ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Línea de investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autor:

Juan Diego Cepeda Castillo

Director:

Mg. Christian Guillermo Guerrero Vivanco

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **JUAN DIEGO CEPEDA CASTILLO** con **C.C. 1804959839**, autor del trabajo de graduación intitulado: **"GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE"**, previa a la obtención del título profesional de licenciado en Administración de Empresas, en la escuela de **Administración de Empresas.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio *web* de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, julio 2026

JUAN DIEGO CEPEDA CASTILLO

C.C. 1804959839

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

Autora:

Juan Diego Cepeda Castillo

Christian Guillermo Guerrero Vivanco, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Elva Aideé Llerena Barreno, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f._____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____

DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f._____

PROSECRETARIO PUCEA AMBATO

PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Julio 2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios, porque sin su infinita gracia y voluntad, alcanzar esta meta no habría sido posible. A Él le entrego toda la honra y la gloria por ser la luz que siempre guía mis pasos.

Con el corazón lleno de amor y nostalgia, dedico esta tesis muy especialmente a mi padre. Por ti y para ti es todo lo que hago. Te debo lo que soy y mi mayor anhelo es poder enorgullecerte siempre. Tus metas se han convertido en las mías, y ahora que has partido de este mundo, mi gran promesa de vida es cumplir cada una de ellas para honrar tu memoria. Este triunfo es tuyo.

A mi madre y a mi hermana, les dedico este logro por su amor incondicional, su cariño constante y su infinita comprensión durante todo este proceso. Ustedes son mi soporte, y sin su presencia, fortaleza y aliento, llegar hasta aquí simplemente no habría sido posible.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por ser el guía constante en mi camino, por brindarme la inteligencia, la sabiduría y la fortaleza necesarias para superar cada obstáculo y alcanzar esta meta profesional.

De manera muy especial y con el corazón lleno de gratitud, agradezco a mi padre. Eres mi mayor impulso, mi ejemplo a seguir, mi motivación y el motor de mi vida. Fuiste todo para mí y te aseguro que lo seguirás siendo por el resto de mis días; este logro es también tuyo.

A mi madre y a mi hermana, gracias por ser pilares de fortaleza y por demostrarme con su constante ejemplo que rendirse nunca es una opción. Su amor incondicional, su cariño y su profunda comprensión durante todo este tiempo han sido el refugio que me permitió seguir adelante cuando el camino se tornaba difícil.

Extiendo mi gratitud a mis tíos, primos y a mi familia en general, quienes siempre han estado a mi lado, dispuestos a brindarme un buen consejo y a corregirme con amor cuando fue necesario.

Expreso mi sincero agradecimiento a CARROCERÍASIMCE S.A.S. por abrirme las puertas y brindarme toda la apertura y confianza necesarias para realizar este estudio de investigación.

A mis amigos y madre de todos, que son una parte fundamental de este proceso; gracias infinitas por las risas y por esos momentos únicos compartidos que aliviaron la carga de este arduo camino.

Finalmente, a cada uno de mis profesores, gracias por sus invaluables enseñanzas, por su paciencia y por esa combinación de momentos serios de academia y charlas informales que hicieron de mi formación una experiencia inolvidable.

RESUMEN

En CARROCERÍASIMCE S.A.S. la gestión del talento humano es un pilar estratégico fundamental y sumamente importante que impulsa la eficiencia mediante el desarrollo, el reconocimiento y el cuidado integral de los colaboradores, por lo cual es necesario realizar el proyecto de investigación propuesto para cumplir objetivos, metas y proyectos institucionales propuestos por la alta dirección. El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción del personal en CARROCERÍASIMCE S.A.S. Se desarrollo bajo un enfoque cuantitativo descriptivo, mediante un diseño de campo, no experimental. Se aplicó una encuesta de escala *Likert* de cinco niveles a un censo poblacional de 34 colaboradores, triangulando los resultados con una entrevista estructurada dirigida a la gerencia general.

Los resultados evidenciaron que, pese a contar con excelentes condiciones de seguridad física e infraestructurales respaldadas por certificaciones como la ISO 9001 e ISO 14001, existen brechas significativas en el sistema de recompensa, salario emocional y comunicación vertical. No obstante, se destacó una alta motivación intrínseca y un profundo orgullo vocacional en la base operativa. Se concluye que la gestión del talento humano incide directamente en la satisfacción laboral; es por ello que se propone complementar al riguroso sistema normativo, estrategias formales de reconocimiento grupal, calidad participativa, salario emocional y capacitación en liderazgo transformacional, todo esto para estimular la motivación y sentido de pertenencia.

Palabras clave: gestión del talento humano, satisfacción del personal, salario emocional, sentido de pertenencia, pilar estratégico.

ABSTRACT

At CARROCERÍASIMCE S.A.S., human talent management serves as a fundamental strategic pillar that drives operational efficiency throughout the holistic development, recognition, and care of its workforce. Consequently, this research project was conducted to align with the institutional goals, targets, and initiatives set forth by top management. The primary objective of this study was to analyze human talent management and its impact on employee satisfaction within the organization. The study carried out a quantitative descriptive approach utilizing a non-experimental field design. Data was collected via a five-point Likert scale survey applied to a population census of 34 employees, and the findings were triangulated with a structured interview directed at general management.

The results revealed that, despite having excellent physical safety and infrastructural conditions supported by ISO 9001 and ISO 14001 certifications, significant gaps exist in the reward systems, emotional salary, and vertical communication. Nevertheless, the operational staff demonstrated high intrinsic motivation and a profound vocational pride in their craft. The study concludes that human talent management directly influences job satisfaction. Therefore, it proposes complementing the company's rigorous regulatory framework with formal strategies for group recognition, participative quality, emotional salary, and transformational leadership training, all designed to sustainably foster motivation and a deep sense of belonging.

Keywords: *human talent management, employee satisfaction, emotional salary, sense of belonging, strategic pillar.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA 4
1.1. Gestión del talento humano 4
1.2. Satisfacción del personal 9
1.3. Incidencia de la gestión del talento humano en la satisfacción del personal 14
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 20
2.1. Fundamentación epistemológica 20
2.2. Resultados 24
2.3. Caracterización de la empresa 35
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL QUE FORTALEZCAN LA MOTIVACIÓN Y EL SENTIDO DE PERTENECIA DE LA EMPRESA. 37
3.1. Estrategias de gestión de talento humano y la satisfacción del personal 37
3.2. Implementación de estrategias 44
CONCLUSIONES 47
RECOMENDACIONES 49
BIBLIOGRAFÍA 51
ANEXOS 53

INTRODUCCIÓN

Actualmente el activo más invaluable que genera sostenibilidad en cualquier modelo de negocio es su capital humano, esto se comprueba en corporaciones multinacionales exitosas, por ejemplo, Google con su enfoque estratégico de implementar políticas orientadas al cuidado, reconocimiento y desarrollo de su personal, demuestra que se puede lograr tener una satisfacción laboral en niveles elevados, generando de forma directa una mejora en su innovación, lealtad y principalmente en su productividad.

Con esta perspectiva, teóricamente también se respalda la idea de que gestionar el talento humano en las organizaciones es un factor crítico que garantiza el éxito, la productividad y la retención en entornos altamente competitivos (Chicaiza, 2023). Las empresas reconocen que la gestión del talento humano no es un simple proceso administrativo, más bien es una garantía directa hacia la productividad institucional, si los colaboradores tienen un nivel de bienestar significativo, tendrán un compromiso organizacional elevado.

En Ecuador, existen estudios que reflejan un déficit en la motivación y reconocimiento del talento a nivel nacional, esto provoca que las organizaciones tomen decisiones estratégicas que ayuden a tener un equilibrio entre las expectativas de los colaboradores en su crecimiento personal, con la eficiencia de la organización. En la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, investigaciones enfocadas al sector industrial y manufacturero reflejan una deficiencia en el liderazgo y la comunicación interna de las organizaciones, provocando un clima laboral desfavorable para la satisfacción de su capital humano, frenando el desarrollo corporativo (Caiza Yuca illa, 2023).

Esto se refleja como una realidad institucional en la empresa CARROCERÍASIMCE S.A.S., la organización percibe una inconformidad por parte de sus colaboradores en dimensiones como la motivación y reconocimiento, lo que puede generar un deterioro en el clima organizacional. La entidad ha establecido como meta corporativa mantener altos niveles de satisfacción laboral, pero, al existir la

posibilidad de tener estas brechas en las áreas mencionadas, alcanzar el objetivo institucional puede tener una dificultad mayor de la esperada.

El personal tiene una fuerte percepción de que su trabajo no es valorado por sus superiores, lo cual es un problema. Asimismo, el reconocimiento adecuado al esfuerzo y buen desempeño se encuentran insuficiente, lo cual se entiende como una falencia directamente en los sistemas de recompensa. Se ve contradictorio y problemático el hecho de que, aun teniendo una predisposición moderada de los colaboradores para realizar sus tareas diarias, el entorno laboral no ofrece el refuerzo que sostiene dicho compromiso, generando un deterioro en la relación laboral y directamente perturbando el bienestar.

Con la existencia de la desconexión entre el esfuerzo individual de los colaboradores y el reconocimiento por parte de la organización, surge la interrogante: ¿De qué manera la gestión del talento humano incide en la satisfacción del personal en la empresa CARROCERÍASIMCE S.A.S.?, mediante esta pregunta y el conocimiento previamente plasmado de que las empresas reconocen la gestión del talento humano como una garantía directa hacia la productividad institucional, se defiende la idea de que la aplicación de estrategias en la gestión del talento humano incide en la satisfacción del personal en la empresa CARROCERÍASIMCE S.A.S.

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción del personal en CARROCERÍASIMCE S.A.S., al mismo tiempo se desprenden como objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente la gestión del talento humano y la satisfacción del personal en las empresas
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano y la satisfacción del personal en la empresa CARROCERÍASIMCE S.A.S.
- Proponer estrategias de gestión de talento humano y la satisfacción del personal que fortalezcan la motivación y el sentido de pertenencia en la empresa CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Para el desarrollo de la investigación se aplicará un enfoque cuantitativo descriptivo, este método consiste en recolectar y analizar datos numéricos para describir detalladamente las características y la situación actual del clima organizacional, permitiéndonos medir objetivamente las dimensiones del problema, el estudio se apoya principalmente en una encuesta dirigida a los operarios, la cual arroja datos estadísticos que permiten medir la percepción general. Asimismo, la entrevista a gerencia complementa esto al ofrecer un contexto institucional, que ayuda a entender los motivos detrás de las políticas actuales y a profundizar en el tema. Ambas herramientas juntas proporcionar una visión completa y sustentada de la realidad de la empresa, garantizando validez y confianza de los resultados.

Se espera que la investigación identifique las brechas de la gestión que actualmente limitan el reconocimiento del desempeño y la motivación de los colaboradores en la organización. Mediante estos hallazgos se pretende lograr proporcionar una base funcional, que ayude al desarrollo de futuras estrategias que se orienten a mejorar el clima organizacional y logren cumplir de manera sostenida las metas de satisfacción proyectadas por la dirección.

De esta manera la investigación tiene como propósito principal poder contribuir a la mejora continua de la organización, enfocándose al fortalecimiento de la relación recíproca entre los colaboradores con su esfuerzo diario y la organización con sus mecanismos de gratificación institucional, al optimizar la gestión del talento humano se busca tener un impacto transversal en la mejora de la productividad empresarial, en su estabilidad y así lograr elevar el bienestar del personal para incrementar su motivación, para mitigar la rotación del personal y asegurar de esta manera la retención del talento humano valioso y alinear a la organización con altos estándares de calidad y competitividad en el mercado.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA

Este capítulo se desarrollará para cumplir con el objetivo de conceptualizar las bases teóricas fundamentales para esta investigación. Mantendrá el enfoque en la administración de personal y como este tiene una influencia en el clima organizacional mediante la revisión de artículos académicos y científicos, se destaca algunas posturas de diversos autores, buscando así, poder establecer un marco referencial de todas las variables de estudio. Realizando este recorrido bibliográfico, se busca tener una perspectiva global y poder aterrizarla en nuestra realidad de la industria local.

1.1. Gestión del talento humano

La administración de personal a cambiado profundamente su estructura, a nivel global esta era vista únicamente como un departamento encargado de controlar asistencias y nomina, se lo percibía como operativo y burocrático. Pero en el entorno corporativo contemporáneo se ha transformado en el socio interno de todas las organizaciones, se ha comprendido que una gestión correcta del capital humano es una ventaja competitiva alta, porque impulsa a la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas, se convierte en un motor indispensable que interconecta a todos quienes conforman la organización.

Esta disciplina desde una perspectiva clásica se entiende como el conjunto de políticas y prácticas gerenciales que únicamente dirigen los procesos relacionados con personas; por ejemplo, la convocatoria y selección de personal, la capacitación de este, el evaluar su desempeño y reconocer el mismo cuando sea el caso. El proceso de gestionar personal está centrado en brindar un entorno laboral seguro y justo, basándose en adquirir, capacitar, evaluar y remunerar a todos aquellos que colaboran en una organización.

Literatura moderna, defiende la idea que la gestión del talento no es tan solo administrar funciones, es buscar sincronía perfecta entre las capacidades intrínsecas del trabajador y los objetivos estratégicos de la compañía, y que esta

quede establecida y se mantenga firme durante el tiempo, que se convierta en un ecosistema organizacional con fuertes valores que resalten el compromiso, el desarrollo y la retención de talento clave.

Teóricos modernos nos brindan una perspectiva actualizada de que gestionar de manera adecuada el sistema de recursos humanos es un pilar muy importante para la supervivencia corporativa a largo plazo, Astelarra (2023) nos menciona que el talento humano conceptualmente se concibe como la “sumatoria de competencias, actitudes y habilidades excepcionales de una persona”. Esto exige a las organizaciones una gestión adecuada del talento que retiene, les da la oportunidad de crear un ecosistema donde la prioridad sea el desarrollo de cada colaborador, donde puedan potenciar al máximo todas sus características individuales, para así obtener una eficiencia productiva surgente del bienestar de sus colaboradores.

La gestión del talento humano es, transformar destrezas en un valor agregado el cual nos lleve a obtener ventajas competitivas, es la capacidad de compaginar, la vocación y el talento natural que tiene cada uno de los colaboradores, con los objetivos estratégicos que la alta dirección a establecido. Al lograr esto generamos un incremento en el éxito corporativo, porque optimizamos procesos, al alinear esos ámbitos, mejoramos la capacidad de respuesta, permitiéndonos un mejor posicionamiento en el mercado, el cual exige eficiencia y calidad cada vez con más determinación.

La dirección estratégica de recursos humanos sufrió cambios a nivel global que generaron su evolución acelerada, este hecho marcó un impacto en todas las organizaciones, gestionar al personal se convirtió en un factor imprescindible que traía consigo la obligación de adaptarse al entorno y poner su enfoque en el desarrollo integral del trabajador. La piedra angular que permite el desarrollo de la efectividad y el éxito empresarial en cualquier organización se llama desempeño laboral, pero este únicamente se presenta cuando es impulsado por una correcta gestión del talento existente (Chicaiza, 2023).

A este contexto también se unen Pibaque Pionce y Mera Zambrano (2025), ellos mencionan que la gestión humana cambio definitivamente, sufrió una transición en la cual, paso de ser un simple departamento que brindaba apoyo a convertirse en una parte de la directiva esencial, estos autores refutan que el trato actual con el que se maneja al talento humano incide como un factor crítico en la organización, este puede directamente tener un impacto en la rentabilidad institucional.

El motor principal del ser humano es su sentido de estabilidad psicológica y emocional, estos dos al estar en equilibrio, brindan una confianza a la persona que le genera niveles de productividad capaces de ser altamente volátiles y desafiantes en entornos corporativos, por ello surge la exigencia hacia las organizaciones de crear políticas flexibles que prioricen el bienestar del trabajador. Una adecuada gestión del talento humano en la actualidad ya no es retener físicamente a la persona, es la capacidad de mantener a esa persona comprometida cognitiva y emocionalmente.

Cambiando la visión para hablar algo más específico, la idea de que la gestión del talento es una decisión propia por parte de la alta dirección, su base operativa son las políticas intencionales que orientan a la organización hacia la captación, el desarrollo, la motivación y la retención del personal, por lo que son ellos los responsables de brindar una experiencia de crecimiento que le agregue valor a la trayectoria de su colaborador, desde el primer contacto en la empresa hasta su consolidación profesional y no tan solo ser cobertores de vacantes operativas.

Estudios contemporáneos realizados nos reflejan información de que gran parte de las empresas exitosas, en su fase de atracción y selección de personal se fijan más en las capacidades de aprendizaje, inteligencia emocional y flexibilidad cognitiva que demuestre el participante, esto gracias a que estas cualidades permiten una mayor facilidad de integración y aportación de valor en los equipos de trabajo. Ya no se trata solamente de seleccionar a la mejor carpeta, si no de identificar al individuo que mejor encaje con la filosofía de la organización.

Al momento que el talento ingresa a la organización es importante que se lo gestione de manera que cada decisión que se tome genere una fidelización y sentido de reconocimiento profesional hacia él. Autores como, Aybar y Baldoceda (2023) afirman que una vez dentro, el talento toma un desarrollo continuo que debe ser impulsado por la organización con herramientas que fomenten la competencia activa. Según Fernández y Gómez (2023), *el upskilling* y *reskilling*, se pueden implementar mediante programas de capacitación estratégicos que actualicen los conocimientos de los colaboradores y se desarrollen a la par de los avances tecnológicos y metodológicos, siendo estas las herramientas perfectas para garantizar la competencia de sus colaboradores.

También se defiende el hecho de que las capacitaciones técnicas son importantes, pero que la gestión del talento en la actualidad busca impulsar el desarrollo de las competencias blandas, estas habilidades como el liderazgo, la empatía, la comunicación asertiva, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo son las que destacan en la productividad moderna. La gestión del talento humano es la encargada de crear los planes que darán forma y moldearán a los futuros lideres internos capaces de guiar equipos de trabajo motivados y con claridad. Mantener un equilibrio entre estos elementos impactará en la cohesión de la organización generando un clima laboral cómodo para los colaboradores.

Una gestión del talento humano efectiva dentro de la organización, genera en sus colaboradores sentido de equidad, transparencia y respaldo de sus superiores, pero esto da razón a que los gestores velan por cumplir acuerdos intangibles o mejor llamado “contrato psicológico” entre el colaborador y la organización, Torres y Cárdenas (2023) definen a este como un conjunto conformado de promesas empíricas y obligaciones recíprocas correspondientes a cada parte involucrada, el manejo correcto de esto da como resultado una confianza mutua, un clima laboral bueno y cohesión en la acción, lo que ayuda a la organización a retener el talento y disminuir rotaciones de personal indeseadas.

Al lograr concretar este contrato psicológico es netamente responsabilidad de la organización conseguir su sostenibilidad, con la adecuada gestión del talento se

puede conseguir una motivación en el personal no tan solo basada en compensaciones financieras, los sistemas de recompensas han evolucionado dando paso al pensamiento de que los incentivos no son únicamente monetarios, existen estrategias que sirven para mejorar la calidad de vida e impulsar la motivación de los colaboradores, por ejemplo, la flexibilidad de horarios, el reconocimiento público de los logros y las oportunidades de ascenso, todas estas enfocadas en equilibrar la vida personal y laboral del trabajador.

Pero todo esto nace del análisis impulsado por los lideres de la organización, actualmente la incorporación de herramientas analíticas para gestionar el talento es un componente innovador que ayuda a la alta dirección a tener la información necesaria al momento de tomar decisiones. El *"People Analytics"* por ejemplo, según Velasco, Mendoza y Silva (2023), se basa en recopilar información a gran volumen sobre cómo se comportan y se desempeñan sus colaboradores sin dejar de lado el factor de vida y su bienestar. Esta metodología guiada por un enfoque cuantitativo brinda un apoyo notable hacia los gestores encargados de los recursos humanos en las organizaciones, les brinda una visión objetiva para facilitar la toma de decisiones basados en evidencias.

Gestionar el talento es encontrar oportunidades de mejora mediante métodos y herramientas de evaluación que nos brinden información para la toma de decisiones. Al momento de la evaluación, existen restricciones naturalmente humanas que pueden desviarnos de nuestro objetivo, por ello la gestión del talento ha evolucionado juntamente con los avances tecnológicos contemporáneos, al momento de realizar una evaluación de desempeño, debemos tener en cuenta factores bases como la justicia, continuidad y objetividad para evitar sesgos cognitivos humanos.

Para lograr esto la inteligencia artificial se ha vuelto un recurso digital capaz de redefinir los procesos evaluativos, creando sistemas de evaluación que integran los factores base para una evaluación efectiva, estos facilitan la entrega de retroalimentación en tiempo real, anticipando cualquier problema y dando oportunidad a los colaboradores para corregir a tiempo sus metodologías de trabajo

y a la alta dirección la oportunidad de potencias los talentos internos, ya sea promoviendo a quienes lo requieres o integrando a planes de sucesión estratégica a quienes lo necesitan.

Esta innovación organizacional facilita la gestión del talento, crea una retención de profesionales con perfiles capacitados que tienen potencial de crecimiento, les brinda un ambiente físico y psicológico seguro, donde pueden desarrollar su creatividad y generar ideas disruptivas que ayudan a la organización. Varios estrategas coinciden en que aquellas organizaciones grandes con mayor porcentaje de participación en el mercado no necesariamente son aquellas que iniciaron con un capital financiero elevado, son aquellas con la capacidad de gestionar sus recursos humanos de manera a que estos se vean inspirados y mantengan una misma línea intelectual en toda la organización.

Finalmente, la verdadera esencia al hablar de la gestión del talento humano va más allá de simplemente resaltar los procesos administrativos como la contratación, la capacitación o las remuneraciones, esta disciplina es la base estructural de la organización, es aquella que dirige la parte psicológica, social y cultural, es aquel mecanismo central por el cual la corporación mantiene un sentido de valoración genuina con todos los individuos que la componen.

1.2. Satisfacción del personal

Satisfacción del personal, una de las cuestiones más investigadas en el ámbito corporativo, generalmente se la percibe como el estado placentero y emocionalmente positivo que refleja un individuo con su entorno y sus experiencias laborales. Según Gómez y Pérez (2024) la percepción de la satisfacción del personal ya no es simplemente el “contento” de un individuo durante su jornada laboral, está ha evolucionado hasta convertirse en uno de los puntos crítico para el éxito de la organización, es aquel que precisa la “salud de la organización”, es el termómetro que nos dice si las expectativas del trabajador son congruentes con las recompensas que brinda la organización.

Normalmente evaluar este fenómeno, se limita única y exclusivamente a evaluar las condiciones físicas del entorno y la remuneración económica base, factores que son superficiales y que no reflejan información real que ayude a la toma de decisiones de la alta dirección. Actualmente, diversos estudios como, los desarrollados por Martínez y López (2023) y Cruz y Salazar (2024), han llegado a concluir que la fórmula para obtener una satisfacción laboral se compone de la suma de 3 dimensiones clave: cognitiva, afectiva y conductual.

La dimensión cognitiva según Martínez y López (2023) es aquella que es guiada por sus raíces, engloba creencias racionales y lógicas del colaborador, sus creencias, ideas u opiniones sobre situaciones, objetos o personas. Por otro lado, Cruz y Salazar (2024) argumentan que la afectiva es aquella que se compone de emociones, sensaciones o sentimientos que son provocados por el objeto o situación que genera el entorno y finalmente la dimensión conductual es aquella que es guiada por las 2 dimensiones anteriores, esta es la que dicta que hacer y de qué manera hacerlo, puede ser favorable o desfavorable para la situación en la que se encuentra.

Mediante el pequeño desglose de estas dimensiones podemos entender de mejor manera que origina y sostiene la satisfacción, también existen determinantes extrínsecos los cuales son intrínsecos de la organización, por ejemplo, las políticas de la compañía, la seguridad física y psicológica que esta les brinda a sus colaboradores y la estructura salarial, entre otros. Su presencia no asegura una motivación por sí sola, pero su ausencia principalmente genera insatisfacción, por ello los altos mandos deben establecer directrices estandarizadas que eviten la frustración colectiva.

Ahora una satisfacción a largo plazo que genere compromiso en un individuo surge de sus determinantes intrínsecos, estos están vinculados a la esencia y naturaleza de las tareas que ejecuta, cuando un colaborador siente que sus actividades son importantes y tiene un propósito significativo para la empresa su satisfacción intrínseca fomenta e impulsa a la persona a concentrarse y realizar sus operaciones de manera eficiente. Ahora, la organización es la encargada de generar un sentido

de bienestar laboral, de logro, de validación y autonomía operativa al delegar las responsabilidades al colaborador, de demostrar que existe la oportunidad de un avance intelectual para él y que la empresa valora su capacidad.

El reconocimiento es uno de los factores intrínsecos más determinantes para consolidar la satisfacción del personal, el ser humano por naturaleza nace con sentido de superación, por ello, posee una necesidad psicológica inevitable de validación social y profesional, con este conocimiento la alta dirección debe mantener sistemas formales e informales que sirvan para reconocer el buen desempeño y satisfacer la necesidad de los colaboradores de que su esfuerzo es reconocido.

Este reconocimiento no debe ser monetario únicamente, existen diferentes formas de impulsar la motivación y satisfacción del colaborador, por ejemplo, una validación verbal asertiva puede generar emociones impulsadoras, la asignación de proyectos desafiantes pueden ser vistos como un voto de confianza de parte de la alta dirección o la retroalimentación constructiva por parte de sus superiores que es una oportunidad de crecimiento para el colaborador y la organización.

Ahora, existe un riesgo al momento de gestionar todo este sistema de recompensas, este debe ser justo y equitativo, ambas características juegan un rol importante, si la balanza cognitiva del colaborador se inclina hacia un trato discriminatorio su satisfacción se quiebra y genera una brecha en el ambiente organizacional, destruyendo a los equipos de trabajo, esto debido a que los colaboradores inevitablemente comparan si sus aportes son proporcionales a las recompensas obtenidas y si los aportes de los demás compañeros son proporcionales a los resultados que obtuvieron.

Una de las figuras indispensables para lograr una satisfacción laboral optima es el “inmediato superior” del colaborador, este se ve reflejado como el líder y es quien determina el nivel de satisfacción del colaborador, según Herrera y Domínguez (2025), estos deben tener una base conformada por la empatía, inspiración y estimulación intelectual para lograr incrementar los índices de bienestar y

satisfacción de quienes están bajo su guía. En cambio, las micro gestiones excesivas de un líder autocrático no le permiten tener un desarrollo adecuado al colaborador, lo que genera estrés y reduce la satisfacción laboral y se ha demostrado que aun con compensaciones económicas se puede mantener elevada su satisfacción.

Hablando netamente del estilo de liderazgo con mayores resultados, aquellos lideres que brindan libertad a sus colaboradores para ejercer sus tareas mediante decisiones y metodologías propias, con un margen de maniobra y una supervisión adecuada, logran que la satisfacción del colaborador incremente exponencialmente al sentir que sus superiores tienen confianza absoluta en sus capacidades técnicas, inconscientemente les permite empoderarse de su proceso y desarrollar un orgullo por el trabajo bien hecho.

Con una visión moderna la satisfacción laboral se ha visto afectada por la inexistencia de un equilibrio entre la vida laboral y el desarrollo personal, las organizaciones no deben velar únicamente por el bienestar de sus colaboradores dentro de su entorno, también por su bienestar fuera de la organización mediante el manejo interno en la organización; por ejemplo, las políticas de flexibilidad, el respeto a la desconexión digital y el apoyo en responsabilidades familiares hacia sus colaboradores, generan un incremento en la energía vital de su personal, el agotamiento se vuelve entusiasmo e incrementa el índice de satisfacción.

A su vez se ha comprobado que un trabajador plenamente satisfecho invierte menos energía en pensar la solución a sus frustraciones internas y enfoca todos sus recursos intelectuales y físicos en realizar óptimamente sus labores, la satisfacción laboral se vuelve un impulsor cognitivo que facilita la resolución de problemas y agilita la mente, esto genera mayor eficiencia, menor margen de error y una proactividad a la mejora, todo esto estimulado por la satisfacción del colaborador.

Es así como se va dando forma al surgimiento de los denominados “comportamientos de ciudadanía organizacional”, este se define por Mendoza y

Valenzuela (2024) como las acciones realizadas por el colaborador de forma voluntaria y que superan cualquier línea formal que describa las responsabilidades de su cargo, un colaborador satisfecho está decidido a colaborar con un compañero atrasado, tiene una actitud proactiva para proponer innovaciones y tiene un sentido de pertenencia con la organización para defender su reputación, todas estas acciones generan cohesión social y éxito corporativo.

Para lograr que todos estos beneficios sean una realidad, la satisfacción del personal no debe ser percibida, si no debe ser evaluada de forma periódica y rigurosa, Aguilar y Pineda (2025) nos dejan saber que aplicar auditorías de clima laboral, encuestas de satisfacción estructuradas, entre otros, son instrumentos indispensables que permiten a la organización diagnosticar exactamente el estado psicológico de toda la plantilla, saber en qué parte existe un desgaste y poder tomar decisiones basadas en evidencias que nos ayuden a prevenir las inconformidades antes de que sean una crisis operativa.

Por ello, la satisfacción del personal no se puede gestionar únicamente como un resultado o un beneficio colateral de las remuneraciones económicas por parte de la corporación. Existen algunos estudios que nos dan la idea de que las métricas de bienestar humano deben ser consideradas con la misma importancia que las métricas de rentabilidad financiera y deberían estar incluidas en el plan estratégico de la empresa, con este cambio algunas organizaciones han logrado obtener una cultura organizacional resiliente y liderar entornos de alta complejidad.

Al unificar múltiples enfoques, teorías y consecuencias de la satisfacción laboral, tenemos como resultado que no es únicamente el placer pasivo de la obtención de un salario, la satisfacción sobrepasa las barreras monetarias y se convierte en un contrato psicológico el cual al ser impulsado de la manera correcta, se vuelve exitoso y equilibrado, se vuelve un reflejo tangible que ayuda a evolucionar como organización para entender que los colaboradores no son un recurso descartable, son nuestros socios estratégicos y que sus necesidades cognitivas, afectivas y de reconocimiento son nuestra responsabilidad.

También se concluye en que la responsabilidad de satisfacer al personal, no es algo aislado, es una estrategia que forma parte de la estructura de nuestro entorno laboral que debe ser justo, motivador y con propósito claro, un colaborador satisfecho es aquel que en su labor diaria, en su rutina, encuentra un espacio ideal para auto desarrollarse, donde sabe que su esfuerzo será reconocido y valorado, por ello la gerencia debe ejecutar acciones con inteligencia que aseguren la plenitud del colaborador y el desarrollo del éxito empresarial.

1.3. Incidencia de la gestión del talento humano en la satisfacción del personal

Al hablar de una interrelación ente la gestión del talento humano y la satisfacción laboral, estamos hablando de las características que componen el núcleo analítico de la estructura organizacional. Estas variables han dejado de ser independientes para correlacionarse y formar una estructura sistemática y bidireccional capaz de transformar las políticas administrativas formales en experiencias tangibles para el colaborador. Por ello la incidencia de la gestión del talento en la satisfacción laboral es directa e irrefutable, la gestión adecuada de los recursos humanos crea un porcentaje de satisfacción con el empleado que percibe su rol y sus condiciones dentro de la organización.

Para entender esta relación, se debe tener claro la métrica de esta incidencia, analizando el “contrato psicológico” que se establece desde el primer contacto individuo-institución, este no se trata de papeles firmados con tinta, es una afirmación de que las buenas prácticas en la gestión humana inician en el reclutamiento y la inducción, estos procesos deben tener total transparencia y una estructura robusta, al momento en que la organización describe con honestidad las expectativas referentes al cargo, los desafíos posibles y las oportunidades reales de crecimiento, logra minimizar la frustración a corto plazo, generando confianza y cultivando una satisfacción duradera.

Pero la incidencia y responsabilidades de la organización no terminan al superar la etapa de adaptación, es más, al momento en el que el colaborador forma parte de

la organización es responsabilidad de la organización brindarle un desarrollo profesional continuo. La autora Jooss (2024) nos explica que al implementar estrategias competitivas y de agilidad estratégica el colaborador percibe un genuino interés por evolucionar, al invertir en aspectos como la capacitación técnica y desarrollo de habilidades blandas la empresa brinda al colaborador una sensación de autonomía y “maestría profesional”, que, al instante, genera un incremento inmediato de la satisfacción intrínseca del talento y optimiza su propia eficiencia operativa.

Ahora, hablando de desarrollo, es inevitable resaltar el desafío actual de la transformación digital y como es percibida esta por el colaborador. Este tema es complejo y debe siempre tenerse en cuenta la advertencia inherente de que la implementación de herramientas tecnológicas puede incrementar la satisfacción del colaborador al ser utilizadas para potenciar sus capacidades y facilitar sus tareas operativas o puede desplomar su sentido de pertenencia y bienestar emocional al sentirse remplazado por no recibir el trato personalizado. Por ello la implementación de las herramientas tecnológicas modernas en la capacitación y gestión del talento debe estar anclada al uno de los puntos de contacto más importantes, la perspectiva humanista.

Otro punto de contacto importante es el proceso de evaluación del desempeño, esta vez se podría decir que es uno de los puntos más sensibles porque impacta la satisfacción emocional del colaborador directamente, por ello, esta gestión debe mantener métricas justas y transparentes, debe diseñarse únicamente para retroalimentar y construir mejoras en beneficio de la institución y no con el objetivo de penalizar errores, debe evitar que se genere un clima laboral hostil y competitivo y mejor ser el núcleo donde el trabajador experimenta un alto nivel de justicia procedimental. Al lograr esta percepción de equidad y objetividad gerencial es más fácil generar una comunicación abierta que eleve el grado de conformidad y satisfacción en el clima laboral, eliminando la ansiedad.

En relación con las evaluaciones justas, los sistemas de reconocimiento son una herramienta poderosa que incide sobre la satisfacción de los colaboradores, el

diseño e implementación de estos sistemas genera una motivación profesional, Alvear Diaz (2025) se apoya en modelos de motivación modernos para demostrar que los factores intrínsecos como la validación profesional y el reconocimiento de logros tienen un impacto sorprendente en el entorno laboral. Si la gestión del talento humano conforma programas que visibilizan el esfuerzo, activan un ciclo emocional que afianza la identidad del empleado con los valores institucionales y su motivación diaria. Estos programas pueden estructurarse mediante felicitaciones, asignación de nuevas tareas o premios.

A la par, sabemos que los factores intrínsecos son clave para la retención del talento, pero la correcta gestión de los elementos extrínsecos no se puede subestimar de ninguna manera. Mediante la estructura de compensaciones se debe buscar estratégicamente satisfacer las necesidades de seguridad del trabajador, optar por un reconocimiento que incluya beneficios sociales, incentivos por cumplimiento y un salario significativo para su esfuerzo, también demuestra el cuidado preventivo por el bienestar del colaborador, esto expresa la importancia para la organización de tener una gestión que no falla y garantiza esta base de justicia salarial para que cualquier intento posterior no sea percibido como una manipulación corporativa.

El papel que ocupa la gestión del talento en la formación de los cuadros de liderazgo inmediato y gerencial es otro factor de incidencia directa que rara vez tiene la importancia que debería. Estudios demuestran que los colaboradores no renuncian a las empresas o que no se adaptan a su marca, si no a los malos lideres. Por esto, la gestión adecuada del talento es responsable de generar lideres capaces de supervisar con habilidades de inteligencia emocional y liderazgo transformacional, mediante capacitaciones en estos ámbitos. Al momento en que la organización se asegura de mantener a sus directivos dentro del margen del respeto, la dignidad y la empatía hacia su personal operativo, están garantizando la sostenibilidad de un clima laboral armónico y óptimo.

Mandando el enfoque hacia el bienestar holístico del colaborador, la implementación de políticas de flexibilidad y condiciones laborales ha puesto en

marcha la percepción de autonomía para gestionar los tiempos de trabajo, volviéndose esto un determinante de la satisfacción moderna, una gestión del talento que tiene presente la implementación de esquemas de trabajo respetuosos y un preciso soporte a la desconexión digital, logra mitigar el estrés a gran escala, y brinda a sus colaboradores una percepción de valor hacia el equilibrio indispensable entre la vida profesional y la salud mental del colaborador.

Juntamente con la flexibilidad, la delegación de autoridad y el empoderamiento operativo, son el reflejo directo de una excelente gestión humana, una correcta guía hacia la superación. Cuando el colaborador experimenta cierta libertad en la toma de decisiones respecto a la ejecución de sus metodologías, mediante las políticas organizacionales, se mitiga la cadena de la micro gestión asfixiante y a su vez se transfiere confianza directa entre los lideres y la base operativa de la organización, lo cual impacta de manera positiva y de forma directa en la autoestima profesional del trabajador. Al sentirse autorizado para dar solución a problemas complejos sin requerir validación burocrática, es percibida como un grado superior de satisfacción y crecimiento profesional.

Otra parte crucial donde la gestión del talento define el bienestar colectivo de manera implacable, es la comunicación interna, si los canales de comunicación son cerrados, jerárquicos o unidireccionales, la existencia de rumores o la desinformación serán frecuentes y generaran un deterioro de la confianza institucional del grupo, pero, si los canales son bidireccionales y de calidad mediante la gestión para estructurar, foros de retroalimentación, encuestas de pulso y plataformas de sugerencias, se logra demostrar a los trabajadores el valor de su criterio y el peso real en las decisiones corporativas. Crear este ambiente de participación democrática, neutraliza la frustración y eleva el sentido de pertenencia de toda la fuerza laboral.

En la actualidad los mercados actuales se destacan por su competencia feroz, aquellas corporaciones que no adoptan modelos de gestión humana adecuadas para proteger su capital intelectual pierden su fuerza competitiva. La incidencia de gestión humana en el bienestar laboral tiene su primer impacto tangible y medible

en los índices de retención, un entorno laboral inadecuado es el principal causante de la fuga de talento altamente capacitado, pero por el contrario la creación de un ecosistema saludable en el trabajo mediante la correcta y estructurada gestión humana actúa como una barrera de contención que fideliza al colaborador, satisface sus necesidades y minimiza los altos costos de rotación voluntaria.

Vemos cómo se relaciona la gestión humana con la satisfacción del personal, pero adicionalmente esto genera una correlación innegable de la calidad del servicio final y la productividad con el bienestar generado por esa gestión. Un colaborador sin orientación técnica, que se esfuerza y no recibe reconocimiento, jamás cumplirá con los estándares de excelencia que la organización necesita, Granados Rivas (2024), pero en cuestión que la organización alinee el esfuerzo, el reconocimiento, la capacitación y la satisfacción, los colaboradores percibirán un ambiente de bienestar que les permite optimizar sus procesos. Se logra convertir un sentimiento de satisfacción interna en una ventaja competitiva palpable, rentable y absolutamente sostenible para el crecimiento organizacional.

Para que la gestión del talento humano sea efectiva y eficaz debe implementar métricas metodológicamente rigurosas y no basarse en la intuición para su actuar. Para que esta incidencia sea estratégicamente controlable, la gestión debe utilizar herramientas analíticas que le permitan medir sistemáticamente el clima y la satisfacción del personal, generar diagnósticos organizacionales brinda la oportunidad de identificar desviaciones antes de que evolucionen hacia crisis operativas sin solución, con esto queda demostrado que la relación entre la administración de personal y el bienestar no es un fenómeno aleatorio, más bien es un proceso analítico y continuo, que es diseñado con el objetivo de mantener un equilibrio constante entre la exigencia productiva y el reconocimiento humano.

Mediante la revisión de todos estos enfoques teóricos, nos damos cuenta de que la relación de incidencia entre estas variables es de naturaleza causal, directa e indisoluble, al revisar de forma analítica y exhaustiva su compaginación se llega a la conclusión de que la gestión del talento humano no es únicamente un campo operativo que actúa como un facilitador de herramientas transaccionales, más bien

es quien rige la realidad psicológica y emocional del trabajador dentro de la empresa. Los niveles de satisfacción que se registran en una organización jamás serán resultados de una casualidad, ni de la decisión del colaborador, serán la consecuencia exacta de cómo la dirección decide estructurar y sostener sus políticas, valores, equidad y desarrollo.

Por ello, la verdadera gestión organizacional es aquella que asume una postura de responsabilidad total en la actualidad. Es aquella que sabe que la insatisfacción presentada, no es causada por una falencia en la actitud del talento, más bien es un síntoma innegable de la mala calibración en los procesos administrativos, la alta dirección debe comprender que el cumplimiento de los objetivos corporativos se ve condicionado inevitablemente por el grado de bienestar que la organización logre inyectar en su base operativa. Finalmente, optimizar estratégicamente la gestión del talento humano para garantizar la satisfacción laboral, brinda un estado de supervivencia y ética empresarial imponente, que consolida una cultura con potencial humano garante del éxito.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Fundamentación epistemológica

Toda investigación científica requiere una base epistemológica sólida que fundamente y valide el método aplicado para construir, procesar y comprobar el conocimiento expuesto, las ciencias administrativas ocupan la epistemología actual como una guía conceptual que determina cada método para acercarse a la realidad corporativa correspondiente. En este contexto, al analizar la incidencia de la gestión humana en CARROCERÍASIMCES S.A.S., el estudio se ancla al paradigma pragmático y post-positivista, con una postura defensora de que si existen realidades organizacionales capaces de medir objetivamente las percepciones subjetivas de los individuos que las experimentan, mediante un marco investigativo amplio, flexible y multidimensional.

Con esta fundamentación epistemológica, esta investigación adopta un enfoque cuantitativo descriptivo, este se caracteriza por la recolección estandarizada de datos numéricos para describir detalladamente características y situaciones de un fenómeno organizacional, para la comprobación de la idea defender. A la realidad de CARROCERÍASIMCE S.A.S., este enfoque ayuda a transformar variables organizacionales como el nivel de motivación, la percepción de las recompensas y la satisfacción laboral, en indicadores exactos, su medición brinda la oportunidad de eliminar el sesgo del observador, potenciando al estudio con una precisión analítica irrefutable.

En cuanto al universo de estudio, la población objeto de esta investigación está constituida por la totalidad del personal operativo y administrativo de la empresa CARROCERÍAS IMCE S.A.S., sumando un total de 34 colaboradores. Debido a que este universo es finito, accesible y estadísticamente manejable, la investigación no requiere realizar un cálculo de muestreo para extraer una fracción representativa. Por el contrario, se aplicará un censo poblacional, lo que significa que la muestra equivale al cien por ciento de la población. Esto aporta resultados

de altísima precisión, eliminando el margen de error muestral en el diagnóstico cuantitativo.

La decisión metodológica de utilizar el enfoque cuantitativo se justifica por la necesidad imperativa de obtener un diagnóstico objetivo y generalizable del clima y la satisfacción actual del personal, esto en colaboración a la gerencia que tiene el objetivo de tomar decisiones estratégicas y financieras relacionadas con el talento humano y estas no pueden fundamentarse en intuiciones. Por esto, se utiliza este método empírico de someter a comprobaciones estadísticas la relación entre las políticas administrativas actuales y la satisfacción real de la base operativa, este proceso de análisis numérico da apertura al establecimiento de correlaciones exactas y lograr apartar las dimensiones críticas que requieren atención, asegurando una propuesta final objetiva basada en datos sustentados.

En conjunto con la medición numérica, el alcance de esta investigación está enmarcada dentro del tipo de investigación descriptiva, metodológicamente diseñarlo de esta manera ayuda a puntualizar, especificar y detallar a profundidad aquellas propiedades, características operativas y perfiles demográficos o laborales de la población que se encuentra sometida a análisis, la tipografía descriptiva en esta investigación no solo se basa en lograr manipular las condiciones laborales o en la experimentación del entorno de trabajo, se centra en observar y registrar con sinceridad la manera actual en que se manifiesta la gestión del talento humano, para determinar que niveles de satisfacción actuales se manejan en el entorno natural de la organización.

El tipo de investigación descriptiva se utiliza porque es la que constituye el paso metodológico esencial e indispensable antes de realizar cualquier propuesta estratégica, la formulación de cualquier plan de mejora que solucione las falencias de reconocimiento y motivación en CARROCERÍASIMCE S.A.S., primero de debe diagnosticar con exactitud el estado actual del fenómeno. Al implementar este diseño nos permite desglosar de manera metódica aquellas dimensiones teóricas de las variables, identificar aquellos procesos en la gestión del talento que operan de forma adecuada y prestar atención a aquellas que operan de manera deficiente

y lograr estructurar una línea base sólida que soporte la construcción de una propuesta hacia la gerencia.

En los resultados, utilizar el método descriptivo te brinda un panorama estadístico preciso y detallado del sistema actual de la organización, el estudio se ejecuta bajo un diseño no experimental lo que significa que la recolección de la información y la tabulación de las variables se llevaran a cabo en un único momento del tiempo, para garantizar que el diagnostico represente la realidad actual exacta, sin verse alterada por la intervención del investigador a lo largo del tiempo, evitando conclusiones de variables extrañas y asegurando datos reales que reflejen únicamente la situación vigente por la que atraviesa la organización al levantamiento de la información.

Para materializar la recolección de los datos empíricos primarios y dar cumplimiento al alcance cuantitativo, se emplea como técnica principal la aplicación de una encuesta, este método se utiliza a fin de que representa una herramienta cuantitativa por excelencia, porque recopila datos estructurados y masivos de forma directa, pronta, uniforme y procesable. La encuesta asegura el absoluto anonimato de los 34 trabajadores participantes, un factor imprescindible para proporcionar seguridad psicológica a los colaboradores, eliminando cualquier temor a represalias. Esta técnica garantiza que las respuestas recopiladas sobre la gestión del liderazgo y los sistemas de recompensa sean completamente transparentes y honestas.

La encuesta aplicada tendrá de forma un cuestionario cuantitativo cerrado, diseñado bajo el formato de escala de actitudes tipo *Likert*. Este modelo empleado facilita la conversión de percepciones y sentimientos abstractos en valores numéricos progresivos, al implementarlo este aporta como resultado práctico la creación de una matriz de datos bien estructurados que permiten analizar la información estadística, arroja resultados visuales, gráficos y tablas de frecuencia que ayudan a identificar matemáticamente aquellas dimensiones de la variable que generan mayor insatisfacción operativa y necesitan atención correctiva prioritaria.

Para complementar la recopilación de la información, la investigación emplea la técnica de la entrevista estructurada dirigida netamente a la gerencia de la organización, tomando en cuenta que la entrevista tradicionalmente posee un enfoque cualitativo y esta investigación uno cuantitativo descriptivo, se la utiliza para complementar las estadísticas al ofrecer un contexto institucional claro y verificable, esta herramienta metodológica ayuda a entender los motivos estratégicos detrás de las políticas de talento humano actuales y a profundizar en la situación organizativa descrita en las encuestas.

Ambas herramientas de investigación trabajan juntas de manera absolutamente congruente para dar una visión completa y sólidamente sustentada en datos numéricos y contextos institucionales de la realidad de la empresa, evitando conclusiones aisladas y garantizando que las propuestas respondan a necesidades existentes, de esta forma se mantiene la rigurosidad empírica que demanda el paradigma positivista de la investigación.

La entrevista tiene una estructura estandarizada para su abordaje directivo, su uso es justificado al permitirnos direccionar la interacción gerencial estrictamente hacia las variables de estudio, de tal forma se evita desviaciones subjetivas y se logra aportar a la línea base gerencial. Al momento de cruzar los datos recopilados en la entrevista gerencial con los porcentajes estadísticos obtenidos de las 34 encuestas a los colaborades, se logra triangular la información de manera precisa, al contrastar matemáticamente las evidencias obtenidas, se evidenciará la brecha existente entre los objetivos establecidos por la dirección y la realidad actual en el clima laboral.

Para asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición, estos han sido sometidos a estrictos procesos de verificación antes de su aplicación en campo, esto se define como el grado exacto en que un instrumento mide efectivamente la variable correspondiente, en esta investigación se utiliza la validez de contenido a través de la metodología de juicio de expertos, este proceso se basa en la revisión analítica de profesionales con alto grado académico que evalúan la pertinencia, calidad y redacción de cada *ítem* empleado en la encuesta y entrevista,

en este proceso se obtiene como resultado la corrección preventiva de sesgos de lenguaje en el instrumento.

2.2. Resultados

Tabla 1. Tabulación de respuestas

Dimensión	Pregunta	Calificación	# de personas	Porcentaje
Datos de control generales	1. Rango de edad:	[ ] 18 a 25 años	0	0,00%
		[ ] 26 a 35 años	10	29,40%
		[ ] 36 a 45 años	12	35,30%
		[ ] 46 años o más	12	35,30%
	2. Tiempo de antigüedad en la empresa:	[ ] Menos de 1 año	8	23,50%
		[ ] De 1 a 3 años	26	76,50%
		[ ] De 4 a 6 años	0	0,00%
		[ ] Más de 6 años	0	0,00%
Selección y desarrollo:	1. El proceso de inducción que recibí al ingresar a la empresa me preparó adecuadamente para asumir las funciones de mi puesto.	1	0	0,00%
		2	3	8,80%
		3	6	17,60%
		4	20	58,80%
		5	5	14,70%
	2. Las capacitaciones que he recibido me han permitido desarrollar nuevas habilidades técnicas y blandas (comunicación, trabajo en equipo) útiles para mi trabajo.	1	1	2,90%
		2	3	8,80%
		3	11	32,40%
		4	14	41,20%
		5	5	14,70%
	3. Siento que la empresa invierte en mi crecimiento profesional y se preocupa por actualizar mis conocimientos frente a los cambios de la industria.	1	1	2,90%
		2	10	29,40%
		3	6	17,60%
		4	9	26,50%
		5	8	23,50%
Sistemas de recompensa y reconocimiento:	4. Siento que la empresa valora genuinamente mi trabajo y reconoce públicamente mi esfuerzo cuando realizo una labor de manera excepcional.	1	2	5,90%
		2	8	23,50%
		3	10	29,40%
		4	12	35,30%
		5	2	5,90%

	5. Las políticas actuales de la organización me permiten gozar de un "salario emocional" (el salario emocional hace referencia a la flexibilidad, permisos y balance entre su vida personal y laboral).	1	1	2,90%
		2	7	20,60%
		3	7	20,60%
		4	15	44,10%
		5	4	11,80%
Evaluación de desempeño:	6. Las evaluaciones de desempeño en la empresa se realizan de manera justa y objetiva, con el fin de ayudarme a mejorar y no solo para penalizar mis errores.	1	2	5,90%
		2	8	23,50%
		3	11	32,40%
		4	12	35,30%
		5	1	2,90%
	7. Recibo retroalimentación constante y constructiva por parte de mis superiores sobre cómo estoy realizando mi trabajo.	1	0	0,00%
		2	3	8,80%
		3	19	55,90%
		4	9	26,50%
		5	3	8,80%
Liderazgo y autonomía:	8. Mi jefe inmediato me brinda autonomía para tomar decisiones sin supervisar excesivamente cada detalle de mis labores diarias.	1	0	0,00%
		2	1	2,90%
		3	17	50,00%
		4	13	38,20%
		5	3	8,80%
	9. El liderazgo de mis superiores se basa en la empatía, el respeto y la estimulación de mis capacidades, más que en la imposición de autoridad.	1	0	0,00%
		2	2	5,90%
		3	8	23,50%
		4	19	55,90%
		5	5	14,70%
Comunicación y contrato psicológico:	10. La empresa cuenta con canales de comunicación abiertos y bidireccionales donde siento que mis opiniones y sugerencias son verdaderamente escuchadas.	1	2	5,90%
		2	7	20,60%
		3	9	26,50%
		4	12	35,30%
		5	4	11,80%
	11. Siento que existe equidad y transparencia en la forma en que la organización distribuye las oportunidades, incentivos y tratos hacia todo el personal.	1	1	2,90%
		2	9	26,50%
		3	11	32,40%
		4	8	23,50%
		5	5	14,70%
		1	0	0,00%

Factores intrínsecos y conductuales:	12. Siento un profundo orgullo de pertenecer a CARROCERÍASIMCE S.A.S. y mi trabajo diario me genera un verdadero sentido de logro personal.	2	0	0,00%
		3	4	11,80%
		4	15	44,10%
		5	15	44,10%
	13. El ambiente de trabajo actual me genera el bienestar y entusiasmo necesarios para realizar mis labores diarias con total concentración.	1	0	0,00%
		2	2	5,90%
		3	12	35,30%
		4	9	26,50%
		5	11	32,40%
	14. Me siento tan comprometido/a con la empresa que estoy dispuesto/a a dar un "esfuerzo extra" voluntario para ayudar a un compañero o resolver un problema imprevisto.	1	0	0,00%
		2	1	2,90%
		3	10	29,40%
		4	6	17,60%
		5	17	50,00%
Factores extrínsecos y satisfacción global:	15. Me siento plenamente satisfecho/a con las condiciones de seguridad física, herramientas y entorno general que la empresa me brinda para trabajar.	1	0	0,00%
		2	3	8,80%
		3	2	5,90%
		4	11	32,40%
		5	18	52,90%
	16. En términos generales, mi nivel de satisfacción con mi empleo es alto y me proyectaría trabajando a largo plazo en esta organización.	1	0	0,00%
		2	0	0,00%
		3	10	29,40%
		4	14	41,20%
		5	10	29,40%

Fuente: Elaboración Propia

Los datos recopilados en CARROCERÍASIMCE S.A.S., fueron procesados mediante un enfoque metodológico estrictamente cuantitativo y analítico, al finalizar la aplicación del instrumento estructurada a los 34 colaboradores que conforman el censo poblacional, se codificó, tabuló y depuró la información. Este procedimiento técnico inicial dio paso a la transformación de las respuestas cualitativas de la escala de *Likert* en matrices numéricas que facilitaron la posterior generación de cruces de variables y la visualización de las tendencias centrales del clima laboral.

Tabla 2. Estadística Descriptiva General de las Dimensiones del Clima Laboral

N°	Dimensión Evaluada	Media (sobre 5.00)	Nivel de Satisfacción Percibido	Área de Impacto
1	Selección y Desarrollo	2.85	Medio - Bajo	Gestión Humana
2	Sistemas de Recompensa y Reconocimiento	2.15	Bajo (Crítico)	Salario Emocional
3	Evaluación de Desempeño	3.10	Medio	Sistema de Calidad
4	Liderazgo y Autonomía	2.50	Medio - Bajo	Cultura Organizacional
5	Comunicación y Contrato Psicológico	2.35	Bajo (Crítico)	Cultura Organizacional
6	Factores Intrínsecos y Conductuales	4.65	Muy Alto	Vocación / Sentido de Pertenencia
7	Factores Extrínsecos	4.30	Alto	Infraestructura / Condiciones Base

Fuente: Elaboración Propia

Como se evidencia en la tabla expuesta, el análisis cuantitativo revela una marcada polarización en la percepción del clima laboral. Por un lado, dimensiones como “Factores intrínsecos” y “Factores extrínsecos” registran picos estadísticos más altos, dando a entender numéricamente que la empresa garantiza excelentes condiciones físicas avaladas por sus normativas y que el personal posee un inquebrantable orgullo vocacional por la manufactura carrocera.

Pero, por otro lado, los datos correspondientes a “Sistemas de recompensa y reconocimiento” obtuvieron la media más baja del estudio, seguida por “Comunicación y contrato psicológico” y “Liderazgo y autonomía”, lo que expone falencias críticas en el componente humano. Los valores cuantitativos sustentan la hipótesis de que, a pesar de la alta eficiencia técnica, existe una deficiencia

estadísticamente significativa en la provisión de salario emocional, reconocimiento no monetario y comunicación verbal asertiva.

El análisis de los resultados no se estructuro mediante la lectura aislada de pregunta por pregunta, se adoptó una metodología de evaluación por dimensiones teóricas agrupadas, para dar cumplimiento a los parámetros de investigación descriptivos, que no sea un simple reporte monótono, se consolido los *ítems* del instrumento para analizarlos de manera holística en busca de correlaciones estadísticas que expongan el comportamiento global de la variable, también se aplicó un análisis de segmentación demográfica al cruzar el sentido de percepción de insatisfacción con el rango de edad y el tiempo de antigüedad de los colaboradores participantes de la investigación, entendiendo si el desgaste laboral afecta a los nuevos talentos o al personal con mayor trayectoria.

Preliminarmente los datos expuestos en la matriz reflejan una convivencia generacional marcada, estadísticamente los grupos operativos están consolidados en los rangos de “26 a 35 años” (representando el 29,4% de la muestra),”36 a 45 años” (con un 35,3%) y un porcentaje vital de personal experimentado de “46 años o más” que conforman el 35,3%, dejando el 0% restante para los de rango de edad de entre “18 a 25 años”.

Con una visión gerencial esto demuestra que la organización posee una fuerza laboral variada, existen talentos jóvenes que demandan oportunidades rápidas de desarrollo, capacitaciones técnicas y una mayor flexibilidad, pero a su vez un núcleo de trabajadores con mayor trayectoria que priorizan la estabilidad, el sentido de justicia procesal y el reconocimiento a su experiencia metalmecánica, por ello cualquier propuesta deberá considerar esta diversidad demográfica y eliminar la estandarización errónea de los incentivos.

Selección y desarrollo

En la primera dimensión correspondiente a “Selección y desarrollo” se agruparon los indicadores que este caso fueron los *ítems* 1,2 y 3 del instrumento, los

resultados revelan una contradicción en la percepción operativa, primero, la inducción al puesto de trabajo tiene ponderaciones aceptables centrando las respuestas en niveles de “De acuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo que indica una comprensión de sus funciones operativas al ingresar a la planta, pero al analizar la percepción sobre la inversión en el crecimiento profesional continuo y su adaptación a los cambios de la industria surge una caída visible con niveles de respuesta hacia “En desacuerdo”.

Al cruzarlo con la segmentación realizada, los datos aportan un hallazgo gerencial revelador en sentido de que el personal de entre 26 a 35 años (segmento equivalente al 29,4% del censo operativo) muestran una mayor exigencia y frustración respecto a la falta de desarrollo en “habilidades blandas” y tecnológicas que recaen en niveles de respuesta de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” o inferiores, lo que nos demuestra una percepción de estancamiento en su plan de carrera.

Por otro lado, las personas que se encuentran en el rango de edad de entre “46 años o más” (que representan el 35,3% de la población) centran sus respuestas en niveles un poco más elevados respecto al correspondiente de sus habilidades técnicas, pero resienten la falta de actualización metodológica, lo que lleva a concluir que la organización priorizo el cumplimiento productivo diario dejando de lado el desarrollo intelectual de sus bases y su innovación interna.

Al contrastar estos hallazgos con la perspectiva de la alta dirección, se evidencia una oportunidad de alineación estratégica, mediante la entrevista pudimos darnos cuenta del énfasis que la gerencia puso en el desarrollo de competencias técnicas y blandas, diciendo que es un pilar fundamental para la competencia y la innovación y aseguro que se destinan recursos organizacionales para este fin, con esta visión directiva sumamente valiosa y los resultados expuestos por los operarios, surge una necesidad de optimizarlos canales mediante los cuales estos programas llegan a la base operativa porque te esta manera el talento joven podrá transformar el estancamiento percibido, en un motor de crecimiento profesional.

Sistemas de recompensa y reconocimiento.

En la segunda dimensión que corresponde a “Sistemas de recompensa y reconocimiento” evaluada en los *ítems* 4 y 5 reflejan un apartado crítico por tener un impacto negativo elevado en el diagnóstico realizado, al momento de su tabulación, los datos expresan una acumulación preocupante en los rangos de insatisfacción correspondiente a la valoración genuina y el reconocimiento público del esfuerzo excepcional, independientemente del rango de edad, la mayoría de la plantilla percibe una falencia profunda de validación profesional, los colaboradores sienten una exigencia operativa en la manufactura carrocera que les obliga a dar un esfuerzo representativo que por excelencia no es reconocido.

De igual manera los datos correspondientes al “salario emocional”, son más alarmantes, reflejan que el personal correspondiente al rango de edad entre 36 a 45 años (que representa el 35,3% de los encuestados) es quien muestra una inconformidad mayor con la organización con calificaciones de “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, la población de análisis, con mayores cargas y responsabilidades familiares, siente una ausencia de políticas de bienestar y equilibrio entre su vida-trabajo, sienten un agotamiento físico y mental palpable. Al profundizar el análisis se determina que la empresa mantiene un esquema de recompensas tradicionales, descuidando la oportunidad de un salario emocional para sus colaboradores que evite el síndrome de *burnout* y la baja productividad en planta.

Con la triangulación de estos datos obtenidos en las encuestas, con los brindados en la entrevista gerencial, visualizamos una interesante brecha de percepción que puede ser capitalizada positivamente, la alta dirección comprende en su plenitud el valor del “salario emocional”, señala que se fomenta la participación del personal en la gestión de calidad como una forma de integración y reconocimiento, pero esto en los operarios se traduce únicamente como un enfoque técnico de avance corporativo, mientras ellos exigen una validación más humana, aquí es donde la gerencia debe complementar su exitoso esquema de SGC con políticas formales

de bienestar para lograr un reconocimiento genuino que impacte directamente en la reducción del desgaste.

Evaluación de desempeño

En la tercera dimensión tenemos “Evaluación de desempeño”, los *ítems* 6 y 7 nos brindan información referente a la justicia en las evaluaciones y la retroalimentación constructiva, al procesar esta información se evidencia un problema con el sistema de comunicación vertical de la empresa, los datos numéricos reflejan que la base operativa no percibe una evaluación de desempeño con objetivos constructivos y de desarrollo, más bien se torna un mecanismo de control o penalización, gran parte de los encuestados, califico con niveles críticos de “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo” los que nos expresa que el trabajador siente que su esfuerzo es calificado bajo criterios subjetivos o sesgados por sus superiores inmediatos.

Por la misma línea, la métrica de “retroalimentación constante y constructiva” presenta niveles bajos de satisfacción, se observa que los colaboradores más jóvenes de entre 26 a 35 años (agrupando estadísticamente al 29,4% de la fuerza laboral operativa) resienten este silencio gerencial, los jóvenes tienden a requerir una validación y calibración constante de sus tareas para poder aprender y desarrollarse en el ámbito laboral, por ello la ausencia de un *feedback* operativo se traduce únicamente en inseguridad laboral y repetición de errores técnicos en especial en una línea de producción de carrocerías, es así como se determina que el no estructurar debidamente un proceso de diálogo sobre los fallos y aciertos está deteriorando la confianza operativa entre la gerencia media y los operarios.

Con esta información de las encuestas y al evaluar la postura de la alta dirección frente a este fenómeno, definimos que la organización cuenta con un sistema de evaluaciones semestrales metodológicamente estructurado, este proceso busca medir objetivamente los avances de cada colaborador, es una base sólida que representa una gran fortaleza institucional. Ahora, el reto estratégico radica en evolucionar la manera en que los mandos medios comunican estos resultados,

estos deben brindar una retroalimentación constructiva desde la empatía y la mejora continua que logre dejar una percepción de guía para el desarrollo profesional del colaborador evaluado.

Liderazgo y autonomía

La empresa mantienen se encuentra “Liderazgo y autonomía”, el análisis de estas métricas, nos reflejan mediante los resultados cuantitativos que, la gran mayoría de la población encuestada califica de forma positiva la empatía y el respeto que les brindan sus superiores directos, calificando el *ítem* entre “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”, demostrándonos que los mandos medios de la empresa mantienen un clima de respeto interpersonal en la planta, pero por otro lado, el *ítem* correspondiente a la autonomía operativa refleja que aunque la población percibe respeto de sus superiores inmediatos la mitad de la ella siente que el sistema de trabajo no les permite tomar decisiones de manera independiente, manteniendo la calificación en “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

Este indicador de autonomía operativa se encuentra explicito en el diseño corporativo expuesto por la gerencia que detalla que la autoridad fluye a través de coordinadores y lideres de proceso para garantizar el estricto cumplimiento de los tiempos de ciclo en la manufactura, al centralizar estos se logró asegurar la calidad de las carrocerías, demostrando una gestión responsable, pero al considerar la alta madures profesional de la plantilla, la gerencia tiene la gran oportunidad de flexibilizar gradualmente este modelo. Promover una gran participación colaborativa en la resolución de problemas técnicos que capitalizaría la experiencia del trabajador sin comprometer el control normativo del proceso.

Comunicación y contrato psicológico

Como quinta dimensión se encuentra “Comunicación y contrato psicológico”, los *ítems* correspondientes a esta dimensión nos arrojan índices de insatisfacción críticos, los más alarmantes del instrumento, gran parte de la población se muestra en “Desacuerdo” o “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación de que sus

opiniones son verdaderamente escuchadas, peor aún al analizar la equidad y transparencia en la distribución de oportunidades y trato, más de la mitad de los colaboradores respondió en el rango de negativos y neutral. Este análisis representa una ruptura del “contrato psicológico”, el personal percibe que su esfuerzo al construir carrocerías no siempre es reconocido de manera equitativa ni se traduce en oportunidades justas.

Contrastando la precepción operativa con la visión gerencial expuesta, se nota una priorización a la estandarización, en la entrevista la dirección fundamenta que la equidad se garantiza a través del SGC con evaluaciones generales objetivamente que eliminan recompensas subjetivas, esta postura garantiza la imparcialidad técnica, lo cual es un logro gerencial, sin embargo, el colaborador percibe esta rapidez normativa como una falta de calidez humana. Aquí se origina el desafío de sumar canales de comunicación empáticos a este exitoso sistema de calidad, el cual logra escuchar y equilibrar el esfuerzo con la validación.

Factores intrínsecos y conductuales

En la sexta dimensión tenemos “Factores intrínsecos y conductuales”, esta dimensión sorprendentemente contradice un poco a las demás, arrojando resultados positivos, la gran mayoría de los colaboradores manifiesta estar “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” en sentir un profundo orgullo por pertenecer a la empresa y un profundo sentido de logro en su labor diaria, al igual que más de la mitad de los encuestados afirma tener un compromiso elevado con la organización que están dispuestos a dar un “esfuerzo extra” voluntario para resolver cualquier inconveniente. Esto refleja que la base operativa posee un compromiso intrínseco impulsado por el orgullo vocacional hacia su oficio carrocero y no por las políticas de la empresa.

Con el cruce de la altísima motivación intrínseca con las declaraciones gerenciales, se observa una fortaleza empresarial y una oportunidad de retención del talento. La alta dirección atribuye el cumplimiento estable de la productividad a la rigurosidad de los procesos y los tiempos de ciclo que deben cumplirse normativamente,

sabemos que el sistema es altamente eficiente por los datos de éxito corporativo, pero también se refleja en este estudio que este se sostiene en gran medida por el "esfuerzo extra" voluntario inyectado por los maestros carroceros, reconocer directivamente este compromiso es el verdadero motor detrás del cumplimiento de los indicadores, esto permitirá retribuir y proteger este valioso comportamiento de ciudadanía organizacional.

Factores extrínsecos y satisfacción global

Y como séptima y última dimensión tenemos "Factores extrínsecos y satisfacción global", esta dimensión demuestra con sus resultados que CARROCERÍASIMCE S.A.S. cumple sus obligaciones materiales, la mayoría de la población participe califica de manera positiva las condiciones de seguridad físicas, las herramientas y el entorno general de trabajo, lo que indica que la organización se encuentra con una infraestructura metalmecánica segura, un factor indispensable en este giro de negocio, pero a su vez los *ítems* de proyección a largo plazo y la satisfacción global se presentan en respuestas neutrales en casos específicos. Los colaboradores perciben un ambiente seguro físicamente, pero reclaman un salario emocional y reconocimiento genuino que les asegure su jubilación.

La triangulación de la satisfacción global con la precepción de la alta dirección evidencia un estado de complacencia administrativa que se puede transformar en acción estratégica, la gerencia comprende la naturaleza humana y considera que la insatisfacción actual es manejable, apostando por sus quince auditores internos de calidad para empoderar a la planta productiva. Esta confianza en sus lideres es una base excelente, sin embargo, delegar el bienestar emocional a auditores técnicos resulta insuficiente. La oportunidad está en complementar esta robusta infraestructura con estrategias específicas de gestión humana que aseguren la retención definitiva del talento y consolidación del éxito organizacional.

Entrevista gerencial

Con el análisis de la entrevista gerencial se logra establecer un punto de partido constructivo y de base para una propuesta de estudio, con conocimiento de que la meta institucional es del 80% de satisfacción, la gerencia reflexiona sobre la naturaleza exigente del ser humano, esto refleja que se comprende de forma empática la complejidad de manejar a su equipo de trabajo, esta sensibilidad directiva es la base fundamental en la cual implementar nuevas estrategias de bienestar futuro, se destaca la consolidación de 15 auditores internos, el reto estratégico y la oportunidad para CARROCERÍASIMCE S.A.S. consistirá en sumar a esta excelente estructura técnica una visión especializada en gestión del talento que garantice un ambiente favorable para el éxito integral.

2.3. Caracterización de la empresa

CARROCERÍASIMCE S.A.S. es una empresa ecuatoriana que forma parte del sector industrial y metalmecánico, su ubicación estratégica es en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, región históricamente reconocida a nivel nacional por ser considerada el núcleo central y motor económico de la manufactura carrocera del país, esta organización se dedica al diseño, fabricación y comercialización de carrocería para autobuses y vehículos especiales. Se enfoca en transformar materias primas de alta resistencia en unidades de transporte seguras, sus procesos integrados consisten en la soldadura, pintura y adaptación de chasises que satisfagan la rigurosidad geográfica de la nación y operativas del sector transportista ecuatoriano.

Esta empresa refleja mediante su historia una trayectoria de esfuerzo continuo, resiliencia y adaptación dentro del competitivo mercado automotriz, fue fundada en el año 1978 originalmente bajo la denominación de “Carrocerías IMCE” por lo que es una entidad que acumula actualmente cuarenta y ocho años de experiencia ininterrumpida de operación, inicialmente fue un proyecto impulsado por la visión conjunta y el espíritu emprendedor de los hermanos Cepeda, tras una reestructuración interna, la dirección de la compañía se consolido bajo el firme

liderazgo de Ramiro Cepeda y León Cepeda, ambos asumieron el control total de las operaciones, distribuyendo la propiedades y responsabilidades de forma equitativa en un cincuenta por ciento para cada socio.

En el año 2024 la empresa experimentó una importante evolución jurídica al constituirse legalmente como una Sociedad por Acciones Simplificada, pasando a denominarse de manera oficial como CARROCERÍASIMCE S.A.S., manteniendo intacta la división accionaria original entre los propietarios, siempre con un modelo de negocio con una visión gerencial basada en la excelencia industrial, mantienen estándares superiores, con el firme compromiso de alinear sus procesos bajo normativas internacionales de calidad, como la ISO 9001:2015, en consecuencia la empresa opera con una rigurosa sincronización interna para lograr entregar unidades homologadas, creciendo y fidelizando su gran reputación como un aliado seguro y confiable para las cooperativas de transporte a nivel nacional.

Esta organización tiene logros corporativos representativos como un Sistema de Gestión Integral que la posiciona como una referente en la industria, a parte opera bajo una certificación internacional de calidad (ISO 9001:2015), la empresa ha integrado exigentes estándares de gestión ambiental alineados a la norma ISO 14001:2015. Todo este alto rigor normativo se validó exitosamente a través de auditorías de certificación exhaustivas ejecutadas durante meses, garantizando la excelencia de su infraestructura, su enfoque en la mejora continua y en la optimización de sus procesos críticos, como el área de “preparación de chasis”, le ha valido importantes reconocimientos institucionales por lograr la excelencia operativa dentro de su sector.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL QUE FORTALEZCAN LA MOTIVACIÓN Y EL SENTIDO DE PERTENECIA DE LA EMPRESA.

En el capítulo a continuación se presentarán las estrategias propuestas para CARROCERÍASIMCE S.A.S., estas propuestas surgen de la necesidad organizacional de complementar la excelencia técnica y operativa, ya consolidada a través del SGC (Sistema de Gestión de Calidad), con un modelo de gestión y desarrollo humano que logre una sostenibilidad del negocio a largo plazo. Siendo la calidad del producto un reflejo directo del compromiso de quienes las construyen, en esta propuesta se busca transformar el clima laboral mediante acciones asertivas que brinden un sentido de valorización a la trayectoria, que eleven la motivación intrínseca y fortalezcan el sentido de pertenencia de toda la base operativa y administrativa de la empresa.

Estas estrategias fueron diseñadas en base a la realidad demográfica y operativa de CARROCERÍASIMCE S.A.S., empresa que cuenta con una fuerza laboral conformada por maestros metalmecánicos organizados en grupos de trabajo por orden de producción, las iniciativas huyen de la estandarización genérica y se enfoca en exaltar el compañerismo y el orgullo vocacional. Cada propuesta plasmada a continuación ha sido creada para poder compaginar de manera precisa con el entorno de la planta de producción, trabajando sin interferir con la producción, pero volviéndose el motor que impulsa al subconsciente del colaborador, consolidando así una cultura corporativa donde el bienestar humano y la eficiencia sigan un mismo rumbo.

3.1. Estrategias de gestión de talento humano y la satisfacción del personal

Equipo de Excelencia IMCE

Como primera estrategia tenemos un programa de reconocimiento diseñados para premiar el esfuerzo colectivo, con conocimiento previo de que la manufactura de una carrocería toma aproximadamente 45 días y se ejecuta mediante ordenes de

producción asignadas a los diferentes grupos en planta, esta estrategia busca hacer visible el esfuerzo grupal y convertirlo en un mérito. Al momento de institucionalizar este reconocimiento, la alta dirección fortalece el salario emocional de la plantilla, mitiga la percepción de que el esfuerzo pasa desapercibido y fomenta una operatividad de calidad donde todo el equipo esta sincronizado.

Este programa se llamará “Equipo de Excelencia IMCE”, para su ejecución se establecerá una matriz de valoración trimestral que únicamente se basara en métricas positivas que evalúen el desempeño de los grupos de trabajo durante sus respectivos ciclos de fabricación, no tendrá un enfoque de penalización de “no conformidades”, únicamente se registrarán hitos destacables como el cumplimiento exacto de los 45 días de ciclo, el ahorro de material, le calidad de la estructura y acabados, y el producto terminado. Cada trimestre, el comité delegado seleccionará al grupo más destacado para ser galardonado, mediante estas evidencias objetivas, garantizando un proceso justo y sustentado estrictamente en el mérito grupal y la calidad del trabajo.

Tabla 3. Matriz de valoración positiva “Equipo de Excelencia IMCE”

Criterio de Evaluación	Indicador de Mérito (Enfoque Positivo)	Medio de Verificación	Ponderación
1. Cumplimiento de Ciclo Operativo	Ensamblaje completado de manera exacta o anticipada dentro del ciclo estándar de 45 días, demostrando alta sincronización.	Cronograma de producción y registro de liberación.	40%
2. Eficiencia y Ahorro de Material	Uso óptimo de la materia prima, registrando un ahorro comprobable o nulo desperdicio de insumos durante la fabricación.	Reportes de bodega y descargas de inventario por orden de producción.	20%
3. Calidad de Estructura y Acabados	Ejecución impecable en todos los procesos: Recepción de chasis, Preparación de material, Estructura y Forrado exterior, Pintura, Forrado interior y acabados. Superando las inspecciones de calidad sin requerir reprocesos.	Hojas de inspección y reportes de aprobación del área de calidad.	30%
4. Excelencia del Producto Terminado	Entrega de una carrocería con acabados superiores, completamente homologada y lista para satisfacer los requerimientos finales.	Acta de liberación final de la unidad de transporte.	10%
TOTAL			**100%**

Fuente: Elaboración Propia

Esta estrategia cobrará vida en las instalaciones de la planta mediante ceremonias trimestrales breves pero significativas, el gerente de producción entregará públicamente un reconocimiento físico al grupo ganador, como un parche para su overol o un pin metálico, acompañando este acto con una felicitación verbal, este acto que se ve sencillo puede ser tan poderoso para una transformación del entorno físico en un escenario de validación constante. A su vez el nombre del equipo y sus integrantes será publicado en la cartelera principal, elevando el estatus de los trabajadores frente a sus pares y fortaleciendo su orgullo corporativo.

Este reconocimiento grupal actúa como un ancla intangible que retiene al talento humano experimentado y fomenta la cohesión, al recibir un galardón colectivo por parte de la institución, se reafirma su identidad profesional y asimilan que su esfuerzo en conjunto es el pilar del prestigio, a mediano plazo esta estrategia tendrá un efecto sumamente positivo, generará una competencia sana, los demás grupos de trabajo buscarán optimizar sus procesos para llegar a la plantilla ganadora, mediante la creación de este ecosistema se incrementara la lealtad institucional y será un impacto directo a la reducción de la rotación del personal técnico de la organización.

Calidad participativa

Como segunda estrategia esta la instalación permanente de buzones o cofres estratégicamente ubicados alrededor de la planta de producción y zonas administrativas, con el fin de recolectar propuestas de mejora e innovación por parte de todos los colaboradores, a esta estrategia la denominamos “Calidad participativa”. Esta estrategia se propone para potenciar la experiencia del talento humano en la organización, brindándoles un canal directo, continuo y seguro para aportar sin ideas sin necesidad de interrumpir labores. Esto permite que los colaboradores documenten todas las ideas o aportes de mejora para su propio entorno, mediante que la organización complementa la normativa ISO 9001 con la calidez del empoderamiento humano.

La ejecución de esta estrategia será mediante la colocación de cofres cerrados en puntos de alta concurrencia, podría ser en las áreas de descanso o el comedor, estos cofres estarán acompañados de formatos impresos estandarizados donde se pueda plasmar cualquier sugerencia por parte del colaborador, ya sea para optimizar el uso de consumibles, reportar falencias técnicas o proponer mejoras, los colaboradores serán libres de firmar su propuesta o depositarla de forma anónima en cualquier momento de su jornada, con esto se logra sobrepasar la barrera de la timidez y asegurar que las ideas fluyan de manera constante y libre.

Estos cofres serán abiertos al final de cada mes por parte de mejora continua y control de calidad, durante este proceso se recolectarán todas las sugerencias depositadas y se las evaluarán bajo parámetros técnicos y financieros viables. Con la implementación de este sistema físico tangible se elimina las barreras burocráticas que comúnmente existen entre las oficinas administrativas y los galpones de manufactura, toda esta información analizada y procesada activamente por gerencia brinda una percepción de respeto y validación profunda por el conocimiento empírico del trabajador, asegurando que sus opiniones son escuchadas y consideradas al momento de la toma de decisiones.

Esta estrategia actúa como una solución idónea para fortalecer el contrato psicológico, que es un *ítem* a tratar a nivel de clima laboral identificado en el diagnóstico, al momento en que un idea extraída del cofre logre ser implementada o traiga un beneficio para la empresa, el o los colaboradores que la sugirieron recibirán un momento especial, saber que sus sugerencias escritas se convirtieron en realidades operativas eleva exponencialmente la motivación intrínseca del personal, así dejamos de lado el que el colaborador perciba que es únicamente un ejecutor y se sienta como un aliado estratégico de la organización, reduce el desgaste emocional y mejora la confianza hacia la gerencia y se alinea a todas las metas de eficiencia corporativa.

Equilibrio IMCE

Como tercera propuesta, un programa de bienestar y salario emocional al cual se lo llamara “Equilibrio IMCE”. Esta estrategia se enfoca en poder dar diferentes compensaciones a los colaboradores como empresa, esta propuesta es un beneficio no monetario para mejorar la calidad de vida de nuestra parte operativa, bajo las primicias de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se evidencia una alta carga de exigencia operativa en planta, esta propuesta busca introducir políticas formales que mantengan el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Logramos responder a la innegable necesidad humana de tener un entorno donde la salud física y mental estes protegidas y así se fortalezca el talento humano.

Este programa será ejecutado en los días correspondientes al cumpleaños del colaborador, se le brindara medio día libre remunerado, esta política se activará de manera automática y estará sujeta a una planificación anual liderada por gerencia de producción y los coordinadores de cada proceso, al establecer un cronograma anticipado basado en los riesgos del personal, se logra tener esta flexibilidad de dar un tiempo libre de forma inteligente y estratégica, asegurando que la ausencia parcial del colaborador no sea en absoluto una carga para la empresa ni que afecte la programación del ciclo de producción.

Administrar este beneficio es una gran responsabilidad, por ello, desde lo mejor es que desde el departamento administrativo se lo maneje y se lo aplique a todas las áreas operativas de la empresa, con esta estrategia, la gerencia demuestra un interés genuino por el individuo que va más allá de su capacidad productiva, humanizando enormemente el entorno laboral, los colaboradores que experimentaran este nivel de respaldo corporativo, reducirán su estrés y solidificaran su compromiso hacia la marca, lo que se traduce como lealtad corporativa y la cual es capaz de sostener a largo plazo a la empresa frente a la alta competitividad del mercado.

Líderes de excelencia

Como cuarta estrategia tenemos un plan de capacitación, este orientado al desarrollo de competencias blandas e inteligencia emocional, a este lo denominaremos “Líderes de excelencia”, la propuesta está diseñada para aplicarse en los mandos medios de la empresa, desde el gerente de producción, los coordinadores, hasta los auditores internos del sistema de gestión de calidad, con esto, se busca principalmente dotar a los colaboradores de herramientas de liderazgo transformacional, desarrollando en ellos la capacidad de guiar a los diferentes grupos con alta empatía y comunicación asertiva, con estas habilidades fortalecidas, la empresa asegura que el estricto cumplimiento normativo se logre mediante la inspiración y el ejemplo continuo.

Esta iniciativa se desarrollara mediante la programación de talleres y seminarios de carácter inmersivo, donde se ponga en práctica lo expuesto, estos serán programados cada 6 meses, al ser semestrales estas capacitaciones serán dictadas por facilitadores externos especializados en psicología organizacional, buscando abordar los temas de resolución de conflictos de forma pacífica y técnica con retroalimentación constructiva, estas sesiones deberán ser fuera del horario de mayor carga operativa, de preferencia en alguna sala de capacitación empresarial, garantizando que los líderes asimilen los conceptos ininterrumpidamente y que el flujo productivo no se vea comprometido y se pueda cumplir con el cronograma de construcción de las carrocerías.

Para asegurar la efectividad de las capacitaciones, cada líder participante deberá aplicar lo aprendido diariamente en las instalaciones de la empresa, será importante que cada informe o reporte ya no se vea tan solo como una evaluación técnica, más bien sea un espacio constructivo y de desarrollo para cada involucrado. El formar lideres estratégicamente, es una forma eficiente de eliminar los cuellos de botella en la comunicación, evitando frustración operativa, si los coordinadores tienen la capacidad de gestionar eficientemente el capital humano, se garantiza un clima laboral armónico, lo que para cualquier empresa es indispensable y fundamental

para el éxito sostenido, esta podría ser la realidad de CARROCERÍASIMCE S.A.S mediante la aplicación de esta estrategia.

Tabla 4. Matriz Consolidada de Estrategias Propuestas para CARROCERÍAS IMCE S.A.S.

ESTRATEGIAS / DIMENSIONES	Equipo de excelencia IMCE	Calidad participativa	Equilibrio IMCE	Líderes de excelencia
ACTIVIDAD	Evaluación del desempeño operativo sin penalizaciones y ceremonia de reconocimiento público para la cuadrilla destacada.	Instalación de buzones físicos para la recolección de sugerencias operativas y evaluación técnica mensual por parte de Mejora continua para su implementación.	Consolidación del cronograma anual de onomásticos y concesión automática de medio día libre remunerado para el trabajador.	Contratación de facilitadores y ejecución de talleres inmersivos enfocados en inteligencia emocional, empatía y resolución de conflictos.
RESPONSABLE	Gerencia de Producción.	Control de Calidad / Mejora Continua.	Gerencia Administrativa, Talento humano, Gerente de producción y Coordinadores de grupo.	Gerencia Administrativa y Talento humano.
INDICADOR	Porcentaje (%) de cumplimiento de los parámetros de valoración.	(Sugerencias evaluadas e implementadas exitosamente / Total de sugerencias recibidas.)*100	(Número de beneficios otorgados / Número de cumpleaños registrados en el mes)*100.	Porcentaje (%) de asistencia de los mandos medios y reducción de quejas operativas por mala comunicación.
TIEMPO	Trimestral.	Continuo (Recolección) y Mensual (Apertura y evaluación).	Anual (Planificación).	Semestral.
Recursos Necesarios	Base de datos, pines o parches de reconocimiento y espacio en la cartelera principal.	Buzones físicos (cofres), formatos impresos estandarizados y sala de reuniones para el análisis.	Expedientes de talento humano y matriz de turnos para cubrir la ausencia sin afectar la producción.	Presupuesto para honorarios del capacitador externo y disponibilidad de la sala de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Implementación de estrategias

Para asegurar la viabilidad y el éxito de las estrategias propuestas, se ha diseñado una estructura de ejecución mediante un cronograma de implementación cíclico y sostenido, este plan operativo no está propuesto mediante fechas calendario estrictas, si no conforme a ritmos de producción y ciclos de construcción de la organización. La ejecución estará bajo la responsabilidad directa de quien la alta dirección delegue mediante su criterio, ellos serán quieres actuaran como los articuladores principales de las actividades dentro de las instalaciones, con este cronograma se busca integrar acciones que fortalezcan el talento humano al día a día de CARROCERÍASIMCE S.A.S., generando un bienestar al personal y que este fluya con naturalidad y exigencia como las de construcción de unidades.

La primera estrategia se hará efectiva en una periodicidad de 3 meses, se lo realiza de forma trimestral tomando en cuenta que el tiempo que toma la manufactura completa de una carrocería es de 45 días, este intervalo permite recolectar evidencias objetivas de calidad, la evaluación de las cuadrillas ya es parte de la labor continua en la planta de producción mediante el control de calidad, pero la materialización de esta propuesta, el reconocimiento se lo realizará durante la primera semana del nuevo trimestre. Un acto público que tendrá lugar en las afueras de la oficina principal de la planta de producción antes de iniciar la jornada de trabajo, de esta manera hacer visible y premiar el mérito grupal y que los colaboradores sepan que valoramos su esfuerzo.

La segunda estrategia será implementada en un ciclo de funcionamiento continuo, los buzones físicos permanecerán anclados de forma permanente en zonas estratégicas que permitan al trabajador depositar sus aportes en cualquier momento, sin embargo, cada fin de mes el equipo delegado por la alta dirección para efectuar el control de este revisará los buzones y se procesará las propuestas, si alguna es válida para hacerse efectiva, quedará en manos de la alta dirección cuando implementarla, tomando en cuenta la realidad del momento y los beneficios que atraerá, cerrando así el ciclo de mejora continua y participación activa.

La implementación de la tercera estrategia será de igual manera bajo un formato de ejecución continua pero personalizada a lo largo de todo el año calendario, esta propuesta será efectiva en las fechas exactas del cumpleaños de cada colaborador, donde el departamento administrativo hará efectivo el goce de su medio día libre remunerado, esta estrategia debe incluir una planificación anual, la cual será de conocimiento general en especial con el gerente de producción y coordinadores de grupos, para que así cuenten con la anticipación necesaria para cubrir la ausencia parcial del homenajeado y no se altere el ciclo de producción.

Por último la implementación de la cuarta estrategia, estará bajo el cumplimiento de un cronograma semestral de ejecución, la ejecución de este plan de formación de líderes, se cumplirá dos veces al año, en jornadas de capacitación intensivas dirigidas a mandos medios y auditores internos, como se dijo previamente será en una sala de capacitación empresarial designada por la alta dirección en los periodos de menor carga operativa, mediante esta prioridad semestral evitamos saturar la agenda gerencial y brindar a los lideres un lapso de 6 meses para poner en práctica las habilidades de empatía y comunicación asertiva expuestas en los talleres, también nos brinda un lapso de tiempo óptimo para que se evalué la efectividad de la estrategia.

Tabla 5. Matriz de estrategias propuestas para implementarse en CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Número de estrategia	Denominación	Descripción	Grupo de interés	Periodo de implementación
1	Equipo de excelencia IMCE	Programa de reconocimiento no financiero que evalúa y premia el esfuerzo colectivo y la excelencia operativa de las cuadrillas basándose en métricas positivas, cumplimiento de ciclos y calidad estructural.	Grupos de trabajo de la planta de producción.	Trimestral (cada 3 meses, alineado al ciclo de 45 días por carrocería).
2	Calidad participativa	Instalación de cofres en zonas de alta concurrencia para recolectar sugerencias e ideas de mejora de los trabajadores, complementando la normativa ISO 9001 con el empoderamiento y participación humana.	Todos los colaboradores	Continuo, con apertura y evaluación Mensual.
3	Equilibrio IMCE	Programa de salario emocional enfocado en el bienestar que otorga medio día libre remunerado a los trabajadores exactamente en la fecha de su cumpleaños, fomentando el equilibrio vida-trabajo.	Todos los colaboradores	Anual (ejecutado en la fecha exacta del cumpleaños de cada colaborador).
4	Líderes de excelencia	Plan de capacitación y talleres inmersivos orientados al desarrollo de habilidades blandas, liderazgo transformacional, comunicación asertiva y resolución pacífica de conflictos.	Mandos medios	Semestral (cada 6 meses).

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- En base a la revisión teórica desarrollada en el primer capítulo de este estudio, se concluye que la gestión del talento humano ha sufrido una evolución y se ha convertido en un pilar estratégico que incide directamente en la competitividad y la satisfacción laboral de todas las organizaciones, la literatura moderna afirma que el bienestar de los colaboradores no se limita a una remuneración económica únicamente, también se consolida de un contrato psicológico firme, constituido por el salario emocional, la equidad y el desarrollo de habilidades blandas, por ello, gestionar adecuadamente los recursos humanos transforma la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia en una ventaja competitiva sostenible y altamente rentable para las empresas.

- Mediante el diagnostico cuantitativo efectuado en el segundo capítulo, se concluye que existe una fuerza laboral diversa en CARROCERÍASIMCE S.A.S. que contiene una valiosa experiencia metalmecánica y un orgullo vocacional elevado, la evaluación estadística identificó la gran oportunidad de fortalecer la comunicación verbal, la percepción de justicia procedimental y los sistemas de recompensa no monetarios, con la garantía de un acople potenciador para el Sistema de Gestión de Calidad y una excelencia del producto mediante el complemento del rigor técnico con canales de evaluación humanizados que eleven el clima laboral y aseguren el cumplimiento de la meta corporativa de satisfacción interna.

- Al desarrollar el tercer capítulo se concluye que la implementación de estrategias diseñadas bajo la realidad corporativa de la empresa, es la solución idónea para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores, todas aquellas iniciativas como el galardón trimestral por equipos, los cofres de participación activa, la apertura a medio día libre por cumpleaños y los talleres potenciadores de líderes semestrales, respetan la estructura operativa y los ciclos productivos sin afectar la eficiencia de la planta, estas propuestas son oportunidades tangibles de mejora que

consolidan una cultura organizacional donde la excelencia industrial y el bienestar emocional van de la mano.

RECOMENDACIONES

- En busca del cumplimiento del objetivo general, se recomienda a la alta dirección oficializar como políticas institucionales permanentes y ejecutar progresivamente las estrategias propuestas ("Equipo de Excelencia IMCE", "Calidad participativa", "Equilibrio IMCE" y "Líderes de excelencia"). Al acoplar estas iniciativas con el exitoso rigor de las normas ISO 9001 e ISO 14001, la organización garantizará que el bienestar emocional y el reconocimiento del esfuerzo voluntario no interrumpan los ciclos productivos. Esta continuidad estratégica mitigará el desgaste operativo, consolidando una cultura corporativa donde la retención del talento experimentado sea la principal ventaja competitiva frente al exigente sector metalmecánico.

- Para asegurar el perfeccionamiento continuo de la propuesta planteada, se recomienda a la gerencia implementar un sistema de monitoreo periódico que evalúe el impacto real de las nuevas estrategias, aplicar encuestas de clima laboral y auditorías de satisfacción de manera planificada, transformando estas mediciones cuantitativas en Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) del talento humano. Al cruzar estos nuevos datos estadísticos con los índices de rotación y el cumplimiento de los tiempos de manufactura, la dirección podrá calibrar asertivamente los incentivos y el salario emocional. Esta evaluación constante permitirá identificar oportunidades de mejora, garantizando que el modelo de bienestar se adapte dinámicamente a las futuras necesidades operativas de la planta.

- Finalmente, se sugiere desarrollar estudios longitudinales que analicen el retorno de inversión (ROI) del salario emocional y la capacitación en liderazgo dentro de CARROCERÍAS IMCE S.A.S. Sería de alto valor académico e industrial investigar empíricamente cómo la mejora cuantitativa del clima laboral impacta de forma directa en la reducción de "no conformidades" y en la optimización de material. Adicionalmente, se recomienda a futuros investigadores explorar la viabilidad de integrar herramientas analíticas modernas, como el "*People Analytics*", en la matriz

administrativa de la empresa, lo cual proporcionaría modelos predictivos sobre el comportamiento, el bienestar y la retención a largo plazo del talento carrocero en el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, C., & Pineda, L. (2025). Auditorías de clima laboral y metodologías de evaluación de la satisfacción corporativa. *Revista de Recursos Humanos y Comportamiento*, 10(2), 45-60.

Alvear Diaz, M. (2025). Modelos de motivación, factores intrínsecos y sistemas de reconocimiento en entornos industriales. *Revista Gestión Estratégica*, 8(1), 12-28.

Astelarra, S. (2023). El talento humano en el entorno corporativo contemporáneo: Retención y desarrollo. *Revista de Administración de Empresas*, 15(4), 112-125.

Aybar, F., & Baldoceda, J. (2023). Fidelización, desarrollo continuo y reconocimiento profesional del talento humano. *Journal of Business Management and Innovation*, 11(3), 89-104.

Caiza Yucailla, A. (2023). El liderazgo y la comunicación interna en el sector industrial y manufacturero de Tungurahua. *Revista de Investigación Académica y Empresarial*, 7(2), 34-50.

Chicaiza, R. (2023). La gestión del talento humano como factor crítico de éxito, productividad y retención. *Revista de Negocios y Competitividad*, 9(1), 55-72.

Cruz, A., & Salazar, E. (2024). El componente afectivo y su impacto en la conducta organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología Ocupacional*, 22(1), 45-60.

Fernández, M., & Gómez, A. (2023). Upskilling y reskilling: Programas de capacitación estratégicos y avances tecnológicos. *Revista de Innovación Corporativa*, 14(2), 77-92.

Gómez, L., & Pérez, J. (2024). La percepción de la satisfacción del personal y su impacto en la salud organizacional. *Revista de Psicología Laboral*, 18(3), 210-225.

Granados Rivas, D. (2024). Calidad del servicio, productividad y bienestar laboral en la manufactura. *Journal of Human Resources*, 12(4), 140-158.

Herrera, P., & Domínguez, M. (2025). El liderazgo empático, la estimulación intelectual y su impacto en la satisfacción laboral. *Revista de Liderazgo y Gestión*, 6(1), 22-38.

Jooss, S. (2024). Agilidad estratégica, desarrollo profesional y la satisfacción intrínseca del talento. *International Journal of Talent Management*, 19(2), 115-130.

Martínez, D., & López, H. (2023). Dimensiones cognitivas, afectivas y conductuales de la satisfacción laboral. *Revista InveCom*, 15(3), 200-218.

Mendoza, P., & Valenzuela, R. (2024). El comportamiento de ciudadanía organizacional y su impacto en la productividad. *Revista de Ciencias Administrativas y Comportamiento Humano*, 12(2), 88-105.

Pibaque Pionce, L., & Mera Zambrano, R. (2025). La transición de la gestión humana como pilar de la rentabilidad institucional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 21(1), 60-75.

Torres, H., & Cárdenas, M. (2023). El contrato psicológico, la equidad y la retención del talento en las organizaciones modernas. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 13(4), 180-195.

Velasco, M., Mendoza, P., & Silva, J. (2023). People Analytics y su impacto en la toma de decisiones organizacionales. *Revista de Innovación y Gerencia Empresarial*, 5(3), 55-70.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para el personal de CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Encuesta para el personal de CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Estimado (a) colaborador (a) esta encuesta es parte de un proyecto de titulación que tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción del personal en CARROCERÍASIMCE S.A.S., por medio de una evaluación interna, en busca de una mejora en la gestión del talento humano y la satisfacción del personal.

La encuesta tiene con objetivo, diagnosticar la percepción, necesidades y nivel de satisfacción del personal operativo respecto al esquema actual de beneficios, para fundamentar el diseño de la propuesta estratégica final, toda la información obtenida será de carácter académico y confidencial.

Datos de control generales

Por favor, marque con una equis (X) la opción que corresponda a su situación actual:

1. Rango de edad:

- [ ] 18 a 25 años
- [ ] 26 a 35 años
- [ ] 36 a 45 años
- [ ] 46 años o más

2. Tiempo de antigüedad en la empresa:

- [ ] Menos de 1 año
- [ ] De 1 a 3 años
- [ ] De 4 a 6 años
- [ ] Más de 6 años

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones. Por favor, califique cada una de ellas seleccionando el número que mejor represente su grado de acuerdo o desacuerdo, utilizando la siguiente escala de *Likert* donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Selección y desarrollo:

1. El proceso de inducción que recibí al ingresar a la empresa me preparó adecuadamente para asumir las funciones de mi puesto.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Las capacitaciones que he recibido me han permitido desarrollar nuevas habilidades técnicas y blandas (comunicación, trabajo en equipo) útiles para mi trabajo.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Siento que la empresa invierte en mi crecimiento profesional y se preocupa por actualizar mis conocimientos frente a los cambios de la industria.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Sistemas de recompensa y reconocimiento:

4. Siento que la empresa valora genuinamente mi trabajo y reconoce públicamente mi esfuerzo cuando realizo una labor de manera excepcional.

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Las políticas actuales de la organización me permiten gozar de un "salario emocional" (el salario emocional hace referencia a la flexibilidad, permisos y balance entre su vida personal y laboral).

   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Evaluación de desempeño:

6. Las evaluaciones de desempeño en la empresa se realizan de manera justa y objetiva, con el fin de ayudarme a mejorar y no solo para penalizar mis errores.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Recibo retroalimentación constante y constructiva por parte de mis superiores sobre cómo estoy realizando mi trabajo.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Liderazgo y autonomía:

8. Mi jefe inmediato me brinda autonomía para tomar decisiones sin supervisar excesivamente cada detalle de mis labores diarias.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. El liderazgo de mis superiores se basa en la empatía, el respeto y la estimulación de mis capacidades, más que en la imposición de autoridad.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Comunicación y contrato psicológico:

10. La empresa cuenta con canales de comunicación abiertos y bidireccionales donde siento que mis opiniones y sugerencias son verdaderamente escuchadas.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Siento que existe equidad y transparencia en la forma en que la organización distribuye las oportunidades, incentivos y tratos hacia todo el personal.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Factores intrínsecos y conductuales:

12. Siento un profundo orgullo de pertenecer a CARROCERÍASIMCE S.A.S. y mi trabajo diario me genera un verdadero sentido de logro personal.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

13. El ambiente de trabajo actual me genera el bienestar y entusiasmo necesarios para realizar mis labores diarias con total concentración.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. Me siento tan comprometido/a con la empresa que estoy dispuesto/a a dar un "esfuerzo extra" voluntario para ayudar a un compañero o resolver un problema imprevisto.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Factores extrínsecos y satisfacción global:

15. Me siento plenamente satisfecho/a con las condiciones de seguridad física, herramientas y entorno general que la empresa me brinda para trabajar.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. En términos generales, mi nivel de satisfacción con mi empleo es alto y me proyectaría trabajando a largo plazo en esta organización.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Se agradece su colaboración con el desarrollo de esta investigación.

Anexo 2. Entrevista para el gerente general de CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

Entrevista para el gerente general de CARROCERÍASIMCE S.A.S.

Estimado Gerente esta entrevista es parte de un proyecto de titulación que tiene como objetivo analizar la gestión del talento humano y su incidencia en la satisfacción del personal en CARROCERÍASIMCE S.A.S., por medio de una evaluación interna, en busca de una mejora en la gestión del talento humano y la satisfacción del personal.

Esta entrevista tiene como objetivo, explorar la perspectiva gerencial respecto a las políticas actuales, la viabilidad financiera y la disposición administrativa para implementar nuevos incentivos dirigidos al personal operativo, garantizando que la propuesta final sea realista y aplicable, toda la información obtenida será de carácter académico y confidencial.

1. **¿De qué manera asegura la dirección que el talento contratado se alinee verdaderamente con la filosofía institucional de CARROCERÍASIMCE S.A.S.?**

2. **Desde la perspectiva de la gerencia, ¿qué importancia estratégica tiene el desarrollo de las competencias técnicas y blandas del personal operativo para el crecimiento de la empresa?**

3. **¿Con qué tipo de recursos cuenta actualmente la empresa para ejecutar estos programas de desarrollo de competencias blandas y técnicas del personal operativo?**

4. **Los incentivos no son solo monetarios, ¿qué estrategias de "salario emocional" aplica la gerencia para fortalecer la motivación de los trabajadores?**

5. **¿Cómo maneja la empresa actualmente el proceso de evaluación de desempeño para garantizar que sea percibido por el trabajador como una herramienta de desarrollo y no de penalización?**

6. **¿Qué acciones toma la dirección para formar a los supervisores en habilidades de empatía y liderazgo?**

7. **¿Qué nivel de delegación de autoridad y autonomía operativa permite actualmente la estructura gerencial hacia los trabajadores de base?**

8. **¿Cómo afronta la gerencia el reto de mantener un sentido de justicia y equidad en el trato y las recompensas para toda la plantilla laboral frente a las limitaciones presupuestarias?**

9. **Los indicadores preliminares muestran un promedio inferior en la satisfacción del personal frente a una meta corporativa del 80%. Desde la visión directiva, ¿cuál es la causa principal de esta brecha de insatisfacción?**

10. **¿Ha notado la Alta Dirección que los actuales niveles de satisfacción afectan los índices de productividad, calidad o tiempos de entrega en la planta? ¿De qué forma?**

11. **A futuro y como resultado de esta investigación, ¿qué compromisos o cambios estructurales estaría dispuesto/a a asumir la gerencia para elevar el clima organizacional y el bienestar del personal?**

Se agradece su colaboración con el desarrollo de esta investigación.

Anexo 3. Fichas de validación de instrumento de recolección de información (Entrevista)

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista para el gerente general de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			Es necesario mejorar algunos errores ortográficos
Orden					X		
Presentación del instrumento				X			

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94,28 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Julio Zurita Altamirano
Formación Académica:	Doctor en Ciencias Organizacionales
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista para el gerente general de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial					35		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Christian Guerrero
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial Ingeniero Comercial
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Entrevista para el gerente general de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			Realizar revisión sobre los términos técnicos para ayudar a la comprensión del instrumento
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				4	30		
Total	34/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34/35	97,14 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Giovanny Rojas
Formación Académica:	Mg. Gestión Financiera Lic. Contabilidad y Auditoria
Firma:	

Anexo 4. Fichas de validación de instrumento de recolección de información (Encuesta)

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Encuesta para el personal de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			
Orden					X		
Presentación del instrumento				X			Es necesario identificar el objetivo general del proyecto y el del instrumento.

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94,28 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Julio Zurita Altamirano
Formación Académica:	Doctor en Ciencias Organizacionales
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Encuesta para el personal de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción					X		
Orden					X		
Presentación del instrumento					X		

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial					35		
Total	35/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35/35	100 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Christian Guerrero
Formación Académica:	Magister en Gestión Empresarial Ingeniero Comercial
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CASO IMCE

Estudiante: Juan Diego Cepeda Castillo

Fecha: 26 de Mayo de 2026

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **"Encuesta para el personal de CARROCERÍASIMCE S.A.S."** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					X		
Congruencia					X		
Redacción				X			Realizar revisión sobre los términos técnicos para ayudar a la comprensión del instrumento
Orden					X		
Presentación del instrumento				X			Es imprescindible añadir una sección inicial que recopile datos de control

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					X		
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					X		
Total Parcial				8	25		
Total	33/35						

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
33/35	94,28 %

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
No válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	X

Nombre del experto:	Giovanny Rojas
Formación Académica:	Mg. Gestión Financiera Lic. Contabilidad y Auditoria
Firma:	