



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS DEL TALENTO HUMANO EN
LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
MEDIFASA S.A.**

AUTORAS:

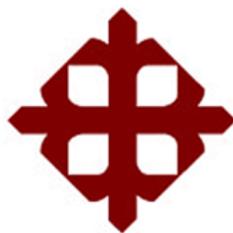
**Fabara Andrade, Karina María
Medina Ibarra, Diana Carolina**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:
INGENIERA COMERCIAL**

TUTOR:

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel, MCDE.

**Guayaquil, Ecuador
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Karina María, Fabara Andrade** y **Diana Carolina, Medina Ibarra** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**.

TUTOR

Ing. Jiménez Bonilla, Edgar Daniel, MCDE.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Darío Marcelo, Mgs.

Guayaquil, marzo de 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, **Karina María Fabara Andrade** y **Diana Carolina Medina Ibarra**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación **“Influencia de las políticas del talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.”** previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, marzo de 2015

AUTORAS:

Karina María, Fabara Andrade

Diana Carolina, Medina Ibarra



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, **Karina María Fabara Andrade** y **Diana Carolina Medina Ibarra**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Influencia de las políticas del talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, marzo de 2015

AUTORAS:

Karina María, Fabara Andrade

Diana Carolina, Medina Ibarra

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la voluntad de continuar con mi carrera aun cuando adquiriré más responsabilidades por mi matrimonio y mi hija.

A mi esposo por apoyarme incondicionalmente y motivarme a concluir esta etapa de mi vida profesional.

A mis padres por ayudarme en todo momento y estar pendientes y preocupados de mí.

A mis suegros que se han convertido en mis segundos padres, por su aprecio y ayuda con mi hija.

A mi tutor Edgar Jiménez por ser guía importante de nuestro trabajo.

A mi compañera de tesis por ser una gran amiga.

-Diana Carolina Medina Ibarra -

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme permitido llegar a culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi hermosa familia por brindarme su apoyo incondicional.

A mi tutor Edgar Jiménez por su dedicación y paciencia.

A la mejor compañera de tesis que me pudo tocar.

-Karina María Fabara Andrade -

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi esposo Daniel e hijos Daniela y Daniel quienes son mi motor y mi fuerza para seguir soñando y creyendo que todo se puede con amor, esfuerzo y paciencia.

A mis padres quienes confiaron en mí y apoyaron en todo momento convenciéndome de un proverbio árabe que dice “El que quiere busca un medio, el que no una excusa”.

- Diana Carolina Medina Ibarra -

DEDICATORIA

A Dios por ser la guía de mi vida.

A mis padres por enseñarme que la vida sin amor no tiene significado, por mostrarme el valor de la amistad y la familia, dándome ejemplos dignos de superación y entrega para lograr las metas propuestas.

A mis amigos que de una u otra manera fueron mi apoyo y por haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencia inolvidable.

- Karina María Fabara Andrade -

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT	XIV
1.1 Tema.....	2
1.2 Objetivos.....	2
1.2.1 Objetivo General.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 Planteamiento del problema.....	3
1.3.1 Formulación del problema	4
1.4 Metodología de la investigación	5
1.4.1 Entrevistas	5
1.4.2 Encuestas.....	6
2. Marco teórico.....	7
3. Marco conceptual.....	10
4. Marco contextual.....	13
5. Marco legal.....	15
CAPÍTULO 1	17
1. Situación actual de las políticas de talento humano en la empresa MEDIFASA S.A.17	
1.1. Introducción	17
1.2. Entrevistas.....	17
1.2.1. Políticas de talento humano bajo el criterio del gerente general	17
1.2.1.1. Aspectos metodológicos	17
Informe de la entrevista N°1	18
Conclusión de la entrevista N°1	22
1.2.2. Políticas de talento humano bajo el criterio del Contralor.....	23
1.2.2.1. Aspectos metodológicos	23
Informe de la entrevista N°2.....	23
Conclusión de la entrevista N°2	25
1.2.3. Políticas de talento humano bajo el criterio de la Jefa de Talento Humano	26
Informe de la entrevista N °3.....	27

Conclusión de la entrevista N°3	29
Conclusiones	30
CAPÍTULO 2	32
2. Motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.	32
2.1. Introducción	32
2.2. Cálculo de la muestra.....	33
2.2.1. Población.....	33
2.2.2. Muestra	33
2.2.3. Muestreo.....	35
2.2.3.1. Informe del estudio	38
2.2.4. Cuadro de lo que los motiva y no los motiva a los colaboradores.....	51
2.2.5. Conclusiones de las encuestas.....	51
CAPÍTULO 3	53
3. Relación del nivel de motivación de los trabajadores y las políticas de talento humano de la empresa MEDIFASA S.A.	53
3.1. Aspectos Generales	53
3.1.1. Problemas que causan las políticas actuales reglamentadas y no reglamentadas.....	53
3.1.1.1. Políticas de talento humano obtenidas del Reglamento Interno aprobado 53	
3.1.1.2. Problemas que generan las políticas de talento humano reglamentadas	55
3.1.1.2. Políticas que no están reglamentadas.....	58
3.1.1.3. Políticas de talento humano que no están reglamentadas y sus problemas	59
3.2. Conclusiones del capítulo	62
CAPÍTULO 4	64
4. Propuesta para motivar al talento humano de la empresa MEDIFASA S.A.....	64
4.1. Nuevas políticas de talento humano recomendadas para implementarse en la empresa MEDIFASA S.A.	64
4.2. Políticas que se pueden potenciar	64
4.3. Políticas que se deben eliminar	66
4.4. Políticas que se deben incluir	67
Conclusiones	71
Recomendaciones.....	76
Bibliografía	78
Anexos.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo para obtener el tamaño de una muestra.....	34
Tabla 2 Categorías de la población de colaboradores de MEDIFASA S.A.	35
Tabla 3 Clasificación de la sub-muestras MEDIFASA S.A. 2014.....	38
Tabla 4: Pregunta 1 de las encuestas	39
Tabla 5: Razones por la cual le gusta trabajar en la empresa MEDIFASA S.A....	39
Tabla 6: Pregunta 2 de las encuestas	40
Tabla 7: Pregunta 3 de las encuestas	41
Tabla 8: Por qué se sienten motivados	42
Tabla 9: Por qué no se sienten motivados	43
Tabla 10: Pregunta 4 de las encuestas	44
Tabla 11: Pregunta 5 de las encuestas	45
Tabla 12: Pregunta 6 de las encuestas	46
Tabla 13: Por qué si existen oportunidades de crecimiento	46
Tabla 14: Razones por qué no existen oportunidades de crecimiento	47
Tabla 15: Pregunta 7 de las encuestas	48
Tabla 16: Pregunta 8 de las encuestas	49
Tabla 17: Pregunta 9 de las encuestas	50
Tabla 18: Motiva y no motiva a los trabajadores	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Categorías de los empleados de MEDIFASA S.A.....	36
Ilustración 2: Pregunta 1 de las encuestas.....	39
Ilustración 3: Razones por la cual le gusta trabajar en la empresa	40
Ilustración 4: Pregunta 2 de las encuestas.....	41
Ilustración 5: Pregunta 3 de las encuestas.....	42
Ilustración 6: Razones por qué se sienten motivados	42
Ilustración 7: Razones por las que no se sienten motivados.....	43
Ilustración 8: Pregunta 4 de las encuestas.....	44
Ilustración 9: Pregunta 5 de las encuestas.....	45
Ilustración 10: Pregunta 6 de las encuestas.....	46
Ilustración 11: Razones de por qué existen oportunidades de crecimiento.....	47
Ilustración 12: Pregunta 7 de las encuestas.....	48
Ilustración 13: Pregunta 7 de las encuestas.....	49
Ilustración 14: Pregunta 8 de las encuestas.....	50
Ilustración 15: Pregunta 9 de las encuestas.....	50

RESUMEN

El objetivo principal de la presente tesis fue determinar el efecto de las políticas de talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A. por medio de entrevistas directas a los altos mandos: Gerente General, Contralor y Jefe de Recursos Humanos a través de las cuales se obtuvo información acerca de las políticas que actualmente se implementan en la organización, responsables, tipos, y formalidad de las mismas. El diseño de la investigación fue cualitativo y la técnica de investigación fue descriptiva. Además, se realizaron encuestas como instrumento de recolección de datos a una muestra de 269 trabajadores de la empresa de diferentes grupos, administración, producción, y administración de camaronera con la finalidad de determinar qué tan motivados se sienten y qué es lo que les desagrada con respecto a las políticas impuestas por la empresa, la técnica de investigación fue descriptiva y el diseño de investigación cuantitativo.

Se pudo concluir que las políticas aplicadas en MEDIFASA S.A. Generan conflictos e inconformidad en los trabajadores los cuales dicen sentir que no son aplicadas de forma equitativa para todos los empleados y los directivos actúan de forma parcial a favor de la empresa desmotivando al personal, además se pudo detectar que otros factores que los desmotivan son: la alta rotación del personal, falta de capacitaciones, falta de políticas de incentivos, y las escasas oportunidades de crecimiento profesional.

Palabras claves: motivación, políticas, talento humano, conflicto, incentivo, inequidad.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to determine the effect of policies of human resources on MEDIFASA workers motivation through direct interviews with senior executives: General Manager, Controller and Chief Human Resources, information about the policies currently implemented in the organization, responsible, kind, and reliability of them was obtained. The research design was qualitative and technical research was descriptive. In addition, surveys were conducted as a means of collecting data on a sample of 269 workers in the company of different groups, management, production, and production management in order to determine how motivated they feel and what they dislike regarding the policies imposed by the company, technical research was descriptive and quantitative research design.

It is concluded that the policies implemented in MEDIFASA SA generate conflict and discontent among workers who say they feel they are not applied equitably to all employees and managers act partially in favor of the company discouraging staff, could also be detected other factors that demotivate are high staff turnover, lack of training, lack of incentive policies, and few opportunities for professional growth

Keywords: Motivation, Policies, Human Resources, Conflict, Incentive, Inequality

INTRODUCCIÓN

Hoy en día en la mayoría de las empresas el talento humano es considerado un elemento clave para alcanzar los objetivos de las mismas, reflejando un elevado afán por parte de los directivos en aumentar la competitividad mediante el uso de técnicas administrativas y toma de decisiones que conlleven a optimizar los recursos de una empresa en particular.

Sin embargo en muchas ocasiones el enfoque de los empresarios es netamente hacia los objetivos organizacionales, dejando en un segundo plano las aspiraciones personales de los trabajadores, olvidándose que el talento humano y la empresa deben estar relacionados para que en conjunto se logren las metas propuestas. Los dirigentes de las empresas deben manifestar preocupación en aumentar el nivel del desempeño de los trabajadores a través de capacitaciones, con la finalidad de generar una ventaja competitiva en beneficio del trabajador y de la empresa.

MEDIFASA S.A., es una empresa propietaria de más de 1,500 hectáreas de camaroneras, certificadas por el Instituto Nacional de Pesca, cuyos laboratorios donde se originan sus larvas se encuentran dentro de los estándares orgánicos y a su vez para certificar la garantía emplean materia prima biodegradable en todo el proceso de producción.

La empresa MEDIFASA S.A. se fundó recientemente, sin embargo sus directivos han estado encargados de la acuicultura por más de 40 años, tanto en el área de producción como en la exportación de camarón. En la actualidad distribuyen sus productos en varios países, obteniendo su objetivo principal, el

de llegar a ser una de las empresas más reconocidas y exitosas del sector de la industria camaronera.

Finalmente, en vista que este trabajo podría caer en manos de la competencia, se ha autorizado compartir información siempre y cuando no sea revelado el nombre de la empresa, es decir a guardar un acuerdo de confidencialidad, por lo que hemos llamado a la empresa MEDIFASA S.A. El trabajo de investigación busca analizar la influencia de las políticas del departamento de talento humano en la motivación de los colaboradores de la empresa MEDIFASA S.A.

1.1 Tema

“Influencia de las políticas del talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.”.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Determinar el efecto de las políticas de talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Conocer la situación actual sobre las políticas de talento humano en la empresa MEDIFASA S.A.

2. Establecer el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.
3. Relacionar el nivel de motivación con la aplicación de políticas de talento humano de la empresa MEDIFASA S.A.
4. Diseñar un plan motivacional para incrementar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.

1.3 Planteamiento del problema

MEDIFASA S.A., es una empresa ecuatoriana que tiene como actividad principal producir, comercializar y exportar el camarón, entre tanto, cuenta con una enorme infraestructura de laboratorios de reproducción, producción de alimentos, crianza, empaque, así como también encargada de su distribución del camarón. Esta empresa tuvo sus inicios en el año 2000 sin embargo, sus fundadores se encontraban en el mercado por más de 40 años. MEDIFASA S.A. cuenta con más de 892 trabajadores distribuidos en la parte de producción y administrativa.

A MEDIFASA S.A. se la considera como una empresa altamente competitiva y posesionada en el mercado de la acuicultura, pero en el micro entorno de acuerdo a observaciones directas se evidencia un gran descontento generalizado en el personal, cansancio, agotamiento, desmotivaciones, frustraciones, comportamientos apáticos y malhumorados de parte de los trabajadores ya que es común escuchar quejas por pocos incentivos laborales, sobrecargas de trabajo, rotación del personal, entre otras razones para poner en manifiesto que es imperativo hacer algo.

Por otra parte, esta empresa no dispone de un plan motivacional, el cuál podría ser uno de los causantes por lo que los trabajadores cometan ineficiencias por la falta de interés y compromiso en la realización de sus actividades diarias. Adicional a esto, existe un desconocimiento de las políticas internas de la empresa y en muchas ocasiones por la rotación del personal se ve afectada la imagen corporativa puesto que las personas que salen de la empresa al no sentirse a gusto con el trato recibido, pronuncian comentarios inoportunos a la competencia y al público general.

El desempeño de los trabajadores no reflejan los resultados deseados por lo que se podría pensar que el rendimiento óptimo de un trabajador tiene relación con el nivel de motivación que se le dé y a su vez puede provocar que a medida que transcurre el tiempo comiencen a perder el entusiasmo y la emoción con la que empezaron el primer día. Por lo tanto, el presente trabajo busca identificar las situaciones o circunstancias internas y externas que afectan en alguna manera el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A. y a su vez, proponer un plan de motivación que permita mejorar la comunicación, la percepción y disminuir el malestar laboral y el bajo rendimiento.

1.3.1 Formulación del problema

- ¿Cuál es la influencia de las políticas de talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.?

1.4 Metodología de la investigación

1.4.1 Entrevistas

El objetivo de la presente investigación fue determinar a través de los resultados obtenidos, si las políticas de talento humano influyeron en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A. Por lo que, con el permiso otorgado por parte de los altos directivos de la empresa, se logró realizar el presente trabajo de investigación, con la finalidad de analizar la influencia de las políticas de talento humano en la motivación de los trabajadores de esta empresa. La investigación se llevó a cabo en dos sectores, en la camaronera ubicada en la Hacienda Ayalán vía a Playas y en la oficina matriz situada en Guayaquil en el C.C. Albán Borja.

A fin de obtener información acerca de los tipos de políticas existentes de talento humano, las personas responsables de implementarlas, modificarlas o eliminarlas, los beneficios que brindan al ser aplicadas y los objetivos de las políticas de talento humano, se utilizó como instrumento la entrevista al gerente general, a la encargada del departamento de recursos humanos y a un contralor a través de preguntas abiertas. Este tipo de entrevista pretendió por parte del entrevistador obtener información inicial que permita conocer un poco más sobre la problemática desde el punto de vista de personas que ejercen cargos claves en la compañía, además de poseer amplia experiencia y cuya entrevista fue de forma oral y personalizada; no sin antes recalcar que, la información se basó en torno a sucesos vividos (experiencia propia) y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando es decir sobre las políticas de la empresa MEDIFASA S.A. y su influencia. La información que se obtuvo

de ella es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado.

Este tipo de entrevista tuvo como objetivo la identificación de aspectos relevantes y característicos de una situación pudiendo tener una primera impresión y visualización de la misma, además, tienen un gran valor, cuando se accede al escenario a estudiar y finalmente, se pueden desarrollar de forma muy estructurada hasta con un formato no estructurado, según las intenciones del investigador.

En el caso particular sobre la entrevista hacia los altos ejecutivos antes en mención, se estableció los siguientes objetivos: 1) Medir y evaluar la información proporcionada por una muestra de los responsables directos de la empresa es decir, Jefe de Recursos Humanos, Contralor y Gerente General y 2) Obtener información con la finalidad de comparar los puntos fuertes y débiles en relación al personal y su desempeño. Finalmente, el diseño de la investigación en el capítulo uno será cualitativo por las entrevistas y la técnica de investigación será descriptiva.

1.4.2 Encuestas

Por otra parte, con la finalidad de establecer el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A. se empleó encuestas como instrumento a clientes internos, es decir a los colaboradores y así se pudo hondar si éstas políticas se encuentran debidamente documentadas, el conocimiento de los trabajadores sobre éstas, y el grado de satisfacción con la aplicación de las mismas.

La técnica de investigación fue descriptiva y el diseño de investigación cuantitativo porque se aplicó encuestas al personal administrativo y de producción, como instrumento de recolección de datos. En vista que la población se divide en estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos se empleó el Muestreo Aleatorio Estratificado.

Esto permitió conocer las condiciones del clima laboral en las que se desenvuelven los trabajadores y si ellos están en la capacidad de emitir opiniones referentes a mejoras o aportar con nuevas ideas que beneficien a la empresa MEDIFASA S.A. En concreto, mediante entrevistas y encuestas a los trabajadores se identificó si dentro de la estructura organizacional existen oportunidades de crecimiento según las competencias que tenga cada trabajador.

2. Marco teórico

Las relaciones industriales, actualmente conocida como administración de Recursos humanos nace aproximadamente en la época de la industrialización clásica entre 1900 y 1950, éstas se desempeñaban como mediador entre empresa y trabajadores con la finalidad de disminuir o en el mejor de los casos disipar los problemas que se generaban entre los objetivos individuales y los de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Durante la revolución industrial se desarrolló la administración de talento humano. Todo surgió a raíz de la complicación y progreso que sufrieron las tareas organizacionales al causar barreras entre empresa y trabajador, establecer una comunicación fluida era cada vez más difícil, se necesitaba un

intermediario que haga posible una mejor relación entre ambos. (Universidad de Sonora, 2011)

La motivación laboral es una de las temáticas más importantes dentro del campo de las empresas y psicología laboral, a pesar de la variedad de teorías que existen acerca de la motivación resulta un poco complejo determinar los factores que motivan a ejercer una mejor labor a los trabajadores en sus lugares de trabajo, debido a que en cada individuo no interfieren los mismos factores que lo impulsan a dar su mejor esfuerzo.

La teoría de higiene o de los dos factores, o teoría de Motivación según (Zevada, 2013) citado por Herzberg indica que existen dos factores por medio de los cuales el trabajador puede sentirse satisfecho o insatisfecho en el trabajo. La primera trata sobre los factores extrínsecos que se relacionan directamente con la satisfacción en el trabajo que tengan las personas y la manera en que son tratadas dentro de la organización, estos factores se refieren a las políticas del trabajo que son establecidas por cada empresa y pueden ser reglamentarias o de incentivos, según el tipo, pueden influir de manera positiva o negativa en la conducta del trabajador.

(Robbins & Coulter, 1996) Coinciden con Herzberg al indicar que la satisfacción en un puesto de trabajo se produce por el desafío que sienta el trabajador en el cargo, las condiciones de trabajo, buena relación con sus compañeros de trabajo y recompensas equitativas. Él asegura que éstos factores retroalimentan de manera positiva o negativa en el desempeño del puesto, aumentando la productividad, produciendo estabilidad o necesidad de cambio de puesto para satisfacer las necesidades personales del trabajador, ya que si se vinculan los objetivos de la empresa a los de cada trabajador habrá mayor interés y compromiso por parte de los ellos.

(Nevajo & Social, 2009) Citado por Locke indica que satisfacción en el trabajo es un sentimiento positivo que proviene de las experiencias laborales vividas por el trabajador con respecto a su trabajo. Esta satisfacción o bienestar puede estar relacionados con facetas del trabajo como la fijación de metas y sentirse motivado al lograr alcanzarla, así, un trabajador puede estar a gusto con el sueldo percibido, el clima laboral en el que trabaja u orgulloso por el nivel de responsabilidad que tiene a cargo. Estos autores coinciden con que debe haber una recompensa económica o reconocimientos por el buen desempeño de un trabajador para que este se sienta motivado.

(Vroom, 1964) Defendió que las personas actúan y deciden conforme a la recompensa que estén supuestas a recibir. Esta propuesta desde el enfoque gerencial es muy útil, ya que relaciona los objetivos del ser humano con los objetivos de la empresa. Dentro de su propuesta sugiere enriquecer el trabajo del colaborador con actividades más complejas a los trabajadores que tienen la capacidad de hacerlas, esto implica que el trabajador se convenza que es capaz de alcanzar más de lo que ha tenido oportunidad, pueda incrementar su desempeño por las responsabilidades adicionales que se le dan, además, se sienta autorrealizado como profesional, pero no solo es beneficioso para el trabajador ya que si se hace una correcta retroalimentación de este proceso, contribuye a la empresa a disminuir la rotación de empleados y el ausentismo.

Por las teorías antes expuestas concluimos que, la motivación es una acción frente a una necesidad específica que tenga cada individuo, en el campo laboral la asociamos y enfocamos en la satisfacción o insatisfacción que siente el trabajador en su puesto de trabajo, la cual depende de factores como la interacción entre compañeros, jefes y subordinados, el ambiente y condiciones en las que desarrolle su labor y por último, si se siente bien recompensado en

base a su esfuerzo y aptitudes, estas recompensas pueden ser económicas o reconocimientos individuales, grupales o a nivel organizacional

3. Marco conceptual

Es necesario conocer varios conceptos que se abordarán durante el presente trabajo. Uno de ellos es la **motivación**, que se alcanza realizando un gran esfuerzo obteniendo de esta manera los objetivos organizacionales y a la vez satisfaciendo alguna necesidad individual (Robbins & Coulter, 2005). Ninguna necesidad es satisfecha totalmente, por lo tanto se requiere identificar en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona si lo que se pretende es motivarla y así enfocarse en satisfacer sus necesidades. (Maslow, 1954)

Estos autores tienen puntos de vista similares en cuanto a la motivación, al coincidir que dependiendo de la satisfacción de las necesidades de cada individuo, será su nivel de motivación. A esto se puede acotar que los empleados establecen relaciones entre lo que contribuyen y consiguen de una condición laboral y luego lo comparan con las relaciones de otros empleados y al percibir inequidad esto se refleja en la productividad (Santoyo & Colmenares, 2011) citado por Adams (1977).

Bajo el criterio de la psicología, la motivación es un conjunto de procesos psíquicos dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano que regulan el comportamiento de cada individuo, siendo un punto intermedio entre la personalidad y el entorno. (González, 2008)

Según (Naranjo, 2009) en un artículo de La revista Educación, la *motivación* es un aspecto que tiene valor en las diversas áreas, ayuda a

orientar los objetivos del individuo y a dirigir las acciones que efectúa. Por otra parte, se puede entender a la motivación como el conjunto de argumentos que provocan a las personas que se comporten de determinadas maneras.

Una persona en el momento de realizar una tarea si no tiene interés o no se siente apta para ejecutarla, tendrá como resultado una repercusión en el desempeño. Valdés (2005), la motivación es el principio que se obtiene de comparar las recompensas que recibe una persona con las de otra, que realizan funciones semejantes.

Al analizar todas éstas definiciones acerca de la motivación se puede percatar que algunos autores lo definen desde el punto de vista conductual, cognitivo, psicológico y otros desde el ámbito biológico. Pero aun teniendo puntos de vistas diferentes, la gran mayoría coinciden en que la motivación es un estado de ánimo que impulsa al ser humano a alcanzar sus metas, cuyo cumplimiento se verá reflejado según el grado de importancia que se le atribuya, con la finalidad de satisfacer sus necesidades, dependiendo de la interacción y la situación que los rodea.

En toda empresa es necesario establecer un sistema de control que permita contrastar las funciones de cada departamento y corregir las anomalías producidas, a esto se le llama **política de talento humano**. Son planteamientos que dirigen el pensamiento y la acción de los miembros que conforman la organización, en el momento que se toma una decisión. (Koontz & Weihrich, 1994)

Luego de analizar un estudio realizado en la Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro Ltda., sobre la influencia de las políticas de motivación e incentivo en los recursos humanos, se deduce que para que el

trabajador esté motivado primero se debe conocer sus preferencias, necesidades y los factores que los motiva, a través de modelos econométricos que permitan lograr una completa satisfacción laboral. (Gutierrez, 2014)

Las **políticas de talento humano** son escritos mediante las cuales las empresas especifican la manera que sus trabajadores deben proceder en la realización de sus funciones. Contar con gran cantidad de políticas no significa que se llegará a cubrir a cabalidad todos los objetivos, es por ésta razón que más vale tener un número considero de políticas para que los trabajadores las conozcan y cumplan en su totalidad.

Éstas políticas deben abarcar los puntos necesarios para lograr los objetivos organizacionales y conservar los controles imprescindibles, orientando a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa y a su vez facilitando soluciones cuando se presenten inconvenientes. (Madero & Flores, 2013)

La existencia de políticas garantiza igualdad en el trato a los trabajadores, permite la realización de inspecciones administrativas y originan confianza dentro del entorno que se desenvuelven. (Valencia, 1995 & Terry, 1978).

Después de analizar los criterios de estos autores, se destaca la importancia de establecer políticas dentro de una organización, considerándolas como principios que se utilizan para controlar que se cumplan los objetivos de la empresa siendo necesarias para una precisa delegación de autoridad y evitar futuros malos entendidos cuando se deba actuar de manera apresurada.

El **Desempeño laboral** es la relación entre el comportamiento del trabajador al cumplir las funciones designadas en su cargo y el rendimiento laboral, permitiendo así demostrar sus aptitudes y competencias. (Gonzalez, 2014)

El término desempeño laboral se refiere a las aptitudes, comportamiento de la disciplina y las cualidades personales que necesitan en el cumplimiento de funciones específicas; y por ende, la capacidad manifestada. (Ecured, 2015)

(Real Academica Española, 2014) define a los **incentivos** como el “Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.”

Si la organización lograra controlar totalmente sin la necesidad de un costo, sería innecesario el pago de un incentivo a los trabajadores, pudiendo pactar el grado de empeño que aportan éstos a la empresa en función de lo acordado. Por esta razón cuando existen problemas de supervisión y diagnosticar el esfuerzo realizado por el trabajador requiere un alto costo, la organización opta por el uso de gratificaciones y recompensas de diversas índoles.

4. Marco contextual

Para el presente trabajo se tomó como ejemplo el caso de estudio del libro Administración de Stephen Robbins y Mary Coulter; para conocer la influencia de la motivación en el desempeño de los trabajadores. En éste caso se analiza al Grupo M, dedicada a la fabricación de ropa para empresas como Abercrombie & Fitch, Hugo Boss y Tommy Hilfiger.

Éste caso demuestra la importancia a los empleadores de no sólo preocuparse por alcanzar los objetivos organizacionales sino también de conocer las necesidades que tiene el trabajador. Además que el nivel de desempeño no sólo depende del trato recibido por parte de la empresa sino de otras causas que son necesarias determinarlas para saber de qué manera influyen en su motivación. Y es así como se concuerda con la opinión de Herzberg (1959), que asegura que aunque los directivos pretendan excluir las causas que originan insatisfacción laboral, pueden concebir conformidad en el sitio de trabajo, pero no motivación.

Después de analizar un estudio realizado por (Sanz, 2012) sobre la motivación laboral, se la puede definir como el esfuerzo que promueve al trabajador a ejecutar conductas o actividades para alcanzar los objetivos de la organización y así aumentar la productividad. Además para que el trabajador esté motivado no sólo depende del salario que recibe sino también de gratificaciones diferentes al dinero como gratitud de parte de jefes y compañeros y tener la libertad de expresar sus ideas y opiniones.

Se puede sostener que este caso de estudio, su enfoque motivacional está basado en la teoría de la *Motivación Intrínseca* de Kenneth Thomas (2005). La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la *sumisión* del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa por lo tanto, no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión.

Después de evaluar un artículo sobre la productividad desde una perspectiva humana de Marvel, Rodríguez & Núñez (2011), se puede afirmar que si las organizaciones procuran que los trabajadores se sientan más

comprometidos con sus trabajos y los orientan a satisfacer las necesidades personales y de la organización, lograrán un aumento en su productividad.

Tanto la motivación como la satisfacción laboral dependen de la complacencia de las necesidades de los individuos y su vínculo con las de la organización. Por esta razón, la satisfacción de las mismas genera un individuo más motivado y satisfecho laboralmente, lo cual incidirá en el incremento de la productividad.

Se puede concluir que si a las personas se las motiva y estimula a emplear fundamentos de calidad, comportamiento y productividad, su rendimiento mejorará. Este supuesto tiene relación con la teoría de Maslow (1991), basada en la jerarquía de necesidades que tienen influencia en el comportamiento humano, que señala que si el trabajador cubre sus necesidades estará en la capacidad de tener un mejor desempeño dentro de la organización.

5. Marco legal

En el Ecuador existen diversas leyes que amparan al trabajador decretando los beneficios que debe recibir por ley y sus derechos, hoy en día se ha regularizado en gran manera lo que es la afiliación de los trabajadores con el “Mandato 8” que prohibía las tercerizaciones de empleados, gracias a esto, mucha gente goza de los beneficios que conlleva el estar afiliado, como recibir atenciones médicas, cobrar los beneficios sociales, utilidades, gozar de sus vacaciones entre otras cosas, contemplado en el Código de Trabajo en los Art. 69-97 y del 111 al 113.

Por otra parte, en el mismo Código Laboral en su artículo 55 y en la Constitución, en su artículo 328 expresa que, el Trabajador al menos debe ganar su salario digno que cubra sus necesidades básicas, éste lo que es el estipulado anualmente por el gobierno y si se quedara tiempo extra también deben pagarle sus extras. De la misma forma, el Código de Trabajo aboga por el buen trato que deben dar los empleadores a sus trabajadores, sin insultos ni golpes físicos, este último analizado en su Código de Trabajo en sus artículos 13 y 42. Estas bases legales pueden motivar a más de un trabajador y es su derecho informar que además de recibir sus beneficios el empleador está obligado a darle un buen trato.

CAPÍTULO 1

1. Situación actual de las políticas de talento humano en la empresa MEDIFASA S.A.

1.1. Introducción

En este capítulo se logrará obtener información de personas claves que tienen enorme experiencia y que han estado en la compañía muchos años, pero sobretodo que conocen la situación actual sobre las políticas de talento Humano. Los entrevistados fueron: El Gerente general, el contralor y la persona responsable del departamento de recursos humanos. Además de adquirir conocimiento sobre si están definidas las políticas, si están organizadas, quienes son los responsables, quienes las controlan, quienes las desarrollan, etc. y para esto, se realizó un cuestionario de preguntas para los entrevistados. (Ver anexos 1 y 2)

1.2. Entrevistas

1.2.1. Políticas de talento humano bajo el criterio del gerente general

1.2.1.1. Aspectos metodológicos

Se realizó la entrevista No. 1 al Gerente General cuyo nombre no será revelado por motivos de confidencialidad, quien figura como máximo responsable dentro de esta empresa actualmente. Se realizó en su oficina dentro del Centro Comercial Albán Borja y fue en persona el día 30 de diciembre del 2014. El tiempo de duración fue de 20 minutos aproximadamente que por falta de tiempo de parte del entrevistado no se pudo extender. Él debía

atender otros asuntos y su agenda estaba muy ocupada. Finalmente, es necesario recalcar que se tomó los datos mediante nota porque el gerente no deseó que lo graben aduciendo que esto se debe a temas de seguridad interna.

Informe de la entrevista N°1

1. ¿Según su experiencia porqué son importantes las políticas de talento humano?

MEDIFASA S.A. ha venido creciendo muy rápido sobre todo gracias al aumento de la demanda de nuestro producto a nivel mundial. El Ecuador en estos últimos años ha logrado mejorar sus estándares y a pesar de que hace 10 años atrás sufrimos una fuerte crisis en el sector camaronero generado por la mancha blanca, ha sido muy duro lograr recuperarnos.

Luego de mi experiencia, creo que es importante que existan políticas de talento humano para mantener armonía en la organización. Pienso que en el Ecuador se está tomando consciencia que es indispensable innovar en todo a lo relacionado al control del talento humano.

El departamento de talento humano parece estar agobiado por diversas obligaciones que se han implementado en el actual gobierno, como las afiliaciones al Seguro Social, inspecciones, seguridad ocupacional, certificaciones de calidad, entre otras exigencias, que puedo creer que el departamento se está enfocando en cumplir estas normas dejando de lado a los trabajadores.

2. ¿Qué clase de políticas se aplican en la empresa MEDIFASA S.A.?

1. Políticas Administrativas
2. Políticas Operacionales
3. Políticas Gestión de Talento Humano
4. Políticas de producción
5. Políticas Gerenciales
6. Políticas Contables
7. Políticas tributarias

El Reglamento Interno de Trabajo se encuentra documentado y aprobado por el órgano competente es decir, el Ministerio de Relaciones Laborales. Es importante recalcar que algunas políticas están reglamentadas y otras el personal las conoce de manera verbal es decir informalmente.

3 ¿Cuántas políticas de talento humano hay? ¿Cuáles son y si están documentadas? ¿Quiénes son los responsables?

Las políticas de talento humano se encuentran en tres artículos dentro del Reglamento Interno Laboral de la empresa. La primera, puntualidad en cumplir los horarios establecidos; la segunda, sobre los permisos por enfermedad serán justificados con certificado médico por el IESS dentro de los tres primeros días de la enfermedad y finalmente dos políticas de prohibición: la de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga LA EMPRESA y dormirse durante las horas de labores.

Por otra parte, entre las políticas no reglamentadas de conocimiento público tenemos:

- Política del uso del uniforme
- Política de horarios de almuerzos por turno
- Política de vínculos sentimentales dentro de la empresa:
- Política de horas extras
- Política de acceso a la web
- Política de beneficios a cargos medios
- Políticas de viáticos
- Política de cumpleaños

El manual de políticas interno no se encuentra documentado y está en proceso de elaboración. Hay políticas reglamentadas y documentadas mientras que las otras están en proceso de formalizar pero el personal tiene conocimiento sobre éstas.

Existen algunas ideas para implementar pero no hay información oficial sino más bien extraoficial. Los responsables de las políticas de talento humano es el departamento de Recurso Humano.

4 ¿De qué manera cree usted que influye la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores?

Son algunos factores que hay que considerar dentro del talento humano de la empresa. El primero, es que contamos con una cantidad grande de personal. En administrativos en la ciudad de Guayaquil contamos con 30 personas, en producción 850 personas y administrativo en la camaronera 12 colaboradores. Esto hace que debido al volumen de personal ocurran muchos problemas ya que casi el 80% estaría enfocado a la producción y por lo general, el recurso humano no está tan calificado como en la ciudad de Guayaquil.

Percibimos que en sectores que se encuentran las camaroneras la mano de obra no es tan profesional y en muchos casos cometen errores como llegar tarde al trabajo, falta injustificadas e incluso robo y hasta problemas de alcoholismo.

Sin embargo, es tanta la carga laboral y los problemas que atender y dado que la empresa no está instalada en una sola oficina o edificio se hace complicado monitorear lo que ocurre en las camaroneras y esto a su vez, las 1,500 hectáreas que son de propiedad de MEDIFASA S.A. Por lo tanto, influye de manera directa las políticas al personal.

5 ¿Qué problemas cree que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano?

El departamento de recursos humanos no tiene un plan consolidado para motivar a través de incentivos y sus políticas fueron realizadas hace 10 años. Actualmente es indispensable una innovación con respecto a estas políticas, que permita que el empleado se sienta motivado.

Cabe recalcar que estas contrariedades son el resultado de una inapropiada administración que surgió en los inicios de la fundación de la empresa cuyos directores ya no se encuentran en la organización. Entre los principales problemas que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano son indisciplina, falta al cumplimiento de sus labores, robos constantes, etc.

6 ¿Existe un plan de mejoras de las políticas que beneficie a los trabajadores?

Se ha pensado mejorar ciertas políticas pero aún no está precisado, simplemente se tiene la intención pero no es formal. Pienso que primero debemos realizar un amplio análisis para medir las ventajas y desventajas que implicaría realizar estas modificaciones.

Estoy consciente que se requiere un enfoque más personalizado a los trabajadores no sólo exigiéndoles sino también satisfaciéndoles ciertas necesidades y al sentirse ellos satisfechos pueden obtener el desempeño deseado beneficiándose así también la organización.

Conclusión de la entrevista N°1

El departamento de talento humano se encuentra agobiado por diversas obligaciones perdiendo el enfoque al personal propio. También se pudieron distinguir que existen siete grupos de políticas en total en la empresa MEDIFASA S.A. El Reglamento Interno de Trabajo se encuentra documentado y aprobado. El manual de políticas interno no se encuentra documentado y está en proceso de elaboración.

Por otra parte, existe una cantidad grande de personal. Se percibe que en los sectores que se encuentran las camaroneras la mano de obra no es tan profesional por lo que en ciertas ocasiones se resisten a cumplir con ciertas políticas por su bajo nivel académico. Los trabajadores no se encuentran motivados y el departamento de recursos humanos no tiene un plan consolidado para motivarlos a través de incentivos y sus políticas fueron

realizadas hace 10 años. Finalmente se requiere un enfoque más personalizado a los trabajadores no sólo exigiéndoles sino también satisfaciéndoles ciertas necesidades y al sentirse ellos satisfechos pueden obtener el desempeño deseado beneficiándose así también la organización.

1.2.2. Políticas de talento humano bajo el criterio del Contralor

1.2.2.1. Aspectos metodológicos

En la entrevista No. 2 se realizó al Ing. en CPA. Juan José San Martín, cuyo cargo es el contralor de la empresa MEDIFASA S.A. en su oficina administrativa ubicada en el Centro Comercial Albán Borja en la planta alta. Fue entrevistado personalmente, el tiempo de duración fue de 35 minutos y se tomó nota.

Informe de la entrevista N°2

1. ¿Según su experiencia porqué son importantes las políticas de talento humano?

Las políticas de talento humano y en general son lineamientos claros que permiten que la empresa se enfoque hacia su crecimiento o desarrollo. El no contar con políticas claras hace que su personal actúe pensando en solo cómo un individuo dejando de lado lo que la empresa quiera ejemplificar o proyectar. Ante la ausencia de estas políticas traerían consecuencias graves hacia los distintos departamentos, su personal y en consecuencia los clientes.

Siempre es necesario darle un proceso de inducción a una persona que desempeñará una nueva posición en la empresa aunque el trabajador tenga años laborando allí, ya que es necesario que él sepa con claridad los objetivos del nuevo puesto.

2. ¿Qué clase de políticas se aplican en la empresa MEDIFASA S.A.?

Políticas administrativas, políticas operacionales, políticas de gestión de talento humano, política de producción, políticas gerenciales, políticas contables y políticas tributarias.

3. ¿De qué manera cree usted que influye la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores?

De manera directa. Hubo un tiempo que se estaba en proceso de regularización de políticas y se creó un ambiente inestable, descontento y hasta indisciplinado y hasta con problemas de autoridad porque luego fue un proceso complicado de adaptación de las nuevas políticas ya que existían personas cuya resistencia al cambio era alta.

4. ¿Qué problemas cree que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano?

La administración del recurso humano es muy compleja actualmente. Existen muchas exigencias que se deben cumplir y a la vez soy consciente que el departamento de talento humano se debe enfocar en esas obligaciones pero no es apropiado olvidarse de dar a conocer a los trabajadores las políticas existentes y supervisar sus cumplimientos.

Hay mucha información de los 850 empleados que no ha sido actualizada y en ocasiones tengo muchas reuniones con el departamento de recurso humano para ver qué cambios han hecho, más aun ahora que en el 2015 se necesitarían hacer ajustes de acuerdo a lo dispuesto por el gobierno. Adicionalmente, considero que se necesitaría contratar mayor supervisores ya que todo empleado necesita acudir a un supervisor o jefe para ser escuchado en caso de dudas o cuando se requiere corregir alguna situación anormal en el tiempo previsto.

En ocasiones un empleado advierte a su jefe que un proyecto necesita ciertas modificaciones, pero su observación no es tomada en cuenta y finalmente el proyecto sale mal. Incluso es probable que el jefe le diga: "usted no me dijo que esto estaba mal".

5. ¿Existe un plan de mejoras de las políticas que beneficie a los trabajadores?

No hay un plan de incentivos en la empresa. Si hay personas que reciben capacitaciones dependiendo la necesidad de la organización, no es que haya un cronograma para capacitar a los empleados por departamentos o algo similar. Si se presenta algún caso especial, el trabajador solicita su capacitación y ésta es aprobada por gerencia y con respecto a bonos no hay un plan de incentivos por metas cumplidas.

Conclusión de la entrevista N°2

Posterior a la entrevista con el Contralor se pudo inferir que la ausencia de estas políticas traería efectos graves hacia los distintos departamentos, su

personal y en consecuencia a los clientes. Se influye de manera directa la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores. La administración del recurso humano es compleja debido a la amplia información de los 850 empleados que no ha sido actualizada.

Es necesario siempre darle un proceso de inducción a una persona que desempeñará una nueva posición en la empresa. Se necesitaría contratar mayor cantidad de supervisores ya que todo empleado necesita acudir a un supervisor o jefe para ser escuchado.

No hay un plan de capacitaciones por departamento, según la necesidad de la empresa, si el empleado requiere de un nuevo aprendizaje éste envía el requerimiento y es aprobado o no por el gerente, por otra parte no hay bonificaciones a los empleados por metas cumplidas.

1.2.3. Políticas de talento humano bajo el criterio de la Jefa de Talento Humano

1.2.3.1 Aspectos metodológicos

En la entrevista No. 3 se la realizó a la Tecnóloga Liseth Chagüay, que es la Jefa de Talento Humano de la empresa MEDIFASA S.A. Esta entrevista se la realizó en persona y en su despacho el día lunes 5 de enero del 2015. Duró aproximadamente 35 minutos, se llevó a cabo durante su hora de almuerzo y se tomó nota.

Informe de la entrevista N °3

1) ¿Para qué son importantes las políticas de talento humano?

Toda política genera disciplina y orden en las áreas o departamentos de una empresa por tal motivo, son de vital importancia ya que la implementación y ejecución de las mismas tendrá como resultado obtener el alcance para lo cual fueron propuestas.

2. ¿Qué clase de políticas se aplican en la empresa MEDIFASA S.A.?

- Políticas Administrativas
- Políticas Operacionales
- Políticas Gestión de Talento Humano
- Políticas de producción
- Políticas Gerenciales
- Políticas Contables
- Políticas tributarias

El responsable de crear políticas y ejecutarlas es el jefe del departamento de Recursos Humanos bajo la supervisión del Gerente General y las políticas están ligadas a una planeación estratégica proyectada a cinco y a diez años.

3. ¿De qué manera cree usted que influye la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores?

Influye de manera directa y apropiada ya que conocen textualmente los lineamientos y normas a los que deben regirse evitando sanciones y multas por

realizar acciones no debidas. El crecimiento de la empresa se logra en equipo de nada vale hacer inversiones en el departamento de recursos humanos si el personal no tiene la voluntad de cooperar y velar también por los intereses de la empresa y no solo trabajar por su sueldo.

4. ¿Qué problemas cree que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano?

- Aumento de indisciplina
- Aumento del Índice de ausentismo
- Mal clima laboral

Otros factores que pienso que disminuyen, también, el entusiasmo de un trabajador en esta empresa es porque fue asignado a un puesto que no le interesa o cuando el estímulo salarial así como el reconocimiento y el estatus son escasos. Muchos de los 850 empleados del área de producción han sido ocupados basado en poca experiencia y sin realmente hacer un análisis de lo que a ese colaborador le apasiona hacer y sólo buscando ocupar un puesto de trabajo por la extrema necesidad de tener un trabajo.

Por otro lado, la falta de oportunidades, estamos rediseñando un plan para generar un mejor ambiente empresarial y que, tal vez, sea la causante de mayor desmotivación es la contratación de nuevo personal externo para posiciones de jerarquía, sin permitir a los empleados de la empresa que apliquen para el puesto.

Es importante, para no cometer este error, que antes de promover a un colaborador se evalúe su personalidad. Algunas personas rinden al máximo en un lugar de trabajo aislado, donde tienen menos contacto con otros colegas,

pero, si las exponen a puestos de liderazgo donde deben atender personal, probablemente no van a rendir igual y esto lo vemos en el área administrativa. Muchas personas no han ascendido de su puesto de trabajo y llevan mucho tiempo bajo ese cargo. No han existido capacitaciones en los últimos años en el personal de producción y muy pocas en el personal administrativo.

5. ¿Existe un plan de mejoras de las políticas que beneficie a los trabajadores?

No, toda política es establecida por Gerencia considerando las necesidades y requerimientos de los jefes de área y/o administración. Las situaciones y conductas que más desaniman al personal de MEDIFASA S.A. es la falta de oportunidades de crecimiento, el incumplimiento de las promesas y la desigualdad en el trato.

Todos estos problemas son síntomas generados por un mal manejo del departamento de parte de los anteriores responsables a mi periodo. Tampoco existen actividades de integración ya que la gerencia así lo dispuso debido a que es una inversión innecesaria.

Conclusión de la entrevista N°3

Toda política genera disciplina y orden en las áreas o departamentos de una empresa influyendo de manera directa y apropiada porque conocen textualmente los lineamientos y normas a los que deben regirse evitando sanciones y multas por realizar acciones inadecuadas. El responsable de crear políticas y ejecutarlas es el jefe del departamento de Recursos Humanos.

Todos estos problemas son síntomas generados por un manejo inapropiado del departamento de parte de los anteriores responsables. La mejor manera de incrementar el desempeño laboral es lograr ajustar incentivos económicos. Muchas personas no han ascendido de su puesto de trabajo y llevan mucho tiempo bajo un mismo cargo.

No vale la pena hacer inversiones en el departamento de recursos humanos si el personal no coopera y ayuda a velar por los intereses de la empresa y no solo trabajar por su sueldo. Muchos colaboradores buscan solo trabajar por dinero. No han existido capacitaciones en los últimos años en el personal de producción y muy pocas en el personal administrativo.

Conclusiones

El objetivo del presente capítulo era de conocer la situación actual sobre las políticas de talento humano en la empresa MEDIFASA S.A. y en el levantamiento de información a través de los entrevistados: El Gerente general, el contralor y la persona responsable del departamento de recurso humano.

Se pudo evidenciar que el recurso humano no se siente muy motivado porque el personal no cuenta con un plan de incentivos en capacitaciones o cursos de liderazgo, motivación y coaching, pudiendo desarrollarse un plan de acción. Por otro lado, según el Gerente General el mayor factor de desmotivación es la contratación de nuevo personal externo para posiciones de jerarquía, sin permitir a los empleados de la empresa que apliquen para el puesto y acotando que el departamento de Recursos Humanos no tiene un plan

consolidado para motivar a través de incentivos y sus políticas fueron realizadas hace 10 años.

Existe numerosa información de los 850 empleados que no ha sido actualizada. El responsable de crear políticas y ejecutarlas es el jefe del departamento de Recursos Humanos. Las políticas que se ha creado son políticas administrativas, operacionales, gestión de talento humano, de producción, gerenciales, contables, tributarias; sin embargo, hasta la actualidad se han ejecutado contables, tributarias, operacionales y de producción.

Las políticas de talento humano se encuentran en tres artículos dentro del Reglamento Interno Laboral. La primera, puntualidad en cumplir los horarios establecidos; la segunda, sobre los permisos por enfermedad serán justificados con certificado médico por el IESS dentro de los tres primeros días de la enfermedad y finalmente dos políticas de prohibición: la de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga la empresa y dormirse durante las horas de labores y por otro lado, las políticas de talento humano que no están reglamentadas pero que son de conocimiento público son las siguientes: política del uso del uniforme, política de horarios de almuerzos por turno, política de vínculos sentimentales dentro de la empresa, Política de horas extras, Política de acceso a la web, Política de beneficios a cargos medios, Políticas de viáticos y Política de cumpleaños.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados se pudo evidenciar que no existe un plan de incentivos económicos ni un plan de capacitaciones por departamento, sino que se lo hace por requerimiento del empleado estrictamente si se trata de una necesidad de la empresa, y al personal de producción realmente son casi nulas.

CAPÍTULO 2

2. Motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.

2.1. Introducción

En este capítulo se buscó recopilar información directa a los colaboradores relacionada con la motivación. Es importante conocer las razones por las que existe un mal desempeño, un descontento o un sentimiento malo a su trabajo, en pocas palabras, conocer lo que piensan sobre las políticas y el manejo administrativo.

Como se explicó anteriormente se cuenta con un total de 892 colaboradores de los cuales 30 pertenecen al área administrativa de las oficinas de Guayaquil, 850 de Producción y 12 de la parte administrativa de la camaronera. Se aplicó una fórmula para la obtención de la muestra y dio como resultado 269, con un margen de error del 95%. Para esta muestra se usó una fórmula de muestra estratificada ya que los colaboradores pertenecían a diferentes cargos y distintas oficinas.

De los 269 encuestados, se logró obtener información en un proceso de una semana aproximadamente desde el dos de enero del 2015, ya que la muestra se debió tomar en dos localidades distintas y a su vez en horarios distintos para no afectar sus ocupaciones en la empresa. Las encuestas a la categoría de la producción se tardaron aproximadamente tres días por la gran cantidad de encuestados es decir, 256.

Por otra parte, de los 269 encuestados, se logró un levantamiento de información por una semana aproximadamente desde el 27 de enero hasta el 3 de febrero del 2015. La muestra fue aleatoria ya que como antes se explicó las políticas son generales sin distinción de cargo, sexo, edad, años de experiencia, etc. La muestra se debió tomar en dos localidades distintas y a su vez en horarios distintos para no afectar sus ocupaciones en la empresa.

2.2. Cálculo de la muestra

2.2.1. Población

La población de la presente investigación estará basada en el número de colaboradores que tiene MEDIFASA S.A. es decir, 892 de los cuales 30 pertenecen al área administrativa de las oficinas de Guayaquil, 850 de Producción y 12 de la parte administrativa de la camaronera.

2.2.2. Muestra

El cálculo de la muestra será representativa y tendrán la misma oportunidad de ser tomados en cuenta sobre el total de población de 892 colaboradores. Además esta muestra será adecuada y válida para establecer un error mínimo posible respecto a la población. A continuación se detalla la fórmula a aplicar:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra a calcular.

p y q= son las probabilidades de éxito y fracaso que tendrán un valor de 50%.

d= distribución de las respuestas que será el 50% una elección más conservadora.

Z= Nivel de confianza = 90% equivalente a 1,96.

N= tamaño de la población de 892.

e= error muestral 5%

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Reemplazando: = 269

Tabla 1 Cálculo para obtener el tamaño de una muestra

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA							
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %	Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.					
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %	El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida					
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	892	¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.					
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %	Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.					
La muestra recomendada es de	269	Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación					
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	9.24%	6.11%	4.61%	Su muestra debería ser de	208	269	381

Fuente: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

En vista que la población está conformada por tres categorías de colaboradores de MEDIFASA S.A. es decir: Administrativo Guayaquil, Producción y Administrativo Camaronera.

2.2.3. Muestreo

El muestreo que se usa en este capítulo es un muestreo aleatorio y el estratificado. Se usa el muestreo aleatorio ya que los colaboradores tienen la probabilidad positiva de formar parte de la muestra y por otro lado, el muestreo aleatorio estratificado se realizó debido a que dentro del estudio comprende una serie de subpoblaciones (estratos) en la población, siendo importante que en la muestra haya representación de todos y cada uno de los estratos considerados. A continuación se detalla la tabla de qué cantidad estaría por cada grupo:

Tabla 2 Categorías de la población de colaboradores de MEDIFASA S.A.

No.	CATEGORÍAS DE PERSONAL DE MEDIFASA S.A.	%	Cantidad
1	Administrativo de Guayaquil	4%	30
2	Producción	95%	850
3	Administrativo Camaronera	1%	12
Total		100%	892

Tomado de: MEDIFASA S.A., 2014

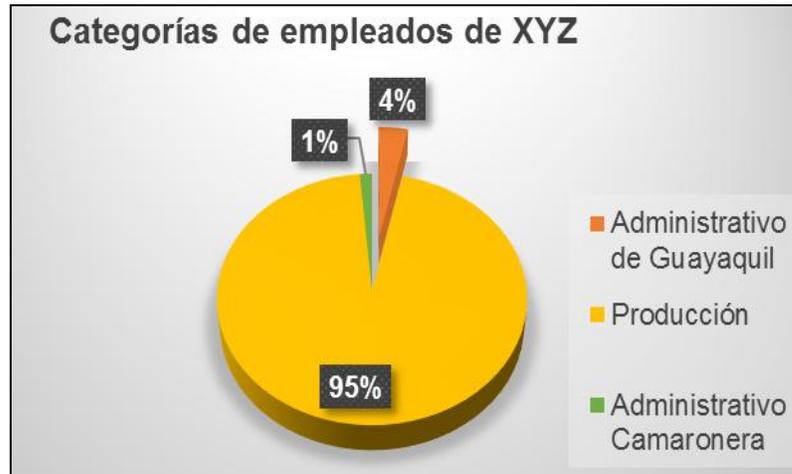


Ilustración 1: Categorías de los empleados de MEDIFASA S.A.
Tomado de: MEDIFASA S.A., 2014.

La anterior figura muestra las tres subcategorías es decir: administrativo de Guayaquil representa el 4%; los empleados de producción un 95% y del personal administrativo de las camaroneras el 1%. Es necesario aplicar la técnica de muestreo para obtener muestreo representativo de la población y para eso se utilizará el tipo de muestreo estratificado con la siguiente fórmula:

$$rtt = \frac{nh}{N} = m$$

Dónde:

Nh = población total por estrato

N = población total

M = tamaño de la muestra

Administrativo de Guayaquil

$$rtt = \frac{nh}{N} = m$$

$$Rtt = \frac{30 * 269}{892} = 9,05 = 9$$

892

Producción

$$rtt = \frac{nh}{N} = m$$

$$rtt = \frac{850 * 269}{892} = 256,33 = 256$$

892

Administrativo camaronera

$$rtt = \frac{nh}{N} = m$$

$$rtt = \frac{12 * 269}{892} = 3,62 = 4$$

892

Por lo antes expuesto, la muestra estratificada se conformaría de acuerdo a lo siguiente:

Tabla 3 Clasificación de la sub-muestras MEDIFASA S.A. 2014

Proveedores	Población	Muestra
Administrativo Guayaquil	30	9
Producción	850	256
Administrativo camaronera	12	4
Total	892	269

En resumen, el tamaño de la muestra es de 269 colaboradores los mismos que se le harán las encuestas.

2.2.3.1. Informe del estudio

A continuación se detalla el análisis de las preguntas de las encuestas que se realizaron, cabe destacar que en el *anexo 3* se muestra el formato de las encuestas:

Preguntas

1. ¿Le gusta trabajar para MEDIFASA S.A. y su grupo empresarial? ¿Por qué?

- Buen clima laboral
- Remuneración
- Afinidad con la actividad de la empresa
- Necesidad
- Ninguna de las anteriores

1.- ¿Le gusta trabajar para MEDIFASA S.A. y su grupo empresarial?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	100%	0%	100%	9	0	9
Producción	99%	1%	100%	253	3	256
Adm. Camaronera	100%	0%	100%	4	0	4
Total				266	3	269

Tabla 4: Pregunta 1 de las encuestas



Ilustración 2: Pregunta 1 de las encuestas

Razones por la cual le gusta trabajar en la empresa Medifasa S.A.		
Buen clima laboral	12%	31
Remuneración	4%	12
Afinidad con la actividad	34%	90
Necesidad	37%	99
Ninguna de las anteriores	13%	34
Total	100%	266

Tabla 5: Razones por la cual le gusta trabajar en la empresa MEDIFASA S.A.



Ilustración 3: Razones por la cual le gusta trabajar en la empresa

A los encuestados se les consultó si le gusta trabajar para la empresa MEDIFASA S.A. y su grupo empresarial, de los cuales según la muestra del personal administrativo de Guayaquil y de la camaronera una mayoría absoluta respondieron que sí mientras que en la producción un 1% respondieron que no les gusta y las razones principales por las que dijeron que sí fueron un 37% por necesidad, 34% una afinidad con la actividad, ninguna de las anteriores opciones 13%, un 12% buen clima laboral y un 4% por remuneración y, de los que respondieron que no, es decir el 1% fueron por falta de incentivos.

2.- ¿En este último año 2014, con qué retraso se han cancelado sus remuneraciones?

2.- ¿En este último año 2014, con qué retraso se han cancelado sus remuneraciones?								
Categorías	No existen atrasos	1 - 15 días	16 - 30 días	31 - 45 días	46 - 60 días	61 en adelante	Total	Muestra
Administrativo Gye	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	9
Producción	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	256
Adm. Camaronera	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	4
Total								269

Tabla 6: Pregunta 2 de las encuestas

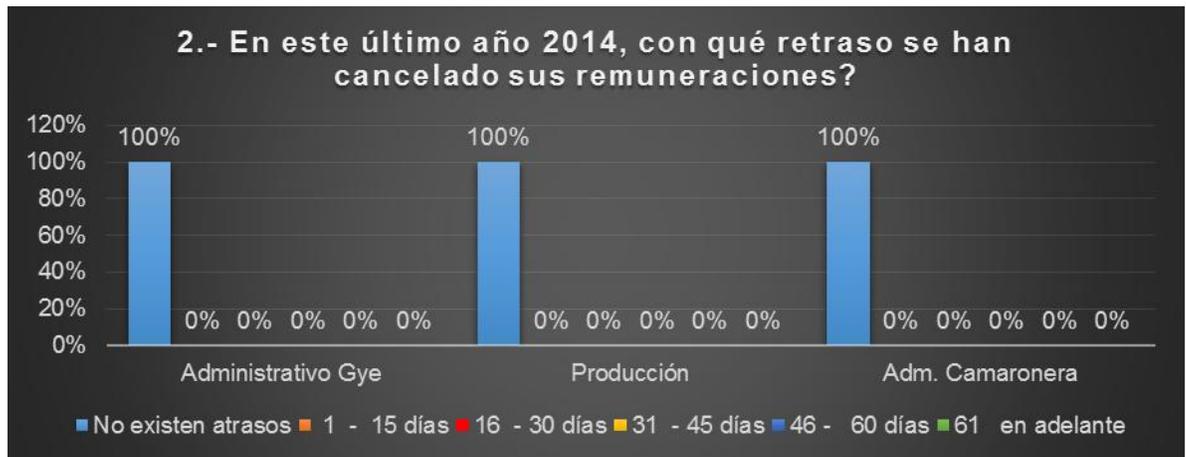


Ilustración 4: Pregunta 2 de las encuestas

En la segunda pregunta se consultó sobre si ha existido retraso en sus remuneraciones y del grupo de los administrativos de Guayaquil, producción y administrativos de la camaronera en su totalidad respondieron que No ha existido retraso alguno.

3.- ¿Se siente motivado en MEDIFASA S.A.? ¿Por qué?

3.- ¿Se siente motivado en MEDIFASA S.A.?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	44%	56%	100%	4	5	9
Producción	18%	82%	100%	46	210	256
Adm. Camaronera	50%	50%	100%	2	2	4
Total				52	217	269

Tabla 7: Pregunta 3 de las encuestas



Ilustración 5: Pregunta 3 de las encuestas

¿Por qué Sí se sienten motivados?		
Buen Liderazgo	92%	48
Bonos navideños	8%	4
Total	100%	52

Tabla 8: Por qué se sienten motivados



Ilustración 6: Razones por que se sienten motivados

¿Por qué no se sienten motivados?		
falta de incentivos	88%	190
falta de comunicación	8%	17
no atiende nuestros reclamos	5%	10
Total	100%	217

Tabla 9: Por qué no se sienten motivados



Ilustración 7: Razones por las que no se sienten motivados

Otra pregunta se consultó a los encuestados si se sienten motivados en la empresa MEDIFASA S.A. de los cuales respondieron los administrativos de Gye que sí se sienten motivados un 44% y no un 56%, producción un 18% que sí y un 82% que no, en el administrativo de la camaronera un empate sobre si se sentían motivado. Cabe indicar que en las dos categorías es decir, tanto como el personal administrativo de Guayaquil y el de producción ganó la respuesta que no se sienten motivados.

De los que contestaron que sí el 92% respondieron que por buen liderazgo y un 8% debido a bonos navideños. Mientras que los que contestaron que no se sienten motivados es un 88% por falta de incentivos, un 8% por falta de comunicación y un 5% por que no atienden sus reclamos.

4.- ¿Conoce la historia, visión y misión de la empresa?

4.- ¿Conoce la historia, visión y misión de la empresa?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	33%	67%	100%	3	6	9
Producción	0%	100%	100%	0	256	256
Adm. Camaronera	25%	75%	100%	1	3	4
Total				4	265	269

Tabla 10: Pregunta 4 de las encuestas



Ilustración 8: Pregunta 4 de las encuestas

En la pregunta cuatro se les consultaron si conocen la historia, visión y misión de la empresa y en los tres grupos la mayoría manifestaron que no las conocen. Señalando que un 33% del grupo de administrativo Gye si conocen mientras que un 67% no. Un 100% de la producción respondieron que no conocen y por el lado de la administración de la Camaronera un 25% contestaron que si conocen mientras que un 75% no.

5.- ¿La empresa ofrece estabilidad laboral?

5.- ¿La empresa ofrece estabilidad laboral?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	100%	0%	100%	9	0	9
Producción	41%	59%	100%	105	151	256
Adm. Camaronera	100%	0%	100%	4	0	4
Total				118	151	269

Tabla 11: Pregunta 5 de las encuestas

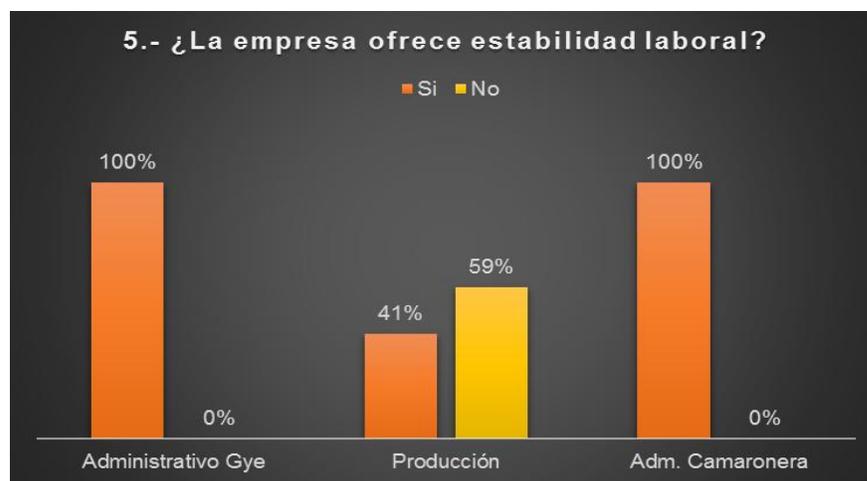


Ilustración 9: Pregunta 5 de las encuestas

En la pregunta cinco, si la empresa ofrece estabilidad laboral, por el lado administrativo en ambas localidades si existe una mayoría absoluta mientras que en la parte productiva un 41% sí piensan que se ofrece una estabilidad laboral mientras, un 59% no. En el grupo de los administrativos de Guayaquil y de la camaronera piensan que sí existe estabilidad ya que el promedio de años contratados son de 5 a 8 años mientras que en el grupo de producción han estado cambiando frecuentemente al personal debido a la falta de competitividad y la ausencia de disciplina.

6.- ¿Existen oportunidades de crecimiento económico y personal en la empresa? ¿Por qué?

6.- ¿Existen oportunidades de crecimiento económico y personal en la empresa?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	56%	44%	100%	5	4	9
Producción	21%	79%	100%	53	203	256
Adm. Camaronera	50%	50%	100%	2	2	4
Total				60	209	269

Tabla 12: Pregunta 6 de las encuestas



Ilustración 10: Pregunta 6 de las encuestas

¿Por qué SI?		
Existe un plan de incentivos	30%	18
Capacitaciones	53%	32
Oportunidad de Ascenso	17%	10
Total	100%	60

Tabla 13: Por qué si existen oportunidades de crecimiento

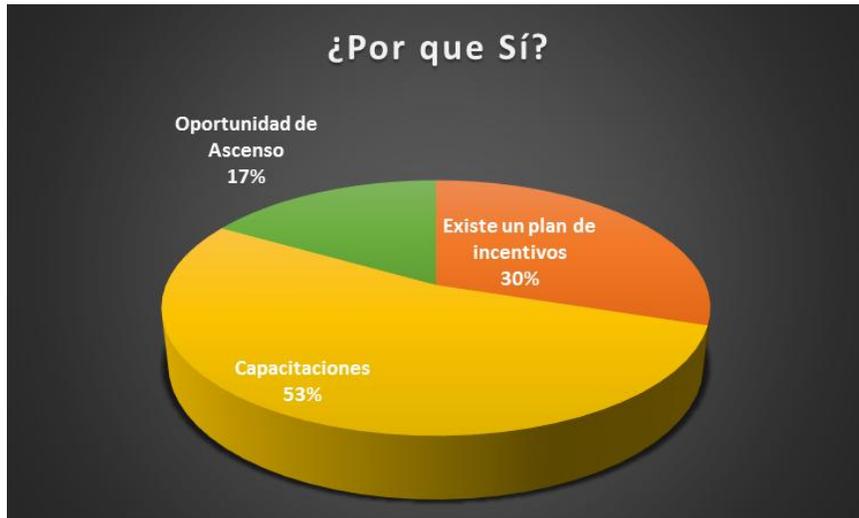


Ilustración 11: Razones de por qué existen oportunidades de crecimiento

¿Por qué No?		
No aplican plan de incentivos de manera equitativa sino sólo al personal administrativo	75%	201
Hacemos multifunciones y no en una sola área	25%	68
Total	100%	269

Tabla 14: Razones por qué no existen oportunidades de crecimiento

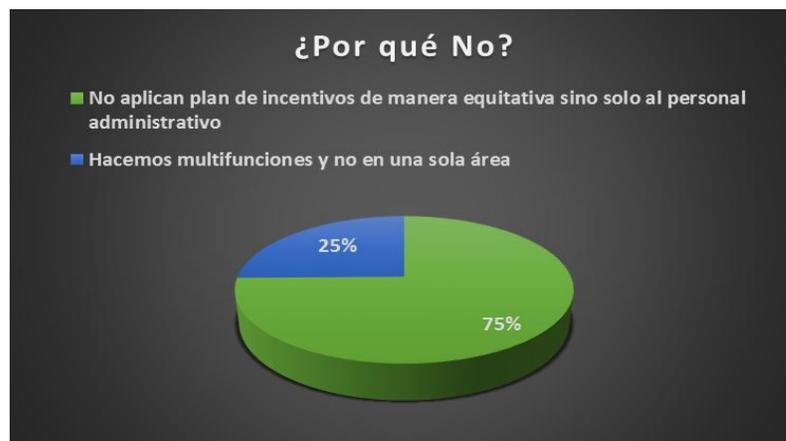


Ilustración 12: Pregunta 7 de las encuestas

En la pregunta seis, ¿existen oportunidades de crecimiento económico y personal en la empresa? Se puede apreciar con claridad que en la categoría administrativo Guayaquil respondieron un 56% Si y un 44% No; en la categoría producción un 21% Si y un 79% No; y en la categoría administrativos de la camaronera fue un empate de 50% entre un Sí y un No.

7.- ¿Han realizado capacitaciones en el último año?

7.- ¿Han realizado capacitaciones en el último año?						
Categorías	Si	No	Total	Si	No	Muestra
Administrativo Gye	11%	89%	100%	1	8	9
Producción	4%	96%	100%	10	246	256
Adm. Camaronera	25%	75%	100%	1	3	4
Total				12	257	269

Tabla 15: Pregunta 7 de las encuestas

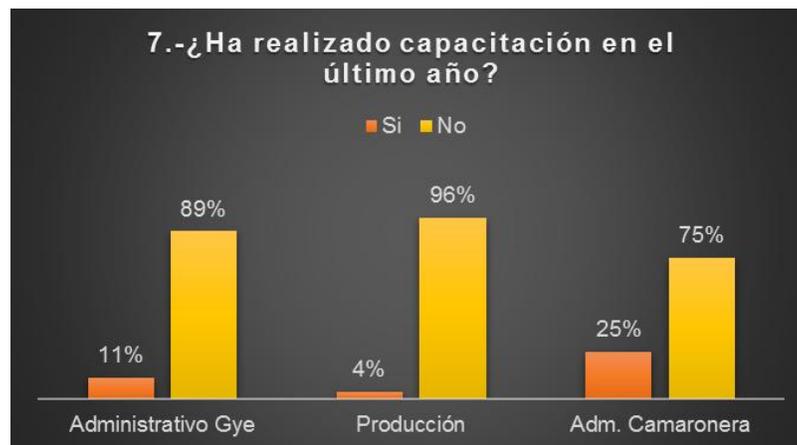


Ilustración 13: Pregunta 7 de las encuestas

En la última pregunta, si se ha realizado capacitaciones en el último año por parte del personal administrativo de Guayaquil el 11% respondió que Sí y

un 89% No; de la producción un 4% Sí y un 96% No y de los administrativos de la camaronera un 25% Sí y un 75% No.

8.- ¿Cómo calificaría el trato que le brinda su jefe directo y los altos ejecutivos?

8.- ¿Cómo calificaría el trato que le brinda su jefe directo y los altos ejecutivos?									
Categorías	Excelente	Bueno	Malo	Total	Muestra	Excelente	Bueno	Malo	Muestra
Administrativo Gye	22%	34%	44%	100%	9	2	3	4	9
Producción	12%	38%	50%	100%	256	31	97	128	256
Adm. Camaronera	0%	100%	0%	100%	4	0	4	0	4
Total					269	33	104	132	269

Tabla 16: Pregunta 8 de las encuestas

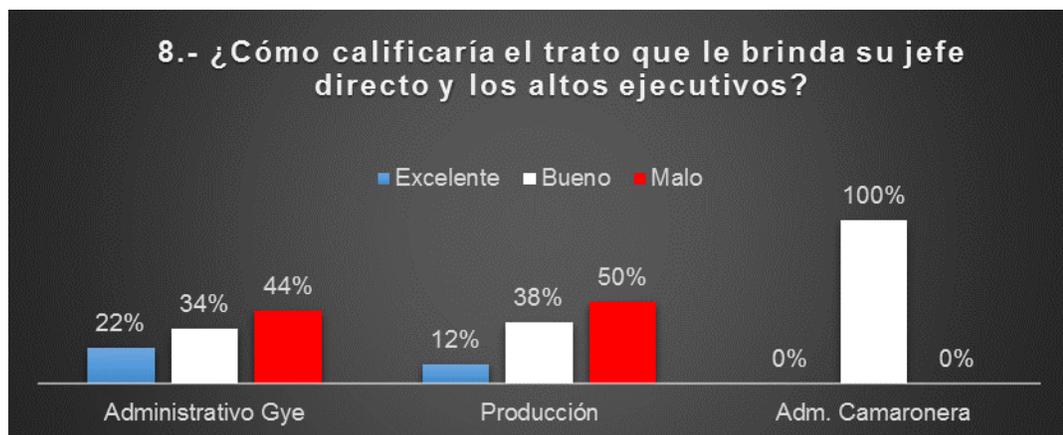


Ilustración 14: Pregunta 8 de las encuestas

Por otra parte, se les consultó cómo calificaría el trato que le brinda su jefe directo y los altos ejecutivos. El personal administrativo indicó un 22% excelente, un 34% bueno y un 44% malo. Según la muestra de la producción un 12% excelente, un 38% bueno y un 50% malo; y en la categoría de la administración camaronera un 100% bueno.

9.- ¿De qué forma la empresa reconoce su esfuerzo al desempeñar sus funciones correctamente?

9.- ¿ De qué forma la empresa reconoce su esfuerzo al desempeñar sus funciones correctamente?							
Categorías	No existe reconocimiento	Trofeo, medalla, certificado	bono económico	felicitaciones	viajes a nivel local o internacional	Total	Muestra
Administrativo Gye	78%	0%	0%	22%	0%	100%	9
Producción	95%	0%	0%	5%	0%	100%	256
Adm. Camaronera	75%	0%	0%	25%	0%	100%	4
Total							269

Tabla 17: Pregunta 9 de las encuestas

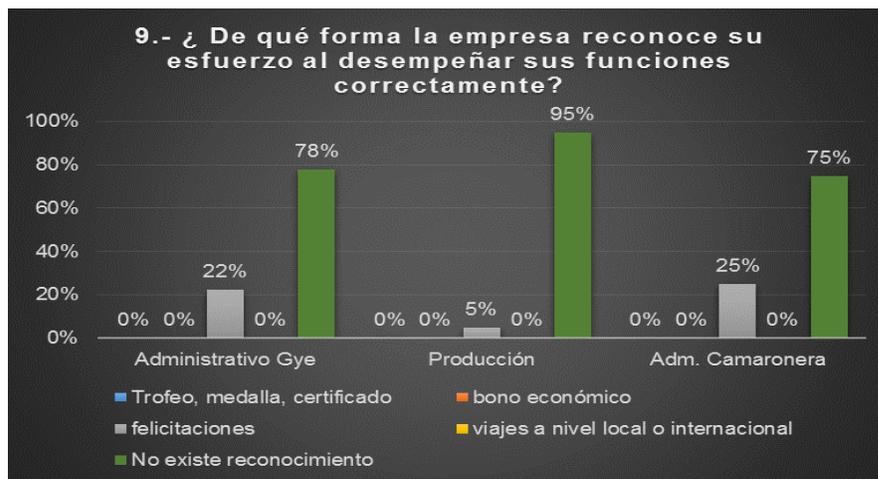


Ilustración 15: Pregunta 9 de las encuestas

Finalmente como última pregunta, se consultó ¿de qué forma la empresa reconoce su esfuerzo al desempeñar sus funciones correctamente? El porcentaje de los grupos fueron los siguientes: Administrativo Guayaquil un 78% no existe reconocimiento mientras que un 22% solo con felicitaciones; en producción, un 95% no existe reconocimiento mientras que un 5% por medio de felicitaciones y de la categoría de administración camaronera un 75% no existe reconocimiento y un 25% a través de felicitaciones.

2.2.4. Cuadro de lo que los motiva y no los motiva a los colaboradores

Motivan	No les motivan
Buen clima laboral	Remuneración
Afinidad con la actividad	Falta de incentivos
Necesidad	Falta de promoción o ascenso de cargo
	falta de capacitación
	rotación del personal
	Descuentos

Tabla 18: Motiva y no motiva a los trabajadores

2.2.5. Conclusiones de las encuestas

En conclusión, se puede apreciar que en la categoría de producción no se sienten motivados, han estado cambiando frecuentemente a algunos trabajadores debido a la falta de competitividad y la ausencia de disciplina. Además, falta un plan de acción ya que en especial esta categoría ha respondido de una forma inconforme el diagnóstico actual motivacional. Por el lado del personal administrativo, se evidencia que el grado de inconformidad es menor al del personal de producción ya que en el administrativo se retiene al personal y no existen despidos frecuentemente como en producción y finalmente, de la categoría que se cuenta con un número pequeño de muestra del personal administrativo de la camaronera califican que existe un mal trato de sus jefes.

En las tres categorías los trabajadores han respondido mayoritariamente que no han recibido capacitaciones en el último año. Los factores que los motivan a la producción son: buen clima laboral, remuneración, afinidad con la actividad y necesidad. Los factores que los mantienen contentos acotaron que es porque tienen trabajo. Piensan que los incentivos ayudarían mucho en este

caso como un bono o reconocimiento público, medalla, placa, etc., de los cuales estos incentivos aún no se han implementado. Los trabajadores piensan que un tipo de incentivo es hacer horas extras ya que se puede ganar más dinero aunque esto signifique más esfuerzo, dedicación y tiempo.

CAPÍTULO 3

3. Relación del nivel de motivación de los trabajadores y las políticas de talento humano de la empresa MEDIFASA S.A.

3.1. Aspectos Generales

Mediante el desarrollo del presente capítulo se pretende determinar cuáles políticas son las que les motivan, cuáles no, cuales les gustaría incluir, y cuales les gustaría eliminar. Es importante, acotar que con la finalidad de levantar información complementaria se conversó con tres colaboradores el día dos de febrero del 2015 en las instalaciones de la empresa de forma presencial sin la necesidad de grabar debido a que manifestaron tener temor por alguna represalia, los cuales nos dieron detalles de cómo se siente el personal con respecto a ciertas políticas tal como se lo mencionó en el capítulo uno.

3.1.1. Problemas que causan las políticas actuales reglamentadas y no reglamentadas

3.1.1.1. Políticas de talento humano obtenidas del Reglamento Interno aprobado

A continuación se enlista las políticas principales del Reglamento Interno de los trabajadores no sin antes mencionar que la mayoría de estas políticas están amparadas por algunos artículos del Código de Trabajo.

1) “Art. 14.- De la puntualidad: Todos los trabajadores de “LA EMPRESA”, deberán asistir con puntualidad a la realización de sus labores, conforme los horarios establecidos, de acuerdo a lo siguiente:

1) LA EMPRESA determinará el sistema que asegure la veracidad y el control de entrada y salida de los trabajadores y estos se sujetarán a este sistema de control cada vez que entren o salgan de su lugar de trabajo. La omisión de este acto en cada ocasión a la entrada y/o salida será sancionada.

2) El trabajador que no ingrese a laborar a la hora determinada en el horario, deberá justificar ante su inmediato superior de tal novedad.

3) Las faltas a cualquiera de las jornadas de trabajo serán consideradas faltas injustificadas y darán lugar al descuento respectivo, si en el plazo de tres días no se presentaren los justificativos necesarios”.

2) De los permisos por enfermedad.-

1) La ausencia por enfermedad de los trabajadores de “La Compañía” deberá justificarse mediante el correspondiente certificado médico, conferido preferentemente por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los tres primeros días de la enfermedad. Si no cumpliera esta obligación se presumirá que no existe obligación, de acuerdo al Art. 177 del Código del Trabajo y dará la oportunidad para que la empresa solicite el respectivo visto bueno de trabajo cuando la ausencia injustificada sea de más de tres días consecutivos dentro del periodo mensual de labores, de acuerdo al Art. 172, primer numeral del mismo cuerpo legal.

3) Artículo Vigésimo Quinto.- De las prohibiciones: Prohíbese a los trabajadores de la compañía MEDIFASA S.A.:

30) Recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga “LA EMPRESA”; o tratar de valerse de su posición para obtener contratos o ventajas en negociaciones extrañas a sus funciones;

32) Dormirse durante las horas de labores.

Por lo antes expuesto, el departamento de Recurso Humano ha podido percibir que la lista de políticas anteriormente citada son las que más han sido cuestionadas por todos los trabajadores por diversas razones. A continuación se presentan los problemas que generan las políticas de talento humano reglamentadas antes mencionadas.

3.1.1.2. Problemas que generan las políticas de talento humano reglamentadas

1. Puntualidad a la realización de sus labores.- Los colaboradores piensan que se podría ser flexible permitiendo llegar 10 minutos pasada la hora de entrada al menos tres veces al mes permitiendo compensarlos con el tiempo trabajado después del horario de salida. En ese sentido, la mayoría del personal de producción piensan que no están siendo consecuentes porque en algunas ocasiones han trabajado más de tres horas adicionales en el día dentro de una misma semana.

Han surgido situaciones donde sus retrasos han sido por dificultades de movilización, porque sus hogares se encuentran lejos de su lugar de trabajo y por sus bajos recursos utilizan medios de transportes cuyos recorridos son bastantes extensos.

En el personal administrativo se quedan a la semana al menos unas cinco horas y media a seis en promedio y ellos también consideran que deben flexibilizar esa política de talento humano y como no se les paga sobretiempo por esas horas sienten que están abusando de una u otra medida ya que parcialmente exigen llegar a una hora indicada pero no exigen salir a la hora acordada y es por eso que sienten injusticia.

2. De los permisos por enfermedad.- En cuanto a que deberá justificarse mediante el correspondiente certificado médico, conferido preferentemente por un facultativo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los tres primeros días de la enfermedad se han presentado problemas de diversas índoles tales como, por ejemplo: hay algunas personas que disponen de seguro médico privado y algunos del departamento de talento humano no los aceptaban inicialmente porque no sabían cómo proceder porque sostenía un formato nuevo. Por otra parte, para los trabajadores del área de producción cuando se enfermaban y tenían fuertes enfermedades y el tiempo de recuperación era prolongado es decir, de cinco días a una semana al menos de reposo, en el momento de solicitar la cita en el sistema del Seguro Social se les agendaba para dentro de dos a cuatro meses, por lo que en algunas ocasiones tenían que ingresar por emergencia e implicaba un proceso tedioso hasta para obtener un certificado del IESS dentro de ese corto tiempo y así en muchas ocasiones los trabajadores optaban por no justificar, descontándoles esos días.

3. De las políticas de prohibición.- la de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga LA EMPRESA y dormirse durante las horas de labores. Esto genera un gran problema no solo al empleado sino al cliente o proveedor.

En muchas ocasiones las personas que forman parte del equipo administrativo, de ventas, o de talento humano por diversas razones tienen que generar relaciones con sus proveedores y como la compañía mantiene buenos vínculos con sus proveedores los mismos suelen enviar a veces por ocasiones especiales como el día de la madre, el día del padre, San Valentín, Navidad y hasta fin de año obsequios dirigidos a personas que han hecho que esa relación sea sólida y lastimosamente los colaboradores han tenido que negar o rechazar esos obsequios quedando mal con aquellas personas que tienen una buena voluntad de obsequiarles algo.

Además eso inculca que exista corrupción porque hubo un caso que el mismo empleado tuvo que decirle que mejor se citaran en un restaurante para que pueda recibir ese detalle, entonces ahí se podría prestar para malas interpretaciones. De igual manera con el bono que en muchas ocasiones ha sido propuesto por un equipo del departamento de marketing de una empresa que es proveedora de insumos y no era un bono económico sino un bono canje es decir un bono por compras de un supermercado entonces el gerente pensó que era un acto de corrupción y terminó despidiendo a aquella persona.

Finalmente, en muchos casos, estas políticas que se encuentran reglamentadas provocan mucho malestar o inconformidad porque la gerencia debe de reflexionar según expresan los colaboradores debido a que no es posible que al menos en un día importante que es el de su cumpleaños no se logre una atención al empleado festejándole y entregándole un regalo, provocando que sea una cultura antisocial y aburrida.

3.1.2. Políticas que no están reglamentadas

A continuación se enlistan las políticas principales, a pesar de no estar incluidas en el Reglamento Interno de los Trabajadores, debido a que el mismo se aprobó el 16 de abril del 2008 en la ciudad de Guayaquil ante la Dirección Regional del Trabajo. Dentro de estas políticas, aún no se encuentran contempladas por grupos oficialmente sin embargo, desde el 2008 hasta la actualidad han pasado más de seis años aproximadamente.

- 1) La política del código de vestimenta de recursos humanos tiene diferentes normas dependiendo de cada empresa.
- 2) Política de tolerancia cero para el acoso lo que representaría un elemento de riesgo en la oficina.
- 3) La política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor.
- 4) Insatisfacción en cuanto a la oportunidad para la promoción.
- 5) Falta de reconocimiento por el buen desempeño.
- 6) Insatisfacción en cuanto al salario.
- 7) Política de no usar los equipos celulares para llamadas personales en horas de trabajo.

En concreto, como parte de un cambio el departamento de Recurso Humano están analizando la posibilidad de actualizar el Reglamento Interno por lo que ellos mismos han colaborado con esta información, proporcionándola con la finalidad que direccionar objetivamente las preguntas de las encuestas.

3.1.3. Políticas de talento humano que no están reglamentadas y sus problemas

A continuación se exponen las políticas de talento humano que no se encuentran reglamentadas pero que son de conocimiento de los colaboradores y sus problemas:

1. Política del uso del uniforme: en el caso de no usar el uniforme o vestirse con el que corresponde a otro día se les descuentan USD \$ 5,00.

Problema.- La problemática se da debido a que el departamento de Recursos Humanos descuenta por no utilizar alguna pieza del uniforme, pero el personal de recursos humanos no pone el ejemplo y nadie las sanciona a ellas, por eso los empleados no sienten que esta política se aplique equitativamente para todos.

2. Política de horarios de almuerzos por turno: están divididos en dos grupos los horarios de almuerzos, un grupo de 12:30-13:30 y el otro de 13:30-14:30. En caso de no respetar este horario se le enviará un memo o llamado de atención. Así como está prohibido la ingesta de alimento fuera del horario de almuerzo. **Problema.-** Esta política también genera controversias porque indica el personal que a veces tienen que presentar algún informe urgente o que le han pedido en ese instante y deben tomarse tiempo dentro de su hora de almuerzo como por ejemplo: encontrándose dentro del turno de 12:30-13:30 y salen a comer a la 13:30 pm, esto significa que esta persona no puede llegar a las 14:00 pm según la política establecida, porque independientemente de la hora que haya salido debe volver a la 13:30, además indican que algunas personas no cumplen y no se les da la debida sanción. Una vez más contradictorio a favor de la empresa y no equitativamente al colaborador.

3. Política de vínculos sentimentales dentro de la empresa: expresa la prohibición de tener algún tipo de romance entre compañeros o jefes. **Problema.-** Hubo un caso de unos compañeros del departamento de sistemas que se casaron y por ese motivo debió salir uno que tenía mucho tiempo laborando para esa empresa, lo cual retrasó al departamento administrativo, contable y de producción, puesto que por la gran cantidad de requerimientos que se solicitan al departamento de sistemas no se abastecían los que quedaron y al contratar una persona nueva hasta que aprenda y se adapte hubo un retraso significativo.

4. Política de horas extras: sólo se les reconocerá el sobretiempo empleado para cierres contables del mes, es decir, la última semana y previa autorización del jefe inmediato. Adicional a esto, a partir de las 19:00 se les reconocerá un break y USD \$ 5,00 de movilización. **Problema.-** Esta política genera molestias más que todo al departamento de contabilidad ya que ellos no solo para fin de mes trabajan más horas, los primeros días de cada mes deben presentar informes, elaborar análisis de cuentas, enviar declaraciones anexos que por el volumen de información no terminan dentro de su jornada de trabajo y les gustaría que no solo paguen los adicionales para fin de mes sino cada vez que deban quedarse.

5. Política de acceso a la web: están restringidas ciertas páginas web, hasta en la hora de almuerzo, por ejemplo: páginas de universidades, bancos, redes sociales, entre otras. **Problema:** Esta política incomoda a ciertos colaboradores que necesitan ingresar a estos sitios web para buscar información acerca de productos, números telefónicos, cuentas bancarias o contactos por lo que no tienen acceso para este tipo de búsquedas.

6. Política de beneficios a cargos medios: a los trabajadores que ocupan cargos medios se les concede un plan celular, vehículo y tickets de

combustibles. **Problema.-** esta política trae comentarios dentro de la empresa porque hay mucho desconocimiento de la posición jerárquica que cada uno posee en la empresa y no se sabe en qué posición del organigrama se encuentra causando fricciones, provocando chismes o malos comentarios y hasta celos perjudicando el trabajo en equipo.

7. Políticas de viáticos: se les reconoce por traslado a sucursales fuera de la ciudad dependiendo la persona. **Problema.-** el personal se queja de que los viáticos deben ser por cargo, hay una caso de que a un chofer le dan más que al otro, por ejemplo: por ir a la península al uno le dan USD \$26,00 y al otro USD \$ 35,00, esto genera inconformidad por parte del que recibe menos ya que no entiende porque al otro le reconocen más y van a hacer el mismo trabajo. En concreto, nuevamente se produce inequidad.

8. Política de cumpleaños: suspensión de festejar su cumpleaños. **Problema.-** los empleados se sienten tristes porque antes festejaban su cumpleaños con una pequeña reunión a la salida pero ya les suspendieron esta actividad, ellos desean sentirse muy a gustos en su cumpleaños.

9. Falta de política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor.- Los empleados no pueden exponer sus problemas a su supervisor ni mucho menos hacer críticas sobre alguna tarea o actividad. **Problema.-** Muchos de los colaboradores de producción y algunos de administración les cuesta tanto comunicarse o exponer una idea ya que como antecedente hubieron algunos que le comentaron que estaba algo más funcionando en un departamento y como nadie supo canalizarlo en vez de una crítica constructiva se generó un malestar y se difundió como un chisme y los resultados fueron afectados a la final perjudicando a la empresa y a algunos que fueron despedidos por ese evento.

3.2. Conclusiones del capítulo

El propósito de este capítulo fue relacionar el nivel de motivación de los trabajadores con la aplicación de políticas de talento humano de la empresa MEDIFASA S.A., y los problemas causantes de las políticas reglamentadas y no reglamentadas. En este caso, se pudo deducir que todas las políticas reglamentadas y no reglamentadas generan conflictos o problemas entre sus empleados y en consecuencia en sus resultados. Se obtuvo un levantamiento de esta información por medio de un grupo menor de colaboradores el día dos de febrero del 2015 en las instalaciones de la empresa en vivo sin la necesidad de grabar porque manifestaron tener temor por alguna represalia.

Entre las políticas de talento humano reglamentadas se tienen: puntualidad a la realización de sus labores, donde el personal piensa que no están siendo consecuentes y que a veces les ha tocado estar como tres horas de más por más de dos días a la semana en promedio y que ellos también consideran que deben flexibilizar porque no se les paga horas extras por esas horas demás sienten que están abusando de una u otra medida. Otra de las políticas es sobre los permisos por enfermedad, en cuanto a que deberá justificarse mediante el correspondiente certificado médico, conferido preferentemente por un facultativo del IESS porque algunas enfermedades son fuertes y su tiempo de recuperación es de cinco días o una semana en reposo y las citas del IESS son de entre dos a cuatro meses para su atención.

Así mismo, de las políticas de prohibición, la de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, en todas las ocasiones eran solo simplemente obsequios de algún cumpleaños o algún día célebre que son

detalles entre proveedores o clientes resultados de una buena atención y relación reditual.

En concreto, existen las políticas de talento humano que no se encuentran reglamentadas tales como, política del uso del uniforme, política de horarios de almuerzos por turno, política de vínculos sentimentales dentro de la empresa, política de horas extras, política de acceso a la web, política de beneficios a cargos medios, política de viáticos, política de cumpleaños, falta de política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor. Todas estas han creado inconformidad en los trabajadores al actuar de forma parcial a favor de la empresa originando un bajo nivel de motivación.

CAPÍTULO 4

4. Propuesta para motivar al talento humano de la empresa MEDIFASA S.A.

El presente trabajo tiene como propósito presentar una propuesta para motivar a los trabajadores de la Empresa MEDIFASA S.A. Luego de los resultados obtenidos tanto de las entrevistas como de las encuestas y del estudio del capítulo anterior, se puede afirmar que los trabajadores se encuentran descontentos por falta de incentivos y reconocimientos, por lo que se considera apropiado sugerir un plan de acción que permita modificar las políticas de manera que se las pueda potenciar, eliminar o incluir; con la finalidad de generar un mayor grado de satisfacción en los trabajadores y a su vez incrementar el valor competitivo de la empresa.

4.1. Nuevas políticas de talento humano recomendadas para implementarse en la empresa MEDIFASA S.A.

- I. políticas que se pueden potenciar
- II. políticas que se pueden eliminar
- III. políticas que se pueden incluir

4.2. Políticas que se pueden potenciar

Con el propósito de aumentar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A., se sugiere potenciar ciertas políticas, de manera que se tornen más flexibles y puedan amoldarse a diferentes circunstancias

Su ejecución está destinada a todos los trabajadores que conforman la empresa MEDIFASA S.A. Se sugiere monitorear, a través de pequeñas encuestas periódicas a los jefes departamentales, el cumplimiento de las mismas con la finalidad de incrementar la satisfacción de los trabajadores. A continuación se detallan las políticas que se recomiendan potenciar:

- **Política de horarios de almuerzos por turno:** están divididos en dos grupos los horarios de almuerzos, un grupo de 12h30-13h30 y el otro de 13h30-14h30. En caso de no respetar este horario se le enviará un memo o llamado de atención. Así como está prohibido la ingesta de alimento fuera del horario de almuerzo. Aquí podría sugerirse que se comunique a recursos humanos por medio de un mail en caso de tener estos casos para que el empleado pueda tomarse su hora completa.
- **Política de la puntualidad.-** se deberá respetar el horario de trabajo y asistir con puntualidad a la realización de sus labores. Cada empleado tiene su horario definido de entrada y salida, por lo que se debe cumplir sin ningún inconveniente alguno. Sin embargo, se podría permitir que se llegue hasta 10 minutos tarde por tres o cinco veces durante el mes.
- **Política de horas extras:** sólo se les reconocerá el sobretiempo empleado para cierres contables del mes es decir la última semana y previa autorización del jefe inmediato. Adicional a esto a partir de las 19h00 se les reconocerá un break y USD \$5,00 de movilización. Esta podría mejorarse haciendo una solicitud de horas extras indicando qué trabajo se va a realizar y siempre y cuando esté aprobado por el jefe directo.
- **Política de cumplir con el certificado justificando por el IESS.-** Si en el plazo de tres días no se presentaren los justificativos necesarios por las

faltas, serán faltas injustificadas y se darán al descuento respectivo. En el caso de que el colaborador no pueda justificar por tres días su falta se descontará esos días del sueldo.

- **Política de beneficios a cargos medios:** a los trabajadores que ocupan cargos medios se les da un plan celular, vehículo y tickets de combustibles. Aquí podría mejorarse dando a conocer al personal los organigramas para que tengan claro que posición tiene cada uno.

- **Políticas de viáticos:** se les reconoce por traslado a sucursales fuera de la ciudad dependiendo la persona. Aquí debe darse el viático de acuerdo al cargo no a la persona.

- **Política de cumpleaños:** cuando un colaborador cumple años se le compra un pequeño cake, se le canta la canción de cumpleaños feliz y se le da un bono de al menos USD \$20,00 y se le decora el puesto con globos. De igual manera podría mejorarse haciendo una reunión por todos los cumpleaños del mes, a fin de mes. Por ejemplo, que en el día de San Valentín o de su cumpleaños se pueda interrumpir sus actividades laborales por recibir regalos, se sobreentiende que no todo el día pero sí ocasionalmente.

4.3. Políticas que se deben eliminar

Luego de analizar todas las políticas de la empresa MEDIFASA S.A., se recomienda eliminar ciertas políticas que no repercuten directamente en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores, y que en cierta manera se convertirían en un estímulo al ser excluidas. En caso de ser omitidas se aplicaría a todo el grupo empresarial.

A continuación se mencionan las políticas que se sugieren eliminar:

- **De las políticas de prohibición.-** la de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga LA EMPRESA y dormirse durante las horas de labores. Esto genera un gran problema no solo al empleado sino al cliente o proveedor.

- **Política de no usar los equipos celulares para llamadas personales en horas de trabajo.** Concientizar esta política sobre la necesidad de hoy en día de estar comunicados. No necesariamente quiere decir que se esté chateando todo el día sino que en caso de que exista una llamada de la familia sobre un caso delicado y urgente contestar sin ningún problema alguno ya que la empresa debe entender que si un empleado no puede producir ni concentrarse sino tiene a su familia tranquila.

4.4. Políticas que se deben incluir

Con la finalidad de incrementar el entusiasmo en los trabajadores, se propone incluir algunas políticas que promuevan un mayor desempeño, enfocándose en los esfuerzos que éstos llevan a cabo. Éstas políticas serían aplicables para todos los trabajadores, pero con los alineamientos de cada departamento.

Entre las políticas que se aconseja incluir son las siguientes:

- **Política de ascenso.-** se debe reflexionar sobre todo a la oportunidad de ser ascendido es decir, que exista ante una vacante primero un reclutamiento interno y de no cumplir el cargo proceder al externo así mejoraría sus expectativas de crecimiento y aspiraciones personales.

- **Política de capacitaciones.-** se sugiere que al menos una vez al mes se capacite al personal de acuerdo a su área pero que antes se realice un diagnóstico de la situación actual y ver de qué forma se podría realizar un test para evaluar sus habilidades sin infundir o generar incertidumbre en depurar empleados sino más bien que puedan conocer realmente si han logrado adquirir nuevos conocimientos o técnicas. Hay muchos programas que entidades brindan sus servicios y a bajo costo como por ejemplo de la Cámara de Comercio de Guayaquil o el propio departamento de capacitaciones del IESS, entre otros.

- **Política de tolerancia cero.-** para el acoso lo que representaría un elemento de riesgo en la oficina. Que exista una forma de reclamar o manifestar una inconformidad ante un superior o accionista sobre algún tipo de acoso ya sea verbal, hostigamiento o sexual por medio de un subordinado, superior o del mismo cargo respetando en todo momento la integridad y los valores de la empresa e implementar un procedimiento que no perjudique su trabajo por denunciar o reclamar.

- **Política de incentivos:** económicas y de reconocimiento, que existan incentivos ya sea por realizar mejor las tareas y con buen resultados como por ejemplo, mejor empleado del mes, empleado del año y que se incentive económicamente o por una entrega de la placa o medalla. A continuación se expone los parámetros que debe cumplir este para ser seleccionado como tal y que para ser elegido debe sobresalir en diferentes cosas.
 - Todos los colaboradores pueden postular a un empleado de cualquier cargo, incluso indiferente de su propio departamento, tomando en consideración su desempeño, los valores, principios, competencias y habilidades.

- El departamento de Recursos Humano evaluará al final del mes donde se tendrá la última evaluación de desempeño del empleado y comunicará un listado mediante la web y carteles de la empresa para que sea oficial y transparente.
 - La persona elegida como empleado del mes recibirá una bonificación por un valor (medio sueldo o un sueldo total) que estipule la empresa y se le entregará un certificado de reconocimiento con copia a su archivo o carpeta laboral anexada a su currículum.
-
- **Políticas salariales:** de acuerdo al cargo, fijar el sueldo para cada puesto o grupo.

 - **Política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con supervisor.-** buscar mecanismos que puedan servir para expresar libremente y con respeto problemas de índole laboral ante un supervisor sin la necesidad de generar miedo. Se podría realizar un buzón de reportes o un informe mensual que logre una mejora continua y que el personal esté notificado que no existirá represalias sino más bien un apoyo total y enorme agradecimiento de tal forma que se incentive a generar opiniones con respeto por bienestar de la empresa.

 - **Política de integración del personal:** que se realicen actividades deportivas.

 - **La política del código de vestimenta de recursos humanos:** que los días viernes y sábados se puedan asistir con ropa informal respetando en todo momento la cultura corporativa sin la necesidad de ir de manera obscena, con minifaldas, escotes, etc.

4.5 Cuadro Resumen de Propuesta

Políticas que se deben Potenciar	Política de horarios de almuerzos por turno	Aquí podría sugerirse que se comunique a recursos humanos por medio de un mail en caso de tener estos casos para que el empleado pueda tomarse su hora completa.
	Política de la puntualidad	Se deberá respetar el horario de trabajo y asistir con puntualidad a la realización de sus labores. Cada empleado tiene su horario definido de entrada y salida, por lo que se debe cumplir sin ningún inconveniente alguno. Sin embargo, que al menos se podría permitir que se llegue hasta 10 minutos tarde por tres o cinco veces durante el mes.
	Política de horas extras	Sólo se les reconocerá el sobretiempo empleado para cierres contables del mes es decir la última semana y previa autorización del jefe inmediato. Adicional a esto a partir de las 19h00 se les reconocerá un break y USD \$5,00 de movilización. Esta podría mejorarse haciendo una solicitud de horas extras indicando que trabajo se va a hacer y firmado por el jefe directo.
	Política de cumplir con el certificado justificando por el IESS	En el caso de que el colaborador no pueda justificar por tres días su falta se descontará esos días del sueldo.
	Política de beneficios a cargos medios	A los trabajadores que ocupan cargos medios se les un plan celular, vehículo y tickets de combustibles.
	Políticas de viáticos	Debe darse el viático de acuerdo al cargo no a la persona.
	Política de cumpleaños	Cuando un colaborador cumple años se le compra un pequeño cake, se le canta la canción de cumpleaños feliz y se le da un bono de al menos USD \$20,00 y se le decora el puesto con globos.
Políticas que se deben eliminar	De las políticas de prohibición	La de recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga LA EMPRESA y dormirse durante las horas de labores.
	Política de no usar los equipos celulares para llamadas personales en horas de trabajo	Concientizar esta política sobre la necesidad de hoy en día de estar comunicados.
Políticas que se deben incluir	Política de ascenso	Se debe reflexionar sobre todo a la oportunidad de ser ascendido es decir, que exista ante una vacante primero un reclutamiento interno y de no cumplir el cargo proceder al externo así mejoraría sus expectativas de crecimiento y aspiraciones personales.
	Política de capacitaciones	Se sugiere que al menos una vez al mes se capacite al personal de acuerdo a su área pero que antes se realice un diagnóstico de la situación actual y ver de qué forma se podría realizar test para evaluar sus habilidades sin infundir o generar incertidumbre en depurar empleados sino más bien que puedan conocer realmente si han logrado adquirir nuevos conocimientos o técnicas.
	Política de tolerancia cero	Que exista una forma de reclamar o manifestar una inconformidad ante un superior o accionista sobre algún tipo de acoso ya sea verbal, hostigamiento o sexual por medio de un subordinado, superior o del mismo cargo respetando en todo momento la integridad y los valores de la empresa e implementar un procedimiento que no perjudique su trabajo por denunciar o reclamar.
	Política de incentivos	Económicas y de reconocimiento, que existan incentivos ya sea por realizar mejor las tareas y con buen resultados como por ejemplo, mejor empleado del mes, empleado del año y que se incentive económicamente o por una entrega de la placa o medalla.
	Políticas salariales	De acuerdo al cargo, fijar el sueldo para cada puesto o grupo.
	Política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con supervisor	Buscar mecanismos que puedan servir para expresar libremente y con respeto problemas de índole laboral ante un supervisor sin la necesidad de generar miedo.
	Política de integración del personal	Que se realicen actividades deportivas.
	política del código de vestimenta de recursos humanos	Que los días viernes y sábados se puedan ir informal respetando en todo momento la cultura corporativa sin la necesidad de ir de manera obscena, minifaldas, escotes cortos, etc.

Conclusiones

Con la finalidad de cumplir con los objetivos específicos planteados en el presente trabajo de titulación, basada en el objetivo general “Determinar el efecto de las políticas de talento humano en la motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A.” se infieren las siguientes conclusiones:

Con respecto al primer objetivo específico, el de conocer la situación actual de las políticas de talento humano en la empresa MEDIFASA S.A. se pudo discernir a través de entrevistas al gerente general, al contralor y a la persona responsable del departamento de recursos humanos; que existen políticas reglamentadas o formales y no reglamentadas o informales.

- Las políticas formales se encuentran respaldadas en tres artículos dentro del Reglamento Interno Laboral y son las siguientes: 1) Puntualidad a la realización de sus labores 2) De los permisos por enfermedad y 3) De las prohibiciones, de las cuales se derivan dos políticas: a) De recibir remuneraciones, comisiones u obsequios de cualquier naturaleza, mientras efectúan actividades por las que paga “LA EMPRESA”; y b) dormirse durante las horas de labores.
- Se evidenció que también existen políticas que a pesar de no estar incluidas en el Reglamento Interno de los Trabajadores, fueron aprobadas desde el 16 de abril del 2008 en la ciudad de Guayaquil ante la Dirección Regional del Trabajo. Estas políticas aún no se encuentran contempladas por grupos oficialmente, sin embargo, desde el 2008 hasta la actualidad se las viene ejecutando; y son las siguientes:

- Política del uso del uniforme
- Política de horarios de almuerzos por turno
- Política de vínculos sentimentales dentro de la empresa
- Política de horas extras
- Política de acceso a la web
- Política de beneficios a cargos medios
- Políticas de viáticos
- Política de cumpleaños
- Falta de política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor

En relación con el segundo objetivo específico el de establecer el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A., mediante encuestas a los colaboradores, se pudo entender que el personal administrativo evidencia un grado menor de inconformidad con respecto al personal de producción aunque no existe un buen trato de parte de los jefes.

- Además se puede inferir que los trabajadores del área de producción no se sienten motivados, en muchas ocasiones por la constante rotación del personal causada por la falta de competitividad y la ausencia de disciplina, por la ausencia de un plan de acción ya que en especial esta categoría ha respondido de una forma inconforme el diagnóstico actual motivacional.

- Los factores que les motivan al personal de producción son: buen clima laboral, remuneración, afinidad con la actividad y necesidad. El factor que los mantiene contentos es contar con un trabajo. Aunque no se han implementado incentivos como bonos, reconocimientos públicos, medallas o placas; piensan que éstos ayudarían de una manera muy directa en la motivación.

- Actualmente los trabajadores tanto del área de producción como administrativa, consideran como incentivos el pago de horas extras aunque esto signifique más esfuerzo, dedicación y tiempo de parte de ellos.

Por otra parte, en el objetivo tres que consistía en relacionar el nivel de motivación con la aplicación de políticas de talento humano de la empresa MEDIFASA S.A. Se concluye que todas las políticas reglamentadas y no reglamentadas generan conflictos o problemas entre sus empleados y en consecuencia en sus resultados.

- En concreto, existen las políticas de talento humano que no se encuentran reglamentadas tales como, política del uso del uniforme, político de horarios de almuerzos por turno, político de vínculos sentimentales dentro de la empresa, política de horas extras, política de acceso a la web, política de beneficios a cargos medios, políticas de viáticos, política de cumpleaños, falta de política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor que de igual manera piensan que son injustas y que hacen crear incomodidad a los empleados ya que no se sienten motivados porque actúan de forma parcial a favor de la empresa.

Con respecto al cuarto objetivo, el de diseñar un plan motivacional para incrementar el nivel de motivación de los trabajadores de la empresa MEDIFASA S.A., se propuso aportar políticas para talento humano que generen un aporte significativo en la empresa, clasificándolas en tres grupos:

- políticas que se pueden potenciar
- políticas que se pueden eliminar
- políticas que se pueden incluir

- A continuación se detallan las políticas que se recomiendan potenciar:

- Política de horarios de almuerzos por turno
- Política de la puntualidad
- Política de horas extras
- Política de cumplir con el certificado justificando por el IESS
- Política de beneficios a cargos medios
- Políticas de viáticos
- Política de cumpleaños

- Dentro de las políticas que se deben eliminar se propone las siguientes:

- De las políticas de prohibición.
- Política de no usar los equipos celulares para llamadas personales

en horas de trabajo

- Entre las políticas que se aconseja incluir son las siguientes:

- Política de ascenso
- Política de capacitaciones
- Política de tolerancia cero
- Política de incentivos
- Políticas salariales

- Política de libertad para hablar sobre problemas del cargo con supervisor
- Política de integración del personal
- La política del código de vestimenta de recursos humanos

Es importante reflexionar sobre la necesidad de generar cambios en un mundo competitivo y que el recurso humano debe de estar motivados para generar un mejor valor competitivo a la empresa y a la sociedad.

Recomendaciones

Se recomienda realizar un análisis del plan de acción y de la planeación estratégica del departamento de recursos humanos debido a que es importante conocer si dentro de su plan tiene contemplado una mejora en sus políticas internas.

Por otra parte, es necesario, tomar conciencia que el reglamento a pesar de estar aprobado hace mucho tiempo atrás las condiciones actuales ameritan que se lo actualice y se pueda modificar tomando en cuenta este trabajo de investigación ya que pone en evidencia que el recurso humano siendo el activo más importante de la empresa no se encuentra satisfecho ni motivado del todo y que es tiempo de tomar medidas para generar cambios necesarios si realmente la alta gerencia le interesaría crecer con una ventaja competitiva ya que si se desarrollase políticas equilibradas en relación empresa-colaborador podrán potencializar sus resultados.

De igual forma se recomienda que estas políticas de talento humano sean comunicadas a todo el personal administrativo y de producción esto permitirá que de manera equitativa puedan participar en la política del empleado del mes y así generar un nivel competitivo sano en favor a los intereses propios de cada uno de los colaboradores y a los objetivos de la empresa.

Adicionalmente, es muy importante que cada cierto tiempo alineado a la planeación estratégica se incorpore políticas nuevas de acuerdo a la tendencia laboral y de recursos humanos y no esperar a que ocurran problemas de motivación o inconformidad entre sus colaboradores y directivos. Es necesario también que se busquen espacios durante el año para realizar eventos para

que además de integrar o motivar puedan hacer una reflexión sobre cómo mejorar la cultura organizacional.

Además, se recomienda que se presente esta propuesta al departamento de recursos humanos de la empresa para exponer una posible alternativa o ayuda a sus colaboradores y que puedan verlo como una herramienta de mejora continua. Finalmente, es imperativo realizar un análisis profundo sobre el departamento de recursos humanos y de ser posible que se contrate una consultoría externa que pueda ayudar o apoyar al departamento interno a ponerse al día pero sobre todo a realizar en conjunto un plan de acción para que la alta gerencia pueda tener conocimiento y que pueda monitorear según un cronograma de trabajo.

Bibliografía

Adanez, M. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Madrid: Tesis.

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (9 ed.). Mexico: Mc GRAW-HILL.

Definicion. (2014). *Definición*. Obtenido de <http://definicion.de/optimizacion/>

Ecured. (2015). *Desempeño laboral*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

Emprende. (2014). *Liderazgo y emprendimiento*. Obtenido de <http://www.emprende.edu.ve/noticias/68-liderazgo-emprendimiento>

García, S. E. (1994). *Diferencia entre eficacia y eficiencia*. Madrid: Díaz de Santos. Obtenido de <http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

González, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. Cinecias médicas.

Gonzalez, F. X. (2014). *propuesta para mejorar el desempeño laboral en una constructora*. Guayaquil.

Gutierrez, D. H. (2014). Influencia de las políticas de motivación e incentivo en los recursos humanos de la Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro Ltda. *Perspectiva*.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración, una perspectiva global* (11 ed.). Mc GROW-HILL.

Madero, S. M., & Flores, R. (2013). *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional*. Mexico: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría de Administración.

Maslow. (1954). *Motivación y personalidad* (3 ed.). Harper&Row.

Maxwell, J. C. (2008). *Liderazgo al Máximo*. Mexico: Grupo Nelson.

Naranjo, M. L. (2009). *Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. educación.

Nevajo, P., & Social, I. (2009). *Las 8 teorías más importantes sobre la motivación*. Arequipa: Universidad Tecnológica de Perú.

Osho. (2010). *Cambio: como convertir una crisis en una oportunidad*. Grupo Editorial España.

Pacheco, J., Castañeda, & Caicedo. (2004). *Indicadores de gestión* (1era ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de Definición de Incentivo: <http://lema.rae.es/drae/?val=incentivo>

Robbins, & Coulter. (2005). *Administración* (8 ed.). Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Mexico: Prentice-Hall.

Santoyo, C., & Colmenares, L. (2011). *Scielo*.

Sanz, V. G. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Universidad de Valladolid.

Universidad de Sonora. (2011). *Tesis*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19064/Capitulo2.pdf>

Zevada, J. R. (2013). *Persona y Calidad Sostenida*. EEUU: Palibrio.

<http://librosolucionarios.net/administracion-de-recursos-humanos-9na-edicion-idalberto-chiavenato-gratis-pdf/>

Giovannone, P. M. (2012). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg* (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas).

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.

Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335.

Caballero Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza.

Muñoz, A. Satisfacción e insatisfacción en el trabajo. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, 1990.

Locke, E. (1976) “The nature and causes of job satisfaction”, en Dunnette, M.D. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally

Anexos

Anexo 1

Formato de entrevista para Jefe de Recursos Humanos y Contralor

Fecha:	_____
Lugar	_____
Nombre:	_____
Cargo:	_____

Preguntas:

1. ¿Según su experiencia porqué son importantes las políticas de talento humano?
2. ¿Qué clase de políticas se aplican en la empresa MEDIFASA S.A.?
3. ¿De qué manera cree usted que influye la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores?
4. ¿Qué problemas cree que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano?
5. ¿Existe un plan de mejoras de las políticas que beneficie a los trabajadores?

Anexo 2

Formato de entrevista para el Gerente

Fecha:	_____
Lugar	_____
Nombre:	_____
Cargo:	_____

Preguntas:

1. ¿Según su experiencia porqué son importantes las políticas de talento humano?
2. ¿Qué clase de políticas se aplican en la empresa MEDIFASA S.A.?
3. ¿Cuántas políticas de talento humano hay? ¿Cuáles son y si están documentadas? ¿Quiénes son los responsables?
4. ¿De qué manera cree usted que influye la aplicación de las políticas de talento humano en los trabajadores?
5. ¿Qué problemas cree que se han generado por la ausencia de políticas de talento humano?
6. ¿Existe un plan de mejoras de las políticas que beneficie a los trabajadores?

Anexo 3

FORMATO DE ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEDIFASA S.A.

FECHA: _____

LUGAR: _____

CARGO: _____

1).- ¿Le gusta trabajar para MEDIFASA S.A. y su grupo empresarial? ¿Por qué?

Si

No

a. Buen clima laboral

b. Remuneración

c. Afinidad con la actividad de la empresa

d. Necesidad

e. Ninguna de las anteriores

2.- ¿En este último año 2014, con qué retraso se han cancelado sus remuneraciones

a. 1 - 15 días

b. 16 - 30 días

c. 31 - 45 días

d. 46 - 60 días

e. 61 en adelante

3.- ¿Se siente motivado en MEDIFASA S.A.? ¿Por qué?

Si

No

Motiva

a. Buen liderazgo

b. Bonos navideños

Desmotiva

a. Falta de incentivos

b. Falta de comunicación

c. No atienden los reclamos

4.- ¿Conoce la historia, visión y misión de la empresa?

Si

No

5.- ¿La empresa ofrece estabilidad laboral?

Si

No

6.- ¿Existen oportunidades de crecimiento económico y personal en la empresa? ¿Por qué?

Si

No

si

a. Existe un plan de incentivos

b. Capacitaciones

c. Oportunidad de ascenso

No

a. No aplican plan de de manera equitativa sino solo al personal administrativo

b. Falta de comunicación

c. No atienden los reclamos

7.- ¿Ha realizado capacitación en el último año?

Si

No

8.- ¿Cómo calificaría el trato que le brinda su jefe directo y los altos ejecutivos?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Malo

9.- ¿De qué forma la empresa reconoce su esfuerzo al desempeñar sus funciones correctamente?

- a. No existen reconocimiento
- b. trofeo, medalla, certificado
- c. Bono económico
- d. Felicitaciones
- e. Viajes a nivel local o internacional

Anexo 4

CUADRO DE VARIABLES

Variable	Dimension	Criterio	Instrumentos	Escala Valorativa
Políticas de Talento Humano	Tipos	Gerente General	Entrevista	De beneficios
		Jefe de Recursos Humanos		Prohibicionistas
		Contralor		
	Responsables	Gerente General	Entrevista	Varios
		Jefe de Recursos Humanos Contralor		Único
Condiciones	Gerente General Jefe de Recursos Humanos Contralor	Entrevista	Reglamentadas No Reglamentadas	
Beneficios	Gerente General Jefe de Recursos Humanos Contralor	Entrevista	Altos Bajos	
Objetivo de las políticas	Gerente General Jefe de Recursos Humanos Contralor	Entrevista	Alcanzable Inalcanzables	
Nivel de Motivación	Clima Laboral	Trabajadores	Encuesta	Agradable Desagradable
	Intercambio de opiniones	Trabajadores	Encuesta	Nunca Muchas veces Pocas veces
	Oportunidades de crecimiento	Trabajadores	Encuesta	Limitadas Numerosas
	Remuneración	Trabajadores	Encuesta	Puntual Retrasada
	Estabilidad laboral	Trabajadores	Encuesta	Alta Media Baja
	Incentivos	Trabajadores	Encuesta	Ninguno Cuantiosos Escasos
	Capacitaciones	Trabajadores	Encuesta	Ninguna Reducidas Muchas
	Reconocimientos	Trabajadores	Encuesta	Ninguno Muchos Pocos
	Trato de jefaturas	Trabajadores	Encuesta	Excelente Bueno Malo
	Afinidad con actividad empresarial	Trabajadores	Encuesta	Bastante Media Poca

Guayaquil, 21 de Febrero de 2015.

Ingeniero
Darío Vergara Pereira
DIRECTOR CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **EDGAR DANIEL JÍMENEZ BONILLA**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del Proyecto de Titulación de las señoritas: **KARINA MARÍA FABARA ANDRADE** y **DIANA CAROLINA MEDINA IBARRA**, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por las estudiantes, titulado **“INFLUENCIA DE LAS POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MEDIFASA S.A.”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa de URKUND quedando el 0%.

En consecuencia autorizo a las señoritas **KARINA MARÍA FABARA ANDRADE** y **DIANA CAROLINA MEDINA IBARRA** para que entreguen el trabajo en formato digital en 4 CD's y 3 empastados del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10**

Atentamente,

Ing. Edgar Jiménez Bonilla
PROFESOR TUTOR- PROYECTO DE TITULACIÓN

Urkund Analysis Result

Analysed Document: tesis MODIFICACIONES URKUND MEDINA Y FABARA 2015.doc
(D13329252)
Submitted: 2015-02-23 00:27:00
Submitted By: flak_kary_25@hotmail.com

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

Ing. Edgar Jiménez Bonilla
PROFESOR TUTOR- PROYECTO DE TITULACIÓN