



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA

PROCESO DE TITULACIÓN

OCTUBRE 2018 – MARZO 2019

EXAMEN COMPLEXIVO DE GRADO O DE FIN DE CARRERA

PRUEBA PRÁCTICA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INDUSTRIAL PAPELERA
ECUATORIANA S.A.**

EGRESADO:

JORGE LUIS BAÑOS LEÓN

TUTOR:

ING. GABRIELA CASTRO LÓPEZ, MAE.

AÑO 2019

INTRODUCCIÓN

El talento humano es la parte fundamental de las empresas y de cualquier actividad cotidiana de las mismas, por lo que resulta importante estar al tanto de cada uno de los problemas que tiene Industrial Papelera Ecuatoriana S.A., a través de la información y observación de las circunstancias que ocurren dentro de la misma. Los procedimientos que han hecho posible la baja productividad y deficiencia en varios aspectos, específicamente en los relacionados a la comunicación y relación laboral entre trabajadores que son aquellos que se encuentran realizando las labores frecuentes de la empresa; o con sus jefes y superiores, los cuales son los que forman, capacitan, reclutan y establecen preceptos para el funcionamiento de la entidad, acogiéndose a normativas externas y factores políticos, sociales, ambientales, culturales y económicos.

Por consiguiente, para llegar al logro de los objetivos planteados, el talento humano debe ser competente e idóneo para enfrentar los cambios constantes en el entorno de la empresa, además de ser aptos para tratar de solucionar cualquier inconveniente en la organización, manejando de la mejor manera las relaciones personales y laborales entre compañeros de trabajo, sin embargo las actividades o parámetros antes mencionados no se llevan a cabo de manera eficaz, por lo tanto, estos son los problemas que perjudican de forma considerable a la empresa ya que existen trabajadores que tienen incompatibilidad con las funciones que realizan en la empresa, además algunos tienen diferencias en su forma de pensar y actuar lo que provoca discusiones y peleas entre los mismos. Otro de los factores que aqueja a los empleados de la entidad son los salarios bajos percibidos por los mismos.

La optimización adecuada de los recursos, para conseguir eficiencia en las actividades que el talento humano realiza, generar crecimiento y rentabilidad en la empresa es un pilar muy importante en el buen funcionamiento de la misma. No obstante la comunicación que es en ciertas ocasiones escasa entre trabajadores y estos con sus jefes, debido a los conflictos que tienen, no ayudan al progreso de la entidad.

El presente estudio de caso se basa en la línea de investigación modelo de gestión administrativa, porque se observa que la gestión deficiente del talento humano en la empresa es la principal causante de las contrariedades que demuestra comúnmente la entidad. Se utilizó una modalidad de investigación de tipo cualitativa porque estudia las cualidades o características de las actividades que ocasionan los problemas en la compañía. También se realizó una investigación de campo obteniendo de manera más confiable información de fuentes primarias y se recurrió al método deductivo, aplicando entrevistas formales al jefe del departamento de Talento Humano y a varios empleados para conocer sobre las fortalezas y falencias que tiene la entidad.

La investigación tiene como principal objetivo conocer la gestión del talento humano que lleva a cabo la empresa, por lo cual se presentan distintos inconvenientes entre ciertos colaboradores de la organización, afectando el rendimiento de los mismos y el desarrollo continuo de la entidad, se realiza un análisis exhaustivo por medio de una referencia teórica a cada una de las causas y efectos que provocan dichos problemas. Como última etapa se presenta la conclusión donde se mencionan factores esenciales del caso de estudio.

DESARROLLO

Industrial Papelera Ecuatoriana S.A. es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de papeles absorbentes tipo Tissue (higiénico, servilletas y toallas), su fundador es Mario Bravo un empresario ecuatoriano, en la actualidad la entidad pertenece al Grupo Familia, el terreno donde se localiza la compañía tiene una extensión de 16,5 hectáreas, situado en el km 1,5 de la vía Babahoyo-Jujan.

La empresa posee 184 trabajadores, de los cuales 145 son de planta y 39 administrativos; el personal de planta están divididos en tres turnos o jornadas de labores; en la jornada matutina laboran 90 empleados; 51 pertenecen al área de Producción, y 39 al área administrativa; en las otras dos jornadas el personal de planta opera con un total de 94 trabajadores, distribuidos en 47 empleados cada jornada.

El talento humano que posee la empresa INPAECSA se ha visto inmerso en situaciones que no son reconfortantes para la misma, lo que ha provocado controversias que complican el desarrollo permanente de la entidad, esto se debe a la administración ineficaz de este gran pilar de la organización, según Vallejo (2016) se entiende a la administración del talento humano como “La doctrina que trata de satisfacer los objetivos de la empresa, necesariamente teniendo una estructura organizacional y la cooperación del talento humano de manera coordinada”.

En algunas ocasiones las diferencias personales en la empresa son una fuente común del conflicto en el trabajo, por ende Villa (2016) afirma que “el conflicto es un proceso en el que

existe desacuerdos entre personas o grupos de personas, donde una de las partes cree que la otra va a impedir o influir de manera negativa en los intereses que ambas tengan”.

Los empleados aportan diferente información según los conocimientos que han adquirido al llevar a cabo diversas funciones en las organizaciones que han trabajado, por lo cual existen distintos puntos de vista para manejar algún tipo de problema que se presenta en la organización, sin embargo estos son tomados de la peor manera ya que los trabajadores creen que sus opiniones basadas en la experiencia que estos tienen son mejores que las de sus compañeros de oficio.

Además sus valores y necesidades han sido implantados por diferentes métodos de socialización, según sus costumbres, culturas, hábitos familiares, nivel de educación, grado de experiencia, y otros, convirtiéndose así en algo contraproducente ya que a veces puede perjudicar sus maneras de pensar y actuar.

Esto ha provocado en varias circunstancias que los mismos se insulten o incluso pongan en juego su integridad física, en ocasiones dentro de sus lugares de trabajo y también en la parte exterior de la empresa. Por esta razón Alles (2017) afirma que “en las empresas, una conducta comprometida y lógica de todos los involucrados requiere que toda acción esté dirigida hacia metas racionales previamente establecidas”.

Las diferencias entre empleados dan como resultado deficiencias en la información, un importante mensaje de un departamento a otro no puede recibirse o se recibe pero de manera alterada, las instrucciones del jefe a veces son malinterpretadas, por lo tanto es muy perjudicial para la empresa y sus operaciones porque en ciertos momentos se interrumpen o

se detienen por un espacio de tiempo considerable, causando pérdidas económicas en el momento en que ocurren dichos percances

Los conflictos que radican en las diferentes personas, en gran medida provocan un ambiente empresarial estresante, porque el personal no puede comunicarse de una buena manera entre ellos mismos o con sus jefes, esto afecta en gran proporción a la producción de la empresa, debido a que los mensajes o la información requerida para realizar alguna actividad no llega en el momento preciso.

Esta empresa algunas veces no es capaz de conseguir al personal ideal para ciertas áreas de la misma, principalmente por poseer unas directrices y políticas de selección de personal muy básicas y antiguas, por esta razón Flores (2014) afirma que “la selección del personal es el proceso mediante el cual se descubren las cualidades y experiencia del candidato acorde a las exigencias de la vacante que se pretende ocupar”, porque la mayoría de estas actividades en INPAECSA se hacen con excesiva rapidez y movidas por criterios personales más que por procesos verdaderamente profesionales, lógicos, éticos y científicos.

En consecuencia hay trabajadores que no tienen las competencias necesarias para ejercer eficientemente sus funciones en los distintos puestos de trabajo de la organización, como menciona Amador (2016) “en la empresa el puesto constituye el componente personal que está definido por su designación concreta y misión, recopilando distintas actividades y responsabilidades que son necesarias para la obtención de metas”.

Se conoce que la empresa no percibe y aprecia a sus trabajadores como su único y más valioso capital, esto implica que la misma presente serios problemas internos, que afectan a

todos los involucrados en la organización, dando como resultado baja eficiencia, desmotivación de los trabajadores y falta de compromiso con la entidad.

Los objetivos de una empresa son cubrir las necesidades de los clientes con bienes o servicios de calidad, conseguir ganancias por estos logros, ser reconocidos por su buena atención y satisfacer en diversos aspectos a todo el personal, estos esfuerzos están establecidos en su mayor parte por todas las capacidades que tiene el talento humano y las actividades que realizan constantemente (Alfaro, 2012).

Si de manera consciente, se reconoce que todo tipo de empresas se caracterizan por ser el resultado de lo que las personas permiten que sean; específicamente, el éxito de las organizaciones, de distintas formas, está claramente vinculado al trabajo eficaz del talento humano, adicionando la contribución individual de cada uno de ellos. Es necesario entonces, que las empresas tengan en cuenta aquello, para que la contribución con la que cuentan provenga de individuos valiosos comprometidos con la entidad que aporten siempre con buenas ideas y tengan como uno de sus objetivos el desarrollo de la empresa en todos sus aspectos (López, 2015).

No obstante, la organización no aplica un buen proceso para reclutar al personal indicado para las diversas ocupaciones. Esto ocurre también porque los encargados del reclutamiento en la entidad no tienen las habilidades necesarias para detectar a las personas adecuadas para cada función, ya que aquellas personas no han sido capacitadas para dirigir de la mejor manera posible dicha actividad, haciendo que en varias ocasiones favorezcan a los nuevos empleados por distintos rasgos o cualidades y no por sus capacidades y sus perfiles laborales, en este caso Mondy (2010) señala que “el reclutamiento es el proceso para divulgar a las

personas de manera adecuada, sobre las vacantes en distintos puestos que tiene una empresa, para esto es importante que los individuos posean cualidades o características necesarias.

La empresa no posee un buen proceso de reclutamiento, lo que aumenta el riesgo de equivocarse al momento de elegir al individuo correcto e idóneo para cumplir con las funciones que se le asignen en los distintos departamentos de la organización los cuales pueden ser, talento humano, finanzas, producción, compras y ventas, es por este motivo que en la empresa se encuentran trabajando profesionales en áreas que no tienen nada que ver con sus verdaderas competencias y especialidades.

Lograr una concordancia entre lo que se necesita realmente en la empresa y lo que la persona aspirante al cargo puede ofrecer, es considerado algo muy difícil para lo cual se debe aprender a descubrir perfiles, habilidades, destrezas y conocer a fondo las tareas que cada empleado va a realizar.

La responsabilidad de una organización se fundamenta en los principios y compromisos que estén relacionados con la sociedad, teniendo como finalidad aumentar su productividad y asegurar el desarrollo personal de todos sus integrantes, para así satisfacer de varias maneras tanto a los clientes como a sus colaboradores (Blandez, 2014).

En INPAECSA en muchos casos no permiten la toma de decisiones de los empleados en forma independiente, porque existe una actitud muy jerarquizada, es decir que solamente los superiores piensan tener las mejores soluciones para los diversos problemas o inconvenientes que presenta la empresa, haciendo que los empleados lleven a cabo las actividades que a ellos les parezcan las más eficaces.

En algunas situaciones dar independencia a los trabajadores es algo muy necesario para que estos puedan realizar de mejor manera sus actividades, haciendo que ellos tomen en ciertos momentos sus propias decisiones siempre y cuando sean las necesarias para la empresa y se desenvuelvan de forma más dinámica y autónoma en diversos casos.

Tomar decisiones es la parte imprescindible de la planeación, su definición radica en la selección fundamentada de una alternativa entre varias posibles. No se puede decir que se haya un plan sin haber tomado antes una decisión para la utilización adecuada de los recursos, e incluso para comprometer a todos los miembros de la organización; sin embargo si existe solo eso hasta ese momento serían específicamente estudios de planificación y análisis (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Es decir que se trata de un cambio cultural, una transformación del proceder de las personas, quienes tienen más libertad para tomar decisiones e iniciativa personal que ayudan en la realización de las actividades, al contrario de las reglas y las disposiciones tradicionales que privan e impiden la formación de los individuos, sin embargo INPAECSA no aplica esta modalidad que ayuda al progreso continuo de la misma en todos los aspectos, sean estos internos o externos a la organización.

Otro de los problemas que enfrenta la empresa es que los empleados se sienten inconformes con sus salarios debido a que no existe un buen reconocimiento monetario por parte de los superiores al realizar sus funciones que en la mayoría de las ocasiones son muy tediosas, además a veces ejecutan otras tareas que no les corresponden, las cuales son dictaminadas por sus jefes inmediatos. Como menciona Gómez (2016) el salario “es el dinero que percibe una persona por realizar un trabajo determinado en un tiempo específico, se

considera como el más importante objetivo por el que los individuos ejecutan sus labores en una organización”.

Los empleados consideran que sus salarios no son suficientes para la calidad y cantidad de trabajo que ellos ejecutan a menudo. Por lo que sienten impotencia al verse obligados a trabajar con la misma intensidad e ímpetu en horas extras y en días festivos para así poder suplir sus necesidades, esto es un gran causante de la desmotivación que poseen los trabajadores, ocasionando anomalías en varias funciones de la empresa, porque se conoce que si el talento humano labora más horas de lo debido con poco descanso es perjudicial para la organización.

Asimismo existe mucha diferencia entre los salarios de las personas que trabajan en la empresa, ya que el sueldo del gerente es demasiado alto en comparación al de los jefes departamentales y trabajadores, los mismos que son los que se esfuerzan para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, ejecutando distintas actividades en las que se requiere inteligencia y destrezas, e incluso en algunas tareas deben tener un nivel de resistencia considerable y utilizar mucha fuerza corporal.

Es así que se genera frustración y desmotivación en los individuos, lo que conlleva a que algunos de estos renuncien, no cumplan con sus metas establecidas con anterioridad y también incurran a muchas faltas, fugas o ausencias constantes, haciendo que la empresa sea menos productiva lo que genera pérdidas económicas para la misma.

En las organizaciones no es suficiente tener personas adecuadas para cada función, sino que es esencial fomentar un clima que mejore la motivación de los colaboradores para que así

sean capaces de demostrar sus destrezas y habilidades. De lo contrario, ocurrirán irregularidades entre lo que los empleados pueden dar a la empresa y la manera de proceder de estos últimos. Dichas irregularidades ocasionan resultados desfavorables en lo que respecta a la producción y productividad, que son dos elementos primordiales para el desarrollo continuo de la empresa (Fernández & Junquera, 2013).

En la empresa, los conflictos, el estrés, la falta de comunicación, la incompatibilidad en las funciones y la inconformidad con los salarios; son algunas de las características de un mal clima organizacional, que es la clave para el pobre desempeño que tienen a menudo ciertos trabajadores.

El clima organizacional es la forma en que el talento humano interactúa entre sí, con los clientes y los proveedores de la organización, así como el grado de bienestar de los empleados según el ambiente que se genera dentro de la empresa. El mismo que puede ser, agradable o desagradable según la manera de actuar de todos sus involucrados; que conlleva en gran parte a la motivación, buena comunicación y a la ejecución eficaz de las distintas funciones en la organización (Escalera, 2017).

Además el clima organizacional se ve afectado también porque el gerente de la empresa no tiene un buen control de sus emociones, generando así dispuestas negativas dentro de la organización; lo que hace que los empleados en algunos momentos no se expresen por temor a su reacción generalmente descomedida, para lo cual Rubio (2016) menciona “el control de las emociones no radica simplemente en contenerlas o reprimirlas, sino en manejar, regular o transformar estados de ánimos y sentimientos o su expresión al instante cuando estos se necesitan según el contexto determinado”.

Esto provoca que todos cuiden su trabajo de cualquier manera ya sea de manera ética y profesional o aplicando ciertas artimañas, también puede llevar incluso a que frente a los reclamos de los jefes, se echen la culpa unos a otros, tratando de eludir los sermones y reprimendas.

Otro factor preponderante del mal clima laboral en INPAECSA S.A., son los rumores laborales que se inician por una persona con el afán de hacer daño o crear controversias en la organización, contagiando así a otro individuo; perjudicando en ciertos momentos la reputación e imagen de varios compañeros de trabajo lo que afecta directamente a la empresa, es decir, es un hábito muy destructivo que ha originado un ambiente desagradable entre trabajadores.

Las consecuencias de un clima organizativo malo en la empresa ha hecho que los trabajadores cambien su manera de pensar y actuar, sus metas ya no están basadas en la eficiencia y cumplir los objetivos laborales, si no de sobrellevar las situaciones internas de la empresa día a día y lidiar contra los inconvenientes habituales.

Además origina pensamientos negativos, cambio de humor y cansancio en diferentes empleados, haciendo que la empresa no se desarrolle de la manera como se había planificado, sino todo lo contrario, la misma decaerá en todos sus procesos y operaciones, y los únicos que podrán hacer que esa situación se revierta son los trabajadores guiados por los jefes y demás superiores.

Los directivos, gerente y jefes de INPAECSA, han olvidado que la competitividad de las empresas ecuatorianas se deben en gran medida a la calidad del talento humano de forma que

las competencias de los empleados, su continuo desarrollo e integridad física, emocional y mental; en el que la información ocupa un puesto primordial, se conviertan en un componente perfecto de obtener ventaja en comparación a otras empresas.

Los conocimientos y habilidades de los trabajadores para desarrollar un puesto trabajo y cómo lo hacen son elementos fundamentales para la continuidad y desarrollo de INPAECSA, dado que las fuentes tradicionales como la tecnología y recursos financieros, ejercen cada vez menos poder, sin embargo son importantes para cumplir con las actividades requeridas en la empresa.

La organización no dedica tiempo y recursos a obtener, conservar y desarrollar las competencias del personal de la misma y el proceso de reclutamiento no lo consideran como un objetivo estratégico fundamental, sino como algo que solo deben cumplir por obligación para tener la mano de obra que pueda realizar las distintas actividades de la empresa.

Al mismo tiempo la capacitación al personal no es constante en INPAECSA, porque en varias situaciones los trabajadores no conocen de manera íntegra el funcionamiento de las tecnologías implementadas en la empresa, las políticas y reglamentos nuevos, también varios procedimientos innovadores que se deben llevar a cabo en la organización, por eso Jiménez (2016) afirma “La capacitación consiste en desarrollar características y habilidades en las personas, instruyéndolas para que puedan ser más eficientes y favorezcan a la obtención de los objetivos de la organización”.

El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. Los cambios tecnológicos en todos los campos

de la actividad humana son tan constantes y rápidos que requieren una permanente actualización de los profesionales que trabajan de forma establecida en los distintos sectores de la empresa.

No solo en el campo tecnológico si no en el de los valores y costumbres se produce una evolución tan rápida y profunda que obliga a INPAECSA plantearse su forma de relacionarse con los demás, con el entorno donde pertenecen y con el mundo en general, con el mercado, el gobierno, con las fuentes de riqueza, con el tratamiento del proceso de transformación de los productos, es decir con el ambiente político, económico y social.

El secreto del buen funcionamiento de una organización no radica sólo en las cualidades o características de sus elementos como tareas, personas, estructura, si no en el ajuste de todos como un sistema, implementando sinergia con la cooperación de los empleados, jefes y superiores, trabajando en un solo equipo con objetivos, para conseguir el desarrollo de ellos mismos y el de la empresa en general (Cuesta, 2016).

La gestión del talento humano en Industrial Papelera Ecuatoriana S.A. se ve afectada porque no aplican los procedimientos necesarios para enfocar la mayor parte de los esfuerzos en ayudar de distintas formas a los trabajadores, entendidos como seres humanos con habilidades y destrezas únicas para el desarrollo de la misma, más no como simples recursos de producción.

La gestión del talento humano consiste en aplicar procesos necesarios para el reclutamiento, selección y orientación de las personas, además de ser justos con las compensaciones, desarrollar personal y laboralmente a todos los miembros de la

organización, auditarlos y monitorearlos constantemente, también formar un conjunto de ideas y procedimientos para la toma correcta de decisiones, que los individuos se sientan comprometidos con la entidad y que tengan el respectivo sentido de pertinencia, es así que se conseguirá el cumplimiento de los objetivos organizativos en el tiempo determinado y optimizando los recursos (Dessler, 2015).

Industrial Papelera Ecuatoriana S.A., es una empresa en crecimiento, pero los problemas que presenta, impide que esta se desarrolle más eficientemente, las contrariedades en ciertas ocasiones se exponen de manera pública, ya que muchas personas que no tienen absolutamente nada que ver con la organización conocen sobre todos los inconvenientes que tiene la entidad. Esto es muy dañino para la imagen y reconocimiento de la empresa y también influye en la reputación de todos los que trabajan en la misma.

El presente estudio de caso se basa en la línea de investigación modelo de gestión administrativa, debido a que los problemas antes mencionados que posee la INPAECSA son ocasionados por el talento humano regidos por una mala gestión de los administradores, la misma que afecta en las funciones que realizan los trabajadores en la empresa.

Por medio de un trabajo de campo se realizaron entrevistas al jefe de talento humano y varios trabajadores donde se pudo recabar información más precisa para el respectivo análisis profundo sobre los motivos que causan diversos problemas que tiene el talento humano en la organización, esto sustenta la realidad laboral que posee la empresa para su funcionamiento y competencia en el mercado.

CONCLUSIONES

Mediante la metodología de investigación aplicada, se detectaron varios problemas que se suscitan en la empresa Industrial Papelera Ecuatoriana S.A., que perjudican a todo el personal perteneciente a la misma, debido a una insuficiente gestión del talento humano por diversos factores que involucran valores, compromisos, responsabilidades, competencias, lo que da como resultado, baja eficiencia y productividad de los trabajadores.

Además, se pudo conocer por medio de distintas técnicas que la comunicación entre el talento humano de la empresa es en ciertos momentos insuficiente, lo que no ha permitido que todos los trabajadores realicen sus actividades de manera óptima, cooperando en los procesos que se apliquen para el buen funcionamiento de la organización, esto afecta en gran parte al desarrollo constante en todos los aspectos de la misma y su posicionamiento más firme en el mercado.

Se constató que los subordinados en algunas ocasiones no se han desempeñado lo suficiente para lograr sus objetivos planificados a nivel empresarial, una de las causas se debe a que la entidad posee políticas y directrices antiguas de selección de personal, por lo que existen trabajadores que no tienen las competencias necesarias para realizar alguna actividad en la organización. Además La empresa no implementa estrategias efectivas motivación, por lo tanto esto impide que los trabajadores ejecuten sus funciones de una manera más precisa sin equivocaciones, en un entorno acogedor, colaborando con los compañeros de trabajo para así alcanzar las metas propuestas por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfaro, M. (2012). *Administracion del Personal*. Ciudad de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Amador, A. (2016). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso organizacional*. Monterrey: Editorial Universitaria UANL.
- Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo*. Ciudad de México: Editorial Digital UNID.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión del talento humano y del Conocimiento*. La Habana: Ediciones ECOE.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON.
- Escalera, G. (2017). *La organizacion empresarial y sus recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Académicas.
- Fernández, E., & Junquera, B. (2013). *Iniciación a los Recursos Humanos*. Oviedo: Septem Ediciones.
- Flores, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Editorial Digital UNID.
- Gómez , L. (2016). *Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. Ciudad de México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- López, S. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: PEARSON EDUACIÓN.
- Rubio , T. (2016). *Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Villa, J. (2016). *Manual de negociación y resolución de conflictos*. Barcelona: Profit Editorial.

ANEXOS

Entrevista dirigida al jefe de talento humano de Industrial Papelera Ecuatoriana S.A.

- 1.- ¿Qué estrategias ha aplicado para cumplir sus funciones en la empresa?
- 2.- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que posee la empresa?
- 3.- ¿Cómo inciden las debilidades o inconvenientes que posee la empresa en la productividad?
- 4.- ¿De qué manera se realiza la selección del personal en la empresa?
- 5.- ¿Cuál es la preparación académica que usted considera necesaria en una persona para que pueda trabajar en la empresa?
- 6.- ¿Cómo se realiza el proceso de inducción a los nuevos trabajadores?
- 7.- ¿De qué manera se motiva a los trabajadores para que ejecuten de una manera eficiente sus actividades en la empresa?
- 8.- ¿Qué factores son los que predominan en la empresa para mantenerse en el mercado como lo ha hecho?
- 9.- ¿Cómo evalúa la empresa el desempeño del talento humano?
- 10.- ¿Cuál es su opinión respecto al cumplimiento de las labores que realizan los empleados en la empresa?

Entrevistas dirigidas a varios trabajadores de Industrial Papelera Ecuatoriana S.A.

- 1.- ¿Cuál es su grado de preparación y qué función realiza dentro de la empresa?
- 2.- ¿Qué estrategias ha aplicado para cumplir sus funciones en la empresa?
- 3.- ¿Cuáles son los problemas que comúnmente tienen los empleados en la empresa?
- 4.- ¿Por qué cree usted que se originan los problemas en la entidad?
- 5.- ¿Cómo considera que es la comunicación entre los trabajadores en la entidad?
- 6.- ¿Cómo califica la relación laboral del gerente con los empleados?
- 7.- ¿Se realiza capacitaciones constantes en la empresa sobre las funciones que tienen que cumplir los trabajadores, o de alguna nueva implementación que haya hecho la misma?
- 8.- ¿De qué manera la empresa motiva a los trabajadores?
- 9.- ¿Cuál es el nivel de conformidad que tiene usted al trabajar en la empresa?
- 10.- ¿Qué recomendaría usted para que la empresa solucione los problemas que corresponden al talento humano?