



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**

**Maestría en Gestión del Talento Humano**

**Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para  
fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

**Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Magister en  
Gestión del Talento Humano**

**AUTOR:**

**Dra. Silvia Eugenia Ortega Méndez**

**DIRECTOR:**

**MSc. Talía Riascos Eras**

**Loja – Ecuador**

**2025**

## Certificación

Loja, 22 de enero de 2025

Ing. Talia Elizabeth Riascos Eras, Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

### **CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo proceso de la elaboración del trabajo de Integración Curricular denominado: **Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**, previa a la obtención del título de **Magíster en Gestión de Talento Humano**, de autoría de la estudiante **Silvia Eugenia Ortega Méndez**, con cédula de identidad Nro. 1103961106, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Talia Elizabeth Riascos Eras, Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

## **Autoría**

Yo, **Silvia Eugenia Ortega Méndez**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1103961106

**Fecha:** 22 de enero de 2025

**Correo electrónico:** [silviaortegamendez@hotmail.com](mailto:silviaortegamendez@hotmail.com)

**Teléfono:** 0997355109

**Carta de autorización por parte del autor/a, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Silvia Eugenia Ortega Méndez**, declaro ser autora del Trabajo de Titulación denominado: **“Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.”**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja, a los veinte y dos días del mes de enero del dos mil veinte y cinco.

**Firma:**

**Autora:** Silvia Eugenia Ortega Méndez

**Cédula de identidad:** 1103961106

**Dirección:** Esteban Godoy: calle Luis Andrango 2650 y Av. Eloy Alfaro

**Correo electrónico:** [silviaortegamendez@hotmail.com](mailto:silviaortegamendez@hotmail.com)

**Teléfono:** 0997355109

**DATOS COMPLEMENTARIOS:**

**Directora del Trabajo de Titulación:** MSc. Talía Riascos Eras

## **Dedicatoria**

Con profundo amor, desde la mujer adulta que hoy soy, dedico este trabajo a mi niña de 12 años, que a pesar de las múltiples limitaciones siempre quiso estudiar y lograr grandes sueños, entre ellos retos académicos que enorgullecen a su Madre y hermanos. Así que lo hemos logrado esta es nuestra segunda maestría y con inmenso amor te digo pequeña: lo lograste y vamos siempre por más.

**Silvia Eugenia Ortega Méndez**

## **Agradecimiento**

Extiendo mis sinceros agradecimientos a mi familia por su apoyo incondicional, especialmente a mi Madre que con su apoyo incondicional supo guiarnos e inculcar en cada uno de sus hijos la importancia del estudio. Mi gratitud con el Alma Mater que me formó desde mis inicios, la Universidad Nacional de Loja, a sus docentes por sus enseñanzas y su compromiso especialmente a la Magister Gretty Salinas y a mi directora de tesis la Magister Talía Riasco por su apoyo en la terminación de este trabajo.

Quisiera reconocer a la institución en donde laboro actualmente Hormiconstrucciones Cía. Ltda. porque sus CEO's han sido impulsores para mi formación y por su predisposición para efectuar el presente trabajo.

El corazón noble amoroso y tierno de mis sobrinos me han impulsado a dejar lo mejor de mí en cada proyecto planteado, agradecerles desde el fondo de mi ser por convertirse en la inspiración e incentivarlos a dejarles un pequeño camino en donde ustedes puedan abrir una inmensa autopista.

## Índice de contenidos

Certificación .....	ii
Autoría.....	ii
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos .....	vii
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras .....	xii
Índice de anexos .....	xiii
1. Título.....	1
2. Resumen.....	2
Abstract.....	3
3. Introducción .....	4
4. Marco teórico.....	6
<b>4.1. Principales Teorías .....</b>	<b>6</b>
<b>4.2. Planificación estratégica .....</b>	<b>7</b>
4.2.1. Etapas de la planificación estratégica.....	8
<b>4.2.2. Importancia .....</b>	<b>9</b>
<b>4.3. Planificación estratégica de recursos humanos .....</b>	<b>10</b>
4.3.1. Objetivos .....	11

<b>4.4. Dirección estratégica de recursos humanos</b> .....	<b>11</b>
4.4.1. Cómo formular una visión de una empresa.....	12
4.4.2. Cómo formular una misión de una empresa.....	12
4.4.3. Valores de la organización.....	13
4.4.4. Formulación de objetivos.....	13
4.4.5. Políticas.....	14
4.4.6. Estrategias.....	15
4.4.7. Instrumentos de medición.....	16
<b>4.5. Gestión del talento humano</b> .....	<b>18</b>
4.5.1. Retos de la gestión del talento humano.....	19
4.5.2. Importancia de la gestión del talento humano.....	20
4.5.3. Procesos de la gestión del talento humano.....	20
4.5.4. Funciones de Recursos Humanos.....	24
<b>4.6. El trabajo en equipo en las Pymes</b> .....	<b>26</b>
4.6.1. Importancia del trabajo en equipo.....	26
4.6.2. Claves para obtener un equipo proactivo.....	26
4.6.3. Liderazgo.....	26
4.6.4. Clima y cultura organizacional.....	27
<b>4.7. Evidencia empírica</b> .....	<b>28</b>

4.7.1.	Caso de estudio HOLCIM.....	28
4.7.2.	Investigaciones de la gestión del talento humano .....	30
5.	Metodología.....	31
<b>5.1.</b>	<b>Área de estudio .....</b>	<b>31</b>
<b>5.2.</b>	<b>Enfoque de investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>5.3.</b>	<b>Diseño de investigación .....</b>	<b>31</b>
<b>5.4.</b>	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5.</b>	<b>Métodos .....</b>	<b>32</b>
5.5.1.	Método científico. ....	32
5.5.2.	Método Analítico.....	32
5.5.3.	Método inductivo – deductivo.....	33
5.5.4.	Método Histórico.....	33
<b>5.6.</b>	<b>Técnicas .....</b>	<b>33</b>
5.6.1.	Observación directa.....	33
5.6.2.	Entrevistas .....	33
5.6.3.	Encuestas.....	34
5.6.4.	Población.....	34
5.6.5.	Análisis FODA.....	34
6.	Resultados .....	35

6.1. Entrevista a directivos .....	35
6.2. Encuesta al personal de la empresa relacionadas al clima organizacional.....	41
7. Discusión.....	46
7.1. Objetivo 1 .....	46
<b>Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la empresa</b> <b>Hormiconstrucciones Cía. Ltda. ....</b>	<b>46</b>
7.2. Objetivo 2 .....	53
Plan estratégico de Talento Humano para fortalecer el compromiso en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. ....	54
7.3. Objetivo 3 .....	69
<b>Implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa</b> <b>Hormiconstrucciones Cía. Ltda. ....</b>	<b>69</b>
8. Conclusiones .....	76
9. Recomendaciones .....	78
10. Bibliografía .....	79
11. Anexos .....	82

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>¿Cómo plantearnos los objetivos organizacionales?</i> .....	14
Tabla 2 <i>Matriz FODA</i> .....	35
Tabla 3 <i>Matriz FODA cuantitativa</i> .....	38
Tabla 4 <i>Matriz de combinación FODA</i> .....	40
Tabla 5 <i>Calificación de resultados de la escala de Likert</i> .....	42
Tabla 6 <i>Resultados del clima organizacional - Loja</i> .....	43
Tabla 7 <i>Resultados del clima organizacional – Machala</i> .....	44
Tabla 8 <i>Resultados del clima organizacional total</i> .....	45
Tabla 9 <i>Estrategia 1. Generar espacios para fomentar la motivación laboral</i> .....	57
Tabla 10 <i>Estrategia 2. Creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral</i> .....	59
Tabla 11 <i>Estrategia 3. Proceso de selección y reclutamiento eficiente</i> .....	60
Tabla 12 <i>Estrategia 4. Generar mejoras en la infraestructura de la empresa</i> .....	62
Tabla 13 <i>Estrategia 5. Implementación de canales de comunicación adecuados</i> .....	63
Tabla 14 <i>Estrategia 6. Generar un plan de reconocimiento y recompensas de trabajo por objetivos</i> .....	65
Tabla 15 <i>Estrategia 7. Implementación de procesos de evaluación eficiente</i> .....	66
<b>Tabla 16</b> .....	68
<b>Tabla 17</b> .....	70
Tabla 18 .....	72
Tabla 19 .....	73

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Etapas de la planificación estratégica</i> .....	9
Figura 2 <i>Modelo Beer</i> .....	21

## Índice de anexos

Anexo 1 <i>Formato de entrevista y resultados</i> .....	82
Anexo 2 <i>Formato de encuesta</i> .....	87
Anexo 3 <i>Oficio de resultados</i> .....	90
Anexo 4 <i>Oficio Hormiconstrucciones Cía. Ltda.</i> .....	91
Anexo 5 <i>Oficio Hormiconstrucciones Cía. Ltda.</i> .....	92
Anexo 6 <i>Evidencia fotográfica</i> .....	94
<u>Anexo 7</u> <i>Certificado de traducción del resumen</i> .....	<u>99</u>

## **1. Título**

“Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.”

## 2. Resumen

Este estudio se realizó en la empresa privada Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y tiene como finalidad el diseño e implementación de un plan estratégico de talento humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa. Considerando la importancia de que el personal cuente con un adecuado clima organizacional para que su productividad sea óptima y adecuada, se realizó un diagnóstico de la organización para proponer estrategias adecuadas para mejorar el componente humano. El clima organizacional, se analizó a partir de la escala de Likert que abarca ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y psicosocial. Con la información recogida en el diagnóstico de la situación actual se elaboró una matriz FODA, misma que permitió proponer estrategias que le permitan a la empresa contar con un modelo para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

**Palabras clave:** clima organizacional, talento humano, escala de Likert.

## **Abstract**

This study was carried out in the private company Hormiconstrucciones Cia. Ltda., and its purpose is to design and implement a strategic human talent plan to promote the commitment of the company's staff. Considering the importance of staff having an adequate organizational climate for optimal and adequate productivity, a diagnosis of the organization was carried out to propose appropriate strategies to improve the human component. The organizational climate was analyzed using the Likert scale that covers eight dimensions: working conditions, interpersonal relationships, internal communication, organizational structure, professional training, recognition and promotion, motivation and satisfaction, and psychosocial. With the information collected in the diagnosis of the current situation, a SWOT matrix was developed, which allowed proposing strategies that allow the company to have a model to promote the commitment of the staff of the company Hormiconstrucciones Cia. Ltda.

**Keywords:** organizational climate, human talent, Likert scale.

### 3. Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones, independientemente del sector al que pertenezcan. Este trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., con el fin de fomentar el compromiso de su personal.

La gestión del talento humano es influenciada por múltiples factores, tales como la cultura organizacional, la estructura interna, el contexto ambiental, el tipo de negocio, la tecnología utilizada y los procesos internos, entre otros (Chiavenato, 2002, p. 6). Debido a esta naturaleza dinámica, es esencial que las empresas cuenten con un plan estratégico que les permita gestionar y desarrollar a su equipo de manera alineada con los objetivos organizacionales.

Una estrategia clara en recursos humanos facilita la atracción y retención de talento, reduciendo así los costos asociados con la alta rotación de personal. El estudio propone la investigación titulada: "Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda." Los objetivos incluyen: diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la empresa, elaborar procesos y estrategias que fomenten el compromiso de los empleados, e implementar el plan estratégico propuesto.

El clima organizacional ha sido identificado como una variable importante para medir la satisfacción laboral. En este estudio, se analizaron ocho dimensiones del clima organizacional utilizando una escala Likert: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y aspectos psicosociales.

Se recopiló información de una muestra de 30 empleados de la empresa. Los resultados del análisis muestran que las dimensiones con mayor satisfacción son las relaciones interpersonales (77%), las condiciones de trabajo (74%) y la estructura organizacional (74%). Sin embargo, existe mayor insatisfacción en las áreas de formación profesional (58%), reconocimiento y promoción (60%) y dimensión psicosocial (64%).

A partir de estos resultados, se diseñaron diversos procesos y estrategias de gestión del talento humano para fomentar el compromiso de los empleados, utilizando una matriz FODA para diagnosticar la situación actual de la empresa en cuanto a su capital humano. Este análisis permitió identificar oportunidades para mejorar el clima organizacional y la gestión del personal. Se formularon ocho estrategias clave que la empresa puede incorporar en su planificación anual, con un presupuesto adecuado, y se recomendó la creación de un departamento de talento humano que gestione de manera eficiente a los empleados.

La implementación de este plan estratégico debe contar con la participación activa de los directivos y los trabajadores para asegurar su éxito. Este plan no solo contribuirá al crecimiento y competitividad de Hormiconstrucciones, posicionándola mejor en el mercado, sino que también beneficiará a los empleados al proporcionarles un ambiente laboral más saludable y oportunidades claras de desarrollo profesional.

La alineación de los objetivos organizacionales con el bienestar de los empleados fortalecerá la reputación de la empresa como un empleador atractivo, facilitando la atracción y retención de talento en el largo plazo. El éxito de este plan dependerá de la disposición de los directivos para llevarlo a cabo de manera efectiva.

#### **4. Marco teórico**

Uno de los grandes retos para las organizaciones es el manejo del componente humano, convirtiéndose en un desafío la identificación de las necesidades actuales y futuras de los profesionales, así como comprender cada una de las etapas necesarias para el manejo del recurso humano dentro de las organizaciones: Esto da a entender que se debe partir desde la selección del personal hasta llegar a una cultura organizacional que permita mantener y retener a los mejores talentos.

Es por ello que la planificación estratégica del talento humano permite a las organizaciones ver el futuro considerando las nuevas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades anticipándose con la elaboración de herramientas, utilización de técnicas y diferentes instrumentos necesarios para cumplir con los objetivos y metas planteadas (Chiavenato, 2017).

Con el desarrollo de una planificación estratégica del talento humano, se dota de un instrumento válido que permita a la organización identificar de la misión y visión, realizar una formulación de objetivos claros y estrategias que permita cumplir con dichos propósitos, dentro de estas estrategias están el reclutamiento y selección del personal, la formación y el desarrollo de los profesionales, evaluación de su desempeño, planes de carrera, sistemas de recompensa, programas de seguridad y solución de conflictos (Romero Hernandez, 2020).

##### **4.1. Principales Teorías**

Para el estudio del presente trabajo investigativo es importante analizar diversas teorías y subteorías, que contribuyan al enriquecimiento literario y el comprender las diversas explicaciones del objeto de estudio.

Una estrategia bien formulada permite “asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 4).

Entendiendo a la estrategia como una forma para anticiparse a los cambios, se requiere de una planeación que permita plasmar las pautas, procesos o pasos a seguir para el cumplimiento de la estrategia, por ende, la planificación estratégica del talento humano de acuerdo a Mendoza et al., (2016) nos dice lo siguiente:

“La planeación estratégica de los recursos humanos es el estudio de las necesidades internas y externas de la compañía y la aplicación de las diversas estrategias con el fin de que los empleados puedan cumplir con sus actividades de manera digna, para lo cual es importante el desarrollar políticas claras que motiven e incentiven a los colaboradores” (p. 65).

#### **4.2. Planificación estratégica**

La planificación estratégica se compone de dos términos clave que es crucial entender por separado. Cuando se habla de un plan, se refiere a un proceso que ayuda a alcanzar una meta. Por otro lado, la estrategia es la manera en que se lleva a cabo cada uno de esos pasos o procesos, es decir, cómo lograr esa meta. Existen algunos conceptos sobre planificación estratégica que proporcionar las bases para su entendimiento, es así que para el profesor Echevarría (1985):

“La planificación constituye uno de los instrumentos clave en la dirección científica de la empresa. La planificación determina cuáles son las exigencias y características que deben

regir para organizar la institución empresarial. La planificación y la organización están integradas en las exigencias de un sistema de información empresarial” (pág. 45).

Mientras que para Rubia Sánchez (2016), la planificación estratégica es una herramienta que se enfoca en las actividades a largo plazo. Esta herramienta requiere que se realice un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar las oportunidades y riesgos del mercado y generar alternativas que permitan a la organización aprovechar dichas oportunidades y mitigar los riesgos (Rubió Sanchez , 2016).

Como bien lo dice Castaño (2005) “las empresas están acostumbradas a aplicar los procesos de planificación a áreas tan concretas como la producción, la comercialización o las actividades económicas; sin embargo, no están habituadas a planificar los recursos humanos” (Castaño, 2005 pág. 93).

#### ***4.2.1. Etapas de la planificación estratégica***

La planificación estratégica es un proceso estructurado de 5 etapas. Primero, se requiere definir la misión y visión de la empresa, estableciendo el propósito y direccionamiento a largo plazo. Se procede a realizar los objetivos estratégicos los cuales deben ser ambiciosos pero alcanzables. Se diseñan las estrategias específicas abarcando áreas como administración, finanzas, contabilidad, tecnología y mercadotecnia. Posteriormente, la implementación de las estrategias de manera coordinada. Finalizando con el monitoreo y evaluación del desempeño de la ejecución, realizando los ajustes según sean necesarios. Este enfoque integral y metódico permite a las empresas alinear sus recursos y esfuerzos de manera efectiva, con miras a alcanzar sus metas a largo plazo.

**Figura 1**

*Etapas de la planificación estratégica*



*Nota.* Martis, Julia (2024). Planificación estratégica para empresas. Recuperado de: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

#### **4.2.2. Importancia**

La importancia de la planificación estratégica radica en el cumplimiento de los objetivos y metas, las cuales se logran a través de esta herramienta, para Obed (2019) la planificación estratégica contribuye a los administradores en su organización, convirtiéndose en un plan que le permita lograr sus metas e identificar en qué momento existe un desvío del camino planificado con el fin de tomar las mejores decisiones para retomar el camino planteado.

Según Chávez (2018) es una herramienta que ayuda a las organizaciones a ser más competitivas con el fin de permanecer en el mercado, su elaboración involucra a varios sectores ya sean internos o externos, contribuye a un análisis y alinear las estrategias para el cumplimiento de las estrategias planteadas que coadyuven a cumplir los objetivos de la organización, permitiéndole a la organización estar a la vanguardia.

El análisis de estos dos conceptos concluye que la planificación estratégica es fundamental para las organizaciones, marcando el camino a seguir y la utilización de herramientas, técnicas y procesos en diferentes áreas de una empresa, que ayudan a plantear planes estratégicos en diferentes áreas (financieros, operativos, de procesos, administrativos, talento humano). Es así que la planificación estratégica en el sector del talento humano, permitirá establecer cuáles son las estrategias a considerar para el bienestar de los colaboradores y de la organización.

#### **4.3. Planificación estratégica de recursos humanos**

De acuerdo a lo que explica Mendoza et, al. (2016), la planificación estratégica de recursos humanos será definida:

“Como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización” (pág. 79).

Al adentrarnos a la planificación estratégica de recursos humanos, lo primero que es necesario es la realización de un plan que contribuya al personal de una organización a conocer cuáles son los procesos que se consideran dentro de los procesos para la selección del personal, planes de capacitación, estrategias que permitan conseguir una cultura y clima organizacional con el fin de que las empresas se mantengan en el tiempo y vayan a la vanguardia.

Las empresas para mantenerse necesitan de las estrategias no solo en ventas, producción u otras ramas, actualmente es de suma importancia estrategias que vayan acorde a las necesidades de las nuevas generaciones, en donde los trabajos sean atractivos y se vuelve indispensable contar

con paquetes atractivos, que vayan más allá de una buena remuneración contribuyendo a servicios de sostenibilidad, comunidad, flexibilidad.

#### **4.3.1. Objetivos**

Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos tienen que ver con la optimización del factor humano de la organización, para que cuente con estabilidad laboral en el tiempo; así como fomentar el desarrollo y formación de acuerdo a las necesidades de la organización; y con ello contribuir a maximizar el beneficio de la empresa (Valle,1995).

Los retos actuales de esta sociedad, cambio constante, el acceso a la información de manera fácil y rápida, la posibilidad de acceder a estudios profesionales y el desarrollo de destrezas y habilidades, han llevado a muchas empresas a replantearse la manera de gestionar el recurso humano, considerando como objetivo no solo el optimizar su planilla sino lograr tener a los mejores talentos dentro de sus organizaciones, para lo cual deben plantearse estrategias que permitan atraer y retener.

#### **4.4. Dirección estratégica de recursos humanos**

Dentro de la planificación estratégica de recursos humanos se requiere de una dirección la cual es esencial para todas las empresas y organizaciones ya que están formada por personas, siendo relevante su estudio y análisis debido al crecimiento acelerado de las demandas en el ámbito laboral. El análisis de algunos conceptos contribuye al desarrollo del presente trabajo investigativo, proporcionando las bases teóricas relacionadas a la visión, misión valores, políticas, objetivos e instrumentos de mediación.

#### ***4.4.1. Cómo formular una visión de una empresa***

Se considera que la visión “debe ser inspiradora y motivadora, siendo capaz de generar compromiso en todos quienes conforman la organización, adicionalmente debe ser realista y alcanzable pero también ambiciosa y desafiante” (Chiavenato, 2017).

Para (Chiavenato, 2011) en su primer capítulo sobre la visión organizacional, nos dice que se requiere comunicar a todos los involucrados cuál va a ser el rumbo del negocio, cuál es el punto al que desean llegar, siendo necesario el apoyo de quienes conforman la organización, siendo necesario la motivadora e inspiradora y así lograr el compromiso que permita enfrentar los desafíos que se presentan desarrollando habilidades y competencias entre el componente humano con el fin de cumplir con la meta planteada. Adicionalmente la claridad en la visión hace que las personas cuenten con un factor común de trabajo fortaleciendo el trabajo en equipo e inspirándose a trabajar por un fin común.

#### ***4.4.2. Cómo formular una misión de una empresa***

La misión a diferencia de la visión puede actualizarse y cambiarse a lo largo de las actividades de la organización, gira en relación a las necesidades de los socios y no de la productividad de la empresa, porque en el camino puede cambiar y lo que no cambia es la satisfacción del cliente. “Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo” (Chiavenato, 2011 pág. 19).

Para la construcción de una misión que represente lo que una organización es y lo que desea transmitir por medio de ella, es importante que respondan a las siguientes interrogantes de acuerdo a (Chiavenato, 2017): cuál es su razón de ser, cual es el papel de la organización frente a

la sociedad, cuál es la naturaleza de la organización y cuáles son los tipos de actividades en los cuales la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

#### **4.4.3. *Valores de la organización***

Al referirse a los valores de una organización se destacan las diferentes creencias y actitudes que las personas cuentan permitiendo determinar su comportamiento, así como también pueden considerarse como “comportamientos valorados y privilegiados por la organización. Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas individuales” (Chiavenato y Sapiro, 2017, pág. 38).

#### **4.4.4. *Formulación de objetivos***

Dentro de la elaboración de un plan estratégico es necesario la formulación de objetivos que permitan conocer que se plantea una organización y en qué tiempo se va a ejecutar, en este apartado se detallarán cómo realizar la formulación de objetivos individuales que vayan encaminados a cumplir la misión de la organización.

En (Chiavenato, 2017) los objetivos organizacionales de las empresas son el conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir los objetivos de acuerdo al plan trazado, para lo cual primero existe un objetivo o propósito a alcanzar, luego existe un conjunto de elementos los cuales dan paso a las estrategias, materiales y todos los elementos implicados para que esto funcione.

“El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado, y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En

este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee”, considerando este análisis se procede a realizar un cuadro que permitirá entender de mejor manera qué pueden ser los objetivos desde el punto de vista de que en dónde estamos y hacia dónde queremos ir” (Chiavenato, 2011, pág. 59).

**Tabla 1**

*¿Cómo planteamos los objetivos organizacionales?*

¿En dónde estamos hoy?	¿Hacia dónde queremos llegar en 10 años
¿Qué clientes tenemos?	¿A qué clientes llegaremos mañana?
¿Cuáles son los canales que utilizamos para la venta?	¿A través de qué canales serviremos en el futuro?
¿Quiénes son nuestra competencia?	¿Cuáles serán nuestras competencias a futuro?
¿Cuáles son las habilidades que hacen a nuestra organización única?	¿Cuáles serán las habilidades que harán que nuestra organización sea única?
¿Qué tipo de productos vende hoy nuestra organización?	¿Qué productos venderán nuestra organización mañana?

*Nota.* Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos.

#### **4.4.5. Políticas**

Para Chiavenato las políticas son reglas en donde marcan los límites, que se constituyen en guías de acción, para dar respuesta a problemas específicos que se presentan dentro de la organización; según Chiavenato y Sapiro (2017) las políticas:

“Son las directrices que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas” (pág. 38).

De este modo, las políticas son guías para la acción. Ofrecen respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia, y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para aclarar o resolver cada problema” (Chiavenato, 2017, pág. 102).

#### **4.4.6. Estrategias**

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2017), la estrategia organizacional surge:

“Como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones y, al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso con el propósito de enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo” (pág. 1).

Para Tzu, la estrategia se concibe como un arte de planificar, la habilidad de trabajar en equipo, el conocimiento de nuestros adversarios, la capacidad de liderar, utilizado en sentido de una guerra; actualmente es un libro referente para el planteamiento de estrategias que permite volver a las bases y permita desde las teorías dar relevancia a los conocimientos. (El arte de la guerra, 2019)

Para (Rubió Sanchez , 2016) “la estrategia se refiere al conjunto de objetivos, fines o metas; y a las políticas y los planes más importantes para alcanzar estos objetivos. Por lo que hay que establecer una fórmula común que facilite abordar este asunto desde la óptica empresarial” (pág. 16), el dar un seguimiento continuo a las estrategias es indispensable para el logro de los objetivos planteados por la organización.

#### **4.4.7. Instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición se convierten en herramientas importantes como lo menciona (Chiavenato, 2011) “ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, pero su capacidad provisoria es muy limitada” (pág. 20).

En el área de gestión del talento humano existen algunos instrumentos de medición que conducen a una eficiencia administrativa, así como también a la eficacia que va hacia el éxito organizacional, de acuerdo al artículo de (Carranza, 2023) para dar uso a los instrumentos de medición a utilizarse dentro de la gestión del talento humano, primero es importante saber qué evaluar considerando los objetivos y metas planteadas; cuyos instrumentos que pueden ser:

- Evaluación de desempeño por objetivos, a través de los OKR que mide los resultados de forma cualitativa y cuantitativa
- Evaluación del desempeño 360 grados, proporcionando una evaluación más integral alrededor de del talento humano
- Evaluación de desempeño 1 a 1, misma que corresponde a la entrevista personal, midiendo el rendimiento de manera personal.
- Autoevaluación de desempeño, dentro de esta herramienta se da la libertad a los colaboradores de realizar una autoevaluación,
- Evaluación por verificación del comportamiento, mismo que se basa en la verificación del comportamiento del personal.
- Evaluación por escala de calificaciones, es una de las herramientas más usadas ya que se establece puntuaciones de acuerdo a los objetivos cumplidos o no.

- Evaluación de desempeño de revisión por pares, con esta herramienta se puede tomar comentarios de los compañeros sobre el desempeño de uno de ellos.
- Evaluación por valoraciones psicológicas, con esta herramienta se evidencia el potencial que tienen los colaboradores, a través de entrevistas, pruebas psicológicas y discusiones.
- Evaluación por prueba de rendimiento están implícitas ya que constantemente se está evaluando su desempeño.
- Métodos de incidente crítico, es aplicada cuando una empresa requiere evaluar el rendimiento de su personal desde afuera, cual es la percepción de los clientes respecto de sus servicios.
- Evaluación por actuación de proveedores, siendo necesario la evaluación desde todos los frentes, esta herramienta está dirigida a los resultados de cada uno de sus proveedores.
- Evaluación de desempeño por satisfacción del cliente.
- Evaluación de desempeño con auditoría interna, evaluando procesos que no se ejecutan, errores o fallas en los procesos y optimización de los procesos.
- Evaluación de desempeño 90 grados, es directa en donde el líder del equipo evalúa a su propio equipo.
- Evaluación de desempeño de 180 grados, en donde se genera una conversación bilateral y ayuda a contar con una evaluación completa y objetiva a diferencia de la evaluación de 90 grados.
- Evaluación de desempeño 270 grados, en esta evaluación el líder evalúa a su equipo, quien a su vez es evaluado por pares de su misma jerarquía.

#### **4.5. Gestión del talento humano**

Dentro de la gestión del talento humano, se presentan dos puntos de vista de grandes autores, el primero dado por Cuesta (2017) nos dice que:

“Se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.” (pág. 1).

“La gestión de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en el área de GRH se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento (Chiavenato, 2017, pág. 96).

El segundo concepto dado por Chiavenato detalla exactamente qué es y para qué sirve la gestión del talento humano, visualizando más allá de una conceptualización utópica es un trabajo permanente con el único fin de ser sostenibles en el tiempo. Actualmente para las organizaciones significa un reto muy importante el manejo del talento humano, considerando la tecnología y su evolución evidenciando que llegó para quedarse, constituyendo un reto la búsqueda de estrategias organizacionales con el fin de involucrar las nuevas tecnologías 4.0 con la parte humana; y la preparación de nuevos talentos con el fin de que vayan de la mano con la inteligencia artificial.

#### ***4.5.1. Retos de la gestión del talento humano***

La gestión del talento humano a lo largo del tiempo ha presentado un sin número de retos, mismo que a través de la globalización, los cambios constantes y sobre todo una pandemia que trajo consigo millón de desafíos en el ámbito laboral, se convierten en desafíos debiéndose trabajar y enfocar en un Smart Working, nuevos espacios de trabajo, un liderazgo híbrido, una atracción y fidelización del talento, nuevos modelos de aprendizaje

En el artículo investigativo relacionado a las tendencias para el 2024 sobre el talento humano de (CONSGOM, 2023) analiza las tendencias que vienen en el 2024, pero a su vez constituyen un reto innegable para cada una de las organizaciones, convirtiéndose la inteligencia artificial en el principal desafío siendo necesaria su adaptabilidad a la par de la creatividad del talento humano, logrando incorporarla y sea en beneficio de la organización y de talentos. Al hablar de IA dentro de los recursos humanos se refiere a diversos programas que mediante la programación pueden contribuir a los procesos de gestión del talento humano, sin embargo, la idea va mucha más allá de aprovechar esta IA con el fin de integrar a la gestión del talento humano y aprovechar las tecnologías digitales en la industrialización en pro de las personas.

De igual manera dentro del artículo de (CONSGOM, 2023) es necesario que el talento adquiera competencias y habilidades que contribuyan a humanizar y a marcar la diferencia de cada uno de los servicios y productos que ofrecen las organizaciones, el cómo entender las necesidades individuales procurando el bienestar personalizado. Para las organizaciones un desafío es impulsar una cultura con propósito, en donde los mejores talentos se sientan identificados y se logre retenerlos dentro de las organizaciones ya que son profesionales realizados y conscientes. La equidad, diversidad e inclusión forman parte de la marca empleadora que insta a las organizaciones

a tener un enfoque holístico; el capacitar y contar con un CEO que identifique oportunidades y sea líder que proporcionen herramientas para el éxito es uno de los desafíos para las organizaciones.

#### ***4.5.2. Importancia de la gestión del talento humano***

En el artículo de (Smowltech, 2022) la gestión del talento humano se vuelve de suma importancia ya que estimula el desempeño de los empleados, así como su compromiso, mejora la imagen de la organización haciéndola atractiva para sus clientes externos e internos, ofreciendo ventajas competitivas a través de la especialización de su equipo de trabajo, la disminución en la rotación del personal, mejora el clima laboral, fomenta la productividad, fortaleza las relaciones interpersonales brindando un clima organizacional óptimo y compromete a los empleados con políticas y programas de bienestar.

#### ***4.5.3. Procesos de la gestión del talento humano***

Los procesos de gestión del talento humano corresponden a las tareas que permiten mejorar la productividad y el bienestar de los empleados, siendo importante el equilibrio entre la organización y los trabajadores visualizando una misma dirección.

(Cuesta Santos, 2017), menciona el modelo de Beer en donde centra sus políticas en cuatro pilares fundamentales, adicionalmente menciona a (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996) que menciona que la participación de los empleados es indispensable y es considerada el eje central actuando sobre el resto de áreas, existe una figura que detalla de mejor manera el modelo de Beer.

## Figura 2

### Modelo Beer



*Nota.* (Cuesta Santos, 2017), menciona a (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996)

Dentro de los procesos de la gestión del talento humano se consideran algunas etapas que son indispensables con el fin de obtener un plan estratégico y que nos permita gestionar el talento humano.

#### 4.5.3.1. Gestión de competencias y selección de personal.

“La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles de cargo.” (Cuesta Santos, 2017, pág. 251)

Mientras que para (Chiavenato, 2017) define al proceso de competencias y la selección del personal como el proceso de provisión relacionado con el suministro de personas que se inmiscuyan dentro de la organización, comprendiendo todas las actividades relacionadas a la

investigación del mercado, el reclutamiento y la selección del personal a través de perfiles del cargo que nos ayuda con dicho reclutamiento.

En la primera fase, la organización debe considerar algunos factores que le permitan saber qué están haciendo un gran trabajo en la gestión de sus competencias y cómo las generan para la selección del personal. A simple vista parecería sencillo la selección del personal de nuestra organización, pero se requiere el analizar nuestras necesidades, qué queremos, cuál es el entorno, qué tipo de demanda u oferta laboral existe; el levantamiento de un perfil profesional es indispensable en donde se deje claro cuáles son los requisitos o que es lo que desea la empresa de sus nuevos colaboradores; una vez levantado este perfil, se da inicio a un proceso de selección.

En la última edición de la administración de recursos humanos de (Chiavenato, 2017) un teórico en temas de la gestión del talento humano habla sobre la importancia de contar con un plan respecto al personal de la institución, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, anticipándonos y disponer del mejor talento tanto en cantidad como en calidad; para el funcionamiento de una organización y el alcance del máximo de su potencial se requiere de personal cualificado que esté dispuesto a contribuir con el cumplimiento de las metas.

Existen algunos modelos que se consideran para la selección de personal y la gestión de sus competencias como son:

- ✓ Modelo basada de acuerdo a la demanda estimada del producto o servicio
- ✓ Modelos basados en segmentos de puestos
- ✓ Modelos de sustitución de puestos
- ✓ Modelo basado en el flujo del personal
- ✓ Modelo de planeación programada
- ✓ Modelo basado en la gestión del riesgo del capital humano

#### **4.5.3.2. Contratación.**

Para Álvarez (2008) la contratación es la fase en la cual se formaliza la vinculación de una persona a la organización territorial. El aspirante una vez ha llenado los requisitos exigidos por la organización es designado para proveer el cargo. (pág. 25). De acuerdo a Álvarez (2008) la fase de inducción se desarrolla en todas las actividades de la organización, comprendiendo la presentación de la información de la empresa, en donde se visualice el por qué?, para qué? está constituida, sus políticas, objetivos, metas; presentación del nuevo empleado al personal con el fin de que se relacionen y proporcionen mayor información y la familiarización con la empresa; la inducción al nuevo empleado sobre sus obligaciones, lugar en donde debe cumplirlas, cuáles serán sus obligaciones, derechos, siendo necesario el involucramiento del departamento de talento humanos y el personal.

#### **4.5.3.3. Formación y capacitación.**

El proceso de formación y capacitación constituyen el momento en donde la empresa brinda los conocimientos a sus empleados relacionados a sus actividades o de conocimiento general; las capacitaciones específicas se relacionan con su puesto de trabajo sirviendo al empleado para su desarrollo individual. Es importante que la empresa cuente con un plan de capacitación para su personal, planes de sucesión, considerando que enfoque persigue como la producción, la eficiencia del personal, la estrategia del negocio, el desarrollo de competencias o hacia el aprendizaje y retención del conocimiento de los trabajadores. (Liquidano, 2012).

#### **4.5.3.4. Promoción o ascenso.**

La promoción o ascenso es parte de la cultura organizacional, en muchos de los casos las organizaciones cuentan con planes de promociones y ascensos considerando las evaluaciones del

desempeño de los empleados, apoyo del proceso de capacitación, el plan de vida y carrera, la formación dirigida hacia competencias, la aplicación y transferencia de conocimientos; con estas consideraciones los medios de aplicación son en base al desarrollo del personal, al análisis y descripción de puestos, la certificación de competencias, o la adquisición y transferencia de conocimientos. (Liquidano, 2012).

#### **4.5.3.5. Motivación.**

De acuerdo a Liquidano (2012) la motivación puede ser de manera verbal o a través de recompensas económicas como bonos o comisiones; existe otro tipo de motivaciones que son las emocionales las cuales constituyen en retribuciones como trabajo desde la casa, el reconocimiento a su trabajo en público o privado; este tipo de motivación se hace en base al trabajo realizado, la percepción que tengan sus superiores y de acuerdo a su desempeño.

#### **4.5.3.6. Prevención de riesgos laborales**

El riesgo laboral es la posibilidad de que un trabajador sufra una enfermedad o un accidente laboral; la incidencia de las personas que sufren accidentes y fallecimientos laborales se ha incrementado en los últimos años, afectando el proceso laboral y al trabajador. (Bonnett 2022)

#### **4.5.3.7. Resolución de conflictos.**

Es el acogimiento de medidas necesarias, con el fin de llegar a la solución de conflictos a lo interno y externo de la empresa relacionadas con el talento humano

#### **4.5.4. *Funciones de Recursos Humanos***

A través de los procesos utilizados en la elaboración de un plan estratégico en talento humano se logra visualizar las funciones del departamento de recursos humanos. Mismas que van

desde la organización y planificación del personal, el reclutamiento y selección del mismo, sin dejar de lado la administración en temas relacionados a su contratación manejo de plataformas de cumplimiento obligatorio con el IESS, Ministerio de Trabajo, SRI, entre otros; adicionalmente es importante el contar con planes de formación continua que permita que el personal esté capacitado dentro de las área de su trabajo y en otro tipo de habilidades y destrezas que contribuyan a su crecimiento personal.

Dentro de cada organización se establecerán formas y métodos de evaluación del desempeño de los trabajadores con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas, así como a los controles que se implementarán en relación al cumplimiento de sus deberes y obligaciones; este conjunto de actividades y el involucramiento del personal de la organización le permitirá al departamento de recursos humanos medir el clima laboral que va alcanzando y que hacer para mejorar la perspectiva de satisfacción que tienen los empleados dentro de una organización.

El manejo de las relaciones laborales es uno de los puntos importantes de este departamento y donde se tomarán medidas no solo para la resolución de conflictos sino también el encontrar una armonía tanto física, mental y espiritual de los trabajadores y de los involucrados dentro de la organización. El departamento de recursos humanos será quien lidere el tema de prevención de riesgos mismo que se encargará de disponer de manuales, instructivos, políticas, y diferentes instrumentos que permitan que el personal que labora en la organización, así como terceros su cumplimiento.

## **4.6. El trabajo en equipo en las Pymes**

### ***4.6.1. Importancia del trabajo en equipo***

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. Desde la aparición de las primeras sociedades, el hombre desarrolló la facultad de asociarse con los integrantes de sus clanes y tribus para garantizar su supervivencia, atender sus necesidades básicas y mejorar sus condiciones de vida (Pérez, 2022).

### ***4.6.2. Claves para obtener un equipo proactivo***

La gestión del talento humano es el proceso de distribuir y gestionar el trabajo de forma eficiente en todo su equipo para el logro de un mayor rendimiento. Una correcta gestión del talento humano maximiza el desempeño, contribuye a disipar el caos. Un trabajo en equipo permite al equipo sentir una seguridad con respecto al volumen de trabajo, logrando mejores resultados y de manera más rápida. La gestión de equipos no es una ciencia exacta, aunque existen técnicas y software que contribuyen a una buena gestión de equipos de trabajo. (Martins, 2024)

### ***4.6.3. Liderazgo***

Según Chiavenato (2017), la gestión de personas es una unión de políticas y prácticas indispensables para regir los aspectos de la posición en la que se encuentra el líder, mismos que se relacionan con “personas”; los líderes deben estar preparados y conocer los diversos procesos que vienen desde el reclutamiento o la selección de nuevos talentos; evaluación del desempeño del talento humano; manejo de planes de recompensas, involucrarse en el desarrollo de las personas, llegando a las personas con disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida; relaciones con los

sindicatos; y, monitorear a su talento con la utilización de una base de datos, sistemas de información de gestión entre otros.

Para Souza (2011) el liderazgo denota un proceso que influye en las actividades individuales y grupales de una manera que logra el resultado esperado. Souza (2011) también destaca que el liderazgo es una competencia de carácter relacional, lo que implica una relación entre varias personas, basada en el ejercicio de la influencia. Para el autor, la regla es despertar el deseo, el interés y el estímulo en el otro, para que las personas adopten comportamientos o cumplan tareas, buscando alcanzar los objetivos de la empresa, especialmente los expuestos por la empresa como de bien común.

#### ***4.6.4. Clima y cultura organizacional***

Ambos términos representan intentos de describir el entorno laboral de los empleados. Sin embargo, representan intentos que surgen de diferentes enfoques e historias. La noción de cultura organizacional surgió de un enfoque antropológico que intentaba examinar lo que era único para cada organización en comparación con la evolución de su historia. En consecuencia, la cultura de una organización particular está representada por descripciones en términos de mitos, símbolos, ritos e historias (Luna 2019).

El clima laboral ha sido definido por varios autores, muchos de estos conceptos son semejantes y otros aportan un valor agregado. Chiavenato (2017) afirma que el clima laboral se encuentra estrechamente relacionado al grado de motivación de los empleados o trabajadores, el clima organizacional tiende a elevarse cuando la motivación es alta, esto se ve reflejado por relaciones positivas, satisfactorias, colaborativas, etc., entre los miembros de la organización, no obstante, es baja cuando existe frustración u obstáculos para satisfacer sus necesidades, los cuales

se ven reflejados en estados de depresión, desinterés, apatía e insatisfacción y en algunos casos que tienden a ser extremos presentan estados de agresividad, inconformidad y manifestaciones o paralizaciones en contra de la organización.

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias, tradiciones y comportamientos compartidos que identifican a una organización, cada empresa tiene su propia cultura y se forma a partir de la interacción entre diversos elementos, como la historia de la organización, las experiencias compartidas, políticas utilizadas, liderazgo, destrezas de recursos humanos, así como el entorno social y cultural en el que opera la empresa y puede estar influenciada por una serie de factores específicos de la región, como las tradiciones culturales, los valores familiares, la religión, la historia política y económica, y las características sociales únicas de cada país (Yopan, Palmero, y Santos, 2020).

#### **4.7. Evidencia empírica**

##### **4.7.1. Caso de estudio *HOLCIM***

Holcim S.A. es una empresa multinacional la cual trabaja durante todos estos años en la construcción de una empresa sólida, para esta investigación se convierte en un referente en lo relacionado a su crecimiento tanto en la parte productiva como en la parte empresarial, cuando se habla de talento humano se evidencia un compromiso de su equipo de trabajo con la visión y misión de la empresa. Dentro de la página web de Holcim se visualiza un equipo de trabajo en el cual se da acceso a su plan de sostenibilidad, adicionalmente la plataforma da valor a las personas que laboran con ellos proporcionando una PROPUESTA DE VALOR, en donde su estrategia no solo es buscar nuevos talentos sino también formar talentos que contribuyan con su liderazgo

dentro de su desarrollo sostenible que den valor a sus clientes, empleados, proveedores y la sociedad.

La empresa Holcim cuenta con un sistema denominado Holcim EVP (Employee Value Proposition - Propuesta de Valor al Empleado), en el cual ofrecen una carrera profesional, su cultura organizacional está enfocada en su personal brindándoles condiciones seguras y atractivas; dentro de este manual su principal objetivo es la proactividad en seguridad y Salud para evitar daños, la sostenibilidad está basada en la gestión ambiental y la responsabilidad social, su liderazgo es abierto incluyente y respetuoso, se fomenta la diversidad e inclusión que permiten un alto desempeño e innovación.

En el desarrollo de su personal ofrecen retos innovadores, planes de carrera y exposición internacional debido a ser una empresa multinacional, fortalecen los conocimientos y habilidades con programas integradores, trabajan bajo altos estándares y la más moderna tecnología. En el ámbito de Seguridad y Salud se desarrollan actividades que den prioridad a la salud y seguridad, una conciencia ambiental, ofrecen las condiciones laborales competitivas, mantienen una equidad interna en todas las operaciones y cuentan con un excelente paquete de beneficios. Los beneficios de Holcim van direccionados a la salud y bienestar integral de sus colaboradores, programas de salud integrales, paquetes remunerativos competitivos, uniformes y equipos de protección y se promueve un ahorro mensual entre sus colaboradores.

El modelo de gestión que ha implementado HOLCIM S.A. en el tema de gestión del talento humano lo vuelve muy atractivo en el mercado para quienes desean trabajar dentro del área de la construcción y especialmente en el sector de Hormigonero, visualizándose la elaboración de un plan estratégico del talento humano.

#### ***4.7.2. Investigaciones de la gestión del talento humano***

Existen investigaciones previas relacionadas con la elaboración de un plan estratégico de talento humano. Un ejemplo de ello es el trabajo de Ludeña, S. y Maurad, J. (2016), quienes realizaron un estudio sobre la gestión del talento humano en la empresa Hormiconstrucciones. Este trabajo destaca la implementación de procesos como el reclutamiento, selección, inducción, integración, capacitación y contratación, además de la creación de un organigrama estructural, manuales de bienvenida y funciones, y la evaluación de los puestos. Para ello, emplearon métodos deductivos y analíticos, utilizando técnicas como la observación, entrevistas y encuestas.

Por otra parte, investigaciones más recientes, como la de Romero Hernández (2020), concluyen que las organizaciones deben poner en marcha estrategias centradas en el talento humano para ser competitivas. Este estudio realiza una comparación que resalta la importancia de la humanización de los procesos, la creación de oportunidades de crecimiento para el personal, así como la integración de tecnología, innovación y calidad en los procesos, lo cual contribuye a mejorar la posición de la empresa a largo plazo.

Otro ejemplo es el plan estratégico de Coponor (2023), el cual abarca desde los valores y estructura de la organización hasta la evaluación de sus necesidades y características del personal. Este plan incluye herramientas como manuales, sistemas de evaluación, diagnóstico de necesidades y planes de acción, con el objetivo de facilitar una correcta evaluación y desarrollo del talento humano. La revisión de estos trabajos demuestra que la planificación estratégica del talento humano depende de las necesidades y objetivos particulares de cada organización, y que es un proceso dinámico que debe adaptarse a la realidad cambiante de la empresa.

## **5. Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario proponer una metodología de trabajo que presente el enfoque, diseño y el tipo de investigación a realizar con la finalidad de presentar la ruta de trabajo seguida. De igual manera, en este apartado se presentan los métodos, las técnicas aplicadas en la recolección de información y en el análisis de la misma.

### **5.1. Área de estudio**

Para la presente investigación se realiza un análisis del componente del talento humano en cuanto al clima organizacional de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., durante el año 2024. La empresa es de capital privado y tiene su casa matriz en la ciudad de Loja (-4.01865, -79.23063), y una sucursal en la ciudad de Machala (-3.31422, -79.89032). La empresa cuenta actualmente con 32 empleados entre directivos, personal administrativo y personal operativo.

### **5.2. Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación de este trabajo es cuantitativo, permitiendo de esta manera obtener datos que permitan analizar la problemática actual de la empresa en lo referente a su componente de talento humano.

### **5.3. Diseño de investigación**

En la elaboración de la presente investigación la cual se constituirá de tipo no experimental se observarán las variables, pero no se manipulará ni se intervendrá de manera directa y no se afectará su estado natural.

#### **5.4. Tipo de investigación**

La investigación descriptiva formará uno de los pilares que permitan reseñar las características de la situación, describir de manera óptima cual va a ser el plan estratégico a considerar para la mejora de las actividades diarias de la empresa e identificación hechos, situaciones, rasgos, etc.

Con el método inductivo nos permitirá establecer que la inexistencia de un procedimiento o análisis situacional de procesos dentro de la gestión del talento humano es una de las causas para que no existan un lineamiento claro que permitan al personal tener claro cuál es la visión, misión, políticas y diferentes procesos en ciertas circunstancias de la empresa.

#### **5.5. Métodos**

##### ***5.5.1. Método científico.***

La utilización de este método facilitó las explicaciones del problema de investigación relacionado con la empresa; y con ello poder determinar las causas y efectos que se derivan del problema, para proponer soluciones en referencia del componente de talento humano de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

##### ***5.5.2. Método Analítico.***

Mediante este método se logró examinar e identificar todas las situaciones específicas que forman parte del objeto de estudio con la finalidad de ir estableciendo posibles estrategias de mejora del componente humano.

### **5.5.3. Método inductivo – deductivo.**

Este método permitió analizar cada situación generada en la organización a partir del conocimiento de las causas de los problemas y de los efectos que estas han producido para llevar a la organización a la situación actual. Su uso es fundamental para proponer los resultados que luego se traducen en estrategias de mejora para la empresa.

### **5.5.4. Método Histórico.**

La aplicación de este método sirvió para analizar los antecedentes de la empresa permitiendo proyectar estrategias para mejorar la administración y planificación del talento humano en la empresa.

## **5.6. Técnicas**

### **5.6.1. Observación directa**

Esta técnica permitió acceder a información de primera mano en la misma empresa para identificar y corroborar los problemas los problemas relacionados con el talento humano de la empresa. Esto también permitió conocer sobre el estado de las instalaciones, las condiciones de trabajo de los empleados, así como el entorno en el que se desenvuelven.

### **5.6.2. Entrevistas**

Para la obtención de la información necesaria para esta investigación se realizarán entrevistas estructuradas dirigidas a los dos altos directivos de la empresa, con la finalidad de identificar las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, insumos necesarios para la propuesta del plan estratégico.

### **5.6.3. Encuestas**

Se planteó la elaboración de una encuesta relacionada con el clima organizacional aplicando la escala de Likert la misma que se compone de 8 dimensiones; dirigida al personal de la empresa de las agencias Loja y Machala. Se considera la aplicación de la encuesta para cada uno de los trabajadores con la finalidad de considerar las expectativas que tiene el trabajador e integrarlas a las estrategias propuestas. Se realizará una encuesta de clima laboral con relación al talento humano de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

### **5.6.4. Población**

Para el presente trabajo se utilizó como muestra a la población total de la empresa, considerando a los 30 empleados de los cuales 12 pertenecen a la sucursal de Loja y 18 a la sucursal de Machala.

### **5.6.5. Análisis FODA**

La aplicación del análisis FODA permite la obtención de un diagnóstico actual de la empresa en referencia al clima organizacional del personal de las dos agencias. La aplicación de esta técnica se realizó a partir de la información obtenida de la encuesta. Con este análisis se determinaron los aspectos internos y externos de la empresa, para luego realizar una matriz FODA cuantitativa para obtener los componentes más importantes, mismos que luego se convertirían en las propuestas y estrategias de mejora para que la empresa pueda ejecutar.

## 6. Resultados

La presente investigación se aborda desde el análisis de la Gestión del Talento Humano y tiene como objetivo diseñar e implementar un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. En este apartado se presentan los principales resultados obtenidos.

### 6.1. Entrevista a directivos

De las entrevistas que se realizaron a los directivos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., (Anexo 1) Ing. Oswaldo Alberto Eguiguren socio mayoritario y gerente general de la empresa; y, al Ing. Bernardo Burneo presidente de la empresa encargado de la sucursal de Machala; se establece la situación actual de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., mismas que son sintetizadas en una matriz FODA para determinar un panorama general de la situación de la empresa en lo referente al talento humano y el clima organizacional.

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
F1: Personal proactivo, con iniciativas y alto compromiso.	D1: Falta de mejores condiciones de infraestructura.
F2: Trabajo en equipo.	D2: Poca o escasa capacitación al personal.
F3: Nivel salarial competitivo.	D3: No existe un proceso de evaluación de desempeño
F4: Incentivos salariales por nivel de producción	D4: La retroalimentación laboral es deficiente
F5: Estabilidad laboral del personal	D5: Promoción interna deficiente
F6: Disponibilidad de lo necesario para el trabajo	D6: No existe un departamento de Talento Humano
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
O1: Asignación de recursos necesarios	A1: Falta de estrategias empresariales para el desarrollo del talento humano.
O2: Oportunidades de expansión de la empresa	A2: Falta de presupuesto para capacitación.
	A3: La comunicación de resultados es deficiente

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

El análisis realizado a través de la matriz FODA permitió identificar aspectos clave en la gestión del talento humano de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., basados en entrevistas y encuestas aplicadas a empleados y directivos. Entre las fortalezas, se destacó el compromiso y la proactividad del personal (F1), lo que refleja una cultura laboral orientada al logro de objetivos. Asimismo, el trabajo en equipo (F2) y los incentivos salariales ligados a la producción (F4) contribuyen a mantener la estabilidad laboral (F5) y a garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios para desempeñar las funciones (F6). Sin embargo, las debilidades identificadas, como la falta de mejores condiciones de infraestructura (D1), especialmente en la sucursal de Loja, limitan el desarrollo eficiente de las tareas. Además, la ausencia de procesos estructurados de evaluación de desempeño (D3) y la promoción interna deficiente (D5) generan desmotivación en los empleados, acentuada por la escasa capacitación (D2) y la falta de retroalimentación (D4). Por otro lado, la empresa cuenta con oportunidades de mejora, como la asignación de recursos estratégicos (O1) y la posibilidad de expansión en nuevos mercados (O2), que pueden potenciar su competitividad.

Sin embargo, enfrenta debilidades significativas, como la inexistencia de un departamento de talento humano (D6) que gestione de manera integral a los empleados, Desde el enfoque de la empresa, esta carencia representa un riesgo crítico porque dificulta la implementación de procesos organizados, La ausencia de un departamento dedicado al talento humano también limita la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios normativos, optimizar el clima organizacional y fortalecer la cultura empresarial, lo que a largo plazo puede debilitar su posición competitiva en el sector, y la falta de estrategias empresariales para su desarrollo (A1), lo que se agrava con la deficiencia en la comunicación de resultados (A3). Estas debilidades y amenazas subrayan la necesidad de un enfoque estratégico que permita contar con mayores fortalezas y mitigar los riesgos, promoviendo un ambiente laboral óptimo y una gestión más eficiente del talento humano.

El análisis realizado en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. reveló que, aunque la empresa cumple con las normativas legales vigentes en el ámbito tributario, laboral y de seguridad, carece de un enfoque estratégico en la gestión del talento humano. Esta situación se refleja principalmente en la ausencia de un departamento dedicado exclusivamente a esta área, así como en la falta de documentación que regule y formalice los procesos de selección, desarrollo y evaluación del personal. Uno de los problemas más críticos identificados es el clima laboral, el cual no se encuentra debidamente estructurado ni gestionado, lo que podría limitar el compromiso de los empleados y afectar negativamente la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

La matriz FODA cuantitativa es una herramienta que permite evaluar numéricamente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Con base en las encuestas y entrevistas realizadas, se han asignado valores a cada factor interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), estableciendo así un análisis objetivo que facilita la identificación de prioridades estratégicas para la gestión organizacional. Este enfoque permite determinar cómo las variables externas pueden potenciar o limitar el desempeño interno de la empresa.

**Tabla 3***Matriz FODA cuantitativa*

		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			
		O1	O2	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
<b>FORTALEZAS</b>	<b>F1</b>	7	4	<b>5,50</b>	6	4	4	4,67
	<b>F2</b>	4	3	3,50	7	5	4	<b>5,33</b>
	<b>F3</b>	3	4	3,50	2	3	4	3,00
	<b>F4</b>	3	7	<b>5,00</b>	7	2	7	<b>5,33</b>
	<b>F5</b>	4	3	3,50	3	4	3	3,33
	<b>F6</b>	3	4	3,50	2	4	5	3,67
	<b>Promedio</b>	<b>4,00</b>	4,17		4,50	3,67	<b>4,50</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>D1</b>	7	4	<b>5,5</b>	4	5	4	4,33
	<b>D2</b>	3	3	3	3	7	5	<b>5,00</b>
	<b>D3</b>	3	4	3,5	4	7	4	<b>5,00</b>
	<b>D4</b>	4	5	4,5	2	3	4	3,00
	<b>D5</b>	7	5	<b>6</b>	4	3	4	3,67
	<b>Promedio</b>	4,8	4,2		3	<b>5</b>	4,2	

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

La tabla evidencia que el clima organizacional emerge como una de las principales áreas a mejorar en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., dada su relación directa con varias debilidades y amenazas identificadas. Por ejemplo, la "falta de retroalimentación laboral" (D4) muestra un promedio de 4,5 frente a las oportunidades y 3,0 frente a las amenazas, reflejando que la ausencia de comunicación efectiva impacta negativamente en el ambiente laboral. Asimismo, la "falta de capacitación" (D2), con un promedio de 5,0 frente a las amenazas, destaca la insatisfacción del personal por la escasa inversión en su desarrollo profesional, lo cual influye en la percepción del entorno de trabajo. En este contexto, las fortalezas como el "trabajo en equipo" (F2), con un promedio de 5,33 frente a las amenazas, sugieren que existen bases sólidas para mejorar el clima laboral mediante una gestión más efectiva del talento humano. Este análisis resalta que el clima organizacional debe ser tratado como una prioridad estratégica, ya que su mejora impactará positivamente tanto en la motivación del personal como en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La tabla 3 presenta una matriz de combinación FODA aplicada a la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., en la que se resumen estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el clima laboral. Este análisis combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas previamente identificadas, generando un conjunto de propuestas estratégicas que permiten abordar las áreas críticas de la organización y aprovechar los recursos disponibles para alcanzar un desarrollo sostenible. Este enfoque busca no solo resolver las problemáticas existentes, sino también fomentar un ambiente laboral favorable, motivando a los empleados y promoviendo su compromiso.

**Tabla 4**

*Matriz de combinación FODA*

	Interno	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		F1: Personal proactivo, con iniciativas y alto compromiso. F2: Trabajo en equipo. F3: Nivel salarial competitivo. F4: Incentivos salariales por nivel de producción F5: Estabilidad laboral del personal F6: Disponibilidad de lo necesario para el trabajo	D1: Falta de mejores condiciones de infraestructura. D2: Poca o escasa capacitación al personal. D3: No existe un proceso de evaluación de desempeño D4: La retroalimentación laboral es deficiente D5: Promoción interna deficiente D6: No existe un departamento de Talento Humano
	<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
	O1: Asignación de recursos necesarios O2: Oportunidades de expansión de la empresa	F1O1: Generar espacios para fomentar la motivación laboral F4O2: Creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral	D5O1: Proceso de selección y reclutamiento eficiente D1O1: Generar mejoras en la infraestructura de la empresa D6O1: Crear un departamento de talento humano
	<b>Amenazas</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
	A1: Falta de estrategias empresariales para el desarrollo del talento humano. A2: Falta de presupuesto para capacitación. A3: La comunicación de resultados es deficiente	F2A3: Implementación de canales de comunicación adecuados. F4A1: Generar un plan de reconocimiento y recompensas de trabajo por objetivos	D3A3: Implementación de procesos de evaluación D2A2: Capacitación continua y formación técnica

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

La matriz de combinación FODA refleja la necesidad de priorizar el fortalecimiento del clima organizacional mediante estrategias específicas. Por ejemplo, la estrategia FO "F1O1: Generar espacios para fomentar la motivación laboral" se fundamenta en la proactividad del personal (F1) y la asignación de recursos necesarios (O1), permitiendo construir un entorno más motivador. Por otro lado, las estrategias DO, como "D1O1: Generar mejoras en la infraestructura de la empresa", abordan directamente una de las principales debilidades relacionadas con el ambiente laboral (D1). Además, las estrategias FA y DA enfatizan la mejora de la comunicación

organizacional y los procesos de evaluación y capacitación, claves para superar amenazas como la falta de estrategias empresariales (A1). En conjunto, estas propuestas no solo buscan resolver deficiencias, sino también establecer bases sólidas para un desarrollo integral del talento humano.

## **6.2. Encuesta al personal de la empresa relacionadas al clima organizacional**

Se procede a aplicar una entrevista relacionada al clima organizacional (Anexo 2) al personal de la empresa tanto de la ciudad de Loja y Machala obtenidos los siguientes resultados, mismos que se basan en ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, dimensión psicosocial. Para el levantamiento de información se utilizó una muestra de 30 personas que laboran en la empresa.

La encuesta se basa en la escala de Likert y se solicitó que se responda en base a los siguientes criterios: totalmente en desacuerdo (1); en desacuerdo (2); neutro (3); de acuerdo (4); totalmente de acuerdo (5). Los resultados se establecieron de acuerdo a la tabla 5.

**Tabla 5**

*Calificación de resultados de la escala de Likert*

Calificación de Resultados		
Porcentaje	Calificación	Acción
[0,55>	Deficiente	Atención inmediata
[55,70>	Regular	Minimizarlo
[70,85>	Bueno	Controlarlo
[85,100]	Excelente	Mantenerlo

A partir de ello, se presentan los resultados obtenidos del análisis de clima organizacional, mismo que se divide en resultados para la matriz Loja y para la sucursal de la ciudad de Machala.

**[0,55> - Deficiente: Atención inmediata**

Este rango corresponde a niveles críticos de desempeño o satisfacción. Los valores que caen en esta categoría indican que existen problemas serios que afectan el funcionamiento de la organización o la satisfacción de los empleados. En el contexto organizacional, estos resultados requieren **acciones correctivas inmediatas**, ya que reflejan factores que pueden generar desmotivación, alta rotación de personal, o una disminución significativa en la productividad.

**[55,70> - Regular: Minimizarlo**

Los resultados en este rango reflejan áreas con un desempeño aceptable, pero con falencias significativas que deben ser atendidas para evitar que se deterioren. Desde un punto de vista técnico, estos indicadores sugieren la necesidad de implementar **acciones de mejora específicas**, tales como revisiones en procesos o intervenciones puntuales, para minimizar los riesgos asociados y garantizar una evolución positiva en estos aspectos.

### **[70,85> - Bueno: Controlarlo**

Este rango evidencia un desempeño sólido en las dimensiones evaluadas. No obstante, el análisis técnico indica que estas áreas, aunque positivas, no deben ser desatendidas. Se recomienda **monitorear y controlar** estos indicadores de manera continua para garantizar su sostenibilidad y prevenir una caída en los niveles de desempeño debido a la falta de seguimiento.

### **[85,100] - Excelente: Mantenerlo**

Los valores en este rango reflejan un desempeño óptimo y alineado con las mejores prácticas organizacionales. En términos técnicos, estos resultados representan fortalezas organizacionales que deben ser **preservadas y reforzadas** mediante estrategias que permitan mantener la satisfacción y el compromiso del personal. Este nivel es también una oportunidad para establecer estándares de referencia para otras áreas de la empresa.

**Tabla 6**

*Resultados del clima organizacional - Loja*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Porcentaje</b>
Condiciones de trabajo	3,8	5	75%
Relaciones interpersonales	4,1	5	81%
Comunicación interna	3,2	5	64%
Estructura Organizacional	3,8	5	75%
Formación profesional	2,5	5	51%
Reconocimiento y promoción	2,9	5	58%
Motivación y satisfacción	3,0	5	60%
Psicosocial	3,1	5	62%

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

De las ocho dimensiones analizadas para la matriz de la empresa en la ciudad de Loja, las de más alto puntaje son las dimensiones de relaciones interpersonales (81%), condiciones de trabajo (75%) y estructura organizacional (75%). Entre las dimensiones con calificación más baja para la agencia Loja se encuentran la formación profesional (51%); motivación y satisfacción (60%) y psicosocial (62%).

**Tabla 7**

*Resultados del clima organizacional – Machala*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Porcentaje</b>
Condiciones de trabajo	3,6	5	73%
Relaciones interpersonales	3,6	5	72%
Comunicación interna	3,4	5	69%
Estructura Organizacional	3,6	5	72%
Formación profesional	3,3	5	66%
Reconocimiento y promoción	3,1	5	63%
Motivación y satisfacción	3,4	5	68%
Psicosocial	3,3	5	67%

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

La tabla 7 muestra los resultados obtenidos del clima organizacional para la sucursal Machala, donde las dimensiones mejor calificadas fueron condiciones de trabajo (73%); relaciones interpersonales (72%) y estructura organizacional (72%). Mientras que las dimensiones con baja calificación son reconocimiento y promoción (63%) y formación profesional (66%).

A continuación, se presenta el promedio general de la escala de Likert para medir el clima organizacional en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., a partir de la cual se analiza cada una de las dimensiones propuestas en la encuesta.

**Tabla 8***Resultados del clima organizacional total*

<b>Dimensión</b>	<b>Promedio</b>	<b>Meta</b>	<b>Porcentaje</b>
Condiciones de trabajo	3,7	5	74%
Relaciones interpersonales	3,8	5	77%
Comunicación interna	3,3	5	66%
Estructura Organizacional	3,7	5	74%
Formación profesional	2,9	5	58%
Reconocimiento y promoción	3,0	5	60%
Motivación y satisfacción	3,2	5	64%
Psicosocial	3,2	5	64%

*Nota.* Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Los resultados generales del análisis del clima organización de la empresa, muestran que los empleados muestran están mayormente de acuerdo en las dimensiones relaciones interpersonales (77%); condiciones de trabajo (74%) y estructura organizacional (74%). Mientras que las dimensiones entre las que existe mayor desacuerdo están las dimensiones formación profesional (58%); reconocimiento y promoción (60%) y psicosocial (64%).

## 7. Discusión

La investigación comenzó con una entrevista al Gerente y Presidente de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. quienes son los principales directivos y encargados del manejo productivo de las plantas de Loja y Machala, quienes tienen un conocimiento cercano de la situación de la empresa reconociendo las fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas; seguidamente con las autorizaciones correspondientes se procede a tener contacto con el personal de la empresa con el fin de aplicar una encuesta relacionado al clima organizacional basada en la aplicación de la escala de Likert analizada desde ocho dimensiones: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, dimensión psicosocial.

Con esta información recopilada nos permite identificar y dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación.

### 7.1. Objetivo 1

**Diagnosticar la situación actual del área de recursos humanos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., de carácter privado, surge como respuesta a las necesidades de los constructores en el año 2004, como parte de su oferta de servicios se considera el suministro de hormigón premezclado y otro tipo de servicios relacionados a la construcción mismos que se encuentran detallados en los estatutos de la compañía; siendo el suministro de hormigón su principal actividad económica y con la que realmente se ha logrado posicionar en el mercado mismo que consiste en preparación de la materia prima (cemento, grava, arena, aditivos y agua).

En el año 2012 nace una nueva empresa en Loja prestando el servicio de suministro de hormigón, con la inserción de esta nueva empresa surge la necesidad de permanecer en el mercado, y por ende se abren nuevas oportunidades de negocio, dando paso en el año 2019 a la apertura de la sucursal en la ciudad de Machala la cual tiene una capacidad mayor a la de Loja con instalaciones completamente nuevas. El mercado dentro de la ciudad de Machala cubriría toda la provincia de el Oro con una única competencia que es Holcim S.A, en vista de su crecimiento tanto productivo como a nivel de talento humano es importante y necesario contar con un plan estratégico en la gestión del talento humano, ya que constituye un pilar fundamental para su desarrollo y el cumplimiento de su visión y misión.

Para la Gestión del Talento Humano, la empresa dispone del Reglamento Interno de Trabajo, expedido conforme lo señala el artículo 64 del Código de Trabajo. En el reglamento se detallan los procesos de admisión de empleados y obreros; las regulaciones para la asistencia al trabajo; el código de conducta durante el trabajo; la jornada y horas de trabajo; vacaciones y permisos; derechos y obligaciones de los trabajadores; pago de sueldos y salarios, bonificaciones y gratificaciones; sanciones y otras disposiciones transitorias apegadas a las leyes vigentes.

En la actualidad Hormiconstrucciones Cía. Ltda., está compuesto de personal administrativo y operativo, con un total de 32 personas (4 mujeres y 28 hombres). Por el giro de negocio, la actividad se relaciona ampliamente con la contratación de personal masculino. Con el fin de dar cumplimiento a las diferentes normativas vigentes en el Ecuador, la empresa ha venido cumpliendo cada uno de los requerimientos legales tanto en el sector tributario, laboral, seguridad y salud ocupacional.

Con la información que se ha logrado recabar desde la organización, mediante la observación in situ, se pudo identificar documentos normativos a los cuales la empresa se acoge. Sin embargo, la empresa no dispone de un departamento o dirección que se encargue netamente de la gestión del talento humano, así como la documentación que normalice o regularice los diferentes procesos de la gestión del talento humano. Actualmente la parte administrativa y operativa (registro de contratos, avisos de salida, avisos de entrada, reportes de nóminas, registros de novedades relacionadas a los trabajadores, actas de finiquito) se realizan desde el departamento de administración y contabilidad.

Internamente y debido a los años de trabajo y de permanencia de la empresa en el mercado, se visualizan procesos claros de los empleados en las diferentes áreas para las cuales han sido contratados, pero los mismos no cuentan con un documento en el cual se plasme qué funciones tiene cada cargo, notándose la falta de procesos de gestión del talento humano que van desde la selección del personal hasta el logro de un clima y cultura organizacional.

La presente investigación se enmarca en el estudio y análisis de la Gestión del Talento Humano, y su propósito principal fue diseñar e implementar un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.”.

### ***Análisis del clima organizacional***

El análisis del clima laboral en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. resulta fundamental para comprender las dinámicas internas que impactan directa e indirectamente en la productividad y satisfacción de los empleados. Desde un enfoque técnico, el clima laboral representa un conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre su entorno de trabajo, las cuales influyen en su

motivación, compromiso y desempeño (Chiavenato, 2002). En este caso, se llevó a cabo un análisis estructurado del clima organizacional utilizando una escala Likert que abarcó ocho dimensiones clave: condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, comunicación interna, estructura organizacional, formación profesional, reconocimiento y promoción, motivación y satisfacción, y aspectos psicosociales. Estas dimensiones fueron seleccionadas por su relevancia en la gestión del talento humano y su impacto en el bienestar general del personal. La justificación de este estudio radica en que, al identificar áreas de fortaleza e insatisfacción dentro de estas dimensiones, se pueden desarrollar estrategias específicas que permitan mejorar el ambiente laboral y, en consecuencia, aumentar la eficiencia organizacional, reducir la rotación de personal y fortalecer la cultura empresarial. Un clima laboral saludable no solo fomenta el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales, fortaleciendo la posición de la empresa en un mercado competitivo.

Las dimensiones analizadas tenían el planteamiento de varias preguntas propuestas para ser respondidas por cada colaborador. Con cada una de las respuestas se estableció un promedio para facilitar su análisis, mismo que se obtuvo de manera general, así como de cada agencia de la empresa. Esta información obtenida permitió más adelante establecer mejores procesos y estrategias que permitan crear las condiciones necesarias para promover mejoras en relación con la forma en que se maneja el talento humano de la empresa.

Dentro de los elementos destacados en las dimensiones del clima organizacional, se encontró que las dimensiones mejor promediadas fueron: relaciones interpersonales (77%); condiciones de trabajo (74%) y estructura organizacional (74%), valores y apreciaciones en las que coinciden los trabajadores de ambas agencias. En cuanto a las relaciones interpersonales, se puede evidenciar por la observación in situ y por las conversaciones mantenidas con los

trabajadores, que se fomenta en todo momento la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo. En Hormiconstrucciones Cía. Ltda., se garantiza un ambiente de respeto y confianza entre los colaboradores, lo que permite y facilita una mejor interacción entre los niveles operativos y jerárquicos.

La administración ha logrado generar un entorno donde se valoran las relaciones interpersonales saludables, lo que se traduce en mayor cohesión, motivación y eficiencia laboral. La empresa debe trabajar en promover espacios para el diálogo abierto y establecer políticas claras de resolución de conflictos para mantener una dinámica de trabajo armoniosa y productiva, con la finalidad de a futuro evitar tensiones, malentendidos y conflictos que afecten el clima laboral y el rendimiento de cada trabajador y en su conjunto.

Es importante que Hormiconstrucciones implemente estrategias para mejorar la inteligencia emocional y las habilidades comunicativas de sus empleados, mediante capacitaciones, retroalimentación constructiva y reconocimiento de logros. Estas acciones pueden fortalecer la cultura de trabajo en equipo y asegurar que los colaboradores se sientan valorados y escuchados.

En referencia a las condiciones de trabajo, por el giro de negocio, la empresa siempre se ha preocupado por garantizar la seguridad, ergonomía y por cumplir con tener adecuadas condiciones de salud laboral con la finalidad de evitar accidentes y enfermedades relacionadas con la actividad. Todos los equipos y herramientas deben pasar por un mantenimiento y revisión constantes, así como también existen procedimientos de seguridad que están definidos y que todos los trabajadores los deben de conocer.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra plenamente definida en cuanto a jerarquías, roles y responsabilidades. La empresa posee una estructura clara para asegurar que los procesos fluyan adecuadamente, desde la planificación hasta la ejecución operativa de cada elemento. La creación de un departamento de talento humano aun es uno de los retos de la empresa, lo que le permitiría facilitar la toma de decisiones sobre el personal y mejorar la coordinación entre los empleados.

De igual manera, existieron algunas dimensiones que no obtuvieron una buena calificación promediada, tales como: formación profesional (58%); reconocimiento y promoción (60%) y psicosocial (64%). En cuanto a la formación profesional, por parte de la empresa no se generó una inversión para la formación profesional del personal, generando de esta manera un estancamiento y desmotivación entre los empleados, lo que puede afectar en el mediano plazo su productividad y el desempeño general de la empresa.

Para la empresa, es esencial establecer un plan de formación integral que abarque a todos los niveles de la organización, desde los operarios hasta los mandos medios y superiores. La capacitación no solo debe centrarse en las necesidades actuales, sino también en el desarrollo de competencias futuras que permitan a la empresa adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado, asegurando su competitividad a largo plazo.

En cuanto a la dimensión de reconocimiento y promoción, se conoció que la empresa no cuenta con un sistema adecuado para reconocer y promover a los empleados, lo que puede dar paso a que se sientan ignorados o infravalorados generando de esta forma desmotivación, rotación de personal y una disminución en la calidad del trabajo. En este sentido, es importante que la empresa pueda establecer un programa transparente para las promociones, valorando la

antigüedad, el mérito y el desempeño individual. De esta manera, la empresa crea una cultura de desarrollo continuo, donde los empleados perciben un futuro claro dentro de la organización, lo que refuerza su compromiso y productividad.

Finalmente, otra de las dimensiones con promedio bajo es la psicosocial, donde se evidenció que los factores psicosociales no han gestionado adecuadamente, lo que ha promovido algunos problemas como el agotamiento emocional, el estrés crónico y los conflictos interpersonales. Esto puede llegar a afectar a los empleados de manera individual pero también colectiva, y traducirse en una disminución del rendimiento, aumento de errores y accidentes laborales. Es importante que la empresa trabaje en planes de salud psicosocial de sus empleados mediante la creación de programas de bienestar y la identificación temprana de posibles riesgos psicosociales.

### ***Análisis FODA***

Para Albert Humphrey el FODA constituye una herramienta que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene una empresa, misma que permite analizar factores tanto interno y externos, para la toma de decisiones e implementación de estrategias. Es así que se procede a unificar la información recopilada tanto de las encuestas al personal de Hormiconstrucciones Cia. Ltda.; y, las entrevistas a los directivos, logrando plantearnos una matriz FODA que nos permite diagnosticar la situación actual de la empresa en lo referente al talento humano, proporcionando de esta forma un análisis integral y estratégico de su entorno interno y externo.

Este análisis permitió a la empresa identificar de manera clara y organizada los factores que pueden influir en su desempeño, facilitando la creación de procesos y estrategias para la

empresa. En referencia a las fortalezas sobresalen aspectos que le otorgan a la empresa una ventaja competitiva, como contar con personal proactivo, con iniciativas y alto compromiso; un alto nivel de trabajo en equipo; nivel salarial competitivo; incentivos salariales por nivel de producción, estabilidad laboral del personal. Al mismo tiempo, se identificaron ciertas debilidades como la falta de mejores condiciones de infraestructura; poca o escasa capacitación al personal, la no existencia de un proceso de evaluación de desempeño; deficiente retroalimentación laboral y una promoción interna inexistente.

En cuanto al entorno externo, la matriz FODA ayuda a reconocer oportunidades en el mercado que la empresa puede aprovechar para crecer o mejorar su posición, como contar con los recursos necesarios y también tener oportunidades de expansión geográfica. Asimismo, se identificaron algunas amenazas externas que pueden afectar negativamente a la empresa, como la falta de estrategias empresariales para el desarrollo del talento humano; falta de asignación presupuestaria para capacitación, la competencia en la agencia Machala, la crisis económica del país o cambios desfavorables en la legislación de la construcción.

## **7.2. Objetivo 2**

**Elaborar procesos y estrategias de gestión del talento humano que fomenten el compromiso de los empleados de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad organizacional, resulta fundamental desarrollar procesos y estrategias de gestión del talento humano que fortalezcan el compromiso y la implicación de los empleados con los objetivos empresariales. El compromiso laboral no solo impulsa la productividad y el rendimiento, sino que también fomenta un ambiente de trabajo positivo y reduce la rotación del personal. En este contexto, la empresa Hormiconstrucciones Cía.

Ltda. busca implementar herramientas innovadoras y alineadas con sus necesidades para involucrar a sus trabajadores en los proyectos organizacionales, promoviendo su satisfacción y motivación.

Las estrategias propuestas para alcanzar este objetivo están diseñadas considerando tanto las necesidades actuales de los empleados como las metas corporativas a largo plazo. Estas incluyen la creación de espacios de reconocimiento y motivación, el desarrollo de planes de carrera que proporcionen estabilidad laboral, y la implementación de procesos eficientes de selección, evaluación y capacitación. Cada una de estas acciones se fundamenta en metodologías reconocidas de gestión del talento humano, las cuales han demostrado ser eficaces para alinear las expectativas de los empleados con las de la organización, generando un vínculo emocional y profesional sólido.

Además, estas estrategias están respaldadas por un diagnóstico integral realizado en la empresa, que permitió identificar las áreas críticas que requerían intervención. Este enfoque garantiza que las iniciativas no solo respondan a los desafíos actuales, sino que también sean sostenibles y adaptables en el tiempo. El compromiso de los empleados se fomentará a través de prácticas que promuevan un entorno laboral equitativo, transparente y orientado al desarrollo personal y profesional de cada colaborador, consolidando así la identidad y cultura organizacional de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

***Plan estratégico de Talento Humano para fortalecer el compromiso en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.***

*Introducción*

La planeación de los recursos humanos es una práctica permanente en cualquier empresa, la cual inicia con la previsión de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en

función de los objetivos organizacionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo acciones orientadas a cubrir las necesidades identificadas.

Las actividades de gestión del talento humano deben estar en estrecha correspondencia con los planes y programas organizacionales, de manera que contemplen la vinculación de nuevos empleados, la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y, en general, todas aquellas actividades tendientes a elevar la productividad del personal vinculado, al igual que el desarrollo eficaz de los procesos de desvinculación del personal.

### *Objetivo General*

Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión del talento humano que fortalezca la captación, formación, desarrollo, y retención del personal, alineado con la misión y visión de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., asegurando un entorno de trabajo seguro, eficiente, y que promueva el bienestar y compromiso de los empleados.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Fortalecer las capacidades, conocimientos y habilidades de los empleados en el puesto de trabajo, a través de actividades de capacitación, entrenamiento, inducción y reinducción.
- ✓ Fortalecer la cultura de la prevención y manejo de los riesgos en el entorno laboral, evaluando y controlando los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el desempeño de los empleados de la empresa.
- ✓ Coordinar la evaluación del desempeño laboral de los empleados de la empresa.
- ✓ Mejorar los procesos de selección y reclutamiento para atraer talento capacitado y alineado con los valores de la empresa.
- ✓ Desarrollar planes de formación y capacitación continua en competencias técnicas y

habilidades blandas.

- ✓ Fortalecer el bienestar y la seguridad laboral de los empleados, con foco en la salud física y mental.

### *Alcance*

El Plan Estratégico de Talento Humano de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., inicia con la detección de necesidades de cada uno de los componentes de los planes institucionales y estratégicos y termina con el seguimiento y control de las actividades desarrolladas en el mismo. Las actividades establecidas en el Plan Estratégico de Recursos Humanos serán aplicadas a todos los empleados de la empresa, de acuerdo con la normatividad establecida.

### *Política de Talento Humano*

Con el fin de garantizar el logro de las estrategias propuestas para la empresa, se ha definido que la Gestión del Talento Humano tendrá un carácter estratégico y estará orientada a brindar las condiciones necesarias para su crecimiento personal y laboral a través de la ejecución de planes y programas que se desarrollarán en la empresa.

### *Misión del plan estratégico*

Contribuir al desarrollo integral de los empleados de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., al clima laboral y al mejoramiento de su calidad de vida de manera sostenible, mediante la promoción de valores y acciones tendientes a alcanzar la satisfacción y expectativas personales y profesionales, que conlleven al óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales.

La tabla 9 detalla las actividades clave para implementar la estrategia de motivación laboral. Estas incluyen programas de reconocimiento periódico, jornadas de integración y espacios de feedback constante, cuyo objetivo es valorar el trabajo del equipo y fomentar una comunicación abierta. Además, se plantea la creación de programas de bienestar laboral y áreas físicas de recreación, que permitirán a los empleados disfrutar de un balance entre su vida personal y profesional. Estas acciones serán complementadas con charlas y talleres motivacionales para inspirar a los trabajadores, todo esto con plazos definidos y métricas claras para evaluar su efectividad.

**Tabla 9**

*Estrategia 1. Generar espacios para fomentar la motivación laboral*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Implementar programas de reconocimiento	Valorar el esfuerzo y los logros de los empleados de manera periódica.	2 meses	N.º de empleados reconocidos mensualmente.
2. Crear jornadas de integración y team building	Fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo en equipo.	3 meses	N.º de actividades realizadas y satisfacción de los participantes (encuestas).
3. Establecer un espacio de feedback constante	Facilitar un espacio donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir retroalimentación.	2 meses	N.º de sesiones de feedback realizadas y propuestas implementadas.
4. Desarrollar un programa de bienestar laboral	Promover el equilibrio entre la vida laboral y personal mediante programas de salud, deporte y apoyo psicológico.	4 meses	Participación de empleados en actividades de bienestar (encuestas y número de participantes).
5. Crear espacios físicos de recreación y descanso	Ofrecer áreas donde los empleados puedan relajarse y desconectar durante su jornada laboral.	6 meses	Uso de los espacios y satisfacción con las áreas recreativas (encuestas).
6. Organizar charlas y talleres motivacionales	Inspira y motiva a los empleados mediante sesiones de crecimiento personal y profesional.	3 meses	N.º de talleres realizados y feedback positivo de los asistentes.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La estrategia de generar espacios para fomentar la motivación laboral surge como una respuesta a la necesidad de mejorar el clima organizacional y promover el compromiso del personal en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Mediante actividades específicas, se busca reconocer el esfuerzo de los empleados, fortalecer sus relaciones interpersonales y crear un ambiente que propicie tanto su desarrollo profesional como su bienestar integral.

La tabla 10 describe las actividades necesarias para implementar un plan de carrera efectivo. Entre estas se incluye el análisis de perfiles y competencias, así como el establecimiento de niveles y programas de mentoría que faciliten el acompañamiento de los nuevos empleados. Además, se contempla la implementación de un programa de promoción interna y revisiones salariales basadas en la progresión profesional. Estas iniciativas buscan garantizar una trayectoria laboral sólida y equitativa para el personal, permitiendo al mismo tiempo mejorar su motivación y estabilidad dentro de la empresa.

**Tabla 10**

*Estrategia 2. Creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Análisis de perfiles de puestos y competencias	Identificar las competencias necesarias para cada puesto y definir los caminos de desarrollo profesional.	2 meses	Descripción de perfiles de carrera y rutas de desarrollo publicadas.
2. Establecimiento de niveles y ascensos	Crear un sistema de niveles y categorías en cada puesto para facilitar los ascensos internos.	3 meses	Porcentaje de empleados con niveles de carrera definidos.
3. Establecimiento de un programa de mentoría	Facilitar el acompañamiento de empleados experimentados a los de nuevo ingreso para fortalecer su crecimiento.	3 meses	N.º de empleados mentoreados y satisfacción con el programa (encuestas).
4. Desarrollar un programa de promoción interna	Establecer un sistema formal para promover empleados basándose en su desempeño y capacitación.	5 meses	Tasa de promociones internas anuales.
5. Revisiones salariales y beneficios basados en progresión de carrera	Ofrecer mejoras salariales y beneficios a medida que los empleados avancen en su plan de carrera.	6 meses	Porcentaje de empleados que reciben aumentos salariales por desarrollo de carrera.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral es una estrategia diseñada para promover el desarrollo profesional de los empleados y reforzar su compromiso con la empresa. Este enfoque busca establecer una estructura clara de crecimiento que fomente la promoción interna, fortalezca las competencias del personal y brinde incentivos salariales en función del desempeño.

La tabla 11 destaca las actividades que componen esta estrategia, como el análisis detallado de perfiles de puestos y la publicación de vacantes en canales especializados. También se proponen métodos de evaluación innovadores, como pruebas prácticas y entrevistas

estructuradas, para garantizar que los candidatos cumplan con los requisitos del puesto. Además, se integra la verificación de referencias laborales como un paso esencial para validar competencias y experiencia. Estas medidas no solo optimizan el proceso de selección, sino que también aseguran que los empleados contratados se alineen con los objetivos y valores de la empresa.

**Tabla 11**

*Estrategia 3. Proceso de selección y reclutamiento eficiente*

<b>Actividades</b>	<b>Objetivo de la actividad</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Análisis de perfiles de puestos	Definir claramente las competencias técnicas y blandas necesarias para cada puesto.	1 mes	N.º de perfiles actualizados y publicados.
2. Publicación de vacantes en canales especializados	Atraer talento con las competencias necesarias para el sector de la construcción.	1 mes	N.º postulantes cualificados.
3. Implementación de pruebas prácticas	Evaluar el desempeño de los candidatos en escenarios simulados del entorno laboral real.	2 meses	Resultados de pruebas prácticas.
4. Entrevistas estructuradas con enfoque en competencias blandas	Evaluar habilidades interpersonales, resolución de problemas y trabajo en equipo.	2 meses	Valoración de entrevistas basada en competencias.
5. Integración de referencias laborales	Validar la experiencia y competencias	1 mes	Cantidad de referencias confirmadas.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

El diseño de un proceso de selección y reclutamiento eficiente constituye una estrategia clave para atraer talento cualificado, esencial para cubrir las necesidades técnicas y organizacionales de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Esta estrategia se enfoca en garantizar que las nuevas contrataciones posean las habilidades necesarias para contribuir al crecimiento de la empresa.

La tabla 12 detalla un conjunto de actividades centradas en diagnosticar las necesidades actuales de infraestructura y desarrollar planes de mejora. Esto incluye la optimización de espacios de trabajo, la adquisición de equipos modernos y la creación de áreas de descanso y esparcimiento. Además, se prioriza la seguridad mediante la mejora de las instalaciones relacionadas con señalización y salidas de emergencia. Estas acciones, implementadas en plazos específicos, se medirán mediante indicadores que evalúan la satisfacción y el uso de las nuevas instalaciones, promoviendo un entorno laboral más eficiente y seguro.

**Tabla 12***Estrategia 4. Generar mejoras en la infraestructura de la empresa*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Realizar un diagnóstico de la infraestructura actual	Identificar las áreas que requieren mejoras o renovación para optimizar el entorno de trabajo.	2 meses	Informe de diagnóstico completo.
2. Diseñar un plan de mejora y renovación	Desarrollar un plan detallado de las mejoras a realizar en las instalaciones.	3 meses	Plan de mejora aprobado.
3. Optimizar espacios de trabajo (oficinas, áreas comunes, y almacenamiento)	Asegurar que las áreas de trabajo sean funcionales y estén adaptadas a las necesidades de los empleados.	4 meses	Satisfacción de los empleados con los espacios de trabajo (encuestas).
4. Renovar o adquirir equipos y herramientas actualizadas	Mejorar la eficiencia del trabajo mediante la renovación o adquisición de equipos más modernos y seguros.	5 meses	N.º de equipos adquiridos o renovados.
5. Mejorar las instalaciones de seguridad	Implementar mejoras en las instalaciones de seguridad (señalización, salidas de emergencia, iluminación).	4 meses	Inspecciones de seguridad aprobadas y reducción de incidentes.
6. Crear áreas de descanso y esparcimiento	Proporcionar espacios para que los empleados puedan relajarse durante sus pausas.	6 meses	Uso y satisfacción de las áreas de descanso (encuestas).

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

Generar mejoras en la infraestructura de la empresa es una estrategia que busca optimizar las condiciones laborales y garantizar un entorno adecuado para los empleados. Este enfoque tiene como objetivo potenciar la funcionalidad de las instalaciones, priorizando tanto la comodidad como la seguridad del personal.

La tabla 13 incluye actividades clave como un diagnóstico inicial de los canales existentes, el diseño de un plan de comunicación interna y la implementación de plataformas digitales como una intranet corporativa. Asimismo, se prevé la capacitación de líderes en

comunicación efectiva y la realización de reuniones personalizadas de feedback. Estas acciones están orientadas a garantizar que todos los empleados estén informados y tengan la oportunidad de participar activamente en la comunicación interna, lo cual se medirá a través de indicadores como la satisfacción y la adopción de las nuevas herramientas.

**Tabla 13**

*Estrategia 5. Implementación de canales de comunicación adecuados.*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Diagnóstico de canales de comunicación actuales	Identificar las fortalezas y debilidades de los canales de comunicación existentes.	1 mes	Informe de diagnóstico y análisis de canales de comunicación.
2. Definir un plan de comunicación interna	Crear un plan estructurado con canales formales e informales para la comunicación interna.	2 meses	Plan de comunicación aprobado y difundido.
3. Implementación de una intranet corporativa o plataforma digital	Facilitar el acceso a información relevante, documentos, y comunicación directa entre áreas.	4 meses	Tasa de uso de la intranet y satisfacción de los empleados con la plataforma (encuestas).
4. Formación en comunicación efectiva para líderes	Capacitar a líderes y supervisores en habilidades de comunicación clara y efectiva con sus equipos.	3 meses	N.º de líderes capacitados y mejora en la satisfacción con la comunicación (encuestas).
5. Implementación de reuniones de feedback 1:1	Facilitar la retroalimentación entre empleados y supervisores de forma regular y personalizada.	3 meses	N.º de reuniones de feedback realizadas y nivel de satisfacción de los empleados.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La implementación de canales de comunicación adecuados es fundamental para fortalecer el flujo de información en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. y garantizar la interacción efectiva entre las distintas áreas y niveles jerárquicos. Esta estrategia busca resolver problemas de comunicación interna y promover un intercambio transparente y continuo de información.

La tabla 14 detalla un sistema estructurado que incluye la identificación de objetivos claros por puesto, la evaluación del desempeño y la creación de un catálogo de recompensas. Este sistema contempla reconocimientos mensuales y anuales, así como incentivos grupales para fomentar el trabajo en equipo. La implementación de estas actividades será monitoreada mediante indicadores de participación y satisfacción, asegurando que los esfuerzos de los empleados sean valorados y recompensados de manera efectiva.

**Tabla 14***Estrategia 6. Generar un plan de reconocimiento y recompensas de trabajo por objetivos*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Identificación de objetivos claros y medibles por puesto	Definir metas específicas, alcanzables y medibles para cada puesto en la empresa.	2 meses	Porcentaje de empleados con objetivos definidos.
2. Establecer un sistema de evaluación del desempeño por objetivos	Crear un sistema de evaluación basado en la consecución de objetivos y resultados.	3 meses	Evaluaciones de desempeño implementadas para todos los empleados.
3. Desarrollar un catálogo de recompensas	Crear un listado de incentivos tangibles (bonos, días libres, capacitaciones) y no tangibles (reconocimiento público).	2 meses	Catálogo de recompensas aprobado y comunicado.
4. Implementar un programa de reconocimiento mensual	Reconocer públicamente a los empleados que cumplan o superen sus objetivos de manera consistente.	3 meses	N.º de empleados reconocidos mensualmente y satisfacción con el programa (encuestas).
5. Definir recompensas anuales por desempeño excepcional	Ofrecer recompensas especiales (bonos, ascensos, premios) a los empleados con un desempeño excepcional durante el año.	6 meses	Cantidad de recompensas anuales otorgadas y porcentaje de empleados satisfechos.
7. Crear un programa de recompensas colectivas	Fomentar la cooperación y trabajo en equipo a través de recompensas grupales basadas en el logro de metas colectivas.	6 meses	N.º de equipos reconocidos y nivel de satisfacción con las recompensas grupales.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

El desarrollo de un plan de reconocimiento y recompensas basado en objetivos es una estrategia diseñada para aumentar la motivación de los empleados y reconocer su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Esta estrategia permite alinear los esfuerzos individuales con las metas generales de la empresa.

La tabla 15 detalla actividades como la definición de criterios de evaluación claros, la implementación de sistemas de evaluación por competencias y objetivos, y la capacitación de evaluadores. Además, se incluye la realización de evaluaciones semestrales y sesiones de retroalimentación, acompañadas de planes de mejora personalizados. Con estas medidas, se busca fomentar una cultura de mejora continua, apoyada por la automatización de procesos para facilitar su seguimiento y efectividad.

**Tabla 15**

*Estrategia 7. Implementación de procesos de evaluación eficiente*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Definir criterios de evaluación claros y medibles	Establecer criterios específicos que se alineen con las metas de la empresa y las responsabilidades de cada puesto.	1 mes	Porcentaje de empleados con criterios de evaluación claros.
2. Implementar un sistema de evaluación por competencias y objetivos	Diseñar un sistema que permita evaluar tanto competencias técnicas como el cumplimiento de objetivos.	3 meses	Sistema de evaluación implementado y número de empleados evaluados.
3. Capacitación para evaluadores	Capacitar a los supervisores y líderes en técnicas de evaluación objetiva y justa.	2 meses	Número de líderes capacitados en evaluación de desempeño.
4. Realizar evaluaciones de desempeño semestrales	Implementar evaluaciones regulares que midan el rendimiento de los empleados cada seis meses.	6 meses	Porcentaje de empleados evaluados en cada ciclo de evaluación.
5. Establecer sesiones de retroalimentación post-evaluación	Facilitar sesiones individuales donde los empleados reciban feedback constructivo sobre sus evaluaciones.	3 meses	Número de reuniones de retroalimentación realizadas.
6. Desarrollar planes de mejora personalizados tras las evaluaciones	Crear planes de acción para aquellos empleados con áreas de mejora identificadas en la evaluación.	4 meses	Porcentaje de empleados con planes de mejora implementados.
7. Automatización del proceso de evaluación	Implementar una plataforma digital que permita automatizar el proceso de evaluación y seguimiento.	5 meses	Sistema automatizado funcionando y tasa de adopción del sistema.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La implementación de procesos de evaluación eficientes busca establecer un sistema formal y justo para medir el desempeño de los empleados. Esta estrategia permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando el desarrollo profesional y alineando las capacidades del personal con los objetivos organizacionales.

La tabla 16 propone actividades como el diagnóstico de necesidades formativas, el diseño de un plan anual de capacitación y la implementación de cursos especializados en áreas técnicas y habilidades blandas. También se destaca la evaluación del impacto de estas formaciones y la actualización constante del plan de capacitación. Estas acciones no solo garantizan el crecimiento profesional de los empleados, sino que también incrementan la eficiencia operativa de la empresa, asegurando su competitividad en el mercado.

**Tabla 16***Estrategia 8. Capacitación continua y formación técnica*

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Indicador</b>
1. Diagnóstico de necesidades de formación	Identificar las áreas técnicas y habilidades blandas que requieren capacitación en la empresa.	2 meses	Informe de diagnóstico completado y prioridades de formación definidas.
2. Diseño de un plan de capacitación anual	Establecer un calendario de capacitaciones técnicas y habilidades blandas para el año.	3 meses	Plan de capacitación anual aprobado y comunicado a los empleados.
3. Selección de proveedores y expertos en formación	Contratar expertos o instituciones para impartir las formaciones necesarias.	4 meses	Contratos firmados con proveedores y capacitadores.
4. Implementación de cursos técnicos especializados	Ofrecer formación técnica relevante (maquinaria, seguridad, materiales) para empleados operativos.	5 meses	Número de empleados que completan los cursos técnicos.
5. Desarrollo de habilidades blandas	Proporcionar capacitación en liderazgo, trabajo en equipo, y comunicación para mejorar la gestión y colaboración.	6 meses	Número de empleados capacitados en habilidades blandas y nivel de satisfacción (encuestas).
6. Evaluación del impacto de la formación en el desempeño	Medir el efecto de las capacitaciones en el desempeño de los empleados y en la eficiencia operativa.	6 meses	Informe de evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño y productividad.
7. Seguimiento y actualización del plan de capacitación	Revisar y ajustar el plan de capacitación según las necesidades y avances de la empresa.	12 meses	Porcentaje de ajustes realizados en el plan de capacitación anual.

*Nota. Elaborado por la investigadora, a partir de los datos de la encuesta aplicada en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La capacitación continua y formación técnica constituye una estrategia clave para fortalecer las competencias del personal y mejorar su desempeño en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Este enfoque responde a la necesidad de mantenerse actualizados en un sector altamente dinámico y competitivo.

### 7.3. Objetivo 3

#### **Implementar un plan estratégico de talento humano en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

Con el fin de lograr la implementación de los procesos y estrategias para la gestión del talento humano de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., se proponen diferentes acciones específicas para que las estrategias diseñadas en el acápite anterior se pongan en práctica en la empresa. Las ocho estrategias propuestas en esta investigación están a disponibilidad de la empresa, y se presentaron al Ing. Oswaldo Alberto Eguiguren socio mayoritario y gerente general de la empresa, mediante oficio de fecha 02 de octubre de 2024 (Anexo 3). En el mismo se realiza la entrega formal del **“Plan estratégico de Talento Humano para la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.”**

De igual manera existió el compromiso de los directivos de la empresa para llevar a cabo la implementación de cada una de las estrategias propuestas, por lo que en reunión mantenida entre el gerente general y el responsable de la Agencia Machala; establecieron la necesidad de que la empresa pueda adoptar estas estrategias en el corto y mediano plazo; para lo cual decidieron que se establezca un cronograma de implementación de las acciones propuestas.

Para realizar estas acciones, los directivos de la empresa han designado a la Ing. Yaritza Tuz Rentería para trabajar en la elaboración del cronograma de implementación y para gestionar su cumplimiento. De igual manera, la persona designada por la empresa estará a cargo de control y seguimiento constante a las actividades planificadas (Anexo 4). A continuación, se presenta el cronograma detallado de implementación desarrollado por la empresa mediante oficio de 25 de septiembre de 2024 (Anexo 5).

**Tabla 17***Cronograma de implementación del plan estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Fecha</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Medios de verificación</b>
1. Generar espacios para fomentar la motivación laboral	Charla motivacional para el personal	12/10/24	# asistentes al taller	Ing. Yaritza Tuz	Encuesta de satisfacción
2. Creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral	Elaboración del Plan de Carrera	01/12/24	# trabajadores acogidos al plan	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
3. Proceso de selección y reclutamiento eficiente	Elaboración de un proceso de selección y reclutamiento	02/01/25	# personal nuevo contratado mediante el nuevo proceso	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
4. Generar mejoras en la infraestructura de la empres	Plan de mejoras de infraestructura	01/03/25	# de mejoras implementadas	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
5. Implementación de canales de comunicación adecuados	Generación de un proceso de comunicación interna	01/02/25	# de comunicaciones internas	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Plan de comunicación interna aprobado
6. Generar un plan de reconocimiento y recompensas de trabajo por objetivos	Elaboración del plan de recompensas de la empresa	01/12/24	# de recompensas y reconocimientos entregados	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Plan de recompensas aprobado
7. Implementación de procesos de evaluación eficiente	Elaboración de la evaluación de personal	01/11/24	Porcentaje de personal evaluado	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Evaluaciones realizadas
8. Capacitación continua y formación técnica	Elaborar el plan de capacitación del año 2025	01/11/24	# capacitaciones # asistentes a la capacitación	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Encuesta de satisfacción

*Nota. Elaborado por la investigadora y el personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

La implementación de este cronograma representa un paso significativo hacia la modernización de los procesos internos de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. Cada estrategia cuenta con indicadores claros que permiten medir el impacto y la efectividad de las acciones desarrolladas. La Ing. Yaritza Tuz Rentería estará encargada de coordinar las actividades y supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El diseño del plan de implementación también considera ajustes y revisiones constantes para garantizar que se mantenga alineado con las prioridades y dinámicas de la empresa. Los directivos han manifestado su compromiso de apoyar esta transición, lo cual será clave para alcanzar los resultados esperados en beneficio del personal y de la organización en general.

Con estas acciones, Hormiconstrucciones Cía. Ltda. asegura no solo la ejecución efectiva de las estrategias propuestas, sino también un proceso de mejora continua que fortalezca su competitividad y compromiso con sus colaboradores.

Como primera actividad del plan de estrategias para la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., y una vez que se ha elaborado el cronograma de implementación; se desarrolló la primera estrategia referente a la generación de espacios para fomentar la motivación laboral, en la cual se dictó una charla motivacional para el personal de las agencias Loja y Machala. Para ello se establecieron tres horarios para que el personal administrativo y operativo reciba el taller sin alterar la planificación laboral de la empresa (Anexo 6).

**Tabla 18***Primera acción implementada*

<b>Acción</b>	<b>Detalle</b>
Charla motivacional	Desarrollar la charla motivacional para el personal administrativo y operativo de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.
Tema	Trabajo en equipo en la empresa
Duración	90 minutos
Fecha	Sábado, 12 de octubre de 2024
Horario	Por las actividades del personal operativo se desarrollará la actividad en los siguientes horarios: 10h00 14h00 16h00
Capacidad	10 trabajadores por horario asignado
Medios de verificación	Encuesta de satisfacción Fotografías

*Nota. Elaborado por la investigadora y el personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

Como parte de la implementación del plan estratégico de talento humano en la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., se llevó a cabo la primera acción concreta: una charla motivacional dirigida tanto al personal administrativo como al operativo. Esta actividad, titulada "Trabajo en equipo en la empresa", tuvo como objetivo fortalecer las relaciones laborales, fomentar la cooperación entre los empleados y reforzar el compromiso con los valores organizacionales.

La charla se desarrolló el sábado 12 de octubre de 2024, adaptándose a los horarios de las actividades operativas de la empresa. Para garantizar una participación efectiva y cómoda, se organizaron tres sesiones con una duración de 90 minutos cada una, a las 10h00, 14h00 y 16h00, con una capacidad de 10 trabajadores por grupo. Esta metodología permitió atender las necesidades de los diferentes turnos laborales sin afectar las operaciones diarias de la empresa.

Para evaluar el impacto de esta acción, se utilizaron herramientas como encuestas de satisfacción y se recopilaron fotografías que documentaron la participación de los asistentes. Esta primera acción marca el inicio del compromiso de la empresa con la implementación progresiva y efectiva de las estrategias propuestas, orientadas al fortalecimiento del talento humano y al desarrollo organizacional, misma que fue realizada a los 30 empleados administrativos y operativos que recibieron el taller motivacional; obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 19**

*Resultados encuesta de satisfacción*

<b>Componente</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
Metodología	Los objetivos de la capacitación fueron:	Muy pertinentes: 70% Pertinentes: 30%
	Los contenidos de la capacitación fueron:	Muy pertinentes: 66,7% Pertinentes: 33,3%
	¿Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes?	Si: 100%
	¿Las presentaciones fueron claras y fáciles de seguir?	Si: 100%
	¿El contenido fue oportuno y de calidad?	Si: 96,7% No: 3,3%
Expositores	¿Los expositores dominan los temas tratados?	Si: 100%
	¿Los expositores tuvieron un dominio del grupo?	Si: 96,7% No: 3,3%
	¿Los expositores estimulan la participación e intercambio de ideas y experiencias?	Si: 96,7% No: 3,3%
	¿La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados?	Si: 96,7% No: 3,3%
Organización	¿La organización del taller y el soporte logístico fueron apropiados?	Si: 93,3% No: 6,7%
	¿Qué tema le gustaría profundizar en otra charla motivacional?	Importancia de la familia: 13,3% Liderazgo: 40% Proyecto de vida: 10% Superación personal: 36,7%

*Nota. Elaborado por la investigadora a partir de los datos de encuesta de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.*

Los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción de la charla motivacional realizada por la empresa dan muestra de un resultado positivo y de una buena aceptación por parte del personal administrativo y operativo. En términos generales, en el componente de metodología, los empleados consideran pertinentes los objetivos y contenidos de la capacitación, así como los materiales y la presentación. En referencia a los expositores consideran que estos dominan los temas presentados y fomentan el intercambio de ideas. Finalmente, expresan que existen temas que les gustaría profundizar en próximos talleres.

Como parte del tercer objetivo de la investigación, se presentó a Hormiconstrucciones los resultados del análisis, en los que se destacaron ocho estrategias clave. La empresa ha decidido incorporarlas en su planificación anual, asignando un presupuesto específico para cada actividad, con la expectativa de que el proceso de planificación y ejecución se desarrolle de manera participativa, involucrando tanto a directivos como a empleados.

Mediante un oficio con fecha 25 de septiembre de 2024, la empresa confirmó la recepción de la información y designó a la Ing. Yaritza Tuz Rentería como la responsable de elaborar el cronograma de implementación de las estrategias recibidas. Este cronograma, entregado el 2 de octubre de 2024, detalla cada estrategia junto con las acciones a desarrollar, fechas de ejecución, indicadores de medición, responsables de cada actividad y los medios de verificación correspondientes.

En cumplimiento de su compromiso, la empresa ha iniciado la implementación con la primera actividad: "Generar espacios para fomentar la motivación laboral". Como parte de esta estrategia, se llevó a cabo una charla motivacional de 90 minutos dirigida a 30 empleados administrativos y operativos de las agencias de Loja y Machala, la cual fue bien recibida y evaluada positivamente mediante una encuesta de satisfacción.

Estas acciones evidencian el compromiso de Hormiconstrucciones Cía. Ltda. con la implementación del plan estratégico, así como su intención de fortalecer su talento humano y mejorar el ambiente laboral para todos sus trabajadores. Se espera que la implementación de este plan se integre en la planificación anual de la empresa para el año 2025, asignando los recursos necesarios para cada actividad.

## 8. Conclusiones

A partir del levantamiento, análisis de resultados y discusión generados a partir del tema de investigación, se plantean las siguientes conclusiones:

La situación actual del componente de talento humano en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., refleja una estructura organizativa que, aunque funcional, enfrenta desafíos importantes en cuanto a la gestión de personal, capacitación y promoción y reconocimiento. Si bien la empresa ha logrado consolidar una base de empleados comprometidos con sus operaciones, se observa una necesidad urgente de implementar estrategias que fomenten el crecimiento profesional y promuevan una mayor alineación entre las metas individuales y colectivas. Actualmente, la empresa enfrenta desafíos en cuanto al clima organizacional. Si bien se reconoce un buen nivel de compromiso y entrega en el equipo, la falta de iniciativas claras para el fortalecimiento del liderazgo interno y la gestión del bienestar de los empleados podría a futuro afectar la productividad y la motivación. La empresa requiere un enfoque estratégico que incluya planes de desarrollo personalizados, la adopción de tecnologías de gestión de talento, y la creación de un entorno que incentive la innovación y el trabajo colaborativo, elementos que son esenciales para garantizar el crecimiento sostenible del negocio y la satisfacción del personal a largo plazo.

La elaboración de procesos y estrategias de gestión del talento humano en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., se centrarán en el desarrollo de planes internos que promuevan un entorno de trabajo donde los empleados se sientan valorados y comprometidos. Lo más importante del plan de estrategias es fomentar la capacitación continua, así como mecanismos de reconocimiento y promoción que refuercen el sentido de pertenencia y motivación del personal. Al identificar y fomentar el potencial de crecimiento individual, la empresa puede aumentar la

satisfacción y el compromiso de sus empleados, lo que a su vez impulsará un mayor rendimiento y lealtad hacia la organización. Además, una estrategia efectiva de gestión del talento humano debe enfocarse en crear una cultura organizacional sólida en el mediano plazo, misma que esté basada en la comunicación abierta, la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la alineación de los objetivos personales con los de la empresa.

La implementación de un plan estratégico de talento humano en Hormiconstrucciones Cía. Ltda., es clave para garantizar su crecimiento sostenido y mejorar su competitividad en el mercado. Un enfoque planificado permitirá a la empresa alinear sus necesidades organizativas con el desarrollo y bienestar de sus empleados, optimizando así su desempeño. Al diseñar estrategias claras de selección, formación, desarrollo y retención de talento, la empresa podrá asegurar que cuenta con un equipo altamente capacitado y comprometido, preparado para enfrentar los desafíos del sector de la construcción. El compromiso de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., con el objetivo de mejorar la organización en lo referente a su componente de talento humano se refleja en la elaboración del cronograma de implementación desarrollado por la empresa; y con la ejecución de la primera de las actividades de mejora. La empresa espera poder implementar todas las estrategias dentro de la planificación del próximo año y con ello ejecutar todas las mejoras que han resultado de este estudio. Tener un nuevo enfoque estratégico no solo potenciará el crecimiento individual de los empleados, sino que también fortalecerá la reputación de la empresa como un empleador atractivo, lo que facilitará la atracción y retención de talento clave en el largo plazo

## 9. Recomendaciones

Acorde a las conclusiones presentadas en el acápite anterior, se detallan algunas recomendaciones:

Se recomienda que la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda., a partir de su cronograma de implementación de estrategias, continúe gestionando e incluyendo las acciones que permitan que todas las estrategias logren ser implementadas en el corto y mediano plazo. El plan estratégico de gestión del talento humano presentado en esta investigación busca priorizar la capacitación continua, la promoción del liderazgo interno y el reconocimiento efectivo de los empleados. Además, la empresa debe fortalecer el bienestar organizacional mediante acciones que impulsen el clima laboral positivo, generando una alineación clara entre los objetivos de la empresa y los individuales. La empresa debe enfocarse en mejorar el liderazgo y ofrecer planes de carrera personalizados para aumentar el compromiso y la productividad a largo plazo.

La empresa debe desarrollar e implementar dentro de su cronograma de estrategias, diversos mecanismos claros de reconocimiento y promoción, acompañados de un plan de capacitación continua que identifique las áreas de mejora y crecimiento de los empleados. Fomentar un ambiente laboral que valore la comunicación abierta y permita a los empleados participar activamente en la toma de decisiones contribuirá a una cultura organizacional sólida. Este enfoque debe estar alineado con incentivos que refuercen el sentido de pertenencia y compromiso a largo plazo, maximizando el rendimiento y la lealtad de los empleados. Estas recomendaciones apuntan a fomentar un entorno laboral sólido, donde los empleados se sientan apoyados en su desarrollo profesional, motivados a contribuir al crecimiento de la empresa y comprometidos con el logro de los objetivos colectivos.

## 10. Bibliografía

- Álvarez C, Augusto. (2008). Gerencia del talento Humano. Bogotá D.C., <https://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/1-Gerencia-del-Talento-Humano.pdf>
- Bonnett Bogallo, Belka B.; Lebrija, Analinnette. (2022). Prevención del riesgo laboral: Desafío para la seguridad y salud en el trabajo desde la educación media profesional y técnica en Panamá. Revista Científica de la Universidad Especializada de las Américas (REDES). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/443/4433629007/4433629007.pdf>
- Bolaños C, Fernando. (2022). Tendencias en la prevención y solución de conflictos laborales. Una aproximación centroamericana. IVSTITIA. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R21815.pdf>
- Caldera, R. (2005). Planificación estratégica de recursos humanos: Conceptos y teorías. Editorial eumed.net
- Chávez, H. Noé. (2018). El buzón de Pacioli. Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. Revista el Buzón de Pacioli Numero 104. (<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>)
- Chiavetano, Edalberto. (2009) Gestión del talento humano. Tercera edición. Edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- Chiavetano, Edalberto. (2011) Administración de recursos humanos. novena edición. Edición McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Conexión Esan. (2022). Porqué es importante la gestion estratégica del talent humano?. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/por-que-es-importante-la-gestion-estrategica-de-talento-humano#:~:text=La%20Gesti%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20de%20Talento%20Humano%20incrementa%20la%20productividad%20de,construir%20una%20fuerza%20>

- [aboral%20estable.&text=Cada%20a%C3%B1o%2C%20miles%20de%20empresas,finanzas%20o%20un%20desbalance%20econ%C3%B3mico.](#)
- Cuesta Santos, A. (2017). <i>Gestión del talento humano y del conocimiento</i>. Ecoe Ediciones.  
<https://www.digitaliapublishing.com/a/126654>
- Fernandez, Melisa. (2023). Nuevos retos de la gestión del talento humano. Factorial.  
<https://factorialhr.co/blog/retos-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Fred R, David. (2008). Conceptos de administración estratégica décimaprimer edición. Mexico Pearson.Educación. 2008. ISBN 978-970-26-1189-9.  
<https://ogarcia.files.wordpress.com/2019/09/fred-david-conceptos-de-administracion-estrategica-pearson-11a-edicion-2008.pdf>
- García Echevarría, S. (1985): «Planificación de personal en la empresa; contenido y organización». Boletín de AEDIPE, mes de junio.
- Jaime S, Penélope; Araujo C, Jasmani. (2009). Clima y cultura organizacional. Decisiones organizativas.  
<file:///Users/ortegamendez/Downloads/Documat-ClimaYCulturaOrganizacional-2486886.pdf>
- Liquidano R, Maria. (2012). Gestión del Talento Humano. Made and Printed in Mexico.  
<file:///Users/ortegamendez/Downloads/librofinal-Liquidano.pdf>
- Luna M, Olga; eat. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeros de educación en el Ecuador. Revista Universidad y Sociedad. versión On-line ISSN 2218-3620.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202019000500327](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000500327)
- Luque F, José. (2021) Gestión de recursos humanos. ICB Editores.  
<https://www.digitaliapublishing.com/a/125516>
- Márcio P, Xavier. (2019). Liderazgo y gestión de las personas hoy día. Revista científica multidisciplinar, Nucleo del contenido, ISSN: 2448-0959.  
<https://www.nucleoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/liderazgo-y-gestion>
- Martinez, Julia. (2004). Técnicas de gestión de equipos imprescindibles. Asana.  
<https://asana.com/es/resources/effectively-manage-team-workload>

- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Obed, Delfin. (2019). Planificación estratégica de recursos humanos. Editorial COASFI Caracas – Venezuela – 2019. [file:///Users/ortegamendez/Downloads/PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA\\_DE\\_RECURSOS\\_HU%20\(1\).pdf](file:///Users/ortegamendez/Downloads/PLANIFICACION_ESTRATEGICA_DE_RECURSOS_HU%20(1).pdf)
- Perez, Anna. (2022). Importancia del trabajo en equipo en las empresas. OBS BUSINESS SCHOOL. <https://www.obsbusiness.school/blog/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-las-empresas>
- Puchol Moreno, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos. 7ª Ed.*. Ediciones Díaz de Santos. <https://www.digitaliapublishing.com/a/136348>
- Rubio Sánchez, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro. <https://www.digitaliapublishing.com/a/59030>
- Valle, R. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Yopan Fajardo, Jorge; eat. (2020). *Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, vol. 11, núm. 20, 2020. Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588663787016>

## 11. Anexos

### **Anexo 1** *Formato de entrevista y resultados*

#### 1. ¿La empresa Hormic cuenta con una filosofía corporativa?

La empresa Hormic, desde sus inicios posee una filosofía corporativa que le ha permitido fortalecer su relación con los clientes, el apoyo del personal y el direccionamiento de sus directivos han permitido plasmar dicha filosofía, dejando enmarcado la razón de ser y lo que ha llegado a convertirse la institución.

#### 2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta su empresa?

En lo que respecta a las fortalezas que posee la institución recalcaron que:

- ✓ **Iniciativa del talento humano:** los colaboradores son los primeros entes responsables de las tareas o funciones que se les asignen, por lo tanto, al momento de realizar una actividad son ellos quienes aportan con las mejores ideas para ejecutarlas, por lo cual las autoridades buscan a que el personal tenga un alto nivel de compromiso.
- ✓ **Trabajo en equipo:** los jefes de cada planta realizan movimientos estratégicos y sensibilizan al talento humano para llegar a un objetivo en conjunto de manera eficiente en que cada grupo o subgrupo de trabajo estén en condiciones aptas para realizar la actividad que se le asigne.
- ✓ **Sueldos competitivos:** el personal de la empresa tanto del sector operativo como administrativo cuentan con un sistema de remuneración por encima de los valores que se establece dentro de la tabla sectorial e incluso pueden asegurar que por encima del sector de la construcción.

En relación con las debilidades que presenta la entidad, mencionaron que existen las siguientes:

- ✓ Infraestructura: estructuralmente en la ciudad de Loja nos hace falta espacios para el personal tanto en los sectores de vestidores, comedor y áreas para la atención del personal; mientras que en la ciudad de Machala se cuenta con los espacios requeridos ya que es una construcción nueva y se tomaron en cuenta cada una de las necesidades para su construcción facilitándolo incluso la vivienda para algunos empleados que no son del sector.
- ✓ Capacitación: las actividades relacionadas a la construcción y los requerimientos de trabajo hacen complicado establecer un calendario de capacitación para el personal ya que se requiere de todos para la ejecución y suministro de hormigón.

3. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta la empresa?

En referencia a las oportunidades que tiene la entidad, se determinaron las siguientes:

- ✓ Reconocimiento: la empresa cuenta con un sistema de reconocimiento por el volumen de producción en cada sucursal, considerando los metros cúbicos fundidos en el mes se cancela un porcentaje adicional a su sueldo, lo cual contribuye al compromiso de todos los empleados para adquirir mayor cantidad de obras.
- ✓ Estabilidad laboral: la empresa proporciona a sus empleados una estabilidad laboral desde el primer día, brindando los mismos beneficios y la oportunidad de trabajar en la empresa, para muestra de ello es la poca rotación del personal contando con empleados desde los inicios de su constitución.

En cuanto a las amenazas identificadas de la institución se identificaron las siguientes:

- ✓ Personal capacitado: la contratación de personal que tenga la experiencia y la capacidad de manejar los equipos relacionados a plantas hormigonera es difícil dentro de nuestra localidad.

4. ¿Considera usted que las estrategias de la empresa influyen en el desempeño laboral del personal?

Las estrategias que se establecen en la empresa en el ámbito de venta de hormigón, involucran al talento humano estando inmerso en las actividades que se pretenden desarrollar e indudablemente repercuten en el desempeño de los colaboradores.

5. ¿Existen actividades que promuevan el trabajo en equipo del talento humano en la institución? ¿Cómo qué tipos de actividades?

Las actividades que promueven el trabajo en equipo dentro de la empresa son las relacionadas netamente a el evento de navidad en donde se trata de unir a los empleados, adicionalmente el jefe de producción de cada sucursal se encarga de mantener una reunión con el fin de incentivarlos a trabajar en beneficio de la empresa de cada uno de ellos porque en base a eso va a depender sus sueldos.

6. ¿Qué tipo de medios de comunicación utiliza con el talento humano?

Los medios que más se utilizan para la comunicación entre directivos, personal administrativo y operativo la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. es por radio, vía telefónica y WhatsApp para tratar asuntos que competen netamente a la entidad.

7. ¿En la planificación empresarial qué actividades están enfocadas al talento humano?

Dentro de la planificación empresarial su mayoría se enfoca a la parte de producción y venta de hormigón, debido a que la empresa su principal objetivo es la venta de hormigón premezclado.

**8.** ¿Cree usted que el desempeño laboral del talento humano cumple con las expectativas de la institución?

En su totalidad no, debido a ciertos factores o detalles que se pasan de desapercibidos, pero sin embargo el talento humano siempre ha buscado la mejor manera de poder realizar y cumplir con sus funciones acorde a los recursos que estén a su alcance con el fin de no perjudicar a la empresa, sino más bien ser de gran aporte para la misma.

**9.** ¿El talento humano desempeña sus labores en referencia a la planificación establecida por la empresa?

Si, el talento humano desempeña sus funciones acordes a una planificación diaria, semanal o mensual establecida.

**10.** ¿Considera usted que es importante identificar las competencias laborales del talento humano para poder asignarle actividades?

Si, es importante el identificar las competencias laborales con el fin de lograr asignar las actividades ya que se consideran habilidades, destrezas y perfiles que ayuden a la asignación de puestos tanto por nuevos empleados como para los existentes.

**11.** ¿Se han realizado evaluaciones de desempeño al talento humano de la institución?

No, la empresa no ha realizado evaluaciones de desempeño laboral, aunque cree que sería importante realizar una evaluación 360 que le permita conocer desde todos los aspectos cómo se encuentra el talento humano de su empresa.

**12.** ¿En la empresa Hormiconstrucciones, se han implementado estrategias con el propósito de mejorar el desempeño laboral del talento humano? ¿Qué tipos de estrategias?

No, no se han realizado ningún tipo de estrategias direccionadas al talento humano.

**Anexo 2** *Formato de encuesta*

<b>Instrucciones</b>	Por favor complete la encuesta de clima laboral marcando con una (X) cada uno de los elementos indicados en la misma	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo					
	Las condiciones de trabajo (comodidad, ruido, temperatura, iluminación, limpieza, orden), me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad					
<b>Relaciones interpersonales</b>	En mi oficina se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo					
	Las personas con las que me relaciono en la organización actúan con respeto y de manera ética					
	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos					
	Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?					
<b>Comunicación interna</b>	La comunicación interna en la organización es una actividad permanente y planificada					
	¿Recibe retroalimentación sobre las labores que realiza?					
	La comunicación sobre los resultados y marcha de la Compañía es clara y transparente					
<b>Estructura organizacional</b>	En la organización las funciones están claramente definidas					
<b>Formación profesional</b>	Recibo formación para actualizar los conocimientos de mi trabajo					
	Recibo formación para el desarrollo personal y la gestión del talento					

<b>Reconocimiento y promoción</b>	¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?					
	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización					
	Las promociones internas se realizan de manera justa					
	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía					
	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la organización					
<b>Motivación y satisfacción</b>	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?					
	¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?					
	¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?					
	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta empresa?					
	¿Los objetivos de mi empresa reflejan mis intereses?					
	¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?					
<b>Dimensión Psicosocial</b>	La organización se preocupa por mi grado de estrés y me facilita medios y herramientas para gestionarlo					
	La carga mental del trabajo y el estrés es un problema para mí					
	Dispongo de espacios, aparte de la cafetería, habilitados para relajarme y recuperar mis capacidades para seguir rindiendo					
	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias (sumando todos sus trabajos)					

Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido		X			
Enfrenta problemas con el comportamiento de los compañeros				X	
Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas		X			
Requiere alto grado de concentración				X	
En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o le faltan el respeto a sus compañeras/os o subordinadas/os				X	

### Anexo 3 Oficio de resultados

Loja, 20 de septiembre de 2024

Ingeniero

Oswaldo Alberto Eguiguren

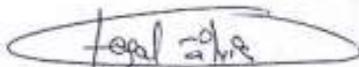
**Gerente General Hormiconstrucciones Cia. Ltda.**

Ciudad

Como parte de la apertura brindada hacia mi persona, en calidad de maestrante en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja; para realizar mi trabajo de titulación: "Plan estratégico de Talento Humano para la empresa Hormiconstrucciones Cia. Ltda."; tengo a bien poner a su conocimiento los resultados parciales de la investigación, de la cual se han logrado obtener algunas estrategias referentes al componente de Talento Humano de la empresa, con las cuales se recomienda su implementación con la finalidad de mejorar el clima organizacional del mismo.

Las estrategias recomendadas nacen del análisis realizado en la empresa y se las pone a consideración de los directivos para su implementación y gestión.

Por la atención que le brinde a la presente, le anticipo mis más sinceros agradecimientos.



Dra. Silvia Ortega Méndez

**Maestrante**

**Anexo 4 Oficio Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**



Loja, 25 de septiembre de 2024.

Doctora

Silvia Ortega Méndez

**Maestrante – Universidad Nacional de Loja**

Ciudad

Con mucho agrado y reconocimiento recibimos los resultados de su trabajo de tesis realizado en nuestra empresa. Agradecemos el estudio realizado a nuestro personal y empresa y tenemos a bien informar la designación de la Ing. Yaritza Tuz Renteria como encargada de realizar un cronograma de implementación del Plan estratégico para nuestra empresa.

De igual manera, solicitamos que pueda mantener comunicación directa con la persona designada para que se pueda generar un intercambio de información para la elaboración de dicho cronograma, así como para la implementación de cada una de las actividades a realizar dentro del mismo.



Ing. Oswaldo Alberto Eguiguren

**Gerente General Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

**Anexo 5 Oficio Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**



Loja, 02 de octubre de 2024

Doctora

Silvia Ortega Méndez

**Maestrante – Universidad Nacional de Loja**

Ciudad

Por medio del presente pongo a su conocimiento el cronograma de planificación de las estrategias entregadas a la empresa para ser aplicadas. Nuestro deseo es que con ello se pueda implementar paulatinamente todas las acciones recomendadas, por lo cual hemos previsto la realización de cada acción en su determinado tiempo y con la planificación adecuada para llevar a cabo todo el plan, mismo que encontrará en el documento adjunto.



Ing. Oswaldo Alberto Eguiguren

**Gerente General Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

Estrategia	Acciones a desarrollar	Fecha	Indicador	Responsable	Medios de verificación
1. Generar espacios para fomentar la motivación laboral	Charla motivacional para el personal	12/10/24	# asistentes al taller	Ing. Yaritza Tuz	Encuesta de satisfacción
2. Creación de un plan de carrera que permita la estabilidad laboral	Elaboración del Plan de Carrera	01/12/24	# trabajadores acogidos al plan	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
3. Proceso de selección y reclutamiento eficiente	Elaboración de un proceso de selección y reclutamiento	02/01/25	# personal nuevo contratado mediante el nuevo proceso	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
4. Generar mejoras en la infraestructura de la empresa	Plan de mejoras de infraestructura	01/03/25	# de mejoras implementadas	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance
5. Implementación de canales de comunicación adecuados	Generación de un proceso de comunicación interna	01/02/25	# de comunicaciones internas	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Plan de comunicación interna aprobado
6. Generar un plan de reconocimiento y recompensas de trabajo por objetivos	Elaboración del plan de recompensas de la empresa	01/12/24	# de recompensas y reconocimientos entregados	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Plan de recompensas aprobado
7. Implementación de procesos de evaluación eficiente	Elaboración de la evaluación de personal	01/11/24	Porcentaje de personal evaluado	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Evaluaciones realizadas
8. Capacitación continua y formación técnica	Elaborar el plan de capacitación del año 2025	01/11/24	# capacitaciones # asistentes a la capacitación	Ing. Yaritza Tuz	Reporte de avance Encuesta de satisfacción

**Anexo 6 Evidencia fotográfica**





*Anexo 7 Certificado de traducción del resumen*

Yo, Daniela Macas Méndez, con C.I. No. 1150319588 y con título de Licenciada en pedagogía del idioma inglés, registrado en el SENECYT con el numero 1031-2023-2749223

**CERTIFICO:**

Que he realizado la traducción de español al idioma inglés del resumen del presente trabajo de titulación denominado "**Diseño e implementación de un plan estratégico de Talento Humano para fomentar el compromiso del personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**", de autoría de Silvia Eugenia Ortega Méndez con cédula de identidad No. 1103961106, estudiante de la maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, siendo el mismo verdadero y correcto a mi mejor saber y entender.

Es todo en cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente en lo que creyere pertinente.



Lcda. Daniel Macas Méndez  
C.I. 1150319588  
Registro del SENECYT: 1031-2023-2749223