



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E INFORMÁTICA**

**PROCESO DE TITULACIÓN**

**NOVIEMBRE 2020 – MAYO 2021**

**EXAMEN COMPLEXIVO O FIN DE CARRERA**

**PRUEBA PRÁCTICA**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA:**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA ELECTCONSTRU S.A DEL  
CANTÓN BABAHOYO**

**EGRESADA:**

**MARIUXI POVEDA VILLALVA**

**TUTOR:**

**ING. TYRON TERRANOVA**

**BABAHOYO – LOS RÍOS – ECUADOR**

## INTRODUCCIÓN

El estudio de caso se realizó en la empresa Electconstru S.A del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, se encuentra ubicada la parroquia Barreiro, calle 3, a dos cuadras de la Unidad Educativa Abdón Calderón. Está conformada por tres departamentos, Gerencia, Administración- Finanzas y Área Operativa, donde laboran treinta trabajadores realizando labores administrativas y operacionales. Es una compañía constituida como sociedad anónima, inició sus operaciones el 17 de abril del año 2009.

El objetivo de la investigación es analizar la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal de Electconstru S.A, donde entre los problemas identificados están relacionados con: la contratación y selección de personal, comunicación organizacional, capacitación, ambiente de trabajo y rendimiento laboral. Aspectos que influyen de manera negativa en el desarrollo normal de las actividades de la empresa. En virtud de lo descrito, el caso se relaciona con la línea de investigación “Gestión Financiera, Administrativa, Tributaria, Auditoría y Control” y la sub-línea denominada “Empresas e Instituciones Públicas y Privadas”, debido a la importancia del Área de Administración en la realización de procedimientos internos y fortalecimiento de las capacidades del personal.

La metodología investigativa es de tipo descriptiva y documental porque permitieron conocer información relacionada a la temática estudiada para describir los hechos problemáticos que presenta la empresa. Se aplicó el método inductivo, el cual ayudó a identificar hechos particulares para luego generar conclusiones generales. Además, se utilizó la técnica de la encuesta acompañada de un cuestionario de preguntas direccionada al talento humano de Electconstru S.A con el fin de recabar información pertinente que sustente los argumentos que se presentan en este caso de estudio.

## RESUMEN

El estudio de caso se realizó en la empresa Electconstru S.A del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos. El objetivo de la investigación es analizar la gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral del personal, debido a que se evidencia situaciones problemáticas relacionadas con el proceso de contratación y selección de personal, comunicación organizacional, capacitación, ambiente de trabajo y rendimiento laboral. La metodología investigativa es de tipo descriptiva y documental, porque permitieron conocer información relacionada a la temática estudiada. Se aplicó el método inductivo que ayudó a identificar hechos particulares para luego generar conclusiones generales. Además, se utilizó la técnica de la encuesta acompañada de un cuestionario de preguntas direccionada al talento humano que facilitó la obtención de los siguientes resultados: la empresa no cuenta con una filosofía institucional, carece de misión, visión y valores corporativos orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales; existen retrasos en las asignaciones salariales con respecto al pago de sueldos y salarios al talento humano por el congelamiento de las cuotas a cancelar por parte del sector público en el desarrollo de determinadas obras y la pandemia provocó recortes salariales, terminación de contratos ocasionales y suspensión temporal del pago de sueldos y salarios.

**Palabras Claves:** contratación y selección, motivación, misión, satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The case study was carried out at the company Electconstru S.A of the Babahoyo canton, Los Ríos province. The objective of the research is to analyze the management of human talent and its influence on the work performance of the personnel, due to the fact that problematic situations related to the process of hiring and selection of personnel, organizational communication, training, work environment and performance are evident. labor. The investigative methodology is descriptive and documentary, because they allowed to know information related to the subject studied. The inductive method was applied, which helped to identify particular facts and then generate general conclusions. In addition, the survey technique was used accompanied by a questionnaire of questions directed at human talent that facilitated the obtaining of the following results: the company does not have an institutional philosophy, it lacks a mission, vision and corporate values oriented to the fulfillment of the business objectives; there are delays in salary assignments with respect to the payment of salaries and salaries to human talent due to the freezing of quotas to be paid by the public sector in the development of certain works and the pandemic caused salary cuts, termination of occasional contracts and temporary suspension of the payment of wages and salaries.

