12		5	5	4	5	4
13		5	4	5	5	5
14		4	3	4	5	4
15		4	3	4	5	4
16		4	4	4	4	5
17		4	3	4	5	5

Se procedió a calcular un promedio de datos obteniéndose:

**Tabla 9**

*Promedio de datos*

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
4	4
5	4
5	5
4	5
4	4
5	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	4
4	5
4	5
4	4
4	4
4	4
4	4

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>
3	4
14	13
0	0
0	0
0	0
<b>17</b>	<b>17</b>

Con estos datos se obtuvo un coeficiente de correlación:

**Tabla 10**

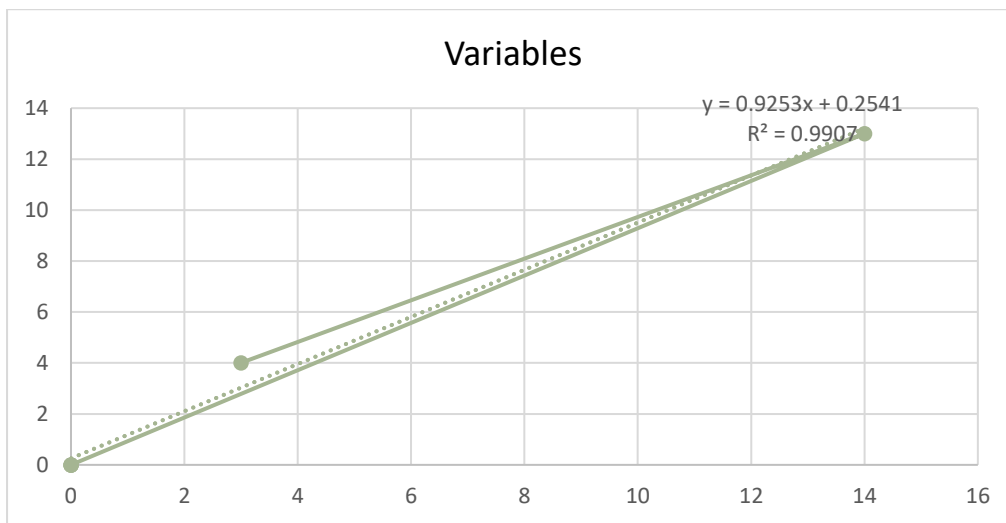
*Coeficiente de correlación*

	<i>Variable Independiente</i>	<i>Variable Dependiente</i>
<b>VAR. IND</b>		1
<b>VAR. DEP</b>	<b>0.990739079</b>	1

**Análisis:** Coeficiente de correlación muy alto cercano a 1 equivalente al 100%, podemos decir que existe una correlación muy alta entre los procesos de gestión del talento humano y la eficiencia empresarial. Y un coeficiente de determinación = 0,9907 que demuestra la cercanía de los datos a la tendencia.

**Figura 11**

*Correlación R2*



Con el resultado de la correlación se procede a realizar la prueba T Student

### Prueba de hipótesis

$H_0: \rho = 0$  Hipótesis nula (no existe correlación lineal)

$H_1: \rho \neq 0$  Hipótesis alterna (existe correlación lineal)

### Estadístico de prueba

$$t = r \sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$T = 416,26616$

	$n =$	17
Nivel de significancia	$gl: (n-2) =$	15
de valor crítico	$\alpha =$	0.05
	$t(\alpha/2, n-2) =$	<b>2.131449546</b>

**Conclusión:** El valor del estadístico de prueba  $t = 416,26$ ; es mayor al valor crítico = 2,13144 entonces se rechaza la hipótesis nula, la cual manifiesta que no existe correlación lineal.

**Decisión:** Existe evidencia estadística suficiente para concluir que el coeficiente de correlación es diferente de cero, por tanto, existe una correlación positiva muy significativa entre las variables gestión de procesos del talento humano y la eficiencia empresarial, con un  $p = 0,990739$  equivalente a 1 o al 100% de correlación con un nivel de confianza del 95%, tomando en consideración este resultado la empresa debe buscar alternativas de mejora direccionada hacia la adecuada administración del talento humano, ya que de ello depende que la empresa cuente con el personal idóneo para el desarrollo de las actividades, de la misma manera siempre debe brindar un excelente clima laboral puesto que un empleado satisfecho rinde con eficiencia, por tanto es evidente que de aquello depende la eficiencia empresarial y por ende el éxito de la misma.

#### 4.4.1. Alternativas de mejora

Para dar cumplimiento con el tercer objetivo específico de proponer alternativas para la mejora de los procesos de gestión del talento humano de la empresa Inno Fiber Cía. Ltda, se procedió a elaborar una tabla denominada matriz de alternativas de mejora que recoge las debilidades detectadas, en el cual se procede a plantear recomendaciones y estrategias de mejora.

**Tabla 11**

*Matriz alternativas de mejora*

<b>Debilidad</b>	<b>Recomendación</b>
Gestores de evaluación del desempeño	Se debe contratar gestores entrenados en la evaluación del desempeño para que puedan emplear estrategias de seguimiento de las actividades con el fin de incrementar la eficiencia de los trabajadores.

---

Es necesario tomar en cuenta la importancia que tiene la capacitación para incrementar la eficiencia empresarial, los temas necesarios para capacitar deben estar enfocados a:

**Personal de ventas**

- Atención al cliente.
- Liderazgo
- Conocimiento de paquetes de oferta.

**Personal técnico**

- Conocimiento en redes.
- Manejo de dispositivos de red.
- Actualización nuevas tecnologías de conectividad.
- Manejo básico de electrónica.

Escasa  
capacitación

**Personal administrativo**

- Liderazgo
- Actualización de sistemas informáticos.
- Manejo de programas administrativos.

**Personal del departamento financiero**

- Liderazgo
- Análisis financiero

**Personal de contabilidad**

- Actualización tributaria
- Actualización laboral
- Sistemas contables

**Personal de tesorería**

- Manejo de caja chica
- Atención al cliente
- Liderazgo

Carencia de  
beneficios no  
monetarios para  
trabajadores

Tomar en cuenta la importancia de brindar beneficios no monetarios a los trabajadores, a través de planes de incentivos que promueva a los trabajadores a estar motivados y entusiastas para desempeñarse en sus labores.

---

---

	Implementar estrategias de retención del personal mediante:
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrenamiento</li><li>• Capacitación</li><li>• Reconocimiento de la eficiencia.</li><li>• Medallas, trofeos, placas de reconocimiento</li><li>• Bonos</li></ul>
Escasas estrategias de retención de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Días libre</li><li>• Asenso</li><li>• Permiso para formación profesional.</li></ul>
Falta de planificación estratégica	<p>Se debe considerar la planificación estratégica como la base de desarrollo de la empresa en donde se establezcan:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Misión y visión</li><li>• Objetivos y metas</li><li>• Estrategias y políticas</li><li>• Valores y principios</li><li>• Presupuesto de ingreso</li><li>• Presupuesto de gastos</li></ul> <p>La empresa debe plantear estrategias enfocadas al mejoramiento del servicio para atraer nuevos clientes mediante:</p>
Inexistencia de estrategias	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descuentos</li><li>• Ampliación de megas.</li><li>• Ampliación de cobertura.</li><li>• Incrementar publicidad de la empresa.</li></ul>
Trabajo empírico	<p>El trabajo empírico debe ser mejorado mediante la tecnificación de los procesos internos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos de atención al cliente.</li><li>• Procesos de conexión.</li><li>• Procesos de venta.</li><li>• Procesos de atención a daños.</li></ul>

---



---

Es recomendable elaborar un reglamento interno que sea documentado y socializado a todos los trabajadores tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Inexistencia de reglamento interno

- Manejo de activos y recursos de la empresa.
- Sigilo de la información.
- Conflicto de intereses.
- Funciones de los trabajadores.
- Responsabilidades de los directivos y socios.

Se debe gestionar los recursos para brindar capacitaciones a los trabajadores es conveniente realizar:

Limitación de recursos para capacitación

- Convenios con instituciones públicas y privadas.
- Gestión en plataformas gratuitas.
- Certificaciones de trabajo con instituciones públicas CEO.

---

Así también, a través de la identificación de las debilidades en los procesos de gestión del talento humano de la empresa, se establecen alternativas de mejora basados en los cuatro procesos que componen la gestión del talento humano. Desde esta óptica conceptualizándola de la siguiente manera:

La administración del talento humano está alineada a la ejecución de las actividades enfocadas al cumplimiento de los procesos; de reclutamiento y selección, desarrollo, organización y retención del personal, mismos que ayudan a tomar las mejores decisiones direccionadas a aumentar la productividad empresarial y reducir gastos innecesarios.

**Figura 12**

*Procesos de gestión de talento humano*



La empresa Inno Fiber Cía. Ltda cuenta con un manual de procesos, sin embargo, no ha establecido flujogramas que faciliten el desarrollo de las actividades correspondientes a la gestión del talento humano. Por tal motivo las alternativas de mejora se fundamentan en la elaboración de diagramas de flujo que corresponden a los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, donde se indicara los procesos a seguir de inicio a fin, con el objetivo de tener una secuencia lógica en la ejecución de las actividades.

#### **a) Proceso de reclutamiento y selección**

##### **Reclutamiento**

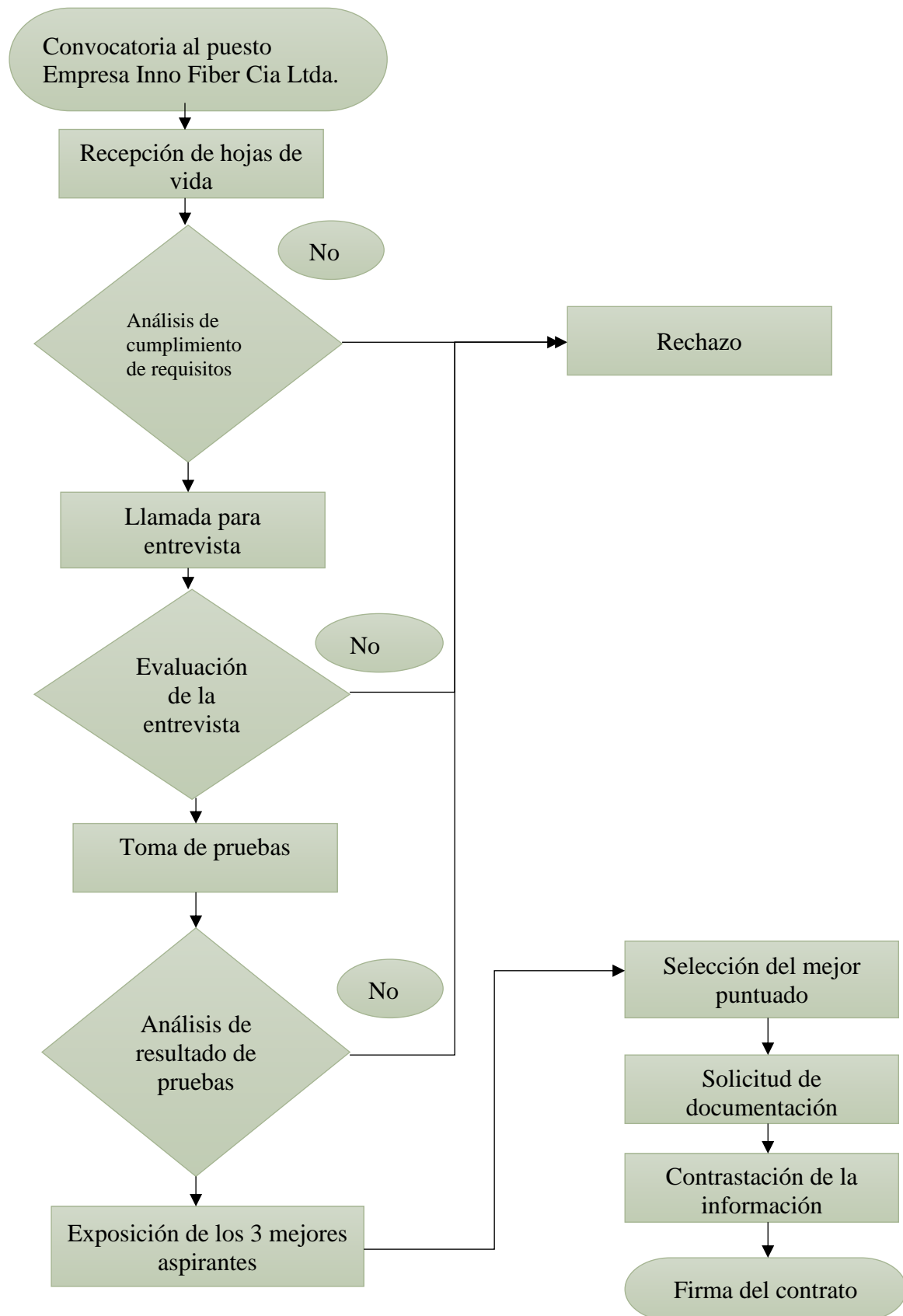
El reclutamiento es el proceso de búsqueda, recolección e identificación de candidatos que encajan con la oferta de trabajo de una empresa.

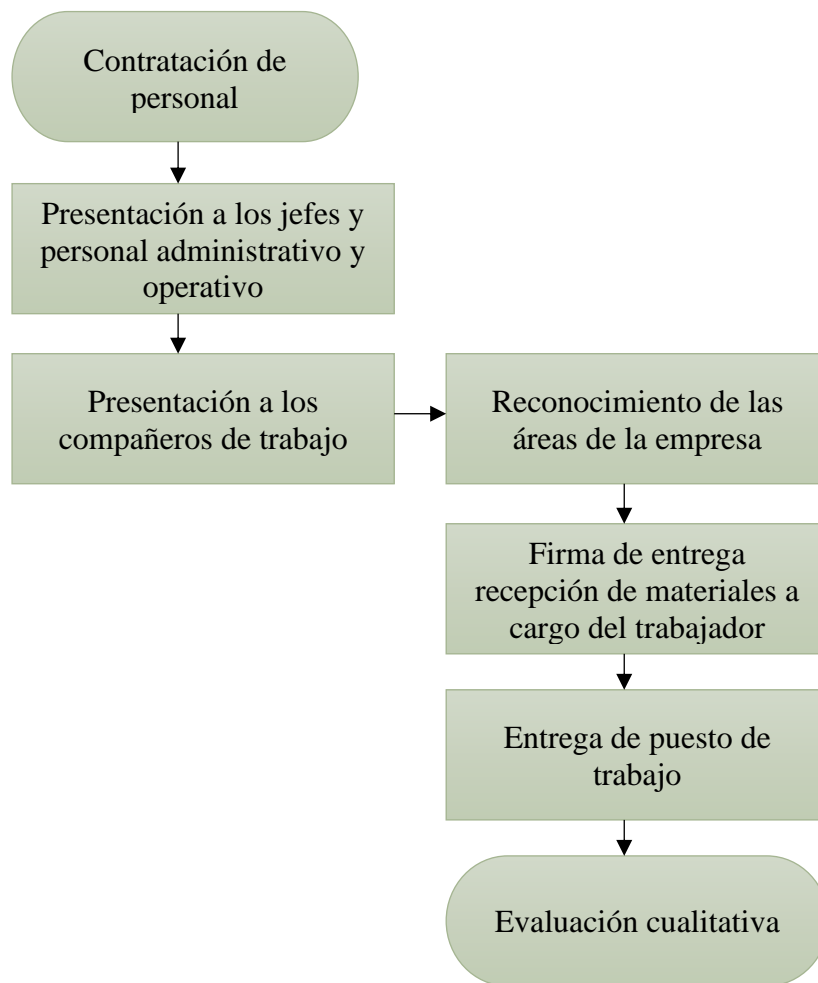
##### **Selección**

La segunda fase del reclutamiento y selección de personal consiste en recolectar los CV y seleccionar los aspirantes más idóneos para cumplir con las exigencias de la empresa.

##### **Inducción**

Es el proceso en el cual el nuevo integrante de la organización conoce a la empresa para integrarse a su área de trabajo de manera efectiva.

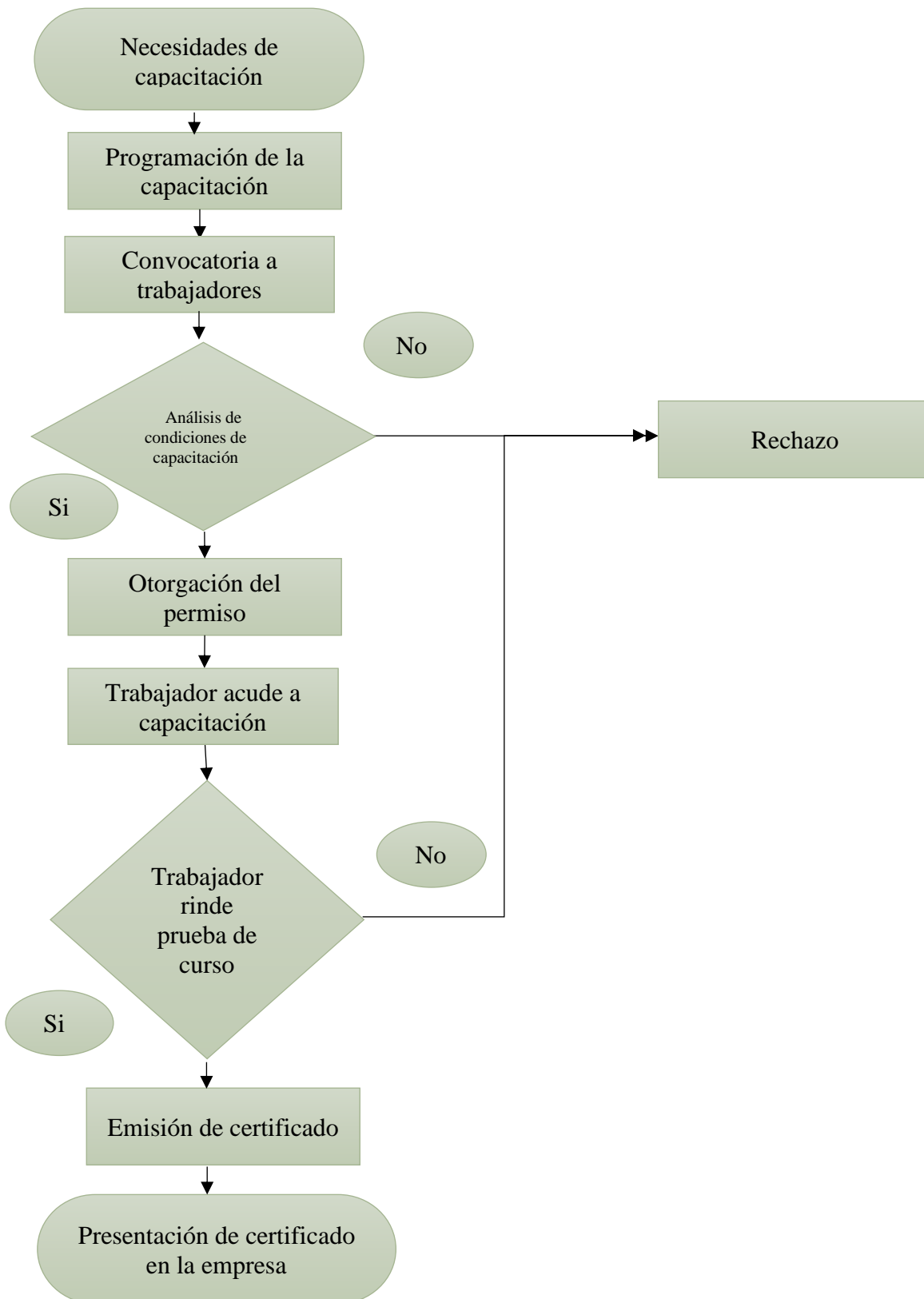
**Figura 13***Proceso de Reclutamiento y Selección*

**Figura 14***Proceso de Inducción***b) Proceso de desarrollo****Capacitación**

Se trata de actividades dirigidas esencialmente para aportar nuevos conocimientos y mejora de la calidad en las habilidades y liderazgo de un trabajador.

**Entrenamiento**

Es un proceso mediante el cual el empleado se prepara para desempeñar de manera eficiente en las tareas asignadas de acuerdo a su cargo a ocupar.

**Figura 15***Proceso de Capacitación*

### c) Proceso de organización

#### Evaluación

La evaluación 360° es un método para analizar los resultados del trabajo de los empleados de forma integral.

En el contexto del proceso de evaluación se recomienda a la empresa aplicar un método de evaluación de personal, puesto que esto ayuda a identificar las competencias y así también la carencia de conocimientos, habilidades y destrezas que impiden el cumplimiento de las actividades de manera eficiente, esta evaluación permitirá tener un contexto claro en lo que hay que mejorar y accionar planes de desarrollo para el talento humano, para lo cual se propone un diseño de evaluación de 360 grados.

**Tabla 12**

*Modelo de ficha de evaluación*

<b>EMPRESA INNO FIBER CÍA. LTDA.</b>		<b>Resultados</b>	<b>Puntuación</b>				
<b>Nombre del evaluado:</b>							
<b>Cédula de identidad:</b>		<b>100%-90%</b>	<b>Excelente</b>				
<b>Cargo de evaluado:</b>							
<b>Fecha de ingreso:</b>		<b>89.99%-70%</b>	<b>Alto</b>				
<b>Tiempo de servicio:</b>			<b>Promedio</b>				
<b>Área:</b>		<b>69.99%-30%</b>					
<b>Evaluación ponderada %</b>			<b>Bajo</b>				
		<b>29.99%-0%</b>					
<b>Nombre del evaluador/es:</b>							
<b>Instrucciones:</b> Porfavor marca en el casillero con el número que mejor describa el nivel de la competencia evaluada sobre el colaborador de acuerdo a la descripción de niveles indicada a continuación.							
<b>Desempeño</b>							
0) No cumple con las expectativas:	1) Requiere desarrollo	2) Bueno	3) Muy bueno 4) Excelente				
<b>AMBITOS Y COMPETENCIAS A EVALUAR</b>		<b>COMPORTAMIENTO OBSERVADO</b>					
<b>Ámbito 1 PERSONAL</b>	<b>Ponderación 20%</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>Valor</b>
<b>Presentación personal:</b> Forma en que nos presentamos ante los demás, a través de nuestra imagen física.							
<b>Puntualidad:</b> Es la capacidad de poder terminar una tarea en el tiempo establecido.							
<b>Disposición activa:</b> Estado de ánimo o actitud que muestra para hacer una cosa.							
<b>Responsabilidad:</b> Es un valor que está en la conciencia de una persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos alineados a lo moral.							

**Iniciativa:** Característica del ser humano que hace las cosas con ideas nuevas para mejorar el rendimiento de la empresa.

**Orden:** Forma coordinada y regular de funcionar o desarrollar una actividad, poner las cosas en su lugar.

**Cumplimiento de reglamentos, leyes y disposiciones:** Realización de un deber u obligación enmarcados en los parámetros establecidos

**Afán de superación:** Actitud de entregarse con todo su interés a mejorar sus propias cualidades o actividades.

**% Rendimiento en el ámbito** % **Valoración del ámbito**

Ámbito 2 LABORAL	Ponderación 40%	4	3	2	1	0	Valor
------------------	-----------------	---	---	---	---	---	-------

**Conocimiento de su trabajo:** Posesión de habilidades específicas que se requiere para la realización de sus funciones.

**Comprensión y ejecución efectiva de instrucciones y procedimientos:** Es la capacidad para captar y poner en marcha los planes o procesos que conozco y comprendo.

**Administración de personal:** Se trata de la organización, planificación, dirección, ejecución y control del Recurso Humano, a través de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización.

**Calidad en su trabajo:** Propiedades de excelencia que lo destacan del resto, ejecución de procesos transparente, limpia y eficiente.

**% Rendimiento en el ámbito** % **Valoración del ámbito**

Ámbito 3 COMPETENCIAS	Ponderación 40%	4	3	2	1	0	Valor
-----------------------	-----------------	---	---	---	---	---	-------

**Toma de decisiones:** La toma de decisiones basadas en elegir alternativas disponibles con el objetivo de resolver un problema actual o potencial.

**Ética:** Es la interiorización de norma y principios, que hacen responsable a un individuo de su propio bienestar y de los demás.

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad de trabajar para establecer relaciones con sus compañeros a fin de cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo.

**Orientación al resultado:** Es la disposición para realizar con base en el conocimiento de las necesidades, expectativas y objetivos de la empresa.

**Resolución de conflictos:** Este concepto indica la necesidad de entender como el conflicto empieza y termina, y busca llegar a un acuerdo con las partes interesadas de los actores.

**Comunicación:** Capacidad para expresar las ideas en forma eficaz en situaciones individuales y grupales complejas.

**Persistencia:** Las personas que tienen esta actitud se caracterizan porque; insisten, persisten y no desisten.

**% Rendimiento en el ámbito** % **Valoración del ámbito**

**Acuerdos y compromisos / Objetivos para la siguiente evaluación**

**Firma del Evaluado**

**Firma del Evaluador**

#### **d) Proceso de retención**

##### **Programas de reconocimiento**

El diseño de programas de reconocimiento permite observar y estimular de manera oportuna tanto a las personas como a los equipos que colaboran, así permitiendo contar con empleados motivados y satisfechos y aquello fomenta a la productividad de la empresa

##### **Retención del personal.**

No solo se centra en la retención del mejor talento de una organización, sino también en la creación y el fomento de un ambiente de trabajo agradable y armonioso.

En base a lo mencionado se propone diseñar un plan de incentivos monetarios y no monetarios para el personal, puesto que un empleado motivado y satisfecho rendirá de mejor manera generando productividad a la empresa, así también como empleado cumpliendo con sus expectativas personales. Además, este proceso ayudara a reducir la tasa de rotación del personal, e interrupciones en las actividades a causa del ausentismo laboral.

Las estrategias recomendadas para retención del personal son:

- Capacitación y entrenamiento
- Reconocimiento de eficiencia.
- Medallas, trofeos, placas de reconocimiento
- Bonos, días libres, asenso laboral
- Permiso para formación profesional.

La ejecución de estas alternativas de mejora ayudara a la empresa Inno Fiber Cia.

Ltda de la ciudad de Ibarra a minimizar falencias en el proceso de gestión de talento humano y cumplir con sus objetivos organizacionales y a la vez cumplir con los objetivos personales de sus empleados, tomando en consideración que un empleado satisfecho dará lo mejor de sí y aportará de manera productiva a la empresa.



## Conclusiones

La gestión del talento humano que aplica actualmente la empresa Inno Fiber en su mayoría describen aciertos en los indicadores que manejan dentro de los procesos, pero a la vez también se observaron errores, ya que la percepción dada por los trabajadores se parametrizó en un nivel medio, dando como resultado en cada proceso analizado un dato entre 3 y 4 sobre el valor de 5, lo cual demuestra en la escala un algo de acuerdo y de acuerdo. Este resultado permitió identificar las debilidades y fortalezas existentes en cada proceso que ejecuta la empresa.

Como debilidades se ha encontrado el proceso de inducción, entrenamiento, capacitación y retención del personal; mientras que, como fortalezas el proceso de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y buen ambiente laboral, cabe recalcar que las debilidades no representan un alto porcentaje sin embargo, la empresa debe formular correctamente los procesos y convertirlos en fortalezas con ello garantizar la estabilidad empresarial.

Así también, el paso siguiente luego de un reclutamiento y selección es la capacitación periódica y el entrenamiento, lo cual sigue siendo insatisfactorio en la empresa, puesto que los empleados ingresan con ciertas competencias y habilidades, pero al no ser capacitados y entrenados se quedan estancados sin generar nuevos conocimientos acorde a los cambios de esta sociedad globalizada, lo cual es un factor negativo para la empresa, puesto que limita la generación de valor agregado a la misma.

Cada variable posee indicadores que deben ser tratados con gran sensibilidad, puesto que existe una fuerte correlación entre las variables investigadas, al existir esta correlación se puede trabajar minuciosamente en el mejoramiento de los principales indicadores de gestión del talento humano con lo cual se reflejaría una mejoría en la eficiencia empresarial.

## Recomendaciones

Elaborar una planificación estratégica estructurada donde se pueda identificar la filosofía empresarial y la estructura organizacional, basadas en valores, principios, políticas, reglamentos y estrategias acorde al giro del negocio con el fin de que los colaboradores tengan un horizonte claro de que es lo que deben hacer y que espera la empresa de ellos para el cumplimiento de los objetivos.

Elaborar (POA) planes operativos anuales en los cuales ya estén definidas las actividades a corto, mediano y largo plazo, mediante cronograma de desarrollo, así también la planificación de recursos, proyectos y capacitaciones para cada área o departamentos de la empresa a fin de seguir una secuencia y lograr cumplir las metas establecidas en el POA.

Tomando en cuenta de que la capacitación es uno de los procesos más importantes del TT. HH, la empresa debe capacitar a los trabajadores de acuerdo a la función que desarrolla dentro de cada área, las capacitaciones deben ser constantes de tal manera que permita al personal contar con las habilidades y destrezas necesarias que requiere frente a la competencia y tendencias de la empresa.

El desarrollo profesional, la evaluación del desempeño y los tipos de compensación son procesos que van de la mano con un adecuado ambiente laboral, por tanto, la empresa debe enfocarse en políticas que regulen dichos procesos, la aplicación de estas estrategias ayudará a que los empleados se sientan motivados y puedan desarrollar sus actividades de manera óptima y por ende aumentar la productividad de la empresa.

La empresa debe seguir minuciosamente todos los procesos del talento humano, ya que cada uno tiene su grado de importancia y su secuencia para que la compañía cuente con personal idóneo, mantenga un excelente ambiente laboral y por supuesto disminuir la tasa de rotación del personal que si no es tratado con la debida atención puede ser perjudicial.

## Bibliografía

- Abril, M. (2016). *Diseño de procesos de gestión del talento humano*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Agreda, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1). Obtenido de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/article/view/924>
- Alaña, P., Crespo, M., & Gonzaga, M. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales how do business strategies allow a competitive advantage In Micro, Small And Medium Enterprises In The Province Of El Oro? Permiten Una Ventaja Competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de e. *Universidad y Sociedad*, 251-256. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Revista SciELO*, 11(4), 163-170. Recuperado el 26 de Octubre de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B4](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163#B4)
- Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, Á., & López, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina*, 5(2), 2309-2318. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/436/546>
- Blanco, E. (2016). Objetivos claros Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, 6, 1-6. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/289130416\\_Objeticivos\\_claros\\_Clave\\_del\\_exito\\_en\\_la\\_gestion\\_empresarial/link/5689afe008ae1975839ab778/download](https://www.researchgate.net/publication/289130416_Objeticivos_claros_Clave_del_exito_en_la_gestion_empresarial/link/5689afe008ae1975839ab778/download)

- Bohórquez, E., Pérez, M., Willian, C., & Benavides, A. (junio de 2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Bonilla Mauricio, D. J., Macero Méndez, R. M., & Eugenio Rafael, M. Z. (8 de Junio de 2018). La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. *SciElo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300268](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268)
- Cacpata, W., Acurio, G., & Paredes, W. (2020). Estudio De Los Criterios Del Estrés Laboral Utilizando Mapas Cognitivos. *Revista Investigacion Operacional*, 41(5), 689-698. Obtenido de <https://rev-inv-ope.pantheonsorbonne.fr/sites/default/files/inline-files/41520-11.pdf>
- Calvo, J., Pelegrín, A., & Gil, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Scielo*, 96-118. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000100006)
- Código de Trabajo. (2012). *Registro oficial suplemento 167*. Quito. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/CODIGO-DEL-TRABAJO-1.pdf>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. (2018). *Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010*. Ecuador: Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>

- Constitución de la República del Ecuador. (2015). *Decreto Legislativo*. Quito. Obtenido de <https://www.cosede.gob.ec/wp-content/uploads/2019/08/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>
- Contreras, V., Reynaldos, K., & Cardona, L. (Marzo de 2015). Clima, ambiente y satisfacción laboral: un desafío para la enfermería. *Revista SciELO*, 31(1). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192015000100007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192015000100007)
- Cuesta, A., Fleitas, S., García, V., Hernandez, I., Anchundia, A., & Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de Recursos Humanos en la empresa. *Revista SciELO*, 1, 24-35. doi:1815-5936
- Dávalos, L. (2016). Obtenido de Planificación Estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Del Toro, C. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5560666>
- Duran, S., Crissien, J., Virviescas, J., & García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 38(13), 1-24. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- El Buzón de Pacioli. (2017). *La importancia de misión y visión para una microempresa a través del servicio de consultoría*. México: María Elvira López Parra. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Engels, F. (2020). *Situación de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid: Akal. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=CoAIEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4>

&dq=El+talento+humano+nace+junto+con+la+era+de+la+industrializaci%C3%B3n,+de  
 spu%C3%A9s+de+la+era+feudalista+en+donde+los+campesinos+eran+explotados+por+  
 feudalistas+los+cuales+exig%C3

Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación*

*científica*. Machala - Ecuador: UTMACH. Obtenido de

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y->

[MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf](http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf)

Frías, P., & Soto, Á. (2015). *Selección de personas en organizaciones*. Chile: Universidad

Alberto Hurtado. Obtenido de

[ooks.google.com.ec/books?id=JVx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de](https://books.google.com.ec/books?id=JVx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de)

[+reclutamiento+de+personal+pdf&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjWrNbW0cD0AhXNk2](https://books.google.com.ec/books?id=JVx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de)

[oFHb1BAo04ChDoAXoECAIQAg#v=onepage&q=proceso%20de%20reclutamiento%2](https://books.google.com.ec/books?id=JVx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de)

[0de%20personal%20pdf&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=JVx7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+de)

Gallegos, M., Beltrán, L., Vallejos, H., & Galiano, N. (2021). Diferencias de género y cambios

tecnológicos en el campo laboral de la administración pública de Ecuador. *SciELO*,

32(6), 159-168. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718->

[07642021000600159&script=sci\\_arttext#B18](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642021000600159&script=sci_arttext#B18)

García, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R.

d., Hernández García, J., . . . Macías Díaz, D. M. (2016). Procesos de reclutamiento y las

redes sociales. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*,

6(12). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>

García, P., Gatica, M., & Cruz, E. (2016). *Revista Iberoamericana para la investigación y el*

*desarrollo educativo*, 1-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/412199>

- García, V. (2016). Ausentismo laboral y salud: estudio de su importancia en el teletrabajo. .  
*Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 1-15. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/journal/5045/504551173001/504551173001.pdf>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Redalyc*, 45(156), 45-72. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González, Y., Manzana, O., & Jiménez, L. (2020). Cualificación del talento humano frente a la organización 4.0 y sus innovaciones. *Espacios*, 1-19. Obtenido de  
[.revistaespacios.com/a20v41n49/a20v41n49p18.pdf](https://www.revistaespacios.com/a20v41n49/a20v41n49p18.pdf)
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metología de la Investigación Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. MC Graw Gill Interamérica Editores S.A. de C.V. Obtenido de  
<https://es.scribd.com/document/535061101/2018-Metodologia-de-La-Investigacion-Rutas-Cuantitativa-cualitativa-mixta-Sampieri-1-APOYO-ESTUDIANTIL>
- Jojoa, J. (2017). *Programa Lúdico de Inducción al Nuevo Personal que Ingres a La Fundación Universitaria Los Libertadores*. Bogotá. Obtenido de  
[https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1971/Jojoa\\_Martha\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/1971/Jojoa_Martha_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ley de Seguridad Social. (2011). *Registro Oficial Suplemento 465 de 30-nov-2001*. Quito.  
Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_seg.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_seg.pdf)
- Lozano, L. (2017). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *a Escuela de Administración de Negocios*, 147-164. Obtenido de  
<https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>

- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y negocios*, 9(13), 20-27. Obtenido de [cielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372016000100005](http://cielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372016000100005)
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y competitividad organizacional. *Visión del Futuro*, 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Nolazco, A., & Rodríguez, A. (Abril de 2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA*, 255-266. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjVrdbp8L30AhWyQzABHauDBZYQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialog.net.uirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7475493.pdf&usg=AOvVaw0\\_BM7vQ\\_iZVrqm42qaCEsi](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjVrdbp8L30AhWyQzABHauDBZYQFnoECBoQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialog.net.uirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7475493.pdf&usg=AOvVaw0_BM7vQ_iZVrqm42qaCEsi)
- Organización de Naciones Unidas ONU. (2021). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Osorio, M. (2016). EL IMPACTO DE LA REMUNERACIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *BOLETIN DE ESTUDIOS ECONOMICOS*, 71(217), 85-118. Obtenido de [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fnewsletter.alumnidba.es%2Ffiles%2Fdescargas%2F1482420293\\_1.pdf%23page%3D89&clen=5397132&chunk=true](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fnewsletter.alumnidba.es%2Ffiles%2Fdescargas%2F1482420293_1.pdf%23page%3D89&clen=5397132&chunk=true)
- Otero, A. (8 de 8 de 2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA\\_Enfoques%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20(1).pdf)



- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *EAN*, 13-26. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-13.pdf>
- Paredes, Y., Estrada, E., Quispe, R., Mamani, H., & Mamani, M. (2020). Factores motivacionales y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de instituciones educativas públicas. *Revista de Producción Ciencias e Investigación*, 4(34), 13-20. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FEdwin-Estrada-Araoz%2Fpublication%2F352601964\_Factores\_motivacionales\_y\_el\_desempeno\_laboral\_de\_los\_trabajadores\_administrativos\_de\_insti
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Investigación, Desarrollo, Innovación*, 40(22), 131-143. Obtenido de Dialnet-LaCapacitacionYSuEfectoEnLaCalidadDentroDeLasOrgan-6763081.pdf
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*. Obtenido de [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitación\\_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3192/Capacitación_efecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pilligua, C., & Arteaga, M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1-94. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>

Plan Nacional Nacional de Desarrollo. (2021 - 2025). *Ejes de la Planificación Nacional*.

Obtenido de <http://encontremos.planificacion.gob.ec/enterate/eje-2/>

Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica.

*Opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>

Quinteros, J. (2016). *Planeamiento estratégico prospectivo*. Perú: SAXO .

Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano:

Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Gestión del Talento Humano*, 30(6), 167-176.

Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)

[07642019000600167](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642019000600167)

Rebai, F. (2016). Programas de desvinculación asistida por la empresa. *Red de Revistas*

*Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 119-132. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/877/87791709.pdf>

Rodriguez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de

construcción del conocimiento. *Revista EAN*. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>

Rodriguez, J., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento,

selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, 1-13.

Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>

Rodríguez, J., & Calcerrada, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento,

selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Espacios*, 1-18.

Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>

- Rodríguez, K., & Lechuga, J. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(87), 79-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/206/20663246005/html/>
- Rodríguez, L. (2019). Estrategias De Atracción Y Retención Del Talento Humano Para Disminuir La Rotación De Personal. *Core*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Rojas, Jaimes, & Valencia. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6). Obtenido de <https://docplayer.es/138086518-Efectividad-eficacia-y-eficiencia-en-equipos-de-trabajo.html>
- Ruiz, F. (2016). *Código Ético Principios de Conducta Empresarial - Deloitte*. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Codigo\\_Etico.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Codigo_Etico.pdf)
- Salgado Cruz, M., Gómez Figeroa, O., & Dargen Carvajal, J. (2017). Niveles para la capacitación de una organización. *Revista Redalyc*(2), 154-160. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360452099004.pdf>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público*. Bogotá: Ediciones Uniandes. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=VCueDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+del+talento+humano&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj34eqmxe3zAhUeRzABHeqOBj04ChDoAXoECAkQA#v=onepage&q&f=false>
- Seid, G. (16 de Noviembre de 2016). *Procedimientos para el análisis cualitativo de las entrevistas*. Obtenido de <http://elmecs.fahce.unlp.edu.ar/v-elmecs/actas-2016/Seid.pdf>

- Tatamuez, R., Domínguez, A., & Matabanchoy, A. (2019). Revisión sistemática: Factores asociados al ausentismo laboral en países de América Latina. *Universidad y Salud*, 100-112. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/reus/v21n1/2389-7066-reus-21-01-100>
- Torres, D., Espejo, K., & Paredes, A. (2019). Inducción y capacitación como factor de desarrollo de los IPS. *Management Review*, 1-15. Obtenido de Dialnet-  
InduccionYCapitacionComoFactorDeDesarrolloDeLosI-7008904.pdf
- Veintimilla, J., & Velasquez, P. (2017). Modelos de reclutamiento y selección de personal para el área comercial de instituciones financieras. *Boletín Virtual*, 6(2), 172-193. Obtenido de [dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035.pdf](http://dialnet-ModelosDeReclutamientoYSeleccionDePersonalParaElAr-6132035.pdf)
- Yáñez, M., Yáñez, J., & Morocho, J. (2017). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 89-93. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>
- Zaballa, P., Medina, Y., & Assafiri, Y. N. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanismo*, 29-41. Obtenido de <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n1/2414-8938-academo-8-01-29.pdf>

## Anexos

## Anexo 1 Matriz de operacionalización de variables

					5	4	3	2	1
Procesos de gestión del talento humano	Dimensiones	Indicadores	N. -	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	Proceso de selección	Número de procesos técnicos completados a tiempo	1	¿Considera que el proceso de selección utilizado por la empresa cumplió con el perfil de la vacante?					
			2	¿Usted percibe que los puestos de trabajo vacante son cubiertos en tiempo oportuno?					
		Número de protocolos de inducción	3	¿Los trabajadores tienen un proceso de inducción al ingresar a la empresa?					
			4	¿Al incorporarse a la empresa se socializan las políticas y normativa empresarial?					
	Proceso de desarrollo	Indice de capacitaciones ejecutadas	N. -	PREGUNTAS	Ninguna	1 a 2	3 a 4	4 a 5	Más de 6
			5	¿Cuántas capacitaciones al año brinda la empresa?					
		N. -	6	PREGUNTAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
				¿Los trabajadores son incluidos a un proceso de entrenamiento al momento de ocupar un cargo?					
		Nivel de motivación del personal	7	¿Se siente motivado para el desempeño en sus actividades?					
Proceso de organización	Grado de Eficacia	8	¿Se han establecido tiempos para la ejecución de las actividades?						
		9	¿Las herramientas, equipos y materiales para la ejecución de las actividades se adaptan a las necesidades?						

	Proceso de retención	Nivel de cumplimiento o en remuneraciones y compensaciones	10	¿La empresa paga de forma puntual los sueldos?						
			11	¿Recibe las compensaciones salariales de acuerdo a ley y de manera puntual?						
		Rotación de personal	N. -	<b>PREGUNTAS</b>		<b>Mejorar el clima laboral</b>	<b>Planes de incentivos</b>	<b>Flexibilidad en los permisos</b>	<b>Formación laboral</b>	<b>Crecimiento laboral</b>
			12	¿Qué estrategias de retención de personal utiliza la empresa?						
Eficiencia Empresarial	Planificación estratégica	Porcentaje de objetivos alcanzados	N. -	<b>PREGUNTAS</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
			13	¿Las funciones asignadas a su puesto de trabajo contribuye a cumplir los objetivos de la empresa?						
			14	¿La aplicación del código de ética en la ejecución de las funciones permite cumplir con los objetivos?						
	Desarrollo de liderazgo	Productividad	15	¿Los problemas en el trabajo se resuelven de manera conjunta e inmediata entre los involucrados?						
			16	¿Las actividades asignadas las ejecuto optimizando recursos y en el menor tiempo posible?						
	Ambiente Laboral	Número de empleados satisfechos	N. -	<b>PREGUNTAS</b>		<b>Ninguno</b>	<b>Económico</b>	<b>Placas, certificados, medallas</b>	<b>Días libres</b>	<b>Planes para la familia</b>
			17	¿Cuáles son los tipos de incentivos que brinda la empresa?						
			N. -	<b>PREGUNTAS</b>		<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Algo de acuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
	18	¿Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo?								

**Anexo 2** Entrevista al jefe de talento humano

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista dirigida al jefe de Talento Humano de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda**

**Tema:** Procesos de gestión del talento humano aplicados por la empresa de servicio de internet Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra.

**Estimada:**

Se ha iniciado un estudio de caso, con el objetivo de diagnosticar la gestión de procesos que aplica el departamento de Talento Humano.

**Información general:****Nombre del entrevistado:****Cargo:****Años de servicio:****CUESTIONARIO**

1. ¿La empresa dispone de un manual de funciones?
2. ¿La empresa cuenta con procesos definidos para la contratación de personal?
3. ¿Al momento de ingresar un trabajador nuevo se brinda la respectiva inducción?
4. ¿La empresa ha establecido parámetros para la evaluación de desempeño del personal?
5. ¿Se capacita de forma continua a los trabajadores?
6. ¿Cómo evalúa el ambiente laboral?
7. ¿Existen incentivos para los trabajadores por cumplimiento de actividades de forma eficiente?
8. ¿Se reconocen todos los beneficios de ley a los trabajadores bajo relación de dependencia?
9. ¿Qué estrategias aplica la empresa en casos de ausentismo laboral?
10. ¿Los trabajadores cuentan con un seguro privado de salud?

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***

**Anexo 3** Entrevista al gerente

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista dirigida al gerente de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda**

**Tema:** Procesos de gestión del talento humano aplicados por la empresa de servicio de internet Inno Fiber Cía. Ltda de la ciudad de Ibarra.

**Estimado:**

Se ha iniciado un estudio de caso, con el objetivo de diagnosticar la gestión de procesos que aplica el departamento de Talento Humano.

**Información general:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo:**

**Años de servicio:**

**CUESTIONARIO**

1. ¿La empresa cuenta con una administración estratégica?
2. ¿Cuáles son las estrategias de gestión aplicadas en el departamento del Talento Humano?
3. ¿Cómo evalúa la gestión del departamento del talento humano?
4. ¿Los trabajadores están capacitados para cumplir eficazmente con las funciones?
5. ¿Se asignan recursos para la capacitación del personal?
6. ¿Se toma en cuenta el desarrollo personal y profesional de los trabajadores?
7. ¿Se han establecido políticas de buena convivencia laboral (código de ética)?
8. ¿Considera las opiniones y sugerencias de los trabajadores para formular estrategias de crecimiento?
9. ¿Los trabajadores demuestran compromiso con la empresa?
10. ¿Los objetivos de la empresa han sido cumplidos de acuerdo a la planificación?

***¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!***



## Anexo 4 Codificación abierta

Entrevista jefe de Talento Humano		Entrevista Gerente	
Respuesta	Palabras Clave	Respuesta	Palabras Clave
<p><b>1.¿La empresa dispone de un manual de funciones?</b></p> <p>Si, si tenemos un manual de funciones, pero tenemos que ir adaptando de acuerdo a las necesidades, puestos de trabajo, movimientos, rotación del personal, entonces para eso nos estamos basando en un manual de funciones para adaptar a nuevos cambios.</p>	Manual de funciones	<p><b>4.¿Los trabajadores están capacitados para cumplir eficazmente con las funciones?</b></p> <p>Nos hemos distribuido las actividades de la mejor manera para desempeñarnos en las funciones que nos corresponden y que nos pongan a cargo.</p>	Funciones
<p><b>2.-¿La empresa cuenta con procesos definidos para la contratación de personal?</b></p> <p>Si, una vez que nosotros estamos con una vacante disponible hacemos los filtros.</p>	Procesos definidos en un manual de funciones		
<p><b>3.-¿Al momento de ingresar un trabajador nuevo se brinda la respectiva inducción?</b></p> <p>Al momento del ingreso de acuerdo al área se da la</p>	Inducción para cada función.		

---

debida inducción para las funciones que va a realizar.

---

**4.-¿La empresa ha establecido parámetros para la evaluación de desempeño del personal?**

Justamente se está implementando los nuevos gestores de evaluación en este caso se va aplicar como la empresa no es muy antigua, sin embargo, ya se está realizando evaluaciones periódicas incluso se está trabajando con la red de socio empleo para poder realizar los test de conducta de cada persona.

Gestores de evaluación

**1,2,3.-¿La empresa cuenta con una administración estratégica?**

La empresa actualmente no cuenta con una planificación estructurada, ya que si tenemos, pero lo han realizado los pasantes de las universidades, personalmente pienso que no tiene una estructura lógica, entonces más la administración se basa en experiencias, se podría decir con experiencias que se ha adquirido de otras empresas que trabajan en el mismo ámbito, entonces en base a eso se va formando, además actualmente se está formando estrategias donde haya gerencias horizontales donde cada área sea manejada por una persona.

Planificación estructurada

Falta de Estrategias

En este departamento no tiene estrategias se está realizando las actividades de manera empírica.

**5.-Se capacita de forma continua a los trabajadores?**

Capacitacion es

**5,6,7.-¿Se asignan recursos para la capacitación del personal?**

---

<p>Estamos realizando capacitaciones de acuerdo al área, pero las capacitaciones no son continuas, justamente se está trabajando en el tema de las capacitaciones, tratando de hacer que sean continuas, puesto que están alineadas a las evaluaciones que se realiza los trabajadores.</p>	Evaluaciones	<p>En cuanto a capacitaciones no se lo ha realizado con frecuencia, al personal administrativo no se ha brindado capacitaciones, pero se contratado a un nuevo personal externo que es de seguridad ocupacional que se ha encargado de dar capacitaciones.</p>	<p>Capacitacion es en seguridad ocupacional</p>
<p><b>6.-¿Cómo evalúa el ambiente laboral?</b></p>	<p>Ambiente laboral agradable</p>	<p><b>9,10¿Se han establecido políticas de buena convivencia laboral (código de ética)?</b></p> <p>Primeramente, no tenemos reglamentado las normas, es decir no existe un reglamento interno, actualmente se está implantando y de hecho ya existe un avance, pero mientras nos basamos en las actividades que debemos realizar en base a un comportamiento adecuado frente a la empresa, además existe control mediante una persona que se encarga de verificar que exista un buen ambiente laboral.</p>	<p>Reglamento interno</p> <p>Ambiente laboral</p>

compañeros, pero en conclusión es un ambiente bueno y se está tratando de mejorar.

**7,8,9 ¿Existen incentivos para los trabajadores por cumplimiento de actividades de forma eficiente?**

Incentivos laborales

No, todavía no existen esos incentivos, pero se ha planificado realizar los incentivos en base a las evaluaciones de desempeño del personal, de hecho, se está analizando que parámetros se va utilizar para poder tomar en cuenta los incentivos que pueda facilitar a los compañeros colaboradores.

**10.-¿Los trabajadores cuentan con un seguro privado de salud?**

No, actualmente no cuentan con un seguro privado, pero si con el seguro del Estado que es el IESS.

**8.-¿Considera las opiniones y sugerencias de los trabajadores para formular estrategias de crecimiento?**

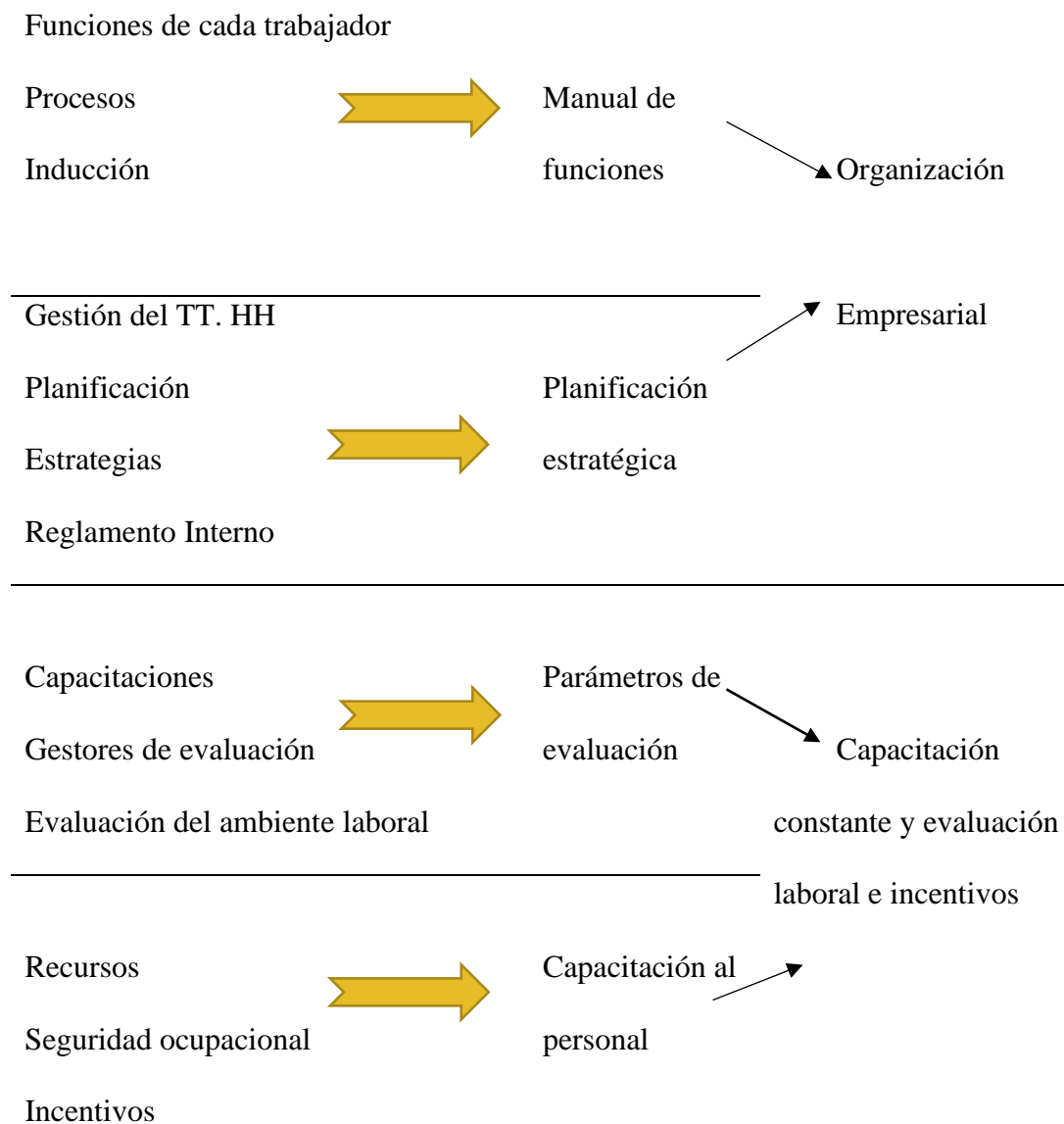
Si, se toma en cuenta las opiniones, especialmente el señor gerente general es una de las personas que le gusta y aprecia escuchar las opiniones y sugerencias de los trabajadores, es decir que les den ideas.

Opiniones y sugerencias recibidas por el gerente

*Nota.* Información tomada de la entrevista al gerente y jefe de talento humano de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda. de la ciudad de Ibarra.

## Anexo 5 Codificación selectiva

---



*Nota.* Información tomada de la entrevista realizada al gerente y jefe de talento humano de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda. de la ciudad de Ibarra.

**Anexo 6** Codificación, categorías, propiedades y categorías emergentes.

<b>TEXTO CODIFICADO</b>	<b>CATEGORÍAS Y PROPIEDADES</b>	<b>CATEGORÍA EMERGENTE</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manual de funciones no adaptable a las necesidades de la empresa.</li> <li>2. Procesos definidos para la contratación de personal</li> <li>3. Inducción al nuevo trabajador.</li> <li>4. Estrategias no bien definidas frente al ausentismo laboral.</li> <li>5. Planificación estratégica elaborada por personas no expertas.</li> <li>6. El departamento de TT. HH realiza la gestión de manera empírica.</li> <li>7. Inexistencia de un reglamento interno.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manual de funciones con cambios constantes.</li> <li>-Manual con procesos poco definidos.</li> <li>-Procesos de inducción determinados en el manual.</li> <li>-Planificación estratégica no estructurada.</li> <li>-Código de ética.</li> <li>-Objetivos no establecidos eficazmente.</li> </ul>	Organización de la empresa
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de nuevos gestores de evaluación.</li> <li>2. Capacitaciones periódicas para las evaluaciones.</li> <li>3. Evaluación del ambiente laboral mediante entrevistas.</li> <li>4. Recursos no destinados para capacitaciones continuas.</li> <li>5. Se ha contratado personal en seguridad ocupacional para capacitaciones a técnicos y personal de ventas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parámetros de evaluación.</li> <li>-Comportamiento personal.</li> <li>-Respeto a la opinión, actitud y empatía.</li> <li>-Ambiente laboral bueno.</li> </ul>	Capacitación continua y por área para evaluación al trabajador.
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de incentivos laborales.</li> <li>2. Incentivos en proceso de planificación.</li> <li>3. Incentivos basados en evaluaciones.</li> <li>4. Para incentivar al trabajador se toma en cuenta su opinión y sugerencias.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Parámetros para establecimiento de incentivos.</li> <li>-Inexistencia de seguro privado de salud</li> </ul>	Incentivos laborales

## Anexo 7 Encuesta a trabajadores



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### Encuesta dirigida a trabajadores de la empresa Inno Fiber Cia. Ltda

**Objetivo:** Diagnosticar los procesos de gestión talento humano aplicados por la empresa Inno Fiber Cía. Ltda.

#### Género

Masculino ( )                      Femenino ( )

Años de servicio: .....

Edad .....

Cargo: .....

#### CUESTIONARIO

**1. ¿Considera que el proceso de selección utilizado por la empresa cumplió con el perfil de la vacante?**

Totalmente de acuerdo            ( )

De acuerdo                            ( )

Algo de acuerdo                    ( )

En desacuerdo                      ( )

Totalmente en desacuerdo        ( )

**2. ¿Usted percibe que los puestos de trabajo vacante son cubiertos en tiempo oportuno?**

Totalmente de acuerdo            ( )

De acuerdo                            ( )

Algo de acuerdo                    ( )

En desacuerdo                      ( )

Totalmente en desacuerdo        ( )

**3. ¿Los trabajadores tienen un proceso de inducción al ingresar a la empresa?**

Totalmente de acuerdo            ( )

De acuerdo                            ( )

Algo de acuerdo                    ( )

En desacuerdo                      ( )

Totalmente en desacuerdo        ( )

**4. ¿Al incorporarse a la empresa se socializan las políticas y normativa empresarial?**

Totalmente de acuerdo            ( )

De acuerdo                            ( )

Algo de acuerdo                    ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**5. ¿Cuántas capacitaciones al año brinda la empresa?**

Ninguna ( )

1-2 ( )

3-4 ( )

5-6 ( )

Mas de 6 ( )

**6. ¿Los trabajadores son incluidos a un proceso de entrenamiento al momento de ocupar un cargo?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**7. ¿Se siente motivado para el desempeño en sus actividades?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**8. ¿Se han establecido tiempos para la ejecución de las actividades?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**9. ¿Las herramientas, equipos y materiales para la ejecución de las actividades se adaptan a las necesidades?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**10. ¿La empresa paga de forma puntual los sueldos?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**11. ¿Recibe las compensaciones salariales de acuerdo a ley y de manera puntual?**

Totalmente de acuerdo ( )



- De acuerdo ( )  
 Algo de acuerdo ( )  
 En desacuerdo ( )  
 Totalmente en desacuerdo ( )

**12. ¿Qué estrategias de retención de personal utiliza la empresa?**

- Mejorar el clima laboral ( )  
 Planes de incentivos ( )  
 Flexibilidad en los permisos ( )  
 Formación laboral ( )  
 Crecimiento laboral ( )

**13. ¿Las funciones asignadas a su puesto de trabajo contribuye a cumplir los objetivos de la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )  
 De acuerdo ( )  
 Algo de acuerdo ( )  
 En desacuerdo ( )  
 Totalmente en desacuerdo ( )

**14. ¿La aplicación del código de ética en la ejecución de las funciones permite cumplir con los objetivos?**

- Totalmente de acuerdo ( )  
 De acuerdo ( )  
 Algo de acuerdo ( )  
 En desacuerdo ( )  
 Totalmente en desacuerdo ( )

**15. ¿Los problemas en el trabajo se resuelven de manera conjunta e inmediata entre los involucrados?**

- Totalmente de acuerdo** ( )  
 De acuerdo ( )  
 Algo de acuerdo ( )  
 En desacuerdo ( )  
 Totalmente en desacuerdo ( )

**16. ¿Las actividades asignadas las ejecuto optimizando recursos y en el menor tiempo posible?**

- Totalmente de acuerdo ( )  
 De acuerdo ( )  
 Algo de acuerdo ( )  
 En desacuerdo ( )  
 Totalmente en desacuerdo ( )

**17. ¿Cuáles son los tipos de incentivos que brinda la empresa?**

- Ninguno ( )  
 Económico ( )  
 Placas. certificados ( )  
 Días libres ( )

Planes para la familia ( )

**18. ¿Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Algo de acuerdo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )