

# La gestión del talento humano en las empresas

## Human talent management in companies

Recibido: 14/01/2025  
Aceptado: 07/09/2025  
Publicado: 30/09/2025

<sup>1</sup>Universidad de las Fuerzas Armadas, Pichincha, Ecuador

Correspondencia:  
adriyamilenero1@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5090-5981>

Adriana Herrera Granizo<sup>1</sup>, Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel<sup>2</sup>,  
Lizeth Katherine Ortega Huilcapi<sup>2\*</sup>

### RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Fábrica Ecuatoriana de Cerámica, situada en la ciudad de Riobamba, perteneciente a la provincia de Chimborazo de la República del Ecuador, con el propósito de comprender el comportamiento del personal durante el desarrollo de sus funciones. Para ello, se definió la relevancia del capital humano en las organizaciones, así como se detalló las diversas fases que se deben ejecutar para contar con personal competente previo a la contratación. El objetivo obtener información relevante y que contribuya al logro de los objetivos de la organización. Se busca aportar a mantener relaciones interpersonales óptimas, que permita la estabilización constante de la empresa y sus empleados. Por consiguiente, se requirió examinar diversos conceptos, entre ellos, la relevancia del capital humano en las organizaciones, las relaciones humanas referidos a la interacción interpersonal, clasificadas como formales o informales, cercanas o distantes, emocionales o no emocionales. En el contexto corporativo, es imperativo considerar que existen múltiples tipos de relaciones entre individuos, tales como las interacciones individuales, entre los propietarios, entre los propietarios y los trabajadores, y entre los trabajadores y propietarios con los clientes. Con estas preocupaciones, se llevó a cabo un estudio que permite comprender el comportamiento del personal en diversos contextos. grupos. Se empleó la Matriz FODA, los árboles de problemas y objetivos, con la finalidad de establecer un criterio que promueva la armonía dentro de la organización.

Licencia:



Revista de la Facultad de Ingeniería Económica, Estadística y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Ingeniería

**Palabras clave:** Recurso Humano, Relaciones Humanas, Matriz FODA, Árboles de Problemas y Objetivos

## ABSTRACT

This research was conducted at the Ecuadorian Ceramic Factory, located in the city of Riobamba, in the province of Chimborazo, Ecuador. Its purpose was to understand employee behavior in the performance of their duties. To this end, the importance of human capital in organizations was defined, and the various stages that must be carried out to ensure competent personnel are recruited prior to hiring were detailed. The objective is to obtain relevant information that contributes to achieving the organization's objectives. The goal is to contribute to maintaining optimal interpersonal relationships, allowing for the ongoing stability of the company and its employees. Consequently, it was necessary to examine various concepts, including the importance of human capital in organizations and human relations, referring to interpersonal interactions, classified as formal or informal, close or distant, emotional or non-emotional. In the corporate context, it is imperative to consider the existence of multiple types of relationships between individuals, such as individual interactions, interactions between owners, interactions between owners and employees, and interactions between employees and owners and customers. With these concerns in mind, a study was conducted to understand staff behavior in various contexts. The SWOT matrix, problem trees, and objective trees were used to establish a criterion that promotes harmony within the organization.

**Key Words:** Human Resource, Human Relations, SWOT Matrix, Problem Trees and Objectives

## 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación en la Empresa Ecuatoriana de Cerámica, fue conocer las razones por las cuales existen problemas de comportamiento de las personas, sean empleadores o trabajadores, al interior de la organización con el fin de tener la suficiente evidencia para; realizar las correspondientes recomendaciones orientadas a cambiar actitudes que crean conflictos entre los compañeros de trabajo y sus superiores; para esto fue necesario utilizar herramientas de Planificación Estratégica tales como la Matriz FODA y Arboles de Problemas y Objetivos. Se revela la necesidad de fortalecer las relaciones

humanas. La principal recomendación es mejorar la comunicación interpersonal, ya que esto permite armonizar todas las actividades del equipo.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

**Significado del Capital Humano en las Organizaciones.** La relevancia de los recursos humanos en una empresa radica en que fortalece su capacidad para responder de manera favorable y voluntaria a los objetivos de rendimiento y oportunidades, y en estos esfuerzos lograr satisfacción, tanto por cumplir con las tareas como por estar inmersos en el entorno laboral. Esto exige que individuos idóneos, poseedores de la combinación apropiada de conocimientos y habilidades, estén presentes en el lugar y momento oportunos para realizar el trabajo requerido. Las organizaciones comparten un elemento común: todas están compuestas por personas. Las personas realizan los progresos, los éxitos y los errores de las organizaciones (Naroş y Simionescu, 2019).

Por ello, no es una exageración sostener que representan el recurso más valioso. Si una empresa posee abundantes recursos financieros, tecnología avanzada e instalaciones impecables, pero cuida de un equipo humano adecuado o este se percibe como mal dirigido, con escasos incentivos y mínima motivación para cumplir sus funciones, el éxito sería inalcanzable. Una empresa consiste está conformada por individuos que se agrupan para obtener beneficios recíprocos, y su existencia o disolución depende de la calidad o conducta de su personal. Lo que hace diferencia a una empresa son los individuos que poseen competencias para aplicar diversos tipos de conocimiento. Los recursos humanos son esenciales para la utilización efectiva de otros recursos. Por lo tanto, podemos afirmar que los empleados de la empresa son su auténtico motor, y sin ellos, la empresa no existiría, enfatizar que el activo fundamental de una empresa es el factor humano, más que las maquinarias y el capital que posee (Madero et al., 2023).

**La Función del Recurso Humano.** En toda empresa u organización, el departamento de recursos humanos es el encargado de la administración, reclutamiento y gestión del personal, con el objetivo de cumplir seis propósitos fundamentales: especificar el tipo de personal necesario, reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos, retener a los individuos más destacados, alinear a los empleados con los objetivos de la empresa, compensar sus contribuciones y fomentar su autorrealización. Este trabajo se enfoca precisamente en la gestión de dicho departamento (Ochieng, 2023), a cual puede clasificarse en dos áreas principales. La primera es el área administrativa, que se refiere al ciclo de

vida de los empleados en la organización incluyendo selección, capacitación y ascensos y a la gestión de sus tareas. La segunda es el área directiva, que se vincula con la “dirección” del personal a través de la motivación, supervisión, liderazgo e integración, siendo esta última una tarea que recae en todos los jefes (Subramony et al., 2022).

**Las Relaciones Humanas en las Empresas.** Las relaciones humanas diagnostican, controlan, previenen y abordan los estados de insatisfacción laboral mediante medios terapéuticos como la comunicación, la participación y los incentivos. El ser humano, por naturaleza, busca comprender lo que sucede a su alrededor; de ahí la necesidad de estar informado. En ausencia de información veraz, la imaginación tiende a satisfacer el instinto de curiosidad, creando algo que probablemente no se corresponda con la realidad. Debido a esta realidad psicológica, el empresario debe superar la inclinación innata a retener información para sí mismo. Es recomendable implementar la política de “puertas abiertas” minimizando los “secretos” y promoviendo la comunicación entre el personal, tanto dentro de los mismos niveles como entre diferentes niveles (Holbeche, 2022).

Esto permitirá a la Dirección comprender mejor el estado emocional del personal y aprovechar sus ideas y perspectivas; Además, se logrará una mayor fluidez en la comunicación de órdenes y deseos de arriba hacia abajo. La participación busca promover el sentido de pertenencia, de modo que cada individuo se reconozca como parte del esfuerzo colectivo de la empresa y, en cierta medida, de la responsabilidad compartida. Se ha demostrado que es sencillo inducir al trabajador a emplear el término “nosotros”, símbolo de una integración total, la cual, según algunos, incrementa la productividad más que cualquier incentivo (Banerjee y Jackson, 2017).

La motivación es **la técnica psicológica** que vincula las necesidades con los incentivos, buscando estimular el trabajo a través de estos. Los incentivos pueden ser intrínsecos, relacionados con la misma tarea, o extrínsecos, que pueden ser **económicos o psicológicos**. Cuando el impulso hacia el incentivo, originado por la necesidad, es interrumpido, el individuo experimenta un estado emocional adverso denominado frustración, que resulta perjudicial tanto para él mismo como para los demás. La fatiga y las responsabilidades que conlleva, constituyen en sí misma una situación frustrante. Por consiguiente, es imperativo preservar de manera excepcional los aspectos positivos o placenteros que pueden derivarse del propio trabajo (Moisander et al., 2018).

“¿Cómo podemos forjar relaciones constructivas en el entorno laboral desde su interior?” Algunos requieren más que una tendencia hereditaria para un enfoque empático e interpersonal para desarrollar una relación laboral positiva. Si bien estas recetas se aplican a cualquier situación en la que el enlace humano sea alto, son importantes en el lugar de trabajo. La clave es ser un “fanático” en el sentido de que aprecian los regalos peculiares de todos al prestar lo que las personas dicen que necesitan y defender a aquellos que son menos capaces de defenderse. También es importante cumplir con nuestras palabras, dar nuestro apoyo sin esperar nada a cambio y aceptar nuestros propios defectos y otros. Todo esto debe estar respaldado por un diálogo continuo y respetuoso que se puede promover a través de actividades adicionales en la oficina. Los autores también quieren enfatizar abiertamente cómo la conclusión es dibujar líneas en la relación, ya que son los límites los que les permiten establecerlo de manera profesional y saludable que corresponde a ambas partes (Hammar et al., 2024).

Árbol de Cuestiones. “Utilizando metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y supervisión de programas sociales, además de identificar las problemáticas existentes en las Relaciones Humanas de la empresa, se implementó el Árbol de Problemas.” ¿Cómo se configura el Árbol de Problemas? Se trata de una metodología colaborativa que promueve la generación de conceptos innovadores para identificar el problema y organizar la información acumulada, generando un modelo de relaciones causales que lo esclarecen. Esta metodología facilita la detección y sistematización de las causas y consecuencias de un problema específico. En consecuencia, su función es complementaria y no sustituye la información esencial. El tronco arbóreo simboliza el problema principal, las raíces representan las causas y la copa representa los efectos. La lógica postula que cada problema es el producto de los precedentes y, simultáneamente, provoca los subsiguientes, lo que pone de manifiesto la interrelación entre causas y efectos (McMain, 2023, p. 5).

Árbol de objetivos. “El árbol de objetivos es un ejercicio cartográfico que facilita la planificación enfocada en el abordaje o la resolución de un problema comunitario previamente identificado.” El insumo fundamental para la elaboración de este mapa es el árbol del problema (consultar la guía para su elaboración, destinada al tutor), ya que, a partir del problema, sus causas y consecuencias, se derivarán los objetivos, efectos, productos y actividades necesarios para desarrollar una Agenda Anual de Incidencia y Comunicación Comunitaria de los PDET, liderada por los delegados de los grupos motor. El árbol de objetivos tiene como finalidad definir de manera clara y estratégica el objetivo que deseamos lograr con la agenda de incidencia política. En otras palabras, esta cartografía facilita la determinación del objetivo al que se aspi-

ra mediante la acción planificada de incidencia política & comunicativa. Los objetivos establecidos colectivamente por el grupo motor deben derivar en un conjunto de acciones de incidencia y los mecanismos necesarios para su consecución (Singer y Cohen, 2020, p.9).

El Análisis FODA. La evaluación a través de la matriz FODA conlleva una valoración de los factores internos, tanto robustos como débiles, que diagnostican la condición de una entidad, así como su evaluación externa, entendida como las oportunidades y amenazas. Se trata de una práctica introspectiva de diagnóstico corporativo que conlleva la detección, a través de un análisis preliminar lo más objetivo posible, de las características intrínsecas a la organización o individuo que la potenciarán frente a los competidores y la distinguirán de la competencia. Además, se reconocen las debilidades, entendidas como aquellas características o áreas que se manifiestan en desventaja en comparación con el resto de la comunidad empresarial, y que exigen mejora o robustecimiento para equilibrar el rendimiento global de la organización en su conjunto (Teoli et al., 2023).

### **3. METODOLOGÍA**

El método lógico deductivo se aplica a casos particulares mediante la vinculación de juicios. La función de la deducción en la investigación es bidireccional: a. En primer lugar, implica la identificación de principios desconocidos a partir de los ya existentes. Una norma o principio puede ser reducida a una norma más amplia que la englobe. Si un objeto cae, afirmamos que pesa debido a que es un caso específico de la gravedad b. Asimismo, se utiliza para descubrir consecuencias desconocidas de principios conocidos. Si poseemos el conocimiento de la fórmula para calcular la velocidad, podremos determinar la velocidad de una aeronave. La matemática se caracteriza como la ciencia deductiva preeminente; se compone de axiomas y definiciones (Citkin y Wybraniec-Skardowska, 2020).

Método inductivo genera leyes a partir de la observación de los hechos, a través de la generalización del comportamiento observado. En esencia, lo que realiza es una especie de generalización, sin que la lógica pueda llegar a una demostración de las leyes mencionadas o a un conjunto de conclusiones. Estas conclusiones podrían ser erróneas y, simultáneamente, la aplicación parcial de la lógica podría preservar su validez. Por lo tanto, el método inductivo requiere una condición adicional: su aplicación se considera válida hasta que no se presente ningún caso que no satisfaga el modelo propuesto (Citkin y Wybraniec-Skardowska, 2020).

#### **4. RESULTADOS**

Este estudio se llevó a cabo mediante la investigación científica deductiva e inductiva, aplicando los principios encontrados a situaciones concretas mediante la vinculación de juicios. Se descubrió los principios misteriosos que provocaban una serie de problemas en la conexión humana en la Industria Ecuatoriana de Cerámica de Riobamba, en la provincia de Chimborazo, en Ecuador; Además, se implementaron acciones normativas que armonizarán las de sus empleados, empleados y propietarios.

Para llevar a cabo el objetivo propuesto, fue necesario recordar ciertos conceptos como las relaciones humanas; que, dentro de los diferentes estudios, podemos manifestar que, se refiere a la relación interpersonal; estas relaciones las conocemos como formales e informales, cercanas o distantes, emocionales o no emocionales; por lo tanto, en los negocios hay que considerar muchos tipos de relaciones con diferentes personas, como puede ser con uno mismo, entre los propietarios, entre propietarios y trabajadores; y, entre trabajadores con los clientes.

Las prácticas en las relaciones humanas por parte de los empresarios, fueron creciendo toda vez que mantenían acercamiento con sus trabajadores, obteniendo buenos resultados en la producción y comercialización de sus productos, por lo regular el tipo de relación humana laboral, la ejercían toda vez que se preocupaban que si tenían los trabajadores problemas en la movilización de materiales, en la transformación de productos, si requerían algún bien o servicio para facilitar su actividad, si se encontraban conformes con la forma de trabajo, con el horario de trabajo, si requerían algún tipo de protector y a su vez cuando el trabajador respondía favorablemente a los interés del empleador, éste reconocía algún incentivo, pero una de las atenciones de mayor validez, siempre ha sido cuando en jefe inmediato observaba que el trabajador tenía alguna preocupación de tipo personal y éste a su vez veía la forma de darle solución.

Primeramente, fue necesario conocer la reseña histórica de la indicada industria, la misma que cuenta con alrededor de ciento cincuenta empleados entre personal administrativo, operarios y obreros; así como, según los registros existentes en una de las notarías de la ciudad de Riobamba, al finalizar el año 1960, un grupo de ecuatorianos y venezolanos crearon la Fábrica Ecuatoriana de Cerámica, la misma que fue adquirida por liquidación en remate por el Banco Nacional de Fomento; esta compañía permaneció administrada por los adquirientes hasta los años noventa; y por razones de financiamiento, fue

vendida a la empresa Eljuri de la ciudad de Cuenca, la misma que funciona normalmente hasta estos días.

Los sindicatos cumplen un rol relevante en las relaciones entre empleados y empleadores”, funciona como un punto de partida estratégico para justificar una investigación con una perspectiva crítica. Aunque parece una declaración neutral, su verdadero objetivo es introducir un caso de estudio específico donde esta relevancia se manifiesta de forma problemática. De este modo, nace la curiosidad por analizar una fábrica al borde de la quiebra, descubriendo que una de las razones principales de su crisis fue la conformación de un sindicato cuyas continuas exigencias de beneficios afectaban directamente la economía de la empresa. Este enfoque, si bien es válido para una investigación, presenta una visión unilateral del fenómeno. La evidencia académica sobre el impacto de los sindicatos, incluso en Ecuador, es ambivalente: mientras algunos estudios destacan su rol en la mejora de salarios y condiciones laborales, otros, como sugiere este caso, los asocian a una reducción de la rentabilidad y flexibilidad empresarial. Por lo tanto, el texto utiliza un caso particular para ilustrar una de las tensiones más documentadas en el mundo laboral: el conflicto entre las demandas sindicales y la sostenibilidad financiera de una compañía.

En cualquier caso, como señala Strauss y Sayles, los empresarios empezaron a interesarse, bajo el símbolo de las “nuevas relaciones industriales”, por una gran variedad de proyectos, desde cafeterías y programas de recreo para los obreros a clases de cocina para sus esposas. Algunos programas se idearon para transformar tanto las vidas privadas de los empleados como su actuación en el trabajo mismo. Podemos manifestar que este tipo y más servicios se generalizaron hasta el punto de que cada día, los trabajadores exigían más derechos sin medir las consecuencias que financieramente acarreaban a las empresas, donde en cambio se creaban conflictos entre empleadores contra trabajadores.

Debemos manifestar, que en la actualidad el mundo laboral viene cambiando que, si bien algunas empresas les llenan de bienestar a sus trabajadores; los tipos de incentivos se encuentran debidamente normados por el Estado y que por lo regular están ligados a los económicos tales como los llamados décimo tercero y cuarto sueldos. Mientras en algunas empresas, además, reconocen hacerlo individualmente a los mejores empleados o trabajadores que demuestran aptitudes y responsabilidades en el cumplimiento de sus obligaciones. Todos estos incentivos, dan lugar a mantener siempre excelentes relaciones entre trabajadores y empleadores.

Con el propósito de conocer estratégicamente la situación actual de las relaciones que mantiene la empresa Cerámica con sus trabajadores, hemos desarrollado la Matriz FODA que a continuación se expone:

**Tabla 1**  
*Matriz FODA*

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Estabilidad en el Trabajo	O1	Respaldo Jurídico al Trabajador
F2	Ascensos en el Trabajo	O2	Pertenecer a Organizaciones en Defensa del Trabajador
F3	Capacitación Permanente	O3	Capacitación Profesional
F4	Fortalecimiento Profesional	O4	Oferta de Trabajo
F5	Reconocimiento Económico	O5	Mejorar sus Ingresos
F6	Beneficios de Salud y Bienestar	O6	Estabilidad en Otra Empresa
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	Falta de Comunicación	A1	Desocupación
D2	Mala Conducta entre Trabajadores	A2	No ser Seleccionado al Trabajo
D3	Mala Conducta con los Jefes Departamentales	A3	No hay Oferta de Trabajo
D4	Incumplimiento de las Obligaciones	A4	No se Facilita la Preparación para Trabajadores en Desocupación
D5	Falta de Integración entre los trabajadores	A5	Falta de Ingresos para el Sustento
D6	Falta de Preparación Personal	A6	Trabajos Reprochables

De la Matriz FODA, se pudo detectar que las Fortalezas los trabajadores y empleados, mantienen estabilidad en el trabajo, se consideran ascensos a los empleados distinguidos por sus actuaciones, les dan capacitación y fortalecimiento profesional continuamente, reconocimientos económicos, aseguramiento en salud y bienestar; es decir que la empresa demuestra alto interés en el confort de sus dependientes; pero en cuanto a las Debilidades, éstas propiamente, se encuentran en manos de los trabajadores que demuestran, falta de comunicación, mala conducta y peor aún, falta de integración entre la mayoría de sus integrantes.

En cuanto a los otros factores, como Oportunidades, consideramos que las actuaciones negativas por parte de los trabajadores se deben a la mala inter-

pretación de las leyes laborales, que creen que se encuentran en su mayoría a su favor, que existe gran oferta de trabajo, mayores ingresos y su estabilidad; que asimismo, debemos manifestar que la situación en el Ecuador de oferta de trabajo ha cambiado totalmente y es lo contrario; mientras que las Amenazas son más claras debido a que existe un alto grado de desocupación, no ofertan capacitación para el ingreso a nuevas plazas de trabajo. Por todas y cada una de estas razones, fue necesario mantener reuniones con los trabajadores, empleados y empleadores, a fin de darles a conocer la situación de la empresa y que es necesario y urgente en cambiar actitudes que beneficien a las partes, por bienestar de trabajadores y empleadores, buscando la permanencia de la empresa al servicio de la comunidad.

**Tabla 2**

*Análisis de la Matriz FODA*

		FORTALEZAS						DEBILIDADES						SUMA	PROMEDIO
EXTERNO	INTERNO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6		
OPORTUNIDADES	O1	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	56	4,67
	O2	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	52	4,33
	O3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	5,00
	O4	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	36	3,00
	O5	5	5	5	5	5	5	1	3	1	3	1	1	40	3,33
	O6	5	5	5	5	5	5	1	1	3	3	1	1	40	3,33
AMENAZAS	A1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	18	1,50
	A2	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	22	1,83
	A3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	20	1,67
	A4	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	3	1	22	1,83
	A5	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	28	2,33
	A6	5	5	5	5	5	5	1	3	1	3	1	1	40	3,33
SUMA		44	46	48	46	46	44	20	28	28	34	26	24		36,17
PROMEDIO		3,67	3,83	4,00	3,83	3,83	3,67	1,67	2,33	2,33	2,83	2,17	2,00	34,17	2,93

Al haber realizado el correspondiente análisis de la Matriz FODA, encontramos que entre las F1al F6 con relación a las O1 al O6 y A1 al A6, los valores promedios nos indicaron sobre 3, lo que manifestó que en si la organización se encontraba en los parámetros normales; mientras que las D1 al D6 con relación a las O1 al O6 y A1 al A6, los valores se encontraron inferiores a 3, lo cual fue preocupante, por lo que se dio las correspondientes recomendaciones.

Estas recomendaciones estuvieron dirigidas a un cambio radical de relaciones entre los jefes Departamentales con los Trabajadores, debido a que los indicados jefes, al dar instrucciones relacionadas no solamente al trabajo, sino al comportamiento del personal, deben demostrar delicadeza de trato, a fin de

crear mayor confianza y de esta manera, aceptar sus opiniones, que pueden estar relacionadas a la producción o administración de recursos.

Que los trabajadores siempre esperan de los empleadores o autoridades de la empresa buen trato en todo sentido, por lo que fue necesario pongan en práctica buenas relaciones entre todos y cada uno de ellos.

Para que la entrega de instrucciones sea eficaz, no basta con emplear un lenguaje verbal claro, pues como demostró el investigador Albert Mehrabian, el impacto de un mensaje verbal es apenas una fracción del total. En una conversación cara a cara, más del 65% de la comunicación es no verbal, incluyendo gestos, postura y contacto visual. Esto es crucial, ya que cuando un trabajador recibe una orden, el estrés natural de la situación puede dificultar su plena comprensión. Por ello, el superior no solo debe cuidar sus palabras, sino también reforzar el mensaje con un lenguaje corporal coherente y positivo que genere confianza y asegure que la instrucción sea captada y ejecutada cabalidad.

Muchas ocasiones este tipo de actuaciones, los jefes inmediatos, consideran que el trabajador no tiene voluntad de aceptar sus órdenes, creando malestar entre las partes.

Agregamos también como mal lenguaje verbal, al tono de voz, es decir toda vez que el uno alza la voz o lo contrario, baja la voz; o a su vez, utilizar palabras como “ah”, “eh” o “um”, los mensajes con el interlocutor pierden fuerza, por lo que todos estos aspectos debían conocerlos para que exista una mejor comunicación.

Entre muchos problemas existentes en las comunicaciones escritas, se constató que en las mismas contenían errores por falta de claridad, ocasionando problemas en el momento de cumplirlas especialmente por los operadores de maquinarias, que debían comunicarse con varios obreros, manteniendo cierta timidez en pedir que se les aclare la orden. En este proceso; asimismo, se pudo observar a fin de que se pueda corregir y lograr mayor armonía entre las partes.

En lo relacionado a la falta de respeto de un número muy reducido de trabajadores, se debía a que, entre ellos, consideraban una amistad íntima y al realizar nuestra investigación, se trataba de que los unos eran antiguos y creían tener el derecho de ultrajar a los nuevos, por lo que fue necesario que acepten este tipo de error que podría causar resentimientos de los afectados y algún

momento sus reacciones podrían causar no solamente en insultos, sino agresiones personales.

La mala persuasión, no permite transformar ideas, conductas y actitudes, no logra satisfacer las necesidades de ambos interlocutores, por lo que es necesario, tomar la persuasión en forma positiva a fin de llevar a cabo mayor comprensión debiendo ser considerada como la clave en el entorno de las actividades.

La persuasión es la clave en las relaciones interpersonales por cuanto nos lleva a tratar de cumplir acuerdos para que las necesidades de ambas partes, se cumplan mejorando sus relaciones interpersonales y a la fluidez en la comunicación entre los actores.

En cuanto al irrespeto, debemos recalcar que es una de las actuaciones que se dan en todas partes y en todos los momentos, fue necesario, que las personas involucradas reflexionen y tomen debida nota que no todos están predisuestos a aceptar bromas de mal gusto, que, si bien es cierto, se puede realizar bromas pero que no se afecte a la integridad de las personas, sino que todos puedan sentirse a gusto de un momento de humor.

En conjunto entre autoridades y trabajadores, fue necesario manifestarles que es bueno que entre el personal puedan compartir momentos de relajación, entre los cuales uno o varios presentes, deban contar algo que les produzca chiste y de esta manera establecer mayor unión de amistad entre el personal de la organización, tomando en cuenta que el mayor tiempo de su vida la pasan en el trabajo.

En cuanto al comportamiento de los jefes Departamentales o Supervisores, éstos deben considerarse líderes en todo momento ante sus subalternos, deben saber escuchar a fin de despejar dudas, solucionar problemas, motivarlos, tratar a toda costa de integrarlos, debiendo tener presente que, con estas actitudes, se logrará mayor calidad y cantidad en el trabajo.

Establecer un buen ambiente en el trabajo, esto por lo regular está a cargo de los Supervisores o Jefes Departamentales, quienes deben mantener el diálogo constante con los trabajadores, desechar y rechazando todo tipo de comentarios mal habidos por parte de algunos subalternos que, por tratar de congraciarse siempre tienen la predisposición de dañar la imagen de algunos de sus compañeros, por lo que fue necesario que se tome muy en cuenta estas actitudes que en la mayoría de los casos llevan a conflictos laborales,

pudiendo observar directamente el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización y sacar de ellos lo mejor que es el aprovechamiento en las diferentes actividades que se requiere para su crecimiento.

Es necesario socializar entre todo el personal, los planes y programas que emprende la empresa, con el propósito de motivarlos y evitar incertidumbre que, lo único que afecta es al nivel de rendimiento tanto en la cantidad como en la calidad del trabajo debido a que, se pierde el interés de lo que se trata de realizar, por lo que fue necesario recordar a todo el personal que, se debe compartir todo tipo de cambios o políticas establecidas considerándoles como una familia unida.

Cuando no existe la socialización de lo que quiere realizar la organización para incrementar la producción y su comercialización, puede crear entre sus integrantes confusión, por cuanto desconocen los objetivos y prioridades.

Es fundamental prestar atención a cada empleado para evitar que la desmotivación y el aburrimiento afecten su desempeño. Para ello, se debe fomentar una comunicación abierta, preguntándoles regularmente su opinión sobre las tareas y si tienen ideas para mejorar los procesos cotidianos.

Toda persona debe ser considerada como creadora, por lo que se merece ser atendida para aprovecharla.

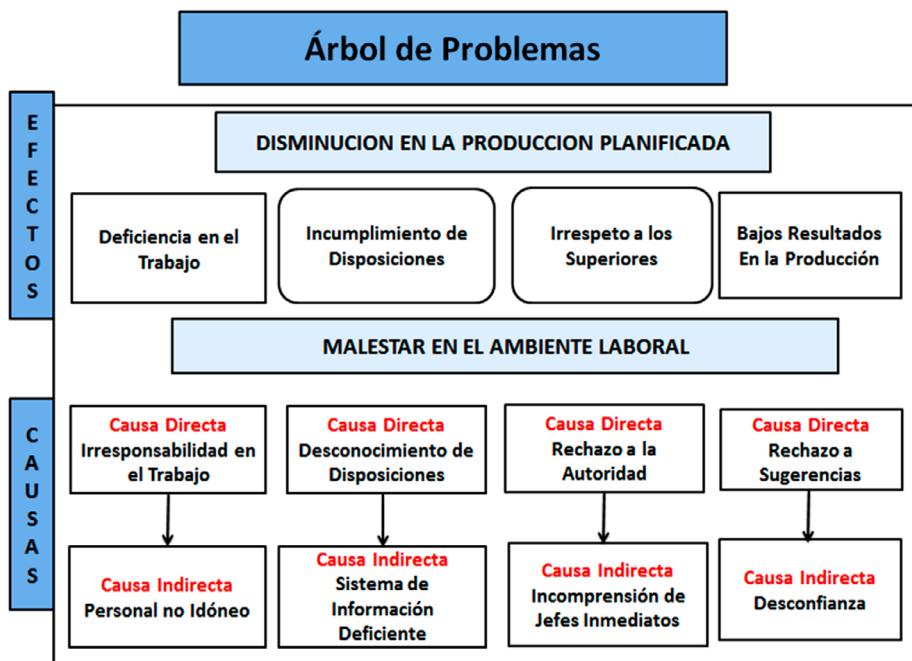
No podemos dejar pasar que nuestra investigación, trató de relaciones entre humanos, por lo que todos tienen sentimientos; estos sentimientos, pueden ser positivos y negativos, pero los que más nos preocuparon fueron los negativos, que se trataron en algunos casos de sus frustraciones, enojos y resentimientos, actitudes que deben ser atendidas oportunamente por los Supervisores a fin de lograr que los mismos sean superados, por cuanto estas actitudes afectan directamente a la productividad.

Con respecto al personal administrativo, si bien es otro tