



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y
EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
MENDOTEL S.A**

TUTORA

Mgtr. EVANGELINA AUXILIADORA MÉNDEZ ENCALADA

AUTORA

PLAZA PLAZA SILVIA PAULETTE

**GUAYAQUIL
2025**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA MENDOTEL S.A”	
AUTOR/ES: Plaza Plaza Silvia Paulette	TUTOR: Mgtr. Evangelina Auxiliadora Méndez Encalada
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Roca fuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Licenciada en Administración de Empresas
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2025	N. DE PÁGS: 91
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración	
PALABRAS CLAVE: Recursos humanos, Apreciación de la actuación, Satisfacción en el trabajo, Competencia profesional.	
RESUMEN: La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la incidencia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño organizacional de la empresa MENDOTEL S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil y dedicada al sector de telecomunicaciones y tecnología. Entre los principales problemas detectados se encuentra la ausencia de un departamento formal de Talento Humano, lo que ha ocasionado diversos inconvenientes como alta rotación de personal, procesos de selección e inducción poco técnicos, falta de planificación clara de funciones, escasas oportunidades de capacitación, débil política de reconocimiento, clima laboral irregular y comunicación interna limitada. Para el desarrollo del estudio se aplicó una metodología con enfoque cualitativo y nivel de investigación descriptivo, utilizando encuestas abiertas a la totalidad de colaboradores de la empresa, con el fin de conocer sus percepciones, experiencias y sugerencias de mejora. Los resultados evidenciaron la necesidad de contar con un sistema integral de gestión del talento humano que permita estandarizar los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y retención del personal, fortaleciendo así la motivación y el sentido de pertenencia. La propuesta planteada en este trabajo justifica su importancia en la necesidad de profesionalizar la administración del capital humano como pilar estratégico para el crecimiento organizacional. Implementar un modelo formal de gestión permitirá a	

la empresa optimizar recursos, mejorar la comunicación, potenciar el liderazgo, reconocer los logros de los empleados y crear un ambiente laboral más estable y motivador, lo que se traducirá en un incremento de la productividad y una notable reducción de las problemáticas actuales.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (Web):

ADJUNTO PDF:

SI

☒

NO

☐

CONTACTO CON AUTORA:

Plaza Plaza Silvia Paulette

Teléfono:

0996387585

E-mail:

splazapl@ulvr.edu.ec

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Mgtr. Jéssica Aroca C.

Teléfono: (04) 2596500 Ext. 201

E-mail: jarocac@ulvr.edu.ec

Mgtr. Francisco Valle S.

Teléfono: (04) 2596500 Ext. 203

E-mail: fvalles@ulvr.edu.ec

CERTIFICADO DE SIMILITUD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Correcciones_PPSP_26-08-2025

15%
Textos
sospechosos

1% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas

1% Idiomas no reconocidos (ignorado)

14% Textos potencialmente generados por la IA

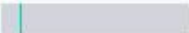
Nombre del documento: Correcciones_PPSP_26-08-2025.docx
ID del documento: 57e1b6c8fc019cdb8bdebc5a507cc26ee6e6223
Tamaño del documento original: 2,38 MB

Depositante: CHRISTIAN PROAÑO PIEDRA
Fecha de depósito: 26/8/2025
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 26/8/2025

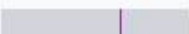
Número de palabras: 15.005
Número de caracteres: 102.639

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 repositorio.ucsg.edu.ec Influencia del clima organizacional en el desempeño la... http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15875/1/T-UCSG-POS-MAE-325.pdf	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (81 palabras)
2	 Documento de otro usuario #162588 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
3	 Documento de otro usuario #162173 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 repositorio.ucv.edu.pe https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107097/Gallegos_VRG-SD.pdf?..	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (14 palabras)
2	 Documento de otro usuario #162005 Viene de de otro grupo	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
3	 localhost ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA ... http://localhost:8080/xmlui/bitstream/123456789/964/3/Plan de Negocios Cesar Garzon Goya...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (12 palabras)
4	 trabajoenelmundo.com Cómo un analista de RRHH mejora la toma de decisión... https://trabajoenelmundo.com/como-un-analista-de-rrhh-mejora-la-toma-de-decisiones-con-l...	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
5	 sired.udenar.edu.co Plan de mejoramiento para la gestión del talento humano ... https://sired.udenar.edu.co/2507/1/89608.pdf	< 1%		 Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)



Christian Xavier
Proaño Piedra


DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La estudiante egresada Plaza Plaza Silvia Paulette, declara bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, El sistema de gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa Mendotel S.A, corresponde totalmente a él suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autora



Firma:

SILVIA PAULETTE PLAZA PLAZA

C.I.0924113400

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutora del Trabajo de Titulación El sistema de gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa Mendotel S.A, designada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: El sistema de gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa Mendotel S.A, presentado por la estudiante SILVIA PAULETTE PLAZA PLAZA como requisito previo, para optar al Título de Licencia de Administración de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Mgtr. EVANGELINE AUXILIADORA MENDEZ ENCALADA

C.C.

DEDICATORIA

A mis padres, Silvia Plaza Mancheno y Juan Carlos Plaza Friend, quienes han sido mi pilar fundamental y mi mayor fuente de fortaleza en cada etapa de mi vida. Gracias por su amor incondicional, por su apoyo constante y por enseñarme, con su ejemplo, que la perseverancia y el esfuerzo son la clave para alcanzar cualquier meta.

Esta tesis es el reflejo de todo lo que me han brindado sus consejos, su paciencia, sus sacrificios y, sobre todo, su fe en mí. Cada página está impregnada de la inspiración y la motivación que me han dado para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles.

A ustedes les dedico este logro, porque sin su guía y su confianza, este sueño no habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y perseverancia para alcanzar cada meta durante este proceso académico.

A mi querida familia, por ser mi pilar fundamental, brindarme amor incondicional, apoyo constante y motivación en cada paso que he dado. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

También agradezco sinceramente a la Universidad, por ofrecerme un espacio de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional, y por todo el conocimiento compartido durante estos años que han sido fundamentales para mi formación.

A todos ustedes, mi gratitud eterna.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la incidencia que tiene la gestión del talento humano en el desempeño organizacional de la empresa MENDOTEL S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil y dedicada al sector de telecomunicaciones y tecnología. Entre los principales problemas detectados se encuentra la ausencia de un departamento formal de Talento Humano, lo que ha ocasionado diversos inconvenientes como alta rotación de personal, procesos de selección e inducción poco técnicos, falta de planificación clara de funciones, escasas oportunidades de capacitación, débil política de reconocimiento, clima laboral irregular y comunicación interna limitada.

Para el desarrollo del estudio se aplicó una metodología con enfoque cualitativo y nivel de investigación descriptivo, utilizando encuestas abiertas a la totalidad de colaboradores de la empresa, con el fin de conocer sus percepciones, experiencias y sugerencias de mejora. Los resultados evidenciaron la necesidad de contar con un sistema integral de gestión del talento humano que permita estandarizar los procesos de reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y retención del personal, fortaleciendo así la motivación y el sentido de pertenencia.

La propuesta planteada en este trabajo justifica su importancia en la necesidad de profesionalizar la administración del capital humano como pilar estratégico para el crecimiento organizacional. Implementar un modelo formal de gestión permitirá a la empresa optimizar recursos, mejorar la comunicación, potenciar el liderazgo, reconocer los logros de los empleados y crear un ambiente laboral más estable y motivador, lo que se traducirá en un incremento de la productividad y una notable reducción de las problemáticas actuales.

Palabras claves: Recursos humanos, Apreciación de la actuación, Satisfacción en el trabajo, Competencia profesional.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the impact of human talent management on the organizational performance of MENDOTEL S.A., a company located in Guayaquil and dedicated to the telecommunications and technology sector. One of the main issues identified is the absence of a formal Human Talent department, which has caused various problems such as high staff turnover, non-technical recruitment and induction processes, lack of clear job planning, limited training opportunities, weak recognition policies, an irregular work environment, and poor internal communication.

The study was developed using a qualitative, descriptive research approach, applying open-ended surveys to all company employees in order to gather their perceptions, experiences, and suggestions for improvement. The results highlighted the need for an integrated human talent management system to standardize recruitment, training, performance evaluation, and retention processes, thereby strengthening motivation and fostering a sense of belonging.

The proposal presented in this study is justified by the need to professionalize human capital management as a strategic pillar for organizational growth. Implementing a formal management model will enable the company to optimize resources, improve communication, enhance leadership, recognize employee achievements, and create a more stable and motivating work environment, which will result in increased productivity and a significant reduction in current problems.

Keywords: Human talent management, organizational performance, work environment, training, employee retention.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
ENFOQUE DE LA PROPUESTA.....	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.3. Formulación del Problema.	5
1.4. Objetivo General.....	5
1.5. Objetivos Específicos.	5
1.6. Delimitación de la investigación	6
1.7. Idea a defender.....	6
1.8. Variables.....	7
1.9. Línea de Investigación Institucional	7
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1 Marco Teórico.....	8
2.2 Teoría de la Administración del Talento Humano Chiavenato	9
2.3. El Imperativo Estratégico para un Marco de Talento Humano en MENDOTEL S.A.	17
2.4. Diagnosticando el Núcleo Cultural: Un Análisis de MENDOTEL S.A. a través del Modelo de Tres Niveles de Schein	18
2.4.1. <i>La Anatomía de la Cultura Organizacional: Artefactos Valores y Supuestos</i>	18
2.5. De Síntomas Visibles a Creencias Ocultas	20
2.5.1. <i>El Departamento de Talento Humano como Arquitecto Cultural</i>	20
2.6. Liderazgo Transformacional para Impulsar el Compromiso y el Desempeño.....	21
2.6.1. <i>El Caso para un Nuevo Paradigma de Liderazgo</i>	21
2.6.2. <i>Los Cuatro Pilares del Liderazgo Inspirador (Las "Cuatro Ies")</i>	22
2.6.3. <i>El Departamento de Talento Humano como Incubadora de Liderazgo</i>	23
2.7. Ruta Práctica para la Transformación: Implementando el Cambio a través del Modelo de 8 Pasos de Kotter	24
2.7.1. <i>Navegando la Resistencia y Estructurando el Proceso de Cambio</i>	24
2.7.2. <i>Ejecutando la Transformación de MENDOTEL: Una Aplicación Paso a Paso</i>	25
2.7.3. <i>Del Proyecto a la Permanencia: Creando un Ciclo de Autor refuerzo</i>	27

2.8.	Antecedentes del Problema	28
2.9.	Marco Legal.....	38
2.9.1.	<i>Casos de Aplicación Legal: Jurisprudencia Relevante</i>	41
2.9.2.	<i>El Despido Intempestivo y la Estabilidad Laboral</i>	41
2.9.3.	<i>El Acoso Laboral (Mobbing) y el Deber de un Entorno Digno</i>	42
2.9.4.	<i>La Responsabilidad Patronal ante Incumplimientos de Seguridad</i>	42
CAPÍTULO III		44
MARCO METODOLÓGICO		44
3.1.	Enfoque de la Investigación	44
3.2.	Alcance de la investigación	45
3.3.	Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos.....	45
3.4.	Población y Muestra	46
3.5.	Instrumento de Recolección de Datos	46
CAPÍTULO IV.....		48
4.1	Análisis de Resultados	48
4.1.1	<i>Resultado de encuestas</i>	48
4.2	Propuesta.....	53
4.2.1	<i>Título de la propuesta.....</i>	53
4.2.2	<i>Justificación de la propuesta</i>	54
4.2.3	<i>Objetivo de la propuesta</i>	54
4.2.4	<i>Misión actual.....</i>	54
4.2.5	<i>Visión actual.....</i>	55
4.2.6	<i>Valores</i>	55
4.2.7	<i>Análisis FODA y Estructura Estratégica</i>	56
4.2.8	<i>Costos de la propuesta</i>	56
4.2.9	<i>Relación costo-beneficio.....</i>	57
4.3	Propuesta de Solución	58
4.3.1	<i>Funciones Departamentales en el Proceso de Selección.....</i>	58
4.3.2	<i>Requisitos para la Contratación de Candidatos.....</i>	59
4.4	Implementación de Norma de Calidad para la Mejora Continua.....	60
4.5	Beneficiarios (directos e indirectos)	61
4.6	Flujo de los Procesos Clave de Gestión del Talento Humano	62

4.7	Flujograma de Riesgos	63
4.7.1	Nuevo Organigrama Propuesto	65
4.8	Ficha de Cambios por Departamento	66
4.8.1	Brochure corporativo del modelo	67
CONCLUSIONES.....		68
RECOMENDACIONES.....		69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		70
ANEXOS.....		75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:Árbol del problema.....	5
Tabla 2:Cuadro Comparativo Otras Teorías sobre GTH.....	17
Tabla 3:Cuadro comparativo de competencias y falencias.....	34
Tabla 4. Pregunta 1: ¿Cómo describirías el proceso de selección de personal dentro de la empresa? ...	48
Tabla 5.Pregunta 2¿Qué opinas sobre el ambiente laboral en la empresa?	49
Tabla 6.Pregunta 3: ¿Qué tipo de capacitación o formación has recibido desde que ingresaste a MENDOTEL S.A.?	50
Tabla 7. Pregunta 4 ¿Qué acciones concretas crees que deberían implementar MENDOTEL S.A. para mejorar el compromiso y desempeño del personal?.....	51
Tabla 8. Pregunta 5: ¿Consideras que hay una planificación clara de tus funciones y tareas?	52
Tabla 9.Desglose de la propuesta a 1 año.....	57
Tabla 10.Ficha Cambio Por Departamento.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación empresa Mendotel S.A.....	6
Figura 2: Modelo Chiavenato	10
Figura 3:Organigrama institucional (MENDOTEL S.A.)	33
Figura 4. Pregunta 1: ¿Cómo describirías el proceso de selección de personal dentro de la empresa?..	49
Figura 5.Pregunta 2 ¿Qué opinas sobre el ambiente laboral en la empresa?	50
Figura 6.Pregunta 3: ¿Qué tipo de capacitación o formación has recibido desde que ingresaste a MENDOTEL S.A.?	51
Figura 7.Pregunta 4¿Qué acciones concretas crees que deberían implementar MENDOTEL S.A. para mejorar el compromiso y desempeño del personal?.....	52
Figura 8. Pregunta 5 ¿Consideras que hay una planificación clara de tus funciones y tareas?	53
Figura 9.Matriz FODA	56
Figura 10.Flujo de los Procesos Clave de Gestión del Talento Humano (MENDOTEL S.A.)	62
Figura 11.Flujograma de Riesgo.....	64
Figura 12.Nuevo Organigrama Propuesto (MENDOTEL S.A.).	65
Figura 13. Brochure Corporativo.....	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1:Revision de encuestas en la empresa Mendotel S.A.....	75
---	----

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, titulada “El sistema de gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa MENDOTEL S.A.”, tiene como finalidad analizar los procesos relacionados con la administración del capital humano en la organización, identificando aquellas prácticas que pueden estar limitando su eficiencia operativa y proponiendo alternativas viables para optimizar su desempeño institucional.

MENDOTEL S.A ha logrado alcanzar un nivel importante en el mercado ecuatoriano con sus años de trayectoria de más de 30 años en el sector de telecomunicaciones y tecnológico. Sin embargo, como suceden en múltiples empresas en crecimiento hay problemas internos en las cuales afecta por lo general en el área de talento humano, la cual tienen potenciales oportunidades de mejora estratégica si se enfoca de una manera correcta, y así tener un efecto positivo en los resultados organizacionales.

Actualmente, la empresa opera sin un departamento formal de gestión del talento humano, lo que conlleva a que los procesos clave reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, clima organizacional, entre otros se ejecuten de manera empírica, descentralizada y sin una estandarización clara. En consecuencia, estas funciones recaen en los jefes de área, quienes, si bien actúan con la mejor intención, no siempre cuentan con el tiempo, la preparación técnica ni los lineamientos necesarios para gestionarlas de manera óptima. Este escenario ha derivado en una alta rotación de personal, dificultad para consolidar equipos estables, desgaste operativo y, en algunos casos, prácticas de control que podrían estar afectando el clima laboral y la cultura organizacional.

Es relevante destacar que el trabajo de investigación se desarrolla de manera constructiva y con un considerable respeto a la misma empresa que se labora, la cual en la actualidad se participa activamente, El objetivo de esta investigación no es el de indicar las fallas o falencias que puedan tener, sino el contribuir de una manera respetuosa un análisis académico y riguroso que va a contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la

empresa MENDOTEL S.A, la propuesta se enfoca que un buen sistema de gestión de talento humano más estructurada en la cual se pueda levantar los niveles de compromiso, la eficiencia y la productividad.

La oportunidad de la investigación se sitúa en que el desempeño organizacional tiene que ver con la calidad de la gestión del personal. Es un ambiente en el que se a creado la competitividad y la dinámica del capital humano, al contar con un personal altamente motivado, capacitado y que este altamente alineado con los objetivos de la compañía ya no es un tema de opción, sino que se convierte en un elemento critico de éxito, no obstante, la aplicación del sistema de gestión de talento humano vendría a ser una inversión a largo plazo que índice directamente a la sostenibilidad del negocio. El stá estructurado en cinco apartados:

- El **Capítulo I** presenta el planteamiento del problema, los objetivos que guían el estudio y la justificación de su importancia.
- El **Capítulo II** desarrolla el marco teórico y conceptual que sostiene la investigación, abordando temas como la gestión del talento, el desempeño organizacional y el clima laboral.
- El **Capítulo III** describe la metodología utilizada para la recolección, análisis e interpretación de la información, con base en enfoques mixtos.
- El **Capítulo IV** muestra el diagnóstico transitorio de MENDOTEL S.A. y formula una propuesta técnica de sistema de gestión del talento humano adaptada a su realidad operativa.
- Finalmente, el **Capítulo V** recoge las conclusiones y recomendaciones, que buscan servir como hoja de ruta para la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema.

El sistema de gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa MENDOTEL S.A.

1.2. Planteamiento del Problema.

En la actualidad MENDOTEL S.A es una compañía que tiene su trayectoria en el ámbito tecnológico y de telecomunicaciones en Ecuador-Guayaquil, la gestión de talento humano refleja una debilidad estructural dentro de la organización, en la actualidad han podido crecer progresivamente y posicionarse en el mercado. Sin embargo, no cuenta con un departamento de recursos humanos ni con un sistema de gestión de procesos que aplique el desarrollo, la administración y el bienestar personal.

Esta falta del departamento de recursos humanos ha influido a las funciones del proceso dentro de la organización, como el reclutamiento, selección, inducción, la capacitación o el seguimiento del rendimiento sean asumidas por jefes por área, como consecuencia los procesos que realizan son de forma empírica sin ningún proceso estandarizado ni lineamientos institucionales claros que son inconsistentes e impiden reunir equipos estables que alcancen los objetivos organizacionales.

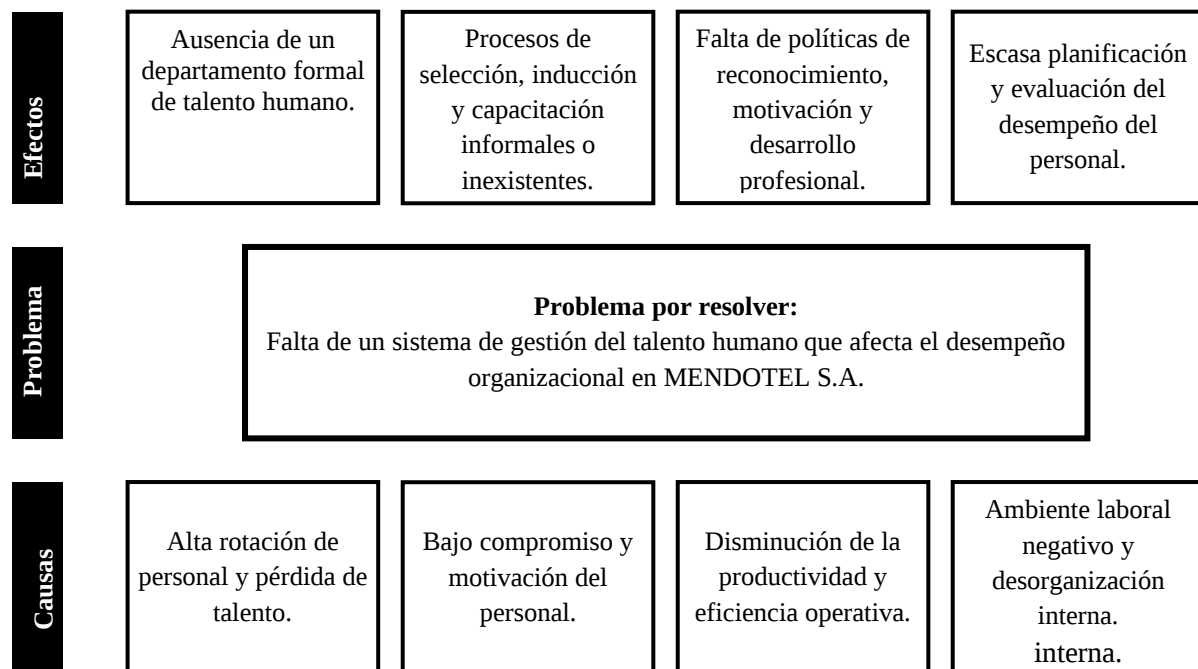
Uno de los efectos más perceptibles en el entorno de la organización es la alta rotación del personal en diferentes áreas administrativas y operativas. Esto influye ya que no se tiene una estructura organizacional formal para la retención del personal dentro de la compañía, una adaptación poco efectiva y a la dificultad para generar compromiso con el personal generando un impacto no favorable en la operatividad y continuidad de las actividades, también incide en el clima organizacional y la retención de los colaboradores.

A su vez, la falta de incentivos para los trabajadores, actividades de integración, seguridad y salud ocupacional, así como los sistemas de reconocimiento y desarrollo profesional, limita la capacidad de la empresa para motivar, fidelizar y desarrollar a su capital humano, esto genera un entorno laboral con escasa retroalimentación, control en las áreas que se requieran un cuidado más minucioso más cuidado en la proyección de crecimiento o reconocimiento, encargado de afectar negativamente la moral del equipo y su eficacia organizativa.

El inconveniente no habita solamente en la escasez de una unidad formal de talento humano, sino en la ausencia de una visión estratégica respecto a la importancia de este recurso como base del crecimiento empresarial, la falta de planificación de la gestión del personal marca un riesgo para la sostenibilidad operativa y para la no mejora continua.

En este sentido, resulta prioritario analizar las implicaciones que esta situación genera sobre el desempeño organizacional de MENDOTEL S.A., a fin de comprender de forma integral sus causas y efectos, y abrir camino a alternativas que permitan fortalecer su gestión interna de manera profesional, coherente y alineada a su visión de crecimiento.

Tabla 1:Árbol del problema



Elaborado por: Plaza (2025)

1.3. Formulación del Problema.

¿Cómo afecta un sistema de gestión de talento humano en el desempeño organizacional de la empresa MENDOTEL S.A.?

1.4. Objetivo General.

Analizar la incidencia de un sistema de gestión de talento humano en el desempeño organizacional de la empresa MENDOTEL S.A.

1.5. Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano y el desempeño organizacional.
- Diagnosticar los procesos de gestión de talento humano y el desempeño organizacional en MENDOTEL S.A.

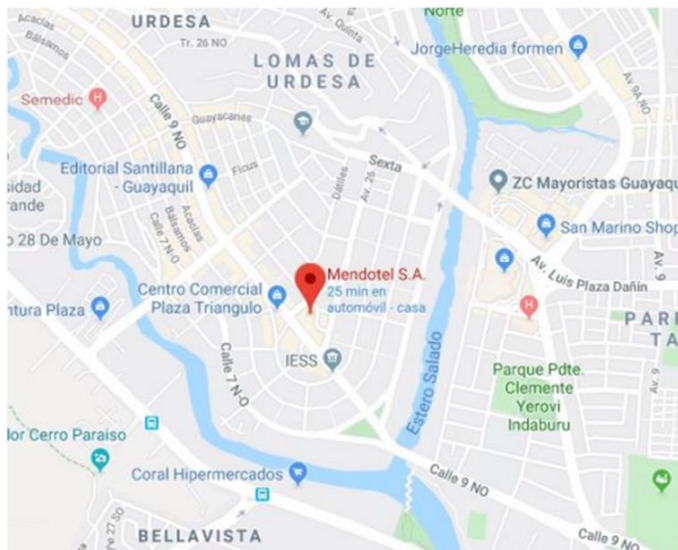
- c. Identificar los elementos de la gestión del talento humano que inciden en el desempeño organizacional en MENDOTEL S.A.
- d. Elaborar una propuesta acorde a la realidad de MENDOTEL S.A.

1.6. Delimitación de la investigación

El proyecto en mención se aplicará en:

Ubicación

Figura 1: Ubicación empresa Mendotel S.A.



Fuente: Google Maps (2025)

1.7. Idea a defender

Un sistema de gestión de talento humano incide en el desempeño organizacional de la empresa MENDOTEL S.A.

1.8. Variables.

- Sistema de Gestión del Talento Humano
- Desempeño Organizacional

1.9. Línea de Investigación Institucional.

Fortalecimiento en directrices aplicadas a la gestión del Talento Humano y el mejoramiento del clima Laboral. Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables, la línea de investigación Institucional

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico.

Según Legarda & Gómez (2012), establecen que un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial para generar un producto o servicio con el objeto de satisfacer las necesidades de un usuario o cliente. (pág. 19)

Las personas han cambiado su gestión considerablemente desde su cambio tradicional de los procesos y actividades que tienen que ver con la administración de la gestión de personas, hasta lograr en convertirse en un factor estratégico en el proceso de desarrollo organizacional. En la actualidad no podemos pensar en empresas que quieran ser competitivas como recursos operativos, sino como individuos fundamentales que están en proceso de innovación, eficiencia y sostenibilidad. Para esto, se realizará un diseño e implementación de acción de gestión que este dirigido a unos objetivos como el bienestar personal, el desarrollo de competencias o la conexión entre la gestión y los objetivos institucionales, y así lograr altos niveles de desempeño global.

Desde esta perspectiva, el rendimiento organizacional deja de ser solo la necesidad económica o productiva y así tener un conjunto de productos de una variedad de interacciones entre cultura organizacional, liderazgo, y sistema de trabajo ya que las organizaciones con baja rotación, buena inducción, reconocimiento, buenas relaciones laborales por lo general van a dar buenos resultados en los compromisos de los colaboradores y un clima adecuado que se sostenga a lo largo del tiempo.

En los distintos estudios empíricos y diferentes marcos teóricos han demostrado que escasez en la gestión del talento humano y la incapacidad de los procesos de selección del personal y la carencia de una buena inducción de gestión del personal o la falta de un sistema de reconocimiento en las distintas áreas que conlleva la institución y así tener un ausentismo dentro de ella, la rotación, la baja motivación o la degradación

del clima laboral, la gestión ineficaz que maneja la organización de la gestión del personal genera efectos negativos que repercute en el suceso individual así como en el colectivo. Al contrario que cuando se maneja un buen sistema de gestión de talento humano la organización potencia sus necesidades internas que resaltan sus necesidades internas que reflejan sus ventajas competitivas y poder conseguir los objetivos de la compañía en un proceso más óptimo.

En consecuencia, esta investigación asume que para lograr una mejora real del desempeño organizacional en MENDOTEL S.A., se debe diseñar un sistema de gestión del talento humano basado en fundamentos teóricos sólidos. Estas bases permitirán sustentar metodológicamente las propuestas, orientar el diagnóstico y ofrecer una visión integral del problema. A continuación, se presentan las teorías más relevantes que orientan este estudio.

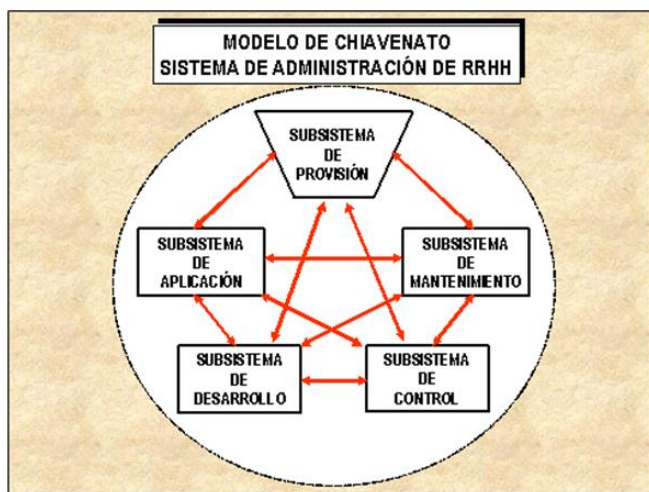
2.2 Teoría de la Administración del Talento Humano Chiavenato

Idalberto Chiavenato, sin lugar a duda, es una de las figuras más significativas en la administración moderna del capital humano, siendo este el manejo de las personas de las organizaciones, en enfoque se centra en que la administración del personal es considerada como las funciones estratégicas de la organización, la cual es un complemento de valor a la institución por medio de la adaptación y administración de las competencias, capacidades y la motivación del personal.

Según Chiavenato (2009) “El talento humano no debe ser visto como un costo a gestionar, sino como un activo que debe desarrollarse, orientarse y potenciarse para generar valor. El autor define la gestión del talento humano como un sistema compuesto por múltiples subsistemas que deben funcionar en sinergia, alineados con los objetivos estratégicos de la organización” (pág. 324). Esta visión cobra especial importancia en empresas como MENDOTEL S.A., donde las deficiencias actuales evidencian una gestión empírica y con amplia oportunidad estructural, lo cual limita su desempeño organizacional.

Chiavenato identifica cinco subsistemas fundamentales de la gestión del talento humano:

Figura 2: Modelo Chiavenato



Fuente: Chiavenato (2009)

a) Provisión

Incluye el reclutamiento y la selección de personal. Su función principal es atraer a las personas adecuadas para cubrir las necesidades presentes y futuras de la organización. La ausencia de criterios claros y procesos técnicos para la selección puede generar desajustes entre los perfiles contratados y las exigencias de los cargos.

b) Aplicación

Se hace alusión a la posición y la reestructuración organizacional del personal. Este enfoque se dirige a la definición de cargos como a la evaluación del rendimiento, la asignación de roles. La falta de conocimiento conlleva a generar ambigüedad del rol, siendo así una repetición constante de mal uso de conocimiento dentro de la compañía y ver una buena evaluación de la contribución real de cada persona que conforma la entidad.

c) Mantenimiento

Se planea conservar la motivación del personal y el compromiso con la organización. Analizando el clima en el puesto del trabajo, la comunicación interna, la higiene, seguridad del trabajador, y especialmente la compensación, las malas adecuaciones y condiciones del trabajo afectan significativamente la percepción de los colaboradores pueden incidir en la alta rotación del personal y el clima organizacional.

d) Desarrollo

Conlleva a la formación continua, capacitación, gestión del conocimiento y planes de carrera. Las compañías suelen estancarse a corto plazo cuando no invierten en el crecimiento de sus colaboradores. En la actualidad MENDOTEL S.A no posee con un plan estructurado de capacitación para poder fomentar el talento interno de la institución.

e) Monitoreo

Durante su carrera, en el modelo Chiavenato asegura que es necesario auditar los procesos de gestión del talento humano a través de auditorías, mediante métricas e indicadores, con el propósito de mejorar el sistema que existe en la organización y así poder realizar retroalimentación al personal. Al no realizarse el control de gestión, no se logrará estar al tanto de las desviaciones ni se puede hacer una apropiada toma de decisiones. Este modelo de Chiavenato permite que una empresa que no gestiona correctamente su sistema no podrá gestionar adecuadamente la organización, logrando una baja eficiencia en el personal. Evidentemente, para Chiavenato la real victoria dentro de la organización no recae sobre la tecnología o sus recursos financieros, sino en la manera de gestionar de forma estratégica a sus colaboradores.

En MENDOTEL S.A, y su falta de integración se asemeja principalmente a una gestión por métodos empíricos que afecta la eficiencia organizativa y limita el desarrollo de los participantes.

1. Teoría del Comportamiento Organizacional – Robbins

La teoría del comportamiento organizacional, desarrollada ampliamente por Stephen P. Robbins, constituye uno de los pilares para comprender la dinámica interna de las organizaciones desde una perspectiva multidimensional. En su obra Comportamiento Organizacional Robbins, Comportamiento organizacional (2013) “el autor señala que el desempeño de las organizaciones no puede y debe ser explicado solamente a partir de la estrategia o la estructura, sino que está afectado por las conductas de las personas que viven en un entorno organizativo” (pág. 271). Esta idea suma distintas orientaciones de la psicología, de la sociología y de la teoría de sistemas para interpretar cómo las personas y los grupos se comunican y se comportan en el interior de una organización.

Enfoque Multinivel del Comportamiento Organizacional

Robbins clasifica los factores que inciden en el comportamiento organizacional en tres niveles clave:

a. Nivel Individual

Se analizan las actitudes, las percepciones, las emociones, la personalidad, la motivación y los procesos de toma de decisiones que tiene el colaborador. En este modelo un colaborador tiene una percepción negativa del liderazgo la cual tiene cero autoconfianzas y poseerá una actitud que esté totalmente a la defensiva y desmotivada hacia los cambios lo cual contribuye en su rendimiento

En una situación en donde no hay métodos formales de inducción ni políticas de retroalimentación constante, los trabajadores tienden a desarrollar actitudes negativas dentro de la organización, desconfianza hacia los líderes, y una baja motivación entre sus funciones y los objetivos organizacionales.

b. Nivel Grupal

Este nivel se enfoca en la dinámica de grupos, el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones en equipo y la gestión de conflictos. Para Robbins los grupos informales tienden a tener una llegada potenciada sobre el comportamiento que conforma los miembros del conjunto de personas en ocasiones en los que se da una estructura frágil dentro de la organización.

La ausencia de canales formales de comunicación y de espacios físicos para el trabajo en equipo da lugar a estructuras informales, la cual pueden causar resistencia al cambio, revelar conflictos latentes, generar rumores y provocar estilos de liderazgo informales no siempre orientados con los intereses de la empresa.

c. Nivel Organizacional (Estructural)

Incluye la cultura organizacional, las políticas, el diseño estructural, los procesos formales y los sistemas de control. Robbins enfatiza que la estructura y los sistemas formales determinan en gran medida los incentivos, límites y libertades de acción que tiene el personal.

Desde la perspectiva de Robbins, los síntomas desfavorables por la alta rotación, bajo compromiso, poca comunicación interna y mal clima laboral, son las consecuencias de los fracasos en los cuales hemos hablado en los tres niveles anteriores. La dirección organizativa no puede corregirse con medidas autónomas, como, por ejemplo, un aumento salarial o una capacitación ocasional, con la ausencia de una reforma estructural total, en la cual se deba construir sistemas adecuados para una buena gestión del personal y así se contribuya el liderazgo y se coloque la cultura organizativa.

2. Modelo de Gestión por Competencias – Alles

Alles (2004) propone un modelo de gestión del talento basado en competencias, esto representa una evolución significativa en los enfoques de recursos humanos, al

pasar de una gestión tradicional basada en tareas y funciones, a una gestión estratégica centrada en las capacidades clave que aportan valor a la organización (pág. 40) . Esta perspectiva responde a las exigencias de un entorno empresarial cada vez más dinámico, donde no basta con cumplir funciones: es indispensable que los colaboradores posean las competencias necesarias para ejecutar con efectividad, adaptabilidad y alineación estratégica.

En el marco teórico de Alles, las competencias se definen como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona necesita para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo, en coherencia con la cultura y los objetivos organizacionales. Estas pueden ser:

- Competencias genéricas o transversales: aplicables a todos los niveles y áreas (ej.: trabajo en equipo, orientación a resultados, comunicación).
- Competencias específicas o técnicas: vinculadas al puesto específico o rol funcional (ej.: manejo de sistemas contables, conocimiento técnico de redes, etc.).

No solamente se ha logrado dar un significado más conciso a lo que se espera del talento humano, sino que también se puede generar una representación sobre los diferentes procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Según Alles, el modelo planteado contiene una estructura integrada de gestión del talento humano:

- a) Diccionario de Competencias: el documento donde se dejan bien definidas las competencias claves asociadas a la organización, con sus descriptores conductuales y niveles esperados por cargo o rol.
- b) Perfil por Competencias: el alineamiento entre la descripción de los requerimientos del cargo y las competencias necesarias para el desempeño esperado.

- c) Evaluación del Desempeño por Competencias: el mecanismo a través del cual se identifican las brechas entre el perfil ideal de competencias y el desempeño real del colaborador.
- d) Plan de Desarrollo Individual (PDI): acciones formativas y de acompañamiento en función de las brechas detectadas y del desarrollo de las competencias del talento.
- e) Gestión Integral del Ciclo de Vida del Talento: incluyendo los procesos de selección, inducción, formación, promoción y sucesión.

La presencia de descripciones de puestos formales, así como las técnicas de evaluación estandarizados y criterios técnicos para la selección de personal atenúan la gestión propia, empírica y muy dependiente del criterio individual. Este entorno impacta de igual manera la eficiencia de la retribución de responsabilidad, pero también afecta negativamente las posibilidades de tener cultura de trabajo en el tiempo.

Implementar un modelo por competencias permite:

- Definir apropiadamente perfiles de cargos y objetivos, distribuidos con la estrategia de la organización.
- Disminuir la equidad en los procesos de selección y evaluación del personal, ajustando las decisiones a partir de criterios visibles y medibles.
- Detectar las brechas formativas a partir de la elaboración de programas de formación centrados en los resultados.
- Mejorar la retención del personal, a través de caminos adecuados de desarrollo profesional en sus carreras.
- impulsar una cultura meritocrática, de mejora continua, motivación y compromiso entre los individuos.

3. Teoría General de Sistemas – Ludwig von Bertalanffy

Esta teoría Bertalanffy (1968) “plantea que todo sistema biológico, social o técnico está compuesto por subsistemas interrelacionados e interdependientes, que operan dentro de un entorno dinámico. Su comportamiento global no puede explicarse únicamente a partir del análisis aislado de sus partes, sino desde una perspectiva holística e integradora”. (pág. 5)

La teoría sostiene que un sistema:

- Tiene entradas (inputs), procesos internos (throughputs) y salidas (outputs).
- Funciona dentro de un entorno del cual recibe recursos y al cual entrega resultados.
- Depende del equilibrio dinámico entre sus partes para mantener la eficiencia.
- Se ve afectado por retroalimentación (feedback), tanto positiva como negativa.

En el contexto organizacional, estos principios se traducen en la visión de que las empresas funcionan como sistemas abiertos, formados por subsistemas como: talento humano, finanzas, operaciones, logística, comercial, tecnología, etc. La eficacia del sistema global depende del grado de integración, coherencia y coordinación entre ellos.

Aplicando esta perspectiva, el área de gestión del talento humano debe entenderse como un subsistema crítico cuya efectividad impacta directa e indirectamente al resto de funciones organizacionales. La selección inadecuada de personal, la falta de inducción, la ausencia de programas de desarrollo o el clima organizacional deteriorado no son fallas aisladas: generan efectos sistémicos como baja productividad, errores operativos, rotación innecesaria, pérdida de conocimiento, desmotivación e incluso afectación reputacional.

Por indicar un caso, se podría decir que si el departamento de recursos humanos no forma procesos formales de evaluación del rendimiento del trabajador suelen trasladarse decisiones como despido de forma arbitraria, pudiendo distorsionar la meritocracia, o bien el clima organizacional, o incluso la moral. A lo largo del tiempo esto podría entenderse como una baja productividad, una disminución de los resultados económicos, o en un deterioro en el liderazgo en equipo por ende si se maneja de mala forma el sistema de RRHH se podría ejecutar un efecto domino sobre toda la compañía.

Tabla 2:Cuadro Comparativo Otras Teorías sobre GTH

Teoría / Enfoque	Autores Representativos	Características Principales	Relación con el Desempeño Organizacional
Teoría de Recursos Humanos (Teoría de los Recursos y Capacidades)	Barney (1991) y Wright (1992)	Considera al capital humano como recurso estratégico. El conocimiento, habilidades y competencias crean ventajas competitivas sostenibles.	Alto impacto: Las capacidades del personal bien gestionadas aumentan la innovación, productividad y adaptabilidad.
Gestión por Competencias	Boyatzis (1982) y Spencer-Spencer (1993)	Enfoca la gestión en identificar, desarrollar y evaluar competencias claves para el puesto y la cultura organizacional.	Mejora del rendimiento individual y alineación con metas estratégicas. Favorece el desempeño organizacional a través de talento adecuado.

Elaborado por: Plaza (2025)

2.3. El Imperativo Estratégico para un Marco de Talento Humano en MENDOTEL S.A.

La situación actual de MENDOTEL S.A. presenta desafíos significativos. La informalidad el control excesivo y la comunicación deficiente no son fallas operativas aisladas. Representan síntomas de una problemática sistémica más profunda. Esta problemática se origina en la ausencia de una cultura organizacional definida y un liderazgo estructurado. La carencia de un departamento de Talento Humano formal es la

causa directa de este vacío. Por lo tanto, la solución requiere una intervención estratégica que vaya más allá de simples ajustes administrativos. Se necesita una reconfiguración fundamental de cómo la organización se percibe y opera internamente según lo investigado por Rodríguez (2004)

Para abordar esta transformación se propone un marco teórico sinérgico y secuencial. Este marco integra tres pilares fundamentales de la gestión organizacional. Primero se utiliza la teoría de la Cultura Organizacional de Edgar Schein para diagnosticar la identidad actual de la empresa. Segundo se aplica la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio para inspirar y motivar al personal hacia una nueva visión. Finalmente se emplea el Modelo de Gestión del Cambio de John Kotter como una hoja de ruta práctica para ejecutar la transformación. Este enfoque integrado justifica la implementación de un nuevo departamento de Talento Humano como un arquitecto del cambio. Schein (1996) establece que “el liderazgo y la cultura son dos caras de la misma moneda” (pág. 2).

La problemática de MENDOTEL no es meramente administrativa sino existencial. La falta de una función de Talento Humano ha creado un vacío cultural. En este vacío han prosperado normas informales y a menudo disfuncionales. Este entendimiento redefine el problema de manera crucial. La necesidad no es simplemente crear un departamento de RRHH para gestionar la nómina y las contrataciones. La necesidad real es establecer una función de Talento Humano para diseñar conscientemente la identidad corporativa y el futuro de la empresa. Esta perspectiva eleva la propuesta de una simple mejora operativa a una intervención estratégica indispensable para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo como lo sugiere la obra de Schein (2004).

2.4. Diagnosticando el Núcleo Cultural: Un Análisis de MENDOTEL S.A. a través del Modelo de Tres Niveles de Schein

2.4.1. La Anatomía de la Cultura Organizacional: Artefactos Valores y Supuestos

La cultura organizacional se manifiesta en diferentes niveles de profundidad. El psicólogo Edgar Schein propone un modelo de tres niveles para su análisis. El primer nivel corresponde a los artefactos. Estos son los elementos más visibles y tangibles de una cultura. Incluyen el entorno físico la tecnología el lenguaje y los comportamientos observables de los miembros. Los artefactos son fáciles de ver, pero difíciles de interpretar sin comprender los niveles subyacentes. Representan el qué de la cultura, pero no explican el porqué de su existencia señala que este nivel es la expresión superficial de valores más profundos.

El segundo nivel de la cultura se compone de los valores adoptados. Estos son las estrategias los objetivos y las filosofías que la organización declara públicamente. Son las justificaciones que los miembros de la empresa utilizan para explicar lo que hacen. Los valores representan lo que la organización dice que valora como la innovación o el trabajo en equipo. Sin embargo, a menudo existe una brecha entre los valores declarados y el comportamiento real. Esta inconsistencia revela conflictos culturales internos. La alineación entre los artefactos y los valores es fundamental para una cultura coherente y funcional según lo analizado por Ibro (2025)

El nivel más profundo y esencial de la cultura corresponde a los supuestos básicos subyacentes. Estas son las creencias inconscientes y arraigadas que realmente impulsan el comportamiento de los miembros. Son percepciones y sentimientos que se dan por sentados y que operan de manera invisible. Estos supuestos se forman a lo largo del tiempo a medida que el grupo aprende a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna. Descifrar este nivel es clave para entender verdaderamente una cultura y para poder gestionarla eficazmente. Pedraza (2025) “afirman que sin comprender los supuestos básicos no se pueden interpretar correctamente los demás niveles” (pág. 19).

2.5. De Síntomas Visibles a Creencias Ocultas

La aplicación del modelo de Schein a MENDOTEL S.A. permite traducir sus problemas operativos en un diagnóstico cultural claro. Los problemas de control excesivo y comunicación deficiente son artefactos observables. Representan comportamientos y patrones de interacción que definen la experiencia diaria en la empresa. El control excesivo se manifiesta en la micro gestión y la falta de delegación. La comunicación deficiente se observa en los silos de información y la ausencia de canales de retroalimentación efectivos. Suárez (2013) “Estos artefactos son la evidencia tangible de una cultura subyacente que necesita ser redefinida como lo sugiere el estudio del caso” (pág. 20).

Esto nos indica que en MENDOTEL S.A, tendría que existir una discordia importante entre el discurso de los valores y el de los procedimientos. Es posible que la dirección reclame valores, tales como la eficacia o el del trabajo en equipo. El enorme control es una antítesis de la eficacia debido al tiempo que efectúe y a la desmotivación generada en el personal. La alta tasa de rotación del personal es la máxima prueba de que el valor del trabajo en equipo no se vive en la práctica. Esta incongruencia genera cinismo y desconfianza entre los colaboradores. Chuc (2017) “destaca la importancia de alinear estos niveles para construir una cultura fuerte” (pág. 80).

2.5.1. El Departamento de Talento Humano como Arquitecto Cultural

La creación de un departamento de Talento Humano en MENDOTEL S.A. debe ser vista como una intervención estratégica para rediseñar la cultura. Este departamento no es solo una función administrativa. Es el principal arquitecto y custodio de la cultura organizacional. Su misión es alinear los tres niveles de Schein de manera intencionada. Debe crear nuevos artefactos como descripciones de puestos claras sistemas de evaluación del desempeño y protocolos de comunicación. Estos artefactos deben ser la manifestación visible de los nuevos valores que la empresa desea adoptar. Aguilar (2015) posiciona a esta área como un motor clave del cambio.

El brillante departamento de talento humano debe hacerse responsable de las definiciones y la transmisión de los designados nuevos valores organizacionales. Valores como transparencia, colaboración, desarrollo personal tiene que delegar los valores de control. Para eso deben implementar programas de capacitación, comunicación interna y reconocimiento claro de las conductas que enseñan los nuevos valores organizacionales, lo que se desea conseguir es que, de forma progresiva, los valores organizacionales que se acaben interiorizando.

Con el tiempo y la consistencia estos valores se transformarán en los nuevos supuestos básicos que guíen el comportamiento diario de forma natural como lo indica Schein (2004)

La tarea más desafiante para el departamento de Talento Humano será modificar los supuestos básicos subyacentes. La cultura no puede ser manipulada mediante programas superficiales. El cambio real ocurre cuando las nuevas formas de trabajar demuestran ser exitosas para resolver los problemas de la organización. El departamento debe diseñar procesos y sistemas que hagan que la colaboración y la comunicación abierta sean más efectivas que el control y el secretismo. Al demostrar repetidamente el éxito de estos nuevos enfoques la organización aprenderá y adoptará nuevas creencias fundamentales sobre cómo deben hacerse las cosas Kotter (1992) “sostienen que los cambios en el nivel visible pueden con el tiempo modificar las creencias profundas”. (pág. 55)

2.6. Liderazgo Transformacional para Impulsar el Compromiso y el Desempeño

2.6.1. El Caso para un Nuevo Paradigma de Liderazgo

El estilo de liderazgo prevaleciente en MENDOTEL S.A. probablemente sea de naturaleza transaccional. Este estilo se basa en un intercambio simple. Los empleados realizan su trabajo y a cambio reciben una recompensa o evitan un castigo. Si bien este enfoque puede mantener las operaciones diarias es insuficiente para generar un compromiso profundo o reducir la alta rotación de personal. El liderazgo transaccional se enfoca en la supervisión y la corrección de errores lo cual es coherente con la cultura de

control existente. Vinsennau (2018) "explican que este liderazgo se centra en intercambios de beneficio mutuo, pero no inspira un desempeño excepcional" (pág. 72).

2.6.2. Los Cuatro Pilares del Liderazgo Inspirador (Las "Cuatro les")

El liderazgo transformacional se fundamenta en cuatro componentes interrelacionados conocidos como las Cuatro les. El primero es la Influencia Idealizada. Esto significa que el líder actúa como un modelo a seguir. Se gana el respeto y la confianza de su equipo a través de su integridad y su comportamiento ético. En MENDOTEL esto implica que los líderes deben abandonar el control excesivo y empezar a liderar con el ejemplo demostrando los valores de transparencia y colaboración que se quieren instaurar. Bass (2006) "sostienen que estos líderes dan un sentido de propósito a sus seguidores" (pág. 53).

El segundo pilar es la Motivación Inspiradora. Los líderes transformacionales articulan una visión atractiva y convincente del futuro. Comunican altas expectativas y demuestran un optimismo que contagia a su equipo. Para MENDOTEL esto es crucial para combatir la desmotivación y la alta rotación. Los líderes deben ser capaces de pintar un cuadro del futuro de la empresa donde los empleados vean oportunidades de crecimiento y un propósito en su trabajo. Esta visión compartida se convierte en el motor que impulsa el esfuerzo colectivo. Northouse (2018) afirma que "el liderazgo transformacional busca que una persona se comprometa con los demás y cree una conexión que eleve su nivel de motivación y moralidad" (pág. 43).

La Estimulación Intelectual es el tercer componente. Estos líderes desafían el statu quo y fomentan la creatividad en sus seguidores. Animar a los empleados a cuestionar supuestos y a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Este pilar es el antídoto directo a la cultura estancada y basada en el control de MENDOTEL. Fomentar la estimulación intelectual empodera a los empleados y los convierte en agentes activos de la innovación en lugar de meros ejecutores de tareas. Innovation Factory Institute (2021) destaca que estos líderes eliminan el factor miedo del trabajo.

La Consideración Individualizada completa el modelo. El líder transformacional presta atención a las necesidades de desarrollo de cada miembro del equipo. Actúa como un coach o mentor ofreciendo apoyo y aliento personalizados. Este componente aborda directamente el problema de la alta rotación en MENDOTEL al hacer que los empleados se sientan valorados y cuidados como individuos. Cuando los líderes invierten en el crecimiento de su gente se fortalece la lealtad y el compromiso con la organización. Avolio (1995) “ven este componente como un marco multinivel para examinar la difusión del liderazgo” (pág. 32).