**Keywords:** hiring and selection, motivation, mission, job satisfaction

## DESARROLLO

La empresa Electconstru S.A es una entidad dedicada a prestar servicios de reparación, mantenimiento, distribución de transformadores, motores eléctricos, generadores, instalación de accesorios, líneas de telecomunicaciones, entre otros. Su árbol accionario lo conforman tres socios, quienes son encargados de la dirección empresarial y del proceso de toma de decisiones para el desarrollo de la empresa, la cual ha logrado mantenerse en el mercado durante más de una década; sin embargo, el entorno actual es más competitivo, por tanto, se requiere la efectividad en los procesos y actividades que se realizan en la organización con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.

La gestión de talento humano es uno de los aspectos más importantes en cualquier organización, porque a través de esta se logran los objetivos empresariales. Claro está que las empresas no siempre logran manejar de forma efectiva esta área fundamental para el desarrollo integral y sostenido. En el presente caso de estudio se analiza varios ejes de la gestión de talento humano, lo primero que se realiza para entender el tema de forma clara, es definir el concepto; según Majad (2016):

La gestión de talento humano es aquella que se encarga de conseguir la máxima productividad de las personas, el punto de partida es reconocer al ser humano como el principal actor en el desarrollo empresarial. Una de las actividades básicas es tomar los sueños, ideales, aspiraciones, actitudes y valores de los trabajadores para canalizarlos hacia el logro de los objetivos de la empresa. Además, se encarga de estar pendiente de las necesidades y conflictos de los colaboradores, a través de lo cual se puede contribuir con soluciones oportunas, de tal forma que se genere un clima organizacional adecuado.

(p.151)

El primer eje a ser analizado es la trazabilidad de gestión; “La trazabilidad es un término que ha sido generalizado durante los últimos años, se usa para definir el control de un proceso. En tal virtud, en el contexto de gestión, se trata de la evaluación de desempeño” (Lopez , 2021) (párr.2). Una de las debilidades de Electconstru S.A es que no cuenta con un proceso técnico para evaluar a sus empleados, de tal manera que no se puede conocer la productividad objetiva de cada uno de ellos. Las organizaciones más exitosas alrededor del mundo, son aquellas que han implementado procesos efectivos en los que miden las fortalezas y debilidades de su personal interno, lo cual les permite tomar medidas correctivas de forma oportuna y evitar problemas en el mediano y largo plazo.

No existe duda que la gestión de talento humano es una de las tareas más difíciles, por tanto, supone un reto que debe ser asumido por el personal administrativo de la empresa donde se ha observado el caso. Todos los recursos son importantes, es innegable que las finanzas son vitales para el desarrollo y crecimiento de las empresas, pero el talento humano está sobre todo y esta es una filosofía que debe ser comprendida de manera clara, porque en la actualidad existen organizaciones que priorizan otros aspectos y ponen el interés en el capital más que en el talento, y es precisamente esa forma de pensar que conduce al fracaso.

Electconstru S.A ha intentado gestionar a su talento humano de la mejor manera posible, y esto está bien como intención, pero es preciso y necesario manifestar que, para que los procesos tengan resultados efectivos, se necesita aplicar procedimientos estructurados que le permitan a los administradores tener información veraz y oportuna de cada uno de sus colaboradores, lo cual servirá para la toma de decisiones. Por ejemplo, sin en una de las evaluaciones de rendimiento, los socios accionistas se da cuenta que un trabajador este siendo reincidente en obtener puntuaciones bajas, es el momento perfecto para aplicar las técnicas de liderazgo, acercarse al colaborador y tratar de entender porque no está rindiendo como debería.

Con el ejemplo anterior, se demuestra la importancia que tiene la evaluación de desempeño del personal, es uno de los aspectos básicos para que las empresas puedan obtener la mayor productividad de su talento humano. Por esa razón se hace énfasis en que Electconstru S.A tiene debilidades en este aspecto, porque, aunque no se ha descuidado por completo de conocer el rendimiento de sus colaboradores, la forma de hacerlo no ha sido muy efectiva, puesto que actualmente solo se basa a criterios subjetivos mediante la observación, más no a un método objetivo en donde los datos numéricos contribuyan a esos análisis de rendimiento.

Uno de los aspectos básicos en cualquier organización es la misión, visión y valores corporativos, al respecto Vallejo (2016) menciona que “la misión representa la razón de ser de una empresa, la visión es como se ve proyectada en un tiempo y espacio, mientras que los valores corporativos son las creencias que determinan el comportamiento individual de cada uno de los colaboradores” (pp. 37-39). Las empresas utilizan estos importantes elementos para no perder la dirección en el camino empresarial; es decir, si los trabajadores tienen claro cuál es su misión, visión y valores corporativos, se esforzarán por el cumplimiento de los mismos, para lograr de manera efectiva los objetivos empresariales.

En la investigación de campo realizada, se pudo constatar que Electconstru S.A no posee misión, visión ni valores corporativos; este hallazgo es importante, porque significa que los encargados de la gestión, no se han preocupado por generar estos pilares básicos para la identidad de la empresa. Un adagio popular menciona que si un navegante no sabe a dónde quiere ir, no sabrá cuando el viento está soplando a su favor; en el contexto empresarial pasa lo mismo, la existencia de misión y visión no es un detalle menor o innecesario, no está supeditado a solo unas cuantas letras, en realidad allí se encuentra plasmada la identidad de las empresas.

La pregunta que surge es ¿Quiénes son los encargados de realizar la misión, visión y valores corporativos de Electconstru S.A? La respuesta a esta interesante interrogante es que no se puede adjudicar la responsabilidad a alguien en específico, se requiere un consenso entre los directivos, gerentes, socios y trabajadores en general, para que lo que se vaya a plasmar tenga un impacto positivo y genere un alto grado de pertenencia en la organización. Claro está que es una de las gestiones básicas de talento humano, por tanto, son los colaboradores que trabajan en esta área los que deben impulsar esta iniciativa, para que en el mediano plazo todo el personal este completamente empoderado de la misión, visión y valores corporativos de Electconstru S.A.

La motivación en el ámbito laboral es parte fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, debido a que gran parte del éxito empresarial depende de la calidad del talento humano que posee. Cuando existe un personal motivado el desempeño de las funciones es adecuado, lo que se refleja en el aumento de la productividad y competitividad de las empresas. Además, la motivación juega un papel esencial para mantener la filosofía y valores institucionales, pues permite que los objetivos planteados se cumplan a cabalidad dentro de un periodo determinado.

La motivación laboral consiste “en activar y dirigir el comportamiento de los colaboradores, la cual no solo aumenta el desempeño y productividad de la empresa, sino también que ayuda a fortalecer la imagen corporativa ante el mercado consumidor” (Napolitano, 2018, pág. 3). Escenario que no ocurre en la empresa objeto de estudio, puesto que existen colaboradores desmotivados, lo cual se debe principalmente a la falta de comunicación, sobrecarga de trabajo, asignaciones salariales y clima laboral. Aspecto que evidencia que la gestión de talento humano no realiza evaluaciones periódicas del personal para conocer sus necesidades y nivel de desempeño laboral.



Durante el proceso investigativo se detectó que el personal operativo no cuenta con las herramientas necesarias para efectuar sus funciones a cabalidad, debido a que requieren de mecanismos de protección en buen estado para realizar los mantenimientos de equipos e instalaciones eléctricas. Las actividades operacionales demandan un buen suministro de materiales y equipos técnicos; por lo tanto, su ausencia provoca que la motivación de los colaboradores no sea la adecuada y condicionan el cumplimiento de los objetivos planeados. De forma probable, dicha situación se debe a que el Área de Administración no realiza las gestiones necesarias para identificar las necesidades que tienen los trabajadores al momento de efectuar sus actividades laborales.

El Área Administrativa no solo se encarga de que los procesos de reclutamiento y selección del personal estén acorde a los requerimientos de la organización, sino también de fomentar a los trabajadores un ambiente de trabajo que contenga los equipos y materiales necesarios para realizar sus tareas con eficacia. Cuando los empleados comienzan sus actividades laborales, las empresas deben de satisfacer sus necesidades básicas tales como: clima laboral armónico y cómodo, tiempo óptimo para descansar y/o almorzar, estabilidad y seguridad laboral, entre otras. Rodulfo (2018) menciona que:

De acuerdo con las necesidades de Maslow, la cual es una teoría motivacional de psicología, que se encuentra comprendida por cinco niveles (Fisiológicas, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización), a menudo se la aplica en el ámbito laboral, puesto que cuando una persona empieza a trabajar, la organización debe de satisfacer sus necesidades laborales para que este pueda cumplir adecuadamente sus funciones y la empresa alcance con eficiencia sus objetivos planeados. Es decir, la motivación laboral es un componente esencial de la gestión de talento humano. (p.4)

Los problemas detectados mediante la aplicación de los instrumentos de investigación y relacionados a las necesidades de Maslow en la organización objeto de estudio, se basan en que la organización no cubre a cabalidad con las primeras necesidades básicas (fisiológicas y seguridad) del trabajador e impide que este puede realizar sus actividades con efectividad. Aspecto que se debe a la endeble gestión del Área de Administración, puesto que en ocasiones la asignación salarial, tiempo de descanso e instalaciones, no están alineadas al esfuerzo brindado por el colaborador en su puesto de trabajo, los cuales provocan que se genere falta de motivación y compromiso organizacional. Situación que también se origina por la ausencia de una persona que se encargue de supervisar y guiar las tareas que se ejecutan en la empresa.

En la empresa analizada existen debilidades en la gestión de talento humano debido a que no se ha priorizado en contratar una persona que se encargue de observar de manera activa las actividades que realizan los colaboradores en campo, además de indagar y analizar las causas posibles que provoquen cambios en sus estados de ánimo, esto con la finalidad de establecer estrategias motivacionales que ayuden a maximizar el desempeño laboral y contribuir al aumento de la productividad y competitividad organizacional. Esta persona que se menciona, en el mundo empresarial se la conoce como líder o coaching laboral. Montes (2019) menciona que:

El coaching laboral es aquella persona que realiza las funciones de acompañamiento y apoyo integral a los colaboradores de la empresa, para que se sientan motivados y cómodos en su puesto de trabajo; es decir, dota de las herramientas necesarias al personal laboral para que pueda desarrollar sus habilidades, capacidades profesionales y competencias laborales de manera adecuada dentro de la organización, con el propósito de lograr mejores resultados (p.14).

Una de las competencias del Área de Administración- Finanzas además de gestionar al talento humano, es la coordinación de procesos con las empresas contratantes; debido a que la empresa Electconstru S.A es un contratista público, donde la mayor parte de sus ingresos provienen de contratos celebrados con las instituciones del Estado. Por tal razón, debe existir una adecuada planificación y cumplimiento de las obras de mantenimiento e instalación contratadas. Sin embargo, uno de los principales inconvenientes suscitados es cumplir con los avances de las obras, por inadecuado desempeño laboral de los operarios o deficientes estudios de mercados para determinar el costo total de la inversión.

Cuando no se puede cumplir con las obras de mantenimiento de líneas eléctricas o implementación de equipos, es muy probable que la imagen de las empresas proveedoras se afecten en el mercado del sector público. Donde la principal causa al contexto identificado son los estudios técnicos de la obra, los cuales proporcionan la información necesaria para establecer las proformas y cédulas presupuestarias; documentación que es presentada a las instituciones públicas para establecer el cronograma de avance de obras y celebrar el contrato de acuerdos comerciales. Pero la presencia de una inadecuada gestión de la información, provoca que se detenga el trabajo en campo por la falta de financiamiento de las empresas públicas, lo cual influye en el rendimiento del personal operativo.

Es importante mencionar que cuando ocurren las situaciones descritas, obliga a Electconstru S.A a firmar contratos complementarios con las instituciones del Estado para la continuación de las obras. Por lo tanto, el contexto problemático identificado no solo condiciona el cumplimiento del POA institucional de las empresas contratantes, también afectan los ingresos financieros. Sin embargo, hay que resaltar que el seguimiento a los estudios técnicos de una obra posee responsabilidades compartidas. No obstante, siempre debe primar una adecuada atención que posibilite el fortalecimiento de la imagen institucional.

La imagen institucional es la percepción que posee el cliente sobre el desempeño de la actividad económica realizada. Es decir, es el puesto que ocupa la empresa en el subconsciente de los clientes o usuarios. Donde las fortalezas o debilidades, influyen en la construcción de la imagen institucional (De La Fuente, 2019).

Al ser Electconstru S.A un contratista público en que la mayor parte de sus ingresos provienen de las instituciones públicas; los problemas suscitados en el cumplimiento de la obra de instalación - mantenimiento de equipos o líneas eléctricas por falta de financiamiento o retraso de los pagos del sector público, provoca efectos negativos en la liquidez corriente de la organización, donde se afectan salarios, decisiones de inversión y cualquier otro gasto corriente, contexto que indudablemente genera un impacto en el rendimiento y productividad laboral. Para Jaimes, Luzardo y Rojas (2018) “la productividad laboral deben ser un componente a mejorar de forma diaria en las empresas, donde influye el clima laboral y la capacidad de gestión” (p.179)

Ante la importancia que posee el desarrollo de las competencias laborales del Área de Administración-Finanzas de la empresa Electconstru S.A de la ciudad de Babahoyo, se precisa el establecimiento de seguimientos constantes a los avances de las obras y consolidar la información necesaria de los requerimientos de la misma, con el propósito de evitar inadecuadas relaciones comerciales con los clientes y brindar un servicio de calidad. Es decir, resulta importante que la cadena de valor de la organización se fundamente en la gestión por procesos con el objetivo de automatizar determinados procedimientos. Para 50Minutos (2016)

La cadena de valor consiste en establecer una serie de acciones o estrategias sistemáticas con el propósito de valorizar un producto o servicio en el mercado, a través de una gestión administrativa eficiente que permita la administración adecuada de los recursos empresariales.

Otra de las situaciones adversas que genera cierto grado de incidencia en el rendimiento empresarial y en la satisfacción laboral de los colaboradores que realizan actividades operativas, es la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia Covid-19. Debido a que el mercado consumidor de Electconstru S.A se encuentra constituido en su mayoría por empresas públicas; donde la crisis económica provocada por la emergencia sanitaria obligó al Estado el recorte del presupuesto en el sector público. Es decir, las instituciones estatales que contratan los productos y servicios que ofrece la empresa analizada, contrajeron problemas financieros, que desencadenó a la congelación de pagos a sus contratistas públicos, entre ellos Electconstru S.A.

Cuando los clientes de Electconstru S.A no pueden cumplir con los pagos del avance o cumplimiento de una obra en los tiempos acordados, genera un impacto negativo en las finanzas institucionales, lo cual crea un escenario de incertidumbre a los trabajadores con respecto al cumplimiento de sus sueldos e incluso dicha situación problemática, acompañada de la crisis económica provocada por el virus Sars-Cov-2, ha influenciado a la disminución de las asignaciones salariales o el despido de trabajadores. El contexto identificado revela los retos y desafíos que posee la gestión de talento humano en cumplir con sus principales funciones, entre ellas la retención de colaboradores, la cual se imposibilita por las situaciones descritas.

La pandemia Covid – 19 no solo ha afectado a las instituciones del sector público, las empresas privadas también han sufrido el embate de la emergencia sanitaria, de acuerdo a medidas como el confinamiento, cierre de las labores productivas, distanciamiento social, entre otras. Lo cual, sin duda alguna afectó la situación económica financiera de la institución, contexto que mocionó la toma de decisiones empresariales con respecto a la administración del personal. Por tal razón, la gestión de talento humano debió establecer una comunicación eficaz, donde el personal de la organización cuente con la socialización adecuada sobre las acciones tomadas, con el objetivo de evitar conflictos laborales en la institución.

El clima laboral se constituye en uno de los principales factores que influye en el desempeño laboral del personal en las organizaciones, porque permite mantener las relaciones interpersonales de manera adecuada entre compañeros de trabajo, subordinado-jefe o viceversa e incluso entre departamentos; este se basa en las características del ambiente de trabajo debido a que influye de manera directa o indirecta en el comportamiento y satisfacción de los colaboradores y su productividad, ya sea de forma positiva o negativa. Para un buen clima laboral deben existir componentes como: métodos de mando, motivación, establecimiento de objetivos, comunicación, toma de decisiones y control; sin la aplicación de estos factores es difícil lograr un óptimo ambiente de laboral: por lo tanto, el talento humano no estará motivado a la hora de cumplir con las actividades.

Electconstru S.A presenta un clima laboral inadecuado que influye de manera negativa en el talento humano, debido a la débil gestión de la Gerencia y Área Administrativa; situación que ha ocasionado la falta de pertenencia en algunos colaboradores, condicionando su compromiso para el cumplimiento de los objetivos empresariales. Aspecto que repercute aún más en el clima laboral, puesto que las actividades realizadas no serán eficientes y eficaces, imposibilitando la obtención resultados esperados en las tareas asignadas. Una de las principales causas del débil compromiso de los colaboradores es la comunicación y liderazgo por los altos mandos, porque toman decisiones desacertadas al momento de relacionarse o asignar tareas. Por las razones descritas es indispensable que exista un ambiente laboral adecuada que permita un correcto desempeño en las actividades.

El ambiente laboral está conformado por todos los contextos que contribuyen a lograr la satisfacción en el trabajo, es decir, son aquellos elementos que hacen que el trabajador sea más productivo; también es la forma en que se perciben el entorno. (Bordas, 2016)

El inadecuado clima laboral en Electconstru S.A ha generado que parte del talento humano de la empresa se sientan desvalorado por la ausencia de una adecuada dirección, motivación, comunicación y control por parte de los directivos, factores importantes que inciden en una toma de decisiones incorrecta, puesto que el Área Administrativa no considera o respeta la jornada laboral pactada en el contrato, donde incluso se han asignado labores fuera del horario de trabajo y sin remuneración extra. La decisión en gran parte se debe a la demanda de trabajo que tiene la empresa en determinados periodos de tiempo; sin embargo, esto no es motivo para no pensar en el colaborador, siendo parte medular de la entidad. El contexto descrito repercute negativamente en las funciones del personal, dicha situación se denota en el cumplimiento de las tareas asignadas, mismas que no son realizadas en el día y hora establecida de manera correcta.

Desempeño laboral se refiere a la evaluación que indica si una persona cumple con las tareas asignadas en su área de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos fijados por la empresa. También es considerado como las acciones que realiza un colaborador dentro de la organización para alcanzar las metas. (Rodríguez, 2018)

Lo descrito evidencia los resultados de un inadecuado clima laboral, no solo en la parte motivacional del talento humano, sino en la práctica, ya que influye directamente en la productividad; por tal razón, es necesario que las empresas creen un ambiente de trabajo, respetuoso, colaborativo y responsable que ayude a incrementar la calidad del trabajo para alcanzar los objetivos. Sin embargo, esto no ocurre en Electconstru S.A, puesto que no existe liderazgo, respeto y demás factores necesarios que incidan en el comportamiento y desempeño de los miembros de la misma. El problema de Electconstru S.A puede empeorar si los directivos no mejoran el clima laboral, generando un inadecuado desempeño que condiciona el funcionamiento habitual de la empresa.

Además, el clima laboral en Electconstru S.A se ve afectado por el estrés, especialmente en el personal operativo, debido a que son los que realizan el trabajo de campo; últimamente los directivos han sobrecargado de tareas al personal, lo cual ha generado tensión en la realización de actividades, incidiendo en el comportamiento de las personas, a tal punto de afectar las relaciones interpersonales con de los demás miembros de Electconstru S.A. Este inconveniente se presenta porque al no ejecutar las tareas en el tiempo establecido; dicho escenario puede crear un ambiente susceptible a la presencia de moobing disciplinario; el cual consiste en hacer que el talento humano entienda que debe efectuar las actividades igual o mejor que los demás compañeros, caso contrario puede ser sancionado.

La sobrecarga de trabajo, el clima laboral y acoso, se han constituido en aspectos importantes que influyen de manera negativa en el personal, puesto que genera desmotivación, desvalorización, agotamiento físico y mental, síntomas causados por presiones prolongadas que sufren los colaboradores ante factores estresante, emocionales e interpersonales en su área de trabajo. Todos lo descrito influye de manera sustancial en la productividad, debido a que el trabajador no se siente bien para ejecutar las tareas en el ambiente laboral; lo que provoca conductas inapropiadas que afectan aún más el clima existente en la empresa. Por lo tanto, se puede decir que moobing y demás factores han recaído en el síndrome de Burnout, el cual es una situación problemática que suele presentarse en las organizaciones, especialmente en aquellas que no son gestionadas de manera adecuada.

El síndrome de Burnout o trabajador quemado consiste en un estado de agotamiento físico, emocional y mental que surge como resultado de exigencias prolongadas, estrés crónico e insatisfacción laboral; los principales síntomas de este síndrome son: agotamiento, despersonalización, baja productividad laboral y desmotivación (Sánchez, 2020)



Otro de los problemas que enfrenta la gestión de talento humano de la empresa objeto de estudio, es la ausencia de capacitaciones a su personal, es decir, en la empresa no se han implementado procesos de formación y desarrollo que en el largo plazo puede ser perjudicial tanto en términos administrativos y económicos para la organización. No considerar la importancia de implementar capacitaciones genera inconvenientes en lograr niveles adecuados productividad empresarial, donde se ve afectado el desempeño individual y colectivo de los colaboradores, además del cumplimiento de sus obligaciones en tiempos oportunos.

Rojas (2018) menciona que la capacitación del personal “es fundamental, puesto que a través del talento humano las organizaciones alcanzan el éxito esperado, y al contar con colaboradores proactivos y especializados en determinada actividad, se mejora el desempeño laboral y productividad de las empresas” (p. 19). Por tal motivo, cuando las organizaciones demuestran un nivel alto de competitividad, probablemente se deba al desarrollo del capital humano con una cultura orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales, donde se reconozca al personal como el motor que contribuye al desarrollo empresarial de forma eficaz y que además permite satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad.

En la empresa Electconstru S.A. la inadecuada gestión del talento humano ha provocado que los procesos internos se retrasen y que se condicione los objetivos institucionales. De acuerdo con la investigación realizada esto se debe en cierta parte a las debilidades en la administración personal y en considerar al recurso humano como uno de sus principales activos empresariales, además mediante un análisis más profundo se detectó que los colaboradores operativos son los más afectados, puesto que por el sinnúmero de tareas que realizan en campo, la administración no efectúa capacitaciones o se preocupa por generar las condiciones necesarios para garantizar la seguridad laboral, la cual según la ISO 45001 (2017) “es aquella que evita accidentes y enfermedades del trabajo” (párr. 3).

En base a lo antes mencionado, se evidencia las situaciones adversas con respecto a la administración del talento humano en Electconstru S.A., donde los hallazgos encontrados revelan poca planificación y coordinación de cursos de capacitaciones acordes a las necesidades educativas del personal. Es decir, no se promueve desarrollar una gestión hacia la mejora continua donde se beneficie el cliente interno y externos de la organización. Cuando no se capacita constantemente a los colaboradores, la empresa podría estar expuesta a diversos factores de riesgo como la disminución de su productividad e incluso accidentes laborales, debido a que la actividad económica que desempeñan conlleva un gran riesgo.

Los efectos que ha causado la pandemia Covid.19 provocó que muchas organizaciones de diversos sectores de la economía presentaran inconvenientes financieros, en donde la toma de decisiones fue parte fundamental para logra la sostenibilidad de las empresas. Caldas, Arroyo y Hidalgo (2019) manifiestan que “la toma de decisiones, es aquel proceso que permite a las empresas escoger la opción más viable para obtener el éxito empresarial; es decir, son directrices encaminadas a solucionar problemas” (p.20). Por tal razón, el liderazgo gerencial resulta vital para tomar decisiones acertadas, sin embargo, la administración interna adoptó medidas para salvaguardar su activo empresarial y soslayó las necesidades del talento humano durante la crisis sanitaria, puesto que existieron retrasos de sueldos por varios meses.

Los efectos de la crisis sanitaria en la organización objeto de estudio, agudizaron aún más los problemas de gestión de talento humano, puesto que tuvo que tomar medidas correctivas para salvaguardar los intereses de la empresa, las cuales ocasionaron conflictos internos, puesto que, por un lado se efectuó terminación de relaciones contractuales (despidos) y por el otro se aplicaron reducciones salariales y modificaciones de la jornada de trabajo, causando que la relaciones interpersonales se deterioren, por la falta de confianza, empatía, y estabilidad laboral.

## CONCLUSIONES

El desarrollo del caso de estudio sobre la gestión de talento humano en la empresa Electconstru S. A posee las siguientes conclusiones: la empresa no cuenta con una filosofía institucional, carece de misión, visión y valores corporativos orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales. La administración del personal no ejecuta funciones principales relacionadas a la motivación laboral, debido a que existe sobrecarga de trabajo y ausencia de suministros de materiales que impiden garantizar una adecuada seguridad en el trabajo.

Existen retrasos en las asignaciones salariales con respecto al pago de sueldos y salarios al talento humano, debido al congelamiento de las cuotas a cancelar por parte del sector el sector público en el desarrollo de determinadas obras. Es decir, en ocasiones las relaciones comerciales con las instituciones públicas poseen inconvenientes relacionados con el cumplimiento de los valores estipulados en el contrato, que genera problemas de liquidez en el corto plazo, lo cual condiciona el desempeño laboral de la empresa Electconstru S. A.

El efecto de la pandemia provocó recortes salariales, terminación de contratos ocasionales y en determinados casos suspensión temporal del pago de sueldos y salarios. Por tal razón, el talento humano no contaba con estabilidad laboral en la empresa Electconstru S.A. Además, se identificó que la gestión de talento humano no ha escatimados esfuerzos para implementar procesos de formación y desarrollo que ayuden al crecimiento del talento humano en lo personal y profesional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Editorial UNED.
- Caldas, M., Arroyo, A., & Hidalgo, M. (2019). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial*. Madrid: Ediciones Editex.
- De La Fuente, C. (2019). *Comunicación e imagen corporativa*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- ISO 45001. (13 de Diciembre de 2017). *¿Cuál es la importancia que tiene la seguridad laboral en la organización?* Obtenido de Nueva-iso-45001.com/: <https://www.nueva-iso-45001.com/2017/12/importancia-seguridad-laboral/>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 175-186.  
doi://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000500175
- Lopez, V. (26 de Febrero de 2021). *¿Qué es y en qué consiste la trazabilidad?* Obtenido de Ceupe: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-y-en-que-consiste-la-trazabilidad.html>
- Majad, M. A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148-165.
- Montes, A. (2019). *El Ciclo del Estrés Laboral: Una fábula empresarial sobre coaching*. Madrid: Ediciones Parainfo.

Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*.

Madrid: Babelcube Books.

Rodriguez, J. (2018). *La Gestión y el desarrollo organizacional*. España: Editorial 3ciencias.

Rodulfo, J. (2018). *¿Por Qué Maslow?: Como usar su Teoría para permanecer en el Poder para Siempre*. Norte de Carolina: Ebook.

Rojas, J. (2018). *Capacitación y desempeño laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Sánchez, F. (2020). *Síndrome de Burnout*. México: Grupo Rodrigo Porrúa.

Vallejo , L. M. (2016). *Gestión de Talento Humano* . Riobamba : Instituto de Investigaciones ESPOCH .

50Minutos. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Madrid: 50Minutos.es.

## ANEXOS

### **Anexo 1.** Formato de encuesta al talento humano de la empresa Electconstru S.A

1. ¿Cómo considera la gestión de talento humano en la empresa Electconstru S.A?

Excelente

Buena

Regular

Mala

2. ¿Con que frecuencia se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores?

Siempre

A veces

Nunca

3. ¿En qué estado se encuentra su motivación?

Muy motivado

Un poco motivado

Totalmente desmotivado

4. ¿Cómo considera que se encuentra el clima laboral en la empresa?

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5. ¿Con que frecuencia se capacita al personal?

Siempre

A veces

Nunca