2.6.3. El Departamento de Talento Humano como Incubadora de Liderazgo

El nuevo departamento de Talento Humano debe funcionar como una incubadora estratégica para el desarrollo de líderes transformacionales. Su rol trasciende la administración de personal y se convierte en un motor de desarrollo de capacidades de liderazgo en toda la organización. Esta función es crítica porque los líderes actuales de MENDOTEL asumen roles de recursos humanos sin la preparación técnica necesaria lo que perpetúa un estilo de gestión obsoleto. El departamento debe diseñar e implementar programas de formación específicos para cerrar esta brecha de habilidad, demostraron que el liderazgo transformacional incide positivamente en la motivación de los empleados.

Los programas de capacitación deben estar diseñados para desarrollar específicamente las Cuatro les del liderazgo transformacional. Los talleres prácticos los estudios de caso y las sesiones de coaching pueden ayudar a los jefes de área a aprender a comunicar una visión inspiradora a estimular la creatividad de sus equipos y a ofrecer un apoyo individualizado. Además, el departamento debe crear un sistema de evaluación del desempeño que reconozca y recompense los comportamientos de liderazgo transformacional. Esto envía un mensaje claro a toda la organización sobre qué tipo de liderazgo se valora y se espera. Un estudio de Barling (1996) “fortaleció la hipótesis de que este tipo de liderazgo mejora el compromiso y el desempeño” (pág. 127).

La transformación en la mejora de líderes transformacionales genera retornos relevantes. Diversas investigaciones han encontrado una relación directa entre el modelo de liderazgo y mejores resultados organizacionales, aumento de satisfacción laboral, disminución de rotación del personal y mayor productividad. Mediante la formación de los líderes, MENDOTEL S.A no solamente está favoreciendo la mejora del clima laboral, sino que a su vez está contribuyendo en la ventaja competitiva sostenible. Los líderes son capaces de persuadir y manejar de la mejor manera los cambios e incertidumbres que puedan tener los colaboradores, permitiendo que a largo plazo puedan establecerse de la mejor manera y con éxito dentro de la institución.

El estudio de caso de Céspedes (2014) resalta los beneficios del ejercicio del liderazgo transformacional en contextos educativos aplicables al entorno corporativo.

2.7. Ruta Práctica para la Transformación: Implementando el Cambio a través del Modelo de 8 Pasos de Kotter

2.7.1. Navegando la Resistencia y Estructurando el Proceso de Cambio

Implementar un departamento de Talento Humano y transformar la cultura de MENDOTEL es un cambio organizacional masivo. Todo cambio de esta magnitud inevitablemente encuentra resistencia. El Modelo de 8 Pasos de John Kotter ofrece una hoja de ruta práctica y probada para liderar el cambio de manera efectiva minimizando la resistencia y maximizando las posibilidades de éxito. Este modelo proporciona una secuencia lógica de acciones que asegura que la transformación sea estructurada comunicada y adoptada por toda la organización. Kotter (1997) “diseñó este proceso basándose en el análisis de numerosos esfuerzos de transformación que fracasaron por no seguir un enfoque sistemático” (pág. 6).

El modelo de Kotter entiende como mejora el cambio como un proceso emocional y político. La resistencia al cambio puede llegar a provocar el miedo a lo desconocido la pérdida de poder o la satisfacción con el statu quo. Los ocho pasos que van orientados al manejo de estas dinámicas. Los pasos contienen apoyo hacia la comunicación de una visión clara hacia los empleados la generación del impulso con victorias anticipadas.

Siguiendo el marco del modelo MENDOTEL puede evitar los fallos que a menudo hacen fracasar las iniciativas.

La editorial Shortcut Edition (2022) resume que el liderazgo es el elemento central para lograr una transformación exitosa.

El uso del modelo aprueba la estructura que necesita la propuesta de transformación de MENDOTEL S.A, para no ser solamente una propuesta en papel, sino que, a la vez es un instrumento metodológico que utiliza la gerencia para garantizar que los momentos del proceso sean planificados, ejecutados y con sus productos correspondientes.

Desde la creación de la urgencia inicial hasta el anclaje final de los nuevos comportamientos en la cultura el modelo de Kotter ofrece un enfoque integral. Garantiza que el cambio no sea un evento aislado sino un proceso sostenible que redefine permanentemente la forma en que opera la organización. El libro de Kotter Leading Change es reconocido como una obra fundamental para líderes y gerentes según BookaVivo (2023)

2.7.2. Ejecutando la Transformación de MENDOTEL: Una Aplicación Paso a Paso

El paso número uno que nos presenta Kotter es el establecer un sentido de urgencia, de manera que para MENDOTEL S.A esto represente recurrir a antecedentes que se tienen de la alta rotación del personal, así como la del más ambiente laboral, para demostrar que el cambio no es una opción, sino que establece que es importante para la organización para sobrevivir y tener éxito. La alta orientación ha de notificar honestamente a toda la organización los riesgos de mantener el statu quo. De esta manera de recluta a la organización, se convierte el conformismo en un enemigo a combatir Lucidchart (2023) propone que se inicie un diálogo sincero para manifestar la visión de una manera convincente.

El segundo paso es formar una coalición poderosa. La Gerencia General y los jefes de departamento clave deben unirse como un frente unificado para liderar el cambio. Este grupo debe tener la autoridad la credibilidad y la experiencia necesarias

para guiar a la organización. Es fundamental que esta coalición reciba capacitación en liderazgo transformacional para que puedan modelar los nuevos comportamientos deseados. Kognitiv (2024) enfatiza la necesidad de incluir personas influyentes y respetadas de diferentes departamentos para aumentar la efectividad de la coalición.

A continuación, se debe crear una visión para el cambio. La visión no es simplemente implementar un departamento de Talento Humano. La visión debe ser más inspiradora convertir a MENDOTEL en un lugar de trabajo donde el talento florece la colaboración es la norma y las personas están comprometidas con un propósito común. Esta visión debe ser clara concisa y fácil de comunicar. Proporciona la dirección para todos los esfuerzos de cambio y ayuda a alinear a toda la organización Mayo (2023) pone como ejemplo el lema del Banco Santander sencillez personal y justo como una visión de cambio cultural efectiva.

El cuarto paso, el anunciar la visión, también tiene una considerable importancia en el éxito. La coalición responsable tiene que notificar la nueva visión de manera habitual y metódica a través de todos los canales. Los líderes deben de guiar a sus colaboradores por la nueva visión ya que es su manera de llevar a cabo su trabajo habitual, evidenciando su responsabilidad y generando credibilidad entre el resto de personas.

El quinto paso es prescindir de las dificultades. La alta dirección tiene que investigar y eliminar las barreras que existen, analiza sobre las barreras anteriores y los sistemas antiguos en la organización. Empoderar a los colaboradores también es la forma de proporcionar autoridad que pretenden para poder proceder según la nueva visión Fundación con Trabajo (2023) se destaca que proporcionar a las distintas personas que tomen parte de este proceso ayuda a minimizar la resistencia al cambio.

El siguiente paso es crear triunfos a corto plazo. La mejora se debe considerar progresivamente no como una carrera. Para proteger las ganas de continuar es fundamental planear logros visibles y a corto plazo. MENDOTEL S.A, podría iniciar de manera eficaz una acción de impacto con el nuevo programa de reconocimiento de empleados o mediante la mejora de un canal de comunicación interna.

Estos éxitos demuestran que el cambio está funcionando y ayudan a silenciar a los críticos HubSpot (2023) recomienda ofrecer incentivos y recompensas por cada pequeño logro para mantener la motivación.

El séptimo paso es construir sobre el cambio. Los primeros éxitos deben usarse como una base para abordar cambios más grandes y complejos. La credibilidad ganada con las victorias a corto plazo permite a la coalición líder introducir nuevas iniciativas como un sistema completo de gestión del desempeño o programas de desarrollo de liderazgo. Es crucial no declarar la victoria prematuramente y seguir impulsando el cambio hasta que la visión se haya convertido en una realidad en toda la organización. Este proceso iterativo refina y fortalece la transformación. Garzco (2025) “advierte sobre el error de creer que el cambio se ha producido por alcanzar un solo éxito” (pág. 12).

La siguiente media se resume en la alineación de los sistemas de contratación y sucesión de la nueva cultura. Para ello habrá que reconocer y desarrollar a las personas que son el modelo de los nuevos valores. El cambio es garantizado para el cambio de los líderes para que así perdure a lo largo de la organización, y pueda aprovechar de detención para que pueda integrarse en la organización Educativa (2024) enfatiza la necesidad de fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación.

2.7.3. Del Proyecto a la Permanencia: Creando un Ciclo de Autor refuerzo

El último paso del modelo de Kotter se conecta directamente con la teoría de Schein. Anclar el cambio en la cultura es el proceso de transformar los nuevos comportamientos artefactos y valores en los nuevos supuestos básicos subyacentes de la organización. Cuando las nuevas prácticas como la comunicación abierta y la delegación de responsabilidades demuestran consistentemente que conducen al éxito se internalizan. Dejan de ser una iniciativa de cambio y se convierten en la forma natural e inconsciente en que la organización opera. Este es el punto en el que el cambio se vuelve verdaderamente sostenible. El modelo de Schein (2010) explica cómo estos supuestos forman la base estable de la cultura.

Este proceso de anclaje cultural también depende del liderazgo transformacional continuo. Los líderes de MENDOTEL deben seguir practicando las Cuatro Ies para reforzar constantemente la nueva cultura. Su influencia idealizada y motivación inspiradora mantienen la visión viva. Su estimulación intelectual asegura que la organización no se estanque y continúe innovando. Su consideración individualizada garantiza que los empleados sigan sintiéndose valorados y comprometidos. El liderazgo transformacional es el motor que mantiene el ciclo de mejora en movimiento y previene una regresión a los viejos hábitos de control y desconfianza. El estudio Podsakoff (1990) vincula estos comportamientos con la confianza y la satisfacción de los seguidores.

El marco integrado de Schein Bass y Kotter no representa una solución única. Es un modelo para un ciclo de evolución organizacional continua. Schein proporciona el diagnóstico del estado actual. Bass y Avolio ofrecen el combustible energético del liderazgo para impulsar el cambio. Kotter proporciona el proceso dinámico para pasar a un nuevo estado. Una vez que el cambio se ancla la nueva cultura se convierte en el punto de partida para un futuro diagnóstico de Schein. Esto establece un ciclo de aprendizaje y adaptación que permite a MENDOTEL no solo resolver sus problemas actuales sino también desarrollar la resiliencia para enfrentar desafíos futuros. Lupano (2008) señalan que el enfoque transformacional toma en cuenta tanto los rasgos del líder como las variables situacionales.

2.8. Antecedentes del Problema.

La administración de recursos humanos dentro del marco ecuatoriano ha tomado importancia debido a la dependencia directa que implanta la rotación de recursos humanos, la producción y la capacidad de la compañía para establecerse en el tiempo. Existen también variedad de investigaciones que indican que la no existencia de procesos tales como la inducción, formación, evaluación y reconocimiento retorna el clima laboral como negativo y desmotiva al personal y el compromiso hacia la institución.

García-García (2025) en su artículo relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral: Caso de Estudio de una Empresa Pública Ecuatoriana, creemos que el Clima Organizacional es un conjunto de percepciones que poseen todo el personal

de una organización de la situación del ambiente, ya que a partir de ellas se pueden revelar varios conceptos, tales como el liderazgo, la comunicación, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo. La investigación que realizó García-García encontró una similitud positiva muy significativa entre un clima laboral observado como participativo y estructurado y una medida del desempeño de los empleados.

Santamaria Robles (2020) en su tesis Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. evidenció, mediante encuestas aplicadas a 85 colaboradores, que la percepción de escaso reconocimiento y falta de claridad en las funciones derivó en una disminución del compromiso y un aumento en la rotación voluntaria. Según su análisis, los equipos con un nivel superior de comunicación transversal reportaron un incremento del 23% en indicadores de productividad mensual respecto de aquellos con un clima menos estructurado (pág. 100) .

Un enfoque más específico lo brinda Peñafiel (2020) en su investigación el clima organizacional y su impacto en la motivación laboral de los colaboradores internos de la empresa Prindex S.A. en donde identificó que aspectos como comunicación efectiva, reconocimiento y oportunidades de desarrollo están estrechamente relacionados con el compromiso y la motivación del personal (pág. 87).

Estos estudios revelan un patrón consistente: la carencia de procesos sistemáticos en la gestión de recursos humanos incluyendo clima organizacional y reconocimiento impacta negativamente en el desempeño y la retención de talento.

La alta rotación de personal, la ausencia de procesos formales (inducción, seguimiento, incentivos) y la percepción de clima laboral con diversas oportunidades de mejora en MENDOTEL S.A. reflejan las problemáticas documentadas en Datapro S.A. y Prindex S.A.

Los antecedentes indicados anteriormente demuestran las dificultades que presenta MENDOTEL S.A, sino que se forman como parte de una problemática

estructural que es muy común en el interior de muchas organizaciones ecuatorianas en desarrollo de crecimiento, el escaso sistema formal de gestión del talento humano que representa la organización afecta de manera negativa no solo la eficiencia, sino la capacidad de ser competitivos, la integración organizada y el aumento sostenible a mediano y largo plazo.

En MENDOTEL S.A., estas problemáticas se reflejan en diversos aspectos observables:

- **Alta rotación de personal en áreas operativas y técnicas.** En específico en el último año la percepción de la misma aumentó. En particular, en el último año la percepción de la misma aumentó, dado especialmente la efectividad de las posibilidades poco claras que se presentan, procesos de inducción no sistematizados y falta de planes de carrera profesional.
- **Limitada coordinación interdepartamental.** El personal de las áreas suplentes y de recursos humanos indican que duplican sus funciones ya que no contienen un departamento de recursos humanos y esto conlleva a la sobrecarga operacional y la escasa comunicación con otras áreas.
- **Procesos de reconocimiento informales.** Aunque el esfuerzo individual es reconocido, no cuentan con un proceso de incentivos claros asociados a las metas organizacionales, lo que contribuye a una experiencia de baja justicia organizativa.
- **Ausencia de planes estructurados de formación.** Una correcta inducción de los nuevos colaboradores es insuficiente, y se limita a una explicación amplia de las funciones a realizar. No existe acompañamiento formal, facilitando el aprendizaje y disminuyendo el nivel de responsabilidad inicial.

La evidencia empírica se corrobora con los siguientes datos extraídos de registros internos de MENDOTEL S.A.:

1. Rotación por departamento (últimos 12 meses):

- Departamento Técnico, Recepción y Contabilidad con alta rotación.

2. Percepción de claridad en funciones y procesos:

- Varios colaboradores manifestaron no tener claridad total sobre los procesos de evaluación de desempeño.
- Algunos miembros indican que se desconoce criterios objetivos para promociones o aumentos salariales.

3. Existencia de inducción estructurada:

- No todos los colaboradores recibieron una inducción estructurada y bien documentada.

Estos hallazgos permiten evidenciar un patrón común con el contexto nacional: la falta de un sistema formal de gestión del talento humano constituye un obstáculo estructural que afecta no solo la eficiencia operativa, sino la cultura interna, la retención y la capacidad de innovar.

Tal como señalan García-García (2025) y Peñafiel (2020) el clima organizacional es un factor predictor del desempeño laboral. En MENDOTEL S.A., la informalidad de los procesos se traduce en:

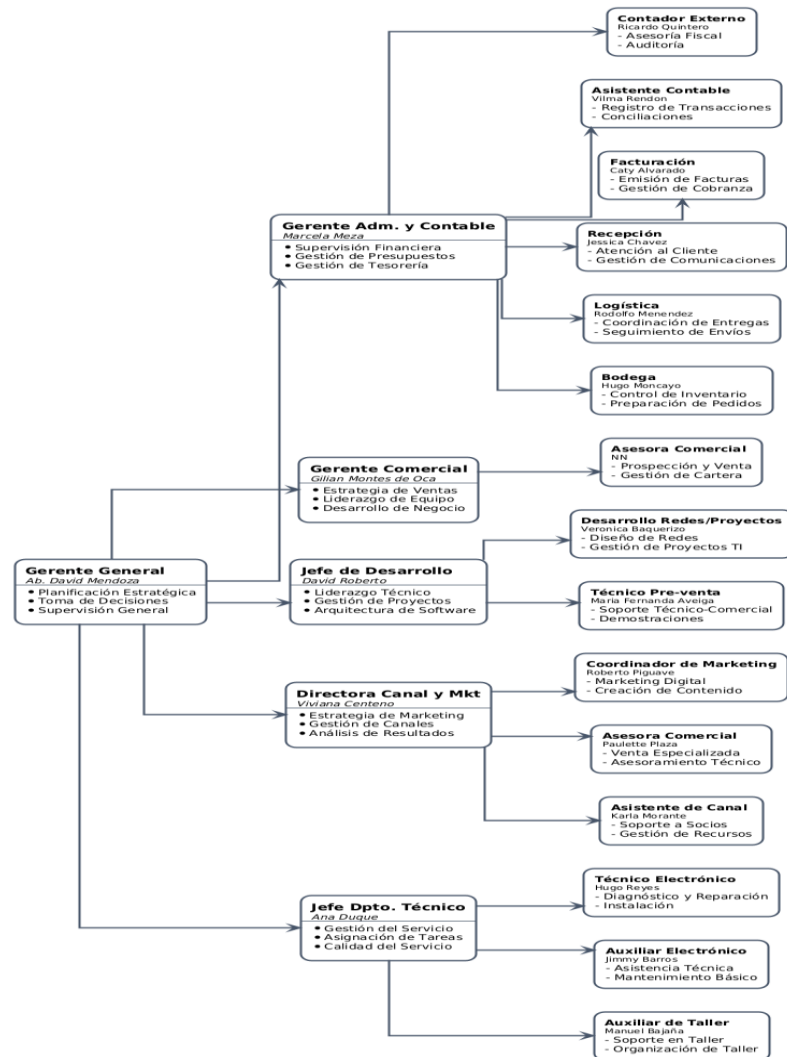
- Pérdida de conocimiento clave por salida recurrente de técnicos y auxiliares.
- Dificultades para consolidar equipos estables.
- Sobrecarga de líderes departamentales que asumen tareas operativas y de gestión simultáneamente.
- Baja percepción de equidad interna al carecer de métricas objetivas de desempeño y reconocimiento.

Estas condiciones, además, limitan la capacidad de la organización para diferenciarse competitivamente en el sector de tecnologías y servicios especializados.

Si bien la Gerencia General ha mostrado interés en fortalecer la gestión del talento humano, la ausencia de una metodología formal basada en procesos definidos de reclutamiento, inducción, capacitación, evaluación y reconocimiento genera una brecha crítica entre la visión estratégica y la experiencia real de los colaboradores.

De esta manera, los antecedentes y la literatura revisada validan la hipótesis central: la consolidación de un sistema de gestión del talento humano impactará positivamente en el clima laboral, la motivación y el desempeño organizacional de MENDOTEL S.A., permitiendo reducir la rotación y optimizar la productividad.

Figura 3: Organigrama institucional (MENDOTEL S.A.)



Fuente: Mendotel (2025)

Tabla 3: Cuadro comparativo de competencias y falencias

Departamento	Cargo	Competencias Observadas	Falencias Identificadas
Administrativo-Operativo y Contable	Gerente Administrativo y Contable (Marcela Meza)	Capacidad de liderazgo operativo, control de procesos contables, supervisión integral.	Falta de procesos formales de inducción y evaluación de desempeño.
	Contador Externo (Ricardo Quintero)	Conocimiento técnico contable especializado.	Limitada interacción con otros departamentos.
	Asistente Contable (Vilma Rendón)	Apoyo operativo ágil, manejo de registros.	Capacitación poco estructurada en procedimientos internos.
	Facturación (Caty Alvarado)	Gestión eficiente de procesos de facturación.	Falta de respaldo documental estandarizado.
	Recepción (Jessica Chávez)	Buena atención al cliente interno y externo.	Procesos de inducción no formalizados.
	Logística (Rodolfo Menéndez)	Organización operativa y control de inventarios.	Falta de procedimientos sistematizados.
	Bodega (Hugo Moncayo)	Control físico de stock.	Ausencia de capacitación continua.
Comercial	Gerente Comercial (Gillian Montes de Oca)	Habilidades comerciales y liderazgo de equipos.	Falta de indicadores formales de desempeño por asesor.
	Asesora Comercial (NN)	Capacidad de prospección y cierre.	Ausencia de formación sistemática en productos y procesos.
Comercial Sucursal 4 y Marketing	Directora de Canal y Marketing (Viviana Centeno)	Estrategia de canal y gestión comercial.	Coordinación limitada con logística y administración.
	Coordinador de Marketing (Roberto Piguave)	Creatividad y gestión de campañas.	Poca documentación formal de procesos.
	Asesora Comercial Grandstream y T470 (Paulette Plaza)	Capacidad técnica-comercial.	Capacitación informal.
	Asistente de Canal (Karla Morante)	Apoyo operativo en marketing.	Inducción deficiente.
Gestión de Proyectos, Redes y Aplicaciones	Jefe de Desarrollo (David Roberto)	Liderazgo técnico, desarrollo de proyectos.	Procesos de retroalimentación no sistematizados.
	Desarrollo Integral Redes (Verónica Baquerizo)	Capacidad técnica avanzada.	Ausencia de plan de carrera formal.
	Técnico Pre-Venta (María Fernanda Aveiga)	Apoyo técnico-comercial especializado.	Capacitación informal.
Técnico	Jefa Dpto. Técnico (Ana Duque)	Liderazgo técnico operativo.	Alta rotación del equipo técnico.

Técnico Reyes)	Electrónico (Hugo)	Capacidad técnica en reparaciones.	Poca claridad en funciones y objetivos.
Auxiliar Barros)	Electrónico (Jimmy)	Soporte operativo técnico.	Ausencia de inducción formal.
Auxiliar Bajaña)	de Taller (Manuel)	Apoyo operativo en reparaciones.	Capacitación informal, alta rotación.

Elaborado por: Plaza (2025)

Siguiendo la comparación con la tabla que resume los aspectos más notables del sistema de gestión del talento humano, en relación con los estándares que son reconocidos, tal es la cuestión de la ausencia de descripciones de puestos de trabajo y criterios que sean objetivos de selección lo cual limita la posibilidad de poder implementar cada uno de los colaboradores a los que objetivos estratégicos, no solamente da cuenta de las dificultades para poder identificar el talento más adecuado, sino también de la ambigüedad de las responsabilidades asignadas, lo cual es una situación que autores como lo es Chiavenato han puesto de excelencia como una de las causas más habituales del bajo desempeño laboral y de los conflictos interpersonales.

También se observa que MENDOTEL S.A. carece de procedimientos formales de inducción y de mecanismos sistemáticos de retroalimentación. Este vacío organizativo alimenta percepciones de incertidumbre y escaso reconocimiento profesional, algo que distintas investigaciones asocian con el aumento de la rotación voluntaria y la disminución del compromiso. Desde la perspectiva de Robbins, estos entornos de indefinición afectan la cultura de la organización, dado que las personas tienden a normalizar la falta de claridad como parte del día a día.

La tabla comparativa ha puesto pública que no hay una valoración del rendimiento de manera sistemática a partir de un guía de competencias ni tampoco hay programas de desarrollo que fluya de las necesidades particulares. Se ha vuelto muy importante dado que, como ha indicado Alles, un sistema de gestión por competencias apoya a disminuir las igualdades para evaluar el rendimiento y así prever los planes de mejora continua.

En el caso de MENDOTEL S.A., la ausencia de dichas orientaciones se convierte en decisiones no muy transparentes acerca de las decisiones de aumentos o ajustes del puesto de trabajo, lo que genera percepciones de injusticias que afectan la moral del personal.

Otro punto crítico que surge del contraste con los modelos de referencia es la escasa articulación entre la gestión del talento y las demás áreas de la empresa. La falta de conexión con los subsistemas de producción, comercialización y finanzas termina provocando una disonancia organizacional en la que los objetivos de cada departamento avanzan sin un sentido compartido. Esta fragmentación es coherente con la perspectiva sistémica que sostiene que el mal funcionamiento de un subsistema, en este caso recursos humanos, termina impactando la eficiencia global.

A lo anterior se suma que los procesos de comunicación interna resultan informales y poco estructurados, lo que refuerza un clima de trabajo con bajo nivel de confianza. Herzberg advertía que, aunque los factores higiénicos pueden estar presentes, la ausencia de elementos motivacionales como la claridad de expectativas o el reconocimiento oportuno reduce la satisfacción intrínseca. La evidencia recogida en la empresa sugiere que, al no contar con prácticas sistematizadas de retroalimentación ni con canales efectivos de información, los colaboradores perciben un ambiente laboral distante, sin espacios claros de diálogo.

Si se considera la dimensión del aprendizaje organizacional se concluye que MENDOTEL S.A. no tiene formalmente programas de capacitación orientados a la actualización de competencias técnicas, ni tampoco presenta iniciativas de fortalecimiento de habilidades blandas. Esta ausencia en MENDOTEL se vuelve más crítica si se considera que muchas de las funciones de la empresa requieren conocimientos que cambian rápidamente, y eso hace que la actualización profesional pase a depender de la voluntad de las personas, lo cual produce desigualdades en el acceso a oportunidades de desarrollo.

2.9. Marco Legal.

La administración del talento humano en las clasificaciones ecuatorianas no solo se encuentra fija por el buen manejo en la parte administrativa, sino que también se encuentra incluida en un corpus de prácticas legales de aplicación y que garanticen las retribuciones necesarias de los trabajadores, estableciendo derechos concretos de los colaboradores, abarca en esta entrega los cuerpos legales más distinguidos que fundamentan y dan apoyo a la investigación.

1. Constitución de la República del Ecuador (2008).

La Constitución establece principios fundamentales sobre el trabajo como derecho y deber social:

Artículo 33: Reconoce al trabajo como un derecho y una forma de realización personal. El Estado garantiza el acceso a un trabajo digno, con remuneración justa, estabilidad y condiciones seguras.

Artículo 326, numeral 5: Obliga a los empleadores a respetar el derecho a la estabilidad laboral y prohíbe cualquier forma de precarización.

La alta rotación de personal, la ausencia de procesos de inducción y el manejo informal del control laboral podrían interpretarse como debilidades estructurales que, si no se corrigen, podrían afectar el derecho a un trabajo digno y a condiciones laborales adecuadas.

2. Código del Trabajo del Ecuador

Es el marco normativo que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en el país:

Artículo 42: Enumera las obligaciones del empleador, incluyendo el deber de proporcionar un ambiente adecuado, respetar la jornada laboral, y pagar los sueldos

puntualmente. También contempla la obligación de capacitar al personal si el puesto lo requiere.

Artículo 188: Establece la obligatoriedad de registrar la contratación de personal en el Ministerio del Trabajo.

Artículo 191: Señala que las empresas deben establecer sistemas de evaluación del desempeño y calificación de méritos, sobre todo para efectos de promociones o ascensos.

La nula o parcial existencia de políticas de capacitación y evaluación del desempeño puede limitar la movilidad interna del personal y generar inequidad, contradiciendo lo estipulado en esta normativa.

3. Ley Orgánica de Prevención, Protección y Seguridad contra Riesgos Laborales

Establece directrices para garantizar condiciones de trabajo seguras, protegiendo la salud física y mental de los colaboradores:

Artículo 4: Obliga al empleador a implementar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST), incluyendo inducción sobre riesgos laborales.

La ausencia de procesos formales de inducción y orientación para nuevos empleados, así como la inexistencia de programas estructurados de bienestar, podría suponer un incumplimiento de esta ley, además de generar riesgos innecesarios para los trabajadores.

4. Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (Aplicable indirectamente en principios administrativos)

Aunque está dirigida al sector público, su marco conceptual ha influenciado la política laboral en el país. Establece buenas prácticas en evaluación, formación continua y mérito en la gestión del talento humano.

Sirve como referente para implementar modelos de evaluación de desempeño objetivos y meritocráticos también en el sector privado, especialmente en procesos de selección, capacitación y ascenso.

5. Normas Técnicas del Ministerio del Trabajo (Acuerdos Ministeriales)

Acuerdo Ministerial MDT-2020-185: Regula el manejo de relaciones laborales en contextos excepcionales, incluyendo trabajo remoto, flexibilidad de horarios y salud ocupacional.

Normas sobre Clima Laboral y Evaluación del Desempeño: Promueven herramientas para medir satisfacción y compromiso laboral, así como implementar evaluaciones de desempeño transparentes.

Estas normas respaldan la necesidad de estructurar procesos formales que permitan diagnosticar el clima organizacional y evaluar objetivamente el aporte de cada colaborador. La ausencia de un sistema formal no solo pone en riesgo su eficiencia operativa, sino que puede derivar en incumplimientos normativos con implicaciones legales, reputacionales y económicas. En este contexto, la propuesta de esta investigación no es solo pertinente, sino también necesaria y alineada con la legislación vigente del país.

2.9.1. Casos de Aplicación Legal: Jurisprudencia Relevante

El estudio de la normativa del trabajo no es únicamente teórico, ya que se mostrará en las resoluciones de las secciones de justicia. Los juicios en la jurisprudencia ecuatoriana muestran como son interpretados y aplicados los derechos y deberes en instituciones concretas. El análisis de las resoluciones en los juicios de trabajo permite conocer los peligros jurídicos de la organización a través de la falta gestión de talento humano. Esto es muy importante para MENDOTEL S.A. que lo evidencia puesto que los procesos informales no son sólo una debilidad de la operativa. Es una fuente de contingencias legales significativas que pueden tener un alto costo económico y reputacional para la empresa.

2.9.2. El Despido Intempestivo y la Estabilidad Laboral

El despido intempestivo es una de las figuras legales más recurrentes en el ámbito laboral ecuatoriano. La falta de un sistema formal de evaluación del desempeño en MENDOTEL S.A. crea un riesgo legal y financiero considerable. La alta rotación de personal podría derivar en reclamaciones por despidos injustificados. Sin registros objetivos que documenten un bajo rendimiento o incumplimientos la defensa de la empresa sería débil. El caso de Sandra Esparza Quintana contra ROYALTEX S.A. ilustra esta complejidad. La empresa alegó mutuo acuerdo, pero la disputa llegó a la Corte Nacional que falló sobre las indemnizaciones Corte Nacional de Justicia (2023)

La jurisprudencia también ha establecido precedentes sobre el cálculo de las indemnizaciones. Se debe tomar en cuenta la última mejor remuneración recibida por el trabajador. Esto puede incluir la del mes previo o la del mismo mes del despido Corral Rosales. Esta regla tiene implicaciones directas para los empleadores. Deben ser extremadamente cuidadosos al momento de terminar una relación laboral. La falta de procesos documentados y transparentes en MENDOTEL S.A. no solo dificulta la justificación de un despido. También incrementa la potencial carga económica si un juez determina que la terminación fue intempestiva y arbitraria.

2.9.3. El Acoso Laboral (Mobbing) y el Deber de un Entorno Digno

El acoso laboral o mobbing ha sido reconocido jurídicamente en Ecuador como una forma grave de violencia. La Sentencia No. 986-19-JP/21 de la Corte Constitucional es un hito en esta materia. Define el acoso como una vulneración de derechos fundamentales como la dignidad y el trabajo digno. Esta sentencia impone a los empleadores una obligación proactiva. No solo deben reaccionar ante las denuncias. Deben adoptar medidas preventivas para garantizar un ambiente laboral libre de violencia Corte Constitucional del Ecuador (2021). El ambiente tenso y negativo diagnosticado en MENDOTEL S.A. es un caldo de cultivo para conductas que podrían ser calificadas como acoso.

La sentencia establece que el acoso se manifiesta en actos reiterados que causan menoscabo maltrato o humillación. La falta de políticas claras y canales de denuncia en MENDOTEL S.A. deja a los empleados en un estado de indefensión. La cultura de control excesivo sin un sistema de retroalimentación justo puede ser percibida como hostigamiento. El fallo de la Corte Constitucional del Ecuador (2021) no es solo una advertencia. Es un mandato para que las empresas implementen planes de prevención. La propuesta de un nuevo sistema de gestión del talento humano para MENDOTEL S.A. es por tanto una necesidad legal para mitigar este riesgo inminente.

2.9.4. La Responsabilidad Patronal ante Incumplimientos de Seguridad

La seguridad y salud en el trabajo es una obligación primordial del empleador. El incumplimiento de esta obligación genera lo que se conoce como responsabilidad patronal. Esto implica sanciones económicas significativas si un accidente o enfermedad profesional ocurre por negligencia de la empresa. Las falencias identificadas en el departamento técnico de MENDOTEL S.A. como la ausencia de inducción formal y la capacitación informal son factores de riesgo directo. La jurisprudencia ecuatoriana es clara al respecto. La falta de capacitación y supervisión adecuada son causas directas para determinar la responsabilidad del empleador en caso de un siniestro.

Un fallo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS en el caso de un trabajador fallecido determinó la existencia de responsabilidad patronal por incumplimiento de sus obligaciones patronales IESS (2022). De manera similar la Corte Constitucional en otro caso analizó las causas de un accidente laboral. Concluyó que existía responsabilidad del empleador por factores como supervisión y liderazgo deficitarios y déficit en la instrucción la orientación el entrenamiento Corte Constitucional del Ecuador (2021). Estas decisiones judiciales demuestran que las deficiencias operativas de MENDOTEL S.A. no son solo problemas de eficiencia. Son riesgos legales latentes con consecuencias potencialmente devastadoras.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, ya que se orientó a obtener una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno en estudio la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en la empresa MENDOTEL S.A.

Este enfoque metodológico fue elegido debido a que se aplicó un cuestionario con preguntas abiertas, lo cual permitió recolectar las opiniones, percepciones, experiencias y sugerencias directas de los colaboradores. El instrumento cualitativo permitió identificar elementos clave como el ambiente laboral, la claridad de funciones, la percepción sobre los procesos de selección y las necesidades de capacitación, que difícilmente podrían haberse captado mediante un enfoque cuantitativo.

La clasificación y análisis forjadas en las respuestas admitieron una construcción del diagnóstico del ambiente organizacional, visibilizando tanto aquellos elementos que mantenían sus fortalezas como aquellos que demostraban debilidades en la medición del esquema de la gestión interna. A partir de esta información nos adentramos a profundidad en el análisis del cómo los empleados, desde los informantes, vivían su realidad laboral y qué factores estaban afectando directa o indirectamente el desempeño de la empresa.

Por la razón que sea, el enfoque en la investigación cualitativa no solo se tradujo en el acceso a datos relevantes para el análisis desde la mirada del trabajador, sino que con esta información fue posible realizar una base para el diagnóstico realista entorno al reconocimiento por parte de los informantes de los procesos que se llevaban a cabo en el entorno organizativo y las propuestas para su mejora, en sintonía con la dinámica interna de MENDOTEL S.A Y el objetivo de la investigación.

3.2. Alcance de la investigación

Descriptivo

El tipo de investigación que se desarrolló fue de carácter descriptivo, ya que tuvo como finalidad analizar y caracterizar de manera detallada los procesos de gestión del talento humano que en ese momento se encontraban vigentes en la empresa MEDNOTEL S.A. A través del estudio se buscó observar e identificar con precisión las fortalezas, debilidades, vacíos y oportunidades de mejora presentes en dichos procesos, además de reconocer las implicaciones que estos generaban en el desempeño organizacional. La investigación se orientó únicamente a describir la realidad existente, sin intervenir ni provocar modificaciones directas en el entorno de la empresa.

3.3. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Se eligió la encuesta como instrumento de recolección de datos en MENDOTEL S.A., principalmente por la facilidad que ofreció para aplicar a toda la población laboral, su carácter anónimo que motivó los colaboradores a responder con mayor sinceridad y la eficiencia que brindó al recopilar información comparable de forma rápida y ordenada.

Ante la inexistencia de un departamento formal de talento humano, esta herramienta resultó especialmente útil para obtener percepciones internas sin la necesidad de contar con personal especializado.

Instrumento de recolección de datos.

Nombre: Instrumento de recolección de información sobre gestión de talento humano y desempeño organizacional en MENDOTEL S.A

Tipo: Cualitativo

Aplicación: A empleados y supervisores seleccionados

1. ¿Cómo describirías el proceso de selección de personal dentro de la empresa?
2. ¿Qué opinas sobre el ambiente laboral en la empresa?
3. ¿Qué tipo de capacitación o formación has recibido desde que ingresaste a MENDOTEL S.A?
4. ¿Qué acciones concretas crees que debería implementar MENDOTEL S.A para mejorar el compromiso y desempeño del personal?
5. ¿Consideras que hay una planificación clara de tus funciones y responsabilidades? ¿por qué?

3.4. Población y Muestra

La investigación se aplicó a la totalidad de la población laboral de MENDOTEL S.A., compuesta por 16 colaboradores. Este enfoque censal resulta factible debido al número manejable de personas, eliminando la necesidad de un muestreo probabilístico o intencional. La población incluye empleados de las áreas administrativa, operativa y de supervisión, garantizando una visión completa y representativa de la organización Plaza (2025).

La participación de los colaboradores es voluntaria y anónima, asegurando la confidencialidad de las respuestas y fomentando la sinceridad en la información recolectada. Este método integral permite evitar cualquier sesgo en la interpretación de los datos, ofreciendo una base sólida para el análisis.

3.5. Instrumento de Recolección de Datos

Se utilizó una encuesta estructurada como instrumento de recolección de datos, diseñada para obtener información específica sobre la gestión del talento y el clima organizacional en MENDOTEL S.A. La encuesta incluyó preguntas cerradas con escala Likert, lo que facilitó el procesamiento y análisis estadístico de las respuestas. Este formato permitió cuantificar las percepciones y experiencias de los colaboradores de manera eficiente y comparable Legarda (2012) La elección de este instrumento es estratégica, ya que, dada la ausencia de un departamento formal de talento humano,

posibilitó obtener datos relevantes y uniformes, fundamentales para el diagnóstico organizacional y la posterior formulación de propuestas de mejora.

CAPÍTULO IV

4.1 Análisis de Resultados

El análisis de resultados se enfoca en la interpretación de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas aplicadas a los 8 colaboradores de MENDOTEL S.A que si completaron las encuestas. Cada pregunta es analizada a través de tablas de frecuencia y gráficos porcentuales, que permiten visualizar de manera clara y precisa las opiniones predominantes. Este proceso asegura la cuantificación exacta de los hallazgos, evitando generalizaciones vagas y proporcionando una base empírica sólida para las conclusiones Santamaria Robles (2020). La interpretación se centra en destacar las tendencias observadas y las implicaciones directas para la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, facilitando la toma de decisiones informadas.

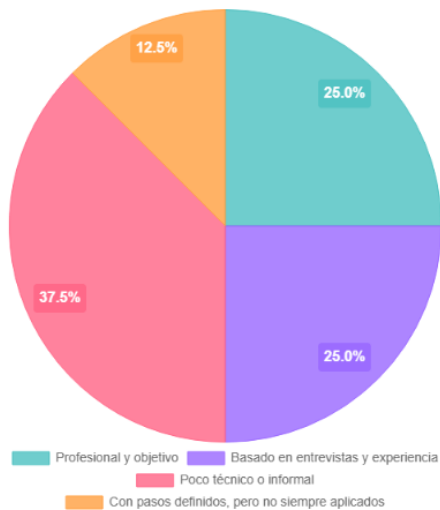
4.1.1 Resultado de encuestas

Tabla 4. Pregunta 1: ¿Cómo describirías el proceso de selección de personal dentro de la empresa?

Descripción del Proceso	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Profesional y objetivo	2	25%
Basado en entrevistas y experiencia	2	25%
Poco técnico o informal	3	37.5%
Con pasos definidos, pero no siempre aplicados	1	12.5%
Total	8	100%

Elaborado por: Plaza (2025)

Figura 4. Pregunta 1: ¿Cómo describirías el proceso de selección de personal dentro de la empresa?



Elaborado por: Plaza (2025)

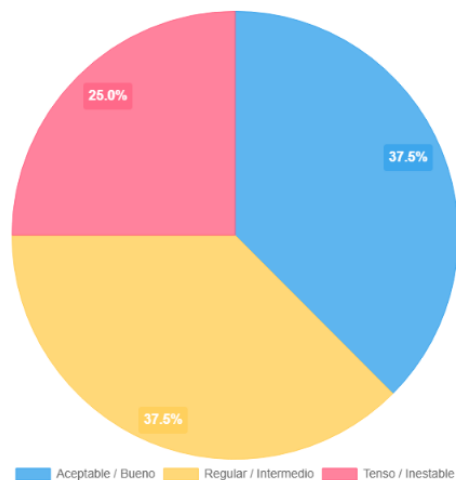
Interpretación: El 37.5% de los encuestados describe el proceso de selección como poco técnico o informal, lo que representa la opinión más frecuente entre los colaboradores. Un 25% lo percibe como profesional y objetivo, mientras otro 25% lo considera basado en entrevistas y experiencia. Solo el 12.5% reconoce pasos definidos, pero señala su aplicación inconsistente. Estos datos revelan una marcada falta de uniformidad en la percepción y la implementación del proceso de selección dentro de MENDOTEL S.A., lo que sugiere la necesidad de establecer criterios técnicos claros y estandarizados García-García (2025)

Tabla 5.Pregunta 2¿Qué opinas sobre el ambiente laboral en la empresa?

Opinión sobre el Ambiente Laboral	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Aceptable / Bueno	3	37.5%
Regular / Intermedio	3	37.5%
Tenso / Inestable	2	25%
Total	8	100%

Elaborado por: Plaza (2025)

Figura 5.Pregunta 2 ¿Qué opinas sobre el ambiente laboral en la empresa?



Elaborado por: Plaza (2025)

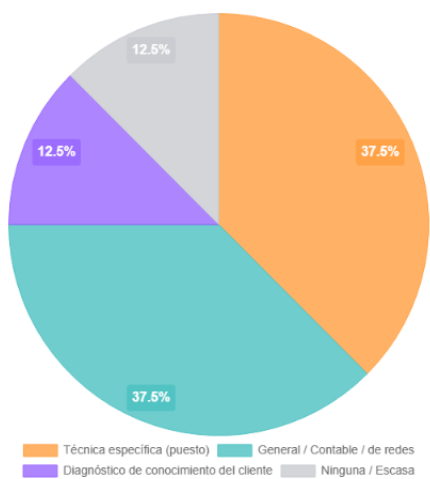
Interpretación: Las percepciones sobre el ambiente laboral en MENDOTEL S.A. están divididas de manera equitativa, con un 37.5% de los colaboradores considerándolo aceptable o bueno, y otro 37.5% calificándolo como regular o intermedio. El 25% restante lo describe como tenso o inestable. Esta distribución indica que la experiencia no es completamente satisfactoria para la mayoría del personal. En base con los argumentos de Marmol Peñafiel (2020) Las menciones de tensión o inestabilidad sugieren la presencia de dinámicas internas que requieren atención urgente, como la comunicación o la cohesión del equipo.

Tabla 6.Pregunta 3: ¿Qué tipo de capacitación o formación has recibido desde que ingresaste a MENDOTEL S.A.?

Tipo de Capacitación Recibida	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Técnica específica (puesto)	3	37.5%
General / Contable / de redes	3	37.5%
Diagnóstico de conocimiento del cliente	1	12.5%
Ninguna / Escasa	1	12.5%
Total	8	100%

Elaborado por: Plaza (2025)

Figura 6.Pregunta 3: ¿Qué tipo de capacitación o formación has recibido desde que ingresaste a MENDOTEL S.A.?



Elaborado por: Plaza (2025)

Interpretación: El 37.5% de los encuestados ha recibido capacitación técnica específica para su puesto, y un porcentaje igual ha accedido a formación general, contable o de redes. Sin embargo, el 12.5% reporta haber recibido capacitación sobre el conocimiento del cliente, y otro 12.5% afirma que la formación ha sido nula o escasa. Esta distribución desigual sugiere la ausencia de un programa estructurado y sistemático de desarrollo del talento humano Chiavenato (2009). Es crucial establecer un plan integral de capacitación que responda a las funciones y a los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo el crecimiento profesional.

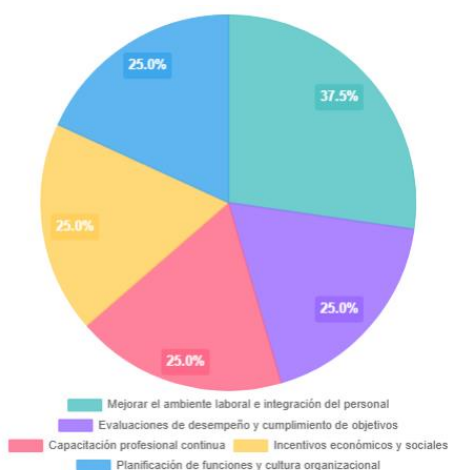
Tabla 7. Pregunta 4 ¿Qué acciones concretas crees que deberían implementar MENDOTEL S.A. para mejorar el compromiso y desempeño del personal?

Acción Sugerida	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Mejorar el ambiente laboral e integración del personal	3	37.5%
Evaluaciones de desempeño y cumplimiento de objetivos	2	25%
Capacitación profesional continua	2	25%
Incentivos económicos y sociales	2	25%
Planificación de funciones y cultura organizacional	2	25%

Total	11	-
-------	----	---

Elaborado por: Plaza (2025)

Figura 7. Pregunta 4: ¿Qué acciones concretas crees que deberían implementar MENDOTEL S.A. para mejorar el compromiso y desempeño del personal?



Elaborado por: Plaza (2025)

Interpretación: La mejora del ambiente laboral y la integración del personal son las acciones más sugeridas por el 37.5% de los colaboradores, lo que indica una prioridad clara en estas áreas. Otras acciones como las evaluaciones de desempeño, la capacitación continua, los incentivos económicos y sociales, y la planificación de funciones y cultura organizacional, son mencionadas por el 25% de los encuestados cada una. Estas sugerencias reflejan una visión integral de las necesidades en la gestión del talento humano Robbis Comportamiento organizacional (2013) Implementar estas acciones de manera coordinada es fundamental para avanzar hacia un modelo más estratégico y participativo.

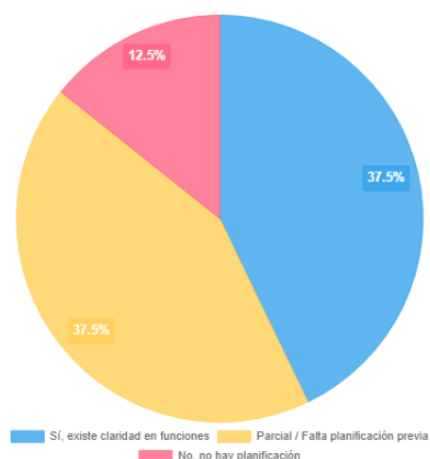
Tabla 8. Pregunta 5: ¿Consideras que hay una planificación clara de tus funciones y tareas?

Claridad en Funciones y Tareas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Sí, existe claridad en funciones	3	37.5%
Parcial / Falta planificación previa	3	37.5%
No, no hay planificación	1	12.5%

Total	7	-
-------	---	---

Elaborado por: Plaza (2025)

Figura 8. Pregunta 5 ¿Consideras que hay una planificación clara de tus funciones y tareas?



Elaborado por: Plaza (2025)

Interpretación: El 37.5% de los colaboradores percibe claridad en sus funciones, mientras que otro 37.5% señala que la planificación es parcial o que falta una definición previa. El 12.5% indica que no existe ninguna planificación formal. Estos resultados evidencian una falta de uniformidad en la asignación y comunicación de funciones dentro de MENDOTEL S.A., lo que puede generar confusión y desorganización Alles (2004) Es crucial revisar y actualizar los manuales de funciones y asegurar su comunicación y aplicación consistente en todos los niveles de la organización para mejorar el desempeño laboral.

4.2 Propuesta

4.2.1 Título de la propuesta

Elaboración de un sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño organizacional en MENDOTEL S.A.

4.2.2 Justificación de la propuesta

Actualmente, MENDOTEL S.A. opera sin un departamento formal de talento humano, lo que resulta en una gestión empírica y descentralizada. Esta carencia provoca problemas significativos como una

alta rotación de personal, bajo compromiso, desorganización interna y un impacto negativo en el clima laboral y la eficiencia operativa. Las funciones de recursos humanos recaen en los jefes de área, quienes carecen de la formación técnica y el tiempo para gestionarlas eficazmente, llevando a procesos inconsistentes y subjetivos.

La creación de un departamento especializado es fundamental para atender estas debilidades. Centralizará la gestión de personal, asegurando procesos técnicos, estandarizados y centrados en el bienestar de los colaboradores. Esta profesionalización no solo mejorará la productividad y la retención del talento, sino que también consolidará una cultura organizacional más sólida, motivadora y alineada con la misión y visión de la empresa.

4.2.3 Objetivo de la propuesta

Desarrollar un sistema de gestión integral de talento humano que estandarice los procesos de administración del personal en MENDOTEL S.A, con el fin de optimizar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación, motivación y desarrollo de la organización y así contribuir en el fortalecimiento del desempeño organizacional, en la disminución de la rotación del personal y en la mejora del clima laboral.

4.2.4 Misión actual

Misión ser una empresa orientada en el desarrollo de soluciones integrales e innovadoras, comprometidos con la calidad, garantía y servicio de nuestros clientes a través de la mejor tecnología.

4.2.5 Visión actual

Visión Ser una empresa reconocida por proveer soluciones de tecnología y calidad de nuestros servicios, posicionándonos como la mejor opción en las preferencias de nuestros clientes.

4.2.6 Valores

- Compromiso
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Integridad
- Orientación al cliente
- Desarrollo humano

4.2.7 Análisis FODA y Estructura Estratégica

Figura 9. Matriz FODA



Elaborado por: Plaza (2025)

4.2.8 Costos de la propuesta

A continuación, se presenta un desglose de la inversión estimada para el primer año de implementación del sistema de gestión del talento humano.

Tabla 9.Desglose de la propuesta a 1 año

Rubro	Descripción breve	Costo estimado
Infraestructura y tecnología	Adecuación de un espacio de oficina para el nuevo departamento y adquisición de un software básico de RRHH para la gestión de expedientes, nóminas y seguimiento de candidatos.	\$2,500
Capital humano	Contratación de un Gerente de Talento Humano (tiempo completo) y un Analista de Talento Humano (tiempo completo) para liderar y ejecutar las estrategias del área.	\$11,400
Capacitación y desarrollo	Inversión inicial en talleres de liderazgo para jefes de área, elaboración de manuales de procedimientos y cursos básicos de inducción para nuevos empleados.	\$1,000
Total aproximado		\$14,900

Elaborado por: Plaza (2025)

4.2.9 Relación costo-beneficio

La inversión inicial de \$14,900 se justifica por los beneficios tangibles e intangibles que generará a mediano y largo plazo. La implementación del sistema de gestión del talento humano se traducirá en un retorno de inversión significativo a través de:

Reducción de la rotación de personal: Disminuir la rotación, especialmente en áreas críticas como la técnica y comercial, reduce los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Incremento de la productividad: Procesos claros y personal capacitado y motivado conducen a una mayor eficiencia operativa y a la consecución de objetivos.

Mejora del clima laboral: Un ambiente de trabajo positivo y estructurado aumenta el compromiso organizacional y la colaboración entre equipos.

Optimización de procesos clave: La estandarización de la selección, inducción y evaluación del desempeño asegura la calidad y equidad en la gestión de personas.

Retención de talento clave: Ofrecer planes de carrera y desarrollo profesional aumenta la capacidad de la empresa para retener a sus colaboradores más valiosos.

Toma de decisiones estratégicas: La gerencia dispondrá de datos fiables sobre el capital humano para fundamentar sus decisiones y planificar el crecimiento a futuro.

Estos beneficios impactan directamente en la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de MENDOTEL S.A. a largo plazo.

Estos beneficios impactan directamente en la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad de MENDOTEL S.A. a largo plazo.

Para guiar la implementación de la propuesta, se parte de la estructura estratégica de MENDOTEL S.A., la cual será evaluada mediante un análisis FODA para alinear las nuevas funciones de talento humano con las metas de la organización.

4.3 Propuesta de Solución

4.3.1 Funciones Departamentales en el Proceso de Selección

Para superar la informalidad actual, el nuevo proceso de selección será una responsabilidad compartida y estructurada entre tres actores clave:

1. Departamento de Talento Humano (Nuevo):

- **Liderazgo del Proceso:** Diseña, implementa y supervisa todas las fases del reclutamiento y selección.
- **Análisis y Descripción de Cargos:** Colabora con los jefes de área para crear y actualizar perfiles de puesto basados en competencias.
- **Reclutamiento:** Publica las vacantes en bolsas de trabajo, redes profesionales y gestiona la base de datos de candidatos.
- **Filtrado y Preselección:** Realiza el primer filtro de hojas de vida y conduce las entrevistas iniciales para evaluar el ajuste cultural y las competencias blandas.
- **Evaluación Técnica:** Aplica pruebas psicométricas y de conocimientos técnicos estandarizadas.
- **Verificación y Oferta:** Realiza la verificación de referencias laborales y presenta la oferta económica al candidato finalista.

- **Inducción:** Diseña y ejecuta el plan de inducción corporativo.

2. Jefe del Departamento Solicitante:

- **Definición de la Necesidad:** Comunica a Talento Humano la necesidad de cubrir una vacante, justificando sus funciones y requisitos.
- **Validación del Perfil:** Revisa y aprueba el perfil del cargo elaborado por Talento Humano.
- **Entrevista Técnica:** Entrevista a la terna de finalistas para validar sus conocimientos y experiencia técnica específica del área.
- **Decisión Final:** Selecciona al candidato más idóneo en conjunto con Talento Humano.
- **Inducción Técnica:** Lidera la inducción específica del puesto, presentando al equipo, explicando los procesos y asignando las primeras tareas.

3. Gerencia General:

- **Aprobación de la Vacante:** Autoriza la creación o reemplazo de un puesto, asegurando que esté alineado con el presupuesto y los objetivos estratégicos.
- **Entrevista Final (Cargos Clave):** Puede participar en la entrevista final para cargos de liderazgo o estratégicos para la organización.
- **Supervisión Estratégica:** Revisa los indicadores de rotación y efectividad de la contratación presentados por el Departamento de Talento Humano.

4.3.2 Requisitos para la Contratación de Candidatos

Se establecerá un marco de evaluación objetivo para garantizar que cada nueva contratación aporte valor a MENDOTEL S.A. Los candidatos deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. Competencias Técnicas:

- **Formación Académica:** Título profesional o técnico según lo exija el cargo (p. ej., ingeniería en telecomunicaciones, contabilidad, marketing).

- **Experiencia Específica:** Experiencia demostrable en funciones similares, con especial atención a la trayectoria en el sector tecnológico o de telecomunicaciones.
- **Conocimientos Especializados:** Manejo de software, herramientas o metodologías específicas del puesto (p. ej., sistemas de redes, plataformas de marketing digital, software contable).

2. Competencias Transversales (Habilidades Blandas):

- **Orientación al Cliente:** Capacidad para entender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
- **Trabajo en Equipo:** Habilidad para colaborar eficazmente con otros departamentos y contribuir a un ambiente laboral positivo.
- **Innovación y Adaptabilidad:** Disposición para aprender, proponer mejoras y adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.
- **Compromiso y Responsabilidad:** Ética de trabajo sólida y capacidad para cumplir con los objetivos asignados.

3. Ajuste a la Cultura Organizacional:

- **Alineación con los Valores:** Demostrar afinidad con los valores de la empresa: compromiso, integridad, calidad, etc.
- **Potencial de Desarrollo:** Mostrar interés y potencial para crecer profesionalmente dentro de la organización.

4.4 Implementación de Norma de Calidad para la Mejora Continua.

Para garantizar que los nuevos procesos de talento humano sean sostenibles, eficientes y orientados a la mejora continua, se propone la adopción de los principios de la **Norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestión de la Calidad**.

La norma ISO 9001 es un estándar internacional que se centra en asegurar que una organización cumpla de manera consistente con los requisitos del cliente y las regulaciones aplicables, mientras busca mejorar continuamente sus procesos. Su implementación en el área de talento humano permitirá:

- **Estandarizar los Procesos:** Documentar formalmente cada etapa de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación.
- **Enfoque Basado en Riesgos:** Identificar y mitigar riesgos como contrataciones fallidas o falta de competencias.
- **Mejora Continua:** Establecer indicadores (KPIs) para medir la eficacia de los procesos (ej. tiempo de contratación, tasa de rotación al primer año) y tomar acciones correctivas.
- **Aumentar la Satisfacción:** Tanto de los "clientes internos" (colaboradores y jefes de área) como de los externos, al contar con personal más competente.

La implementación se realizará en las siguientes fases:

1. **Diagnóstico y Planificación:** Evaluar los procesos actuales frente a los requisitos de la norma y elaborar un plan de trabajo.
2. **Documentación:** Crear manuales de procedimientos, políticas y formatos para todos los procesos de talento humano.
3. **Implementación y Capacitación:** Formar a todo el personal involucrado en los nuevos procedimientos estandarizados.
4. **Auditoría Interna:** Realizar revisiones periódicas para asegurar el cumplimiento de la norma.
5. **Revisión por la Dirección:** La Gerencia General analizará los resultados para tomar decisiones estratégicas de mejora.

4.5 Beneficiarios (directos e indirectos)

Beneficiarios directos:

- **Colaboradores de todas las áreas:** Contarán con procesos claros de ingreso, desarrollo y evaluación, así como oportunidades de formación y un mejor clima laboral.

- **Jefes de departamento:** Serán liberados de tareas administrativas de RRHH y recibirán apoyo técnico para gestionar sus equipos de manera más efectiva y estratégica.
- **Gerencia General:** Dispondrá de datos estructurados para una toma de decisiones informada, permitiendo una gestión más eficiente y una mejora global del desempeño.

Beneficiarios indirectos:

- **Clientes de la empresa:** Recibirán un servicio de mayor calidad por parte de un personal más capacitado, motivado y estable.
- **Proveedores y aliados estratégicos:** Interactuarán con una organización más profesional, estructurada y confiable.
- **La comunidad organizacional:** Se fortalecerá la cultura interna, mejorando la imagen corporativa y la reputación de MENDOTEL S.A. como empleador.

4.6 Flujo de los Procesos Clave de Gestión del Talento Humano

Figura 10. Flujo de los Procesos Clave de Gestión del Talento Humano (MENDOTEL S.A.)



Elaborado por: Plaza (2025)

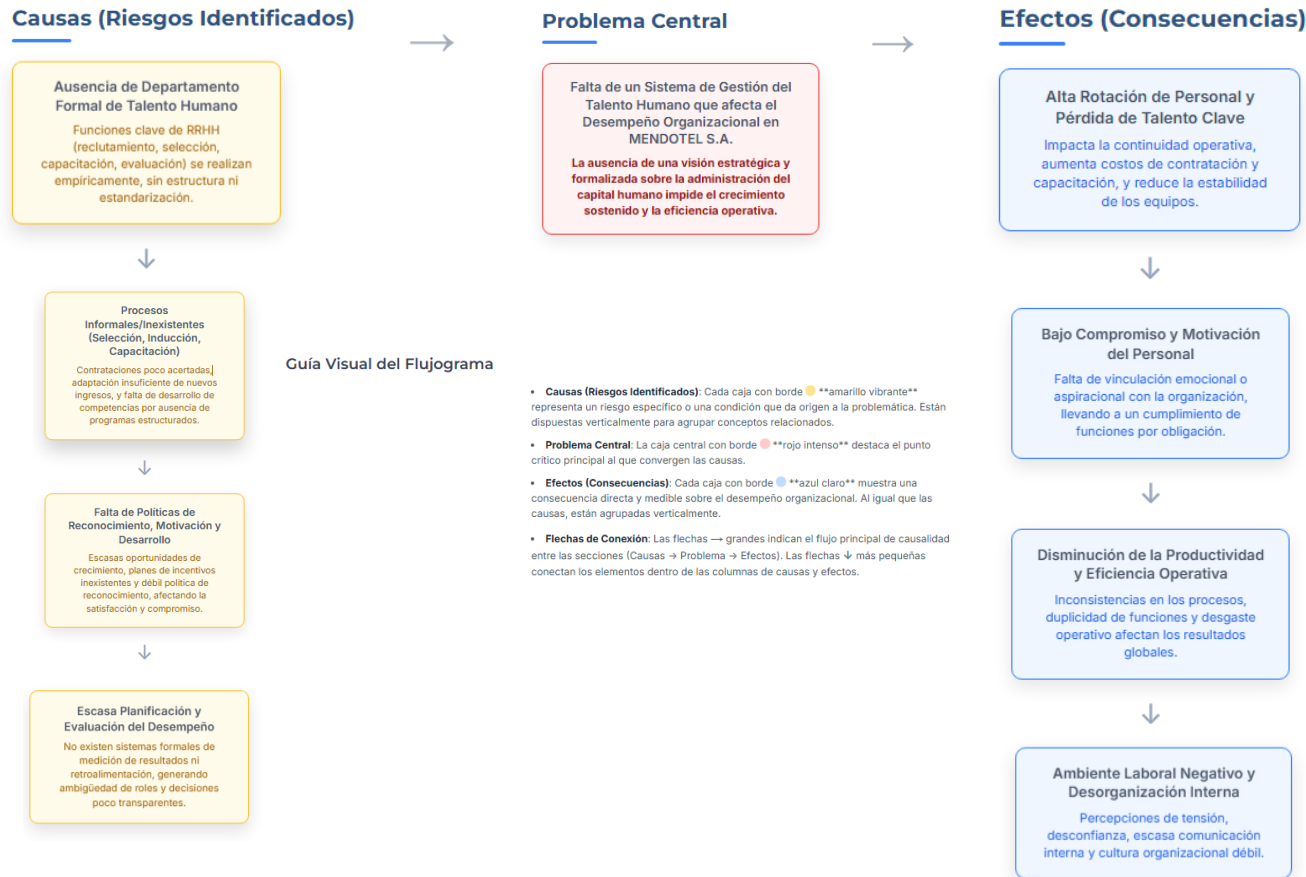
El sistema se organizará en un ciclo continuo que garantiza el desarrollo y la retención del talento:

- **Planeación:** Análisis estratégico de las necesidades de personal y definición de perfiles de cargo.
- **Reclutamiento y Selección:** Proceso técnico y objetivo basado en competencias para atraer al mejor talento.
- **Inducción:** Proceso estructurado para integrar a los nuevos colaboradores a la cultura, políticas y funciones de la empresa.
- **Capacitación:** Plan de formación continua alineado con las necesidades del personal y los objetivos de la empresa.
- **Evaluación:** Medición periódica del desempeño basada en indicadores objetivos y retroalimentación constructiva.
- **Reconocimiento:** Programas de incentivos, monetarios y no monetarios, para valorar el buen desempeño y fortalecer el clima laboral.
- **Retención:** Diseño de políticas de desarrollo profesional, planes de carrera y sucesión para el talento clave.

4.7 Flujograma de Riesgos

Este diagrama ilustra de manera clara y directa la secuencia de cómo las deficiencias identificadas en la gestión del talento humano de MENDOTEL S.A. conducen a un problema central, y cómo este a su vez genera una serie de efectos negativos en el desempeño organizacional. El flujo es de izquierda a derecha, diseñado para una visualización horizontal continua.

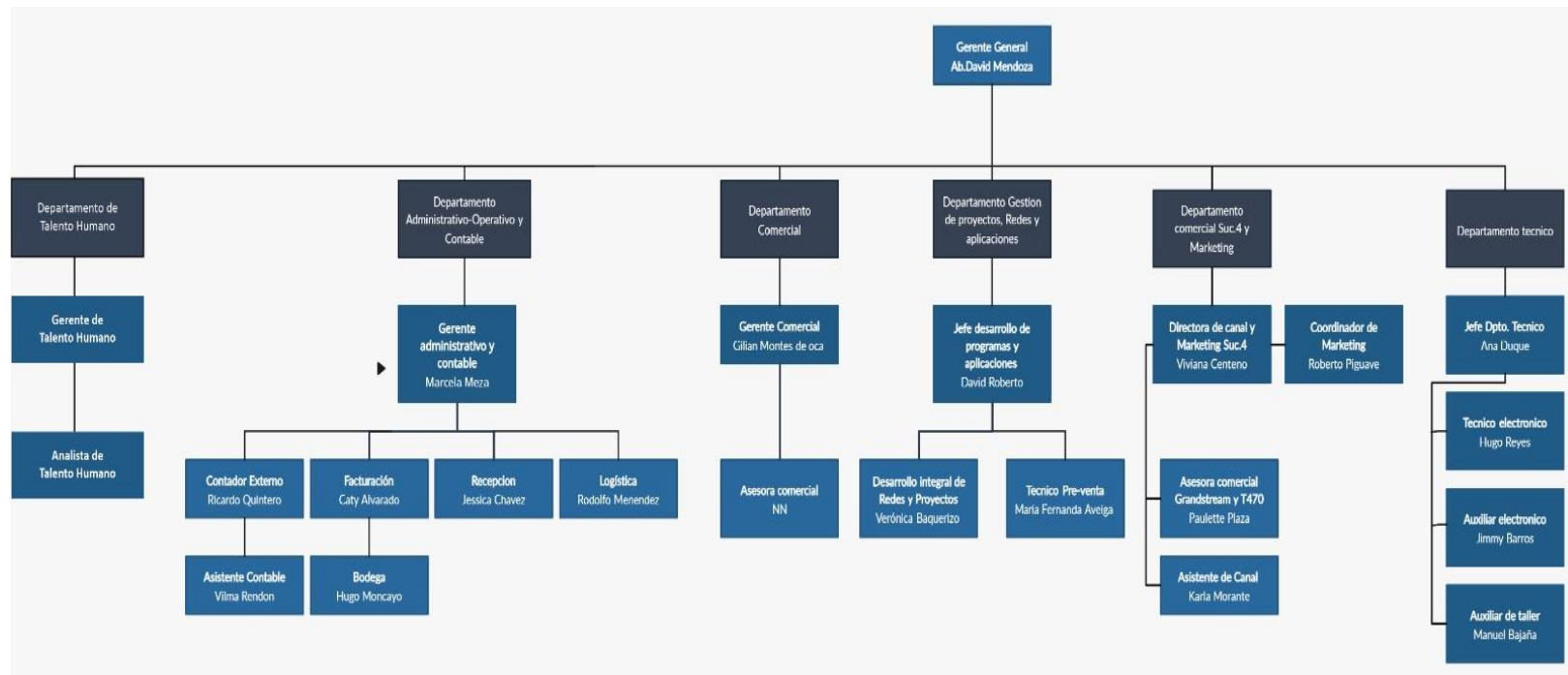
Figura 11. Flujograma de Riesgo



Elaborado por: Plaza (2025)

4.7.1 Nuevo Organigrama Propuesto

Figura 12.Nuevo Organigrama Propuesto (MENDOTEL S.A.).



Elaborado por: Plaza (2025)

4.8 Ficha de Cambios por Departamento

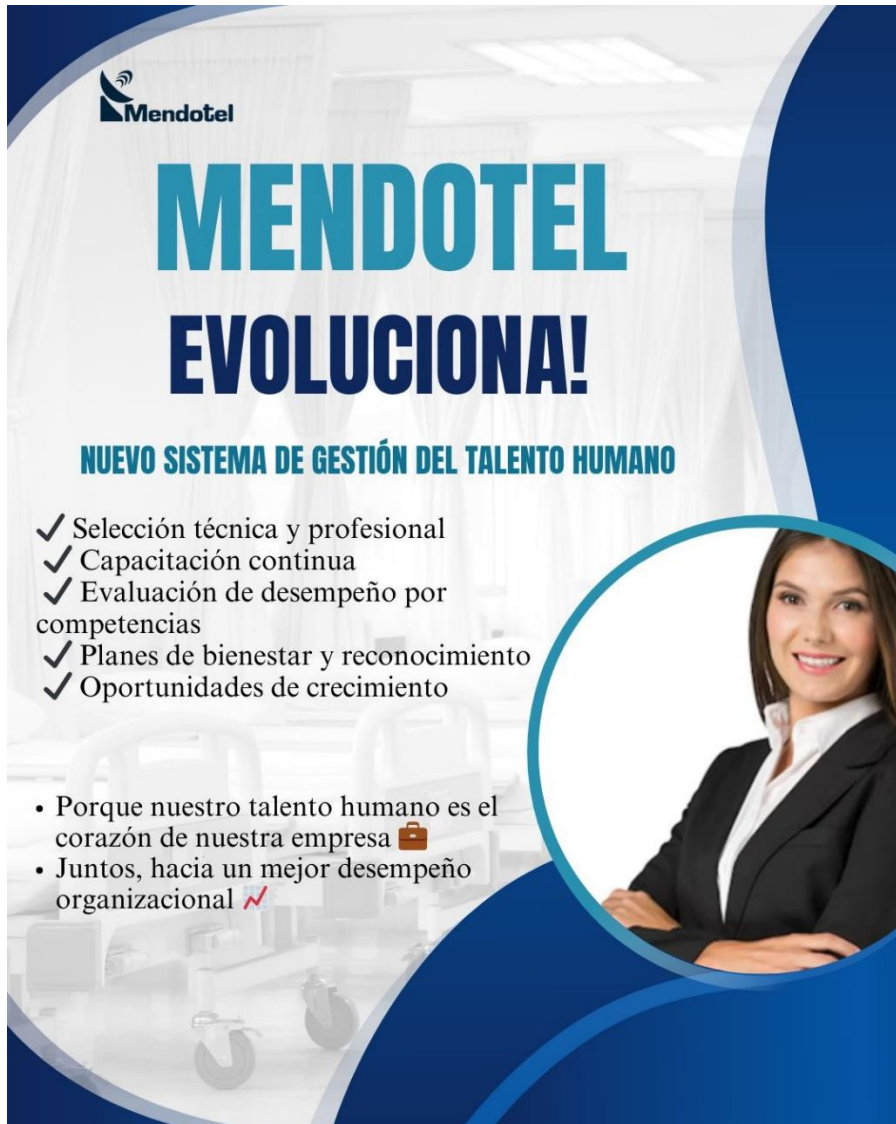
Tabla 10. Ficha Cambio Por Departamento

Departamento	Situación Actual	Cambio Propuesto	Beneficiarios Directos
Gerencia General	Sin dirección estratégica sobre gestión del talento humano.	Incorporación de un Departamento de Talento Humano que brinda soporte técnico y asesoramiento a toda la estructura.	Toda la organización
Talento Humano (Nuevo)	No existía.	Creación del departamento con un Gerente y un Analista. Encargados de selección, inducción, clima laboral, evaluación, formación y bienestar del personal.	Todos los empleados y jefaturas
Administrativo - Contable	Gestión empírica. RRHH asumido por jefes de área.	Separación de funciones. Soporte desde Talento Humano para contrataciones, capacitación y clima.	Marcela Meza, equipo contable, asistente, facturación, etc.
Comercial	Alta rotación y procesos de selección no técnicos.	Aplicación de procesos formales de reclutamiento, evaluación y planes de incentivos.	Gerente comercial, asesores comerciales
Técnico	Sin inducción técnica estandarizada ni evaluaciones.	Inducción formal, evaluaciones de desempeño, plan de capacitaciones técnicas periódicas.	Técnicos, auxiliares, jefe técnico
Proyectos, Redes y Aplicaciones	Formación informal; sin planes de sucesión.	Inclusión en programa de desarrollo de talento y formación continua por competencias.	Técnicos de desarrollo y preventa
Marketing y Canal (Sucursal 4)	Falta de planificación de carrera y clima con mejoras.	Estrategias de integración, bienestar organizacional, reconocimiento de logros y clima laboral.	Directoras, asesores y asistentes del área

Elaborado por: Plaza (2025)

4.8.1 Brochure corporativo del modelo

Figura 13. Brochure Corporativo



Elaborado por: Plaza (2025)

CONCLUSIONES

En base a los objetivos específicos planteados. se puede concluir lo siguiente:

a. Fundamentación teórica: Se cumplió este objetivo al analizar y aplicar las teorías de gestión del talento humano de Chiavenato (2009) la motivación de Herzberg et al. (1959). el comportamiento organizacional de Robbins (2013) la gestión por competencias de Alles (2004) y la teoría de sistemas de Bertalanffy (1968). Estos marcos proporcionaron una base conceptual sólida para entender la problemática.

b. Diagnóstico de procesos: El objetivo se logró mediante el análisis de la situación de MENDOTEL S.A. donde se diagnosticó la ausencia de un departamento formal de Talento Humano. lo que resulta en procesos empíricos. inconsistentes y descentralizados que afectan directamente el desempeño.

c. Identificación de elementos clave: Se identificaron con éxito los elementos de la gestión del talento humano que inciden negativamente en el desempeño. Entre ellos destacan la selección informal. la falta de inducción estructurada. la ausencia de planes de capacitación y la carencia de políticas de reconocimiento y motivación.

d. Elaboración de una propuesta: A través del análisis teórico y el diagnóstico. se fundamentó la necesidad de elaborar una propuesta que estructure un sistema integral de gestión del talento humano. Esta propuesta se orienta a profesionalizar los procesos. alinear al personal con los objetivos estratégicos y mejorar el clima laboral para potenciar el desempeño organizacional.

RECOMENDACIONES

- Implementar de manera inmediata el Departamento de Talento Humano propuesto en este estudio, con un Gerente y un Analista especializados, a fin de centralizar y profesionalizar todos los procesos relacionados con la gestión del capital humano.
- Estandarizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción, utilizando perfiles por competencias y guías técnicas que aseguren la contratación de personal alineado a los requerimientos y cultura de la empresa.
- Diseñar e implementar un plan anual de capacitación y desarrollo, que incluya formación técnica y en habilidades blandas, asegurando su cobertura a todos los niveles de la organización y midiendo su impacto en el desempeño.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño por competencias, con indicadores claros y objetivos que permitan identificar fortalezas, necesidades de mejora y oportunidades de crecimiento para cada colaborador.
- Fortalecer el clima laboral y la cultura organizacional mediante programas de integración, reconocimiento, incentivos y bienestar, fomentando la motivación, el sentido de pertenencia y la retención del talento.
- Implementar canales de comunicación interna más eficientes y bidireccionales, que garanticen la retroalimentación continua, la transparencia en la toma de decisiones y el trabajo colaborativo entre áreas.
- Monitorear periódicamente la gestión del talento humano mediante indicadores clave (rotación, ausentismo, satisfacción laboral, productividad), para ajustar y mejorar las estrategias de manera continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (2015). MODELO DE SCHEIN. *CUDH*. <https://cudh.edu.mx/wp-content/uploads/assignments/11251/90/Modelo-de-Schein.pdf>
- Alles, M. (2004). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS. *Granica*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. REGISTRO OFICIAL SUPLEMENTO NO. 449.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). INDIVIDUAL CONSIDERATION VIEWED AT MULTIPLE LEVELS OF ANALYSIS: A MULTI-LEVEL FRAMEWORK FOR EXAMINING THE DIFFUSION OF LEADERSHIP. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900357>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). LEADERSHIP: CURRENT THEORIES, RESEARCH, AND FUTURE DIRECTIONS. *ANNUAL REVIEW OF PSYCHOLOGY*, 60, 421-449. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). EFFECTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TRAINING ON ATTITUDINAL AND FINANCIAL OUTCOMES: A FIELD EXPERIMENT. *JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY*, 81(6), 827–832. <https://psycnet.apa.org/record/1996-05706-011>
- Barney, J. (1991). FIRM RESOURCES AND SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2006). MANUAL FOR THE MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE. *Consulting Psychologist Press*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc*. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>
- Bertalanffy, L. (1968). GENERAL SYSTEM THEORY: FOUNDATIONS, DEVELOPMENT, APPLICATIONS. *George Braziller*.
- BookaVivo. (2023). AL FRENTE DEL CAMBIO (Leading Change) de John P. Kotter. *SonoLibro*. <https://sonolibro.com/audiolibros/john-p-kotter/al-frente-del-cambio-leading-change>

- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. John Wiley and Sons.
- Bracho, O., & García, J. (2013). ALGUNAS CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. *Telos*, 15(2), 165-177.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4451074.pdf>
- Céspedes, R. (2014). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS ESCOLARES. *Universidad de la Sabana*.
- Chiavenato, I. (2009). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chuc, F. A. (2017). UN MODELO ADECUADO PARA DIAGNOSTICAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *REVISTA INTERNACIONAL DEL INSTITUTO DE CIENCIAS*, 3(12), 117-135.
https://revistaic.instcamp.edu.mx/uploads/Ano2017No12/Ano2017No12_117_135.pdf
- Corte Constitucional del Ecuador. (2021). Sentencia No. 1024-19-JP/21 y acumulados.
https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcnBldGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOic1OTQzMjFiNi0xOGMyLTQ4MGEtODA4ZC1jMGM5ZmI0MDgzZmUucGRmJ30=
- Corte Constitucional del Ecuador. (2021). Sentencia No. 986-19-JP/21.
https://esacc.corteconstitucional.gob.ec/storage/api/v1/10_DWL_FL/e2NhcnBldGE6J3RyYW1pdGUnLCB1dWlkOic2ZWJlM2NkNS0yZGVmLTQ4ZGYtYjE1MC0yMjk2NTUyNjFlMmEucGRmJ30=
- Corte Nacional de Justicia. (2023). Caso No. 1617-16-EP/21. En P. Cuji, & J. Granda (Eds.), *El despido intempestivo y su incidencia en la vulneración de los Derechos Laborales Constitucionales en el Ecuador*. *Revista Resistances*, 6(11), 1-18.
<https://resistances.religacion.com/index.php/about/article/download/158/266/501>
- Díaz, C. (2018). Edgar Schein. LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL LIDERAZGO. *Lastreto*.
<http://lastreto.blogspot.com/2018/06/edgar-schein-la-cultura-empresarial-y.html>
- Fundación con Trabajo. (2023). 8 pasos de Kotter para la inclusión laboral. Fundación con Trabajo.
<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/8-pasos-de-kotter-inclusion-laboral/>
- García-García, X. M. (2025). RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL: CASO DE ESTUDIO DE UNA EMPRESA PÚBLICA ECUATORIANA. *Revista Científica Hallazgos*21, 10(1), 79-91.
- Garzco. (2025). EL LÍDER DEL CAMBIO - John Kotter. Garzco. <https://garzco.com/wp-content/uploads/2025/01/kotter-john-el-lider-del-cambio-libro-completo-1.pdf>

- Gestion Educativa. (2024). GESTIÓN DEL CAMBIO: LOS OCHO PASOS DE KOTTER PARA UNA TRANSFORMACIÓN ESCOLAR EXITOSA. *Gestion Educativa*.
<https://gestioneducativa.net/gestion-del-cambio-los-ochos-pasos-de-kotter-para-una-transformacion-escolar-exitosa/>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S., & Páez, D. (2016). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES: VARIABLES MEDIADORAS Y CONSECUENCIAS A LARGO PLAZO. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143.
https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622016000300135
- HubSpot. (2023). MODELO DE KOTTER: QUÉ ES, CUÁLES SON SUS 8 PASOS Y CÓMO APLICARLO. *HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter>
- Ibro. (2025). NIVELES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. IBRO CVM. <https://ibro-cvm.com/niveles-cultura-organizacional/>
- Innovation Factory Institute. (2021). ¿CUÁLES SON LAS 4 "I" DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL?. INNOVATION FACTORY INSTITUTE.
<https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/cuales-son-las-4-is-del-liderazgo-transformacional/>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2022). Sentencia Juicio No: 01U02202200319.
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/21266549/sentencia01520220016.pdf>
- International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. ISO.
- Kognitiv. (2024). LIDERA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL: 8 PASOS DEL MODELO DE KOTTER Y SU IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA. *Kognitiv*. <https://kognitiv.com.mx/lidera-el-cambio-organizacional-8-pasos-del-modelo-de-kotter-y-su-implementacion-efectiva/>
- Kotter, J. P. (1997). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *CORPORATE CULTURE AND PERFORMANCE*. *The Free Press*.
- Legarda, M., & Gómez, E. (2012). DSPACE UPS. OBTENIDO DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA DIRECCIÓN METROPOLITANA ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6063/6/UPS-QT03845.pdf>
- Lucidchart. (2023). Modelo de Kotter: 8 pasos para la gestión del cambio. Lucidchart.
<https://www.lucidchart.com/blog/es/modelo-kotter-8-pasos-para-la-gestion-del-cambio>

- Lupano, M. L., & Castro, A. (2008). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y TRANSACCIONAL: UN ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FACTORIAL DEL MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE (MLQ) EN UNA MUESTRA ARGENTINA. *Psicothema*, 20(2), 307-313.
- Marmol Peñafiel, F. A. (2020). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS COLABORADORES INTERNOS DE LA EMPRESA PRINDEX S.A. *Universidad Internacional del Ecuador*.
- Mayo, M. (2023). MODELO DE KOTTER: LOS 8 PASOS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. k <https://www.margaritamayo.com/modelo-de-kotter-los-8-pasos-para-el-cambio-organizacional/>
- Northouse, P. G. (2018). LEADERSHIP: THEORY AND PRACTICE. *Sage publications*.
- Ouchi, W. G. (1982). THEORY Z: HOW AMERICAN BUSINESS CAN MEET THE JAPANESE CHALLENGE. *Avon Books*.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE LA TEORÍA DE EDGAR SCHEIN: ESTUDIO FENOMENOLÓGICO. *Clío América*, 9(17), 17-25.
https://www.researchgate.net/publication/305848294_Cultura_organizacional_desde_la_teor%C3%ADa_de_Edgar_Schein_Estudio_fenomenologico
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). TRANSFORMATIONAL LEADER BEHAVIORS AND THEIR EFFECTS ON FOLLOWERS' TRUST IN LEADER, SATISFACTION, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS. *THE LEADERSHIP QUARTERLY*, 1(2), 107-142.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/104898439090009B>
- Rocafuerte, D., & Fierro, I. (2017). EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL. Repositorio UEES.
<https://repositorio.uees.edu.ec/bitstreams/13d93664-5a50-41ad-9aa9-0ddd04cba355/download>
- Robbis, S. P. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, Y. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS BASADO EN LAS INVESTIGACIONES DE EDGAR SCHEIN. *Universidad de la Sabana*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/7399/124127.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sánchez, S. M., Trillo, M. A., Mora, C. M., & Ayuso, M. A. (2006). LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO NÚCLEO CENTRAL EN LA MEDICIÓN DEL CAPITAL

INTELECTUAL. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 179-202.
<https://journals.copmadrid.org/jwop/files/101846.pdf>

Santamaria Robles, J. G. (2020). INCIDENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DATAPRO S.A. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar].

Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1996). EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Deusto*.
https://mi.umsa.edu.ar/miumsa/downloads/materiales/mangani.3510/El_liderazgo_y_la_cultura_organizacional_-_Edgar_H._Schein.pdf

Schein, E. H. (2004). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP* (3rd ed.). Jossey-Bass.
<https://www.getabstract.com/es/resumen/la-cultura-organizacional-y-el-liderazgo/14531>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Shortcut Edition. (2022). RESUMEN - LEADING CHANGE / LIDERAR EL CAMBIO POR JOHN P. KOTTER. *Shortcut Edition*. <https://books.apple.com/us/book/resumen-leading-change-liderar-el-cambio-por-john-p-kotter/id6445268409>

Spencer, M. L., & Spencer, M. S. (1993). *COMPETENCE AT WORK: MODELS FOR SUPERIOR*. John Wiley and Sons.

Suárez, W., Parra, E., Herrera, L., & Peralta, M. (2013). CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS: CONCEPTOS, ALCANCES Y PROPUESTAS TEÓRICAS PARA SU MEDICIÓN. *Universidad Libre*.
https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9522/8551

Vinsennau, D. J., Simonetta, C. D., & Vinsennau, L. D. (2018). Liderazgo transformacional: una mirada al vínculo con los seguidores y el futuro dentro del comportamiento organizacional. k.
<https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/03/20-Vinsennau-Simonetta-Vinsennau-LIDRAZGO-TRANSFORMACIONAL.pdf>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). THEORETICAL PERSPECTIVES FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. k, 18(2), 295-320.

ANEXOS

Anexo 1: Revisión de encuestas en la empresa Mendotel S.A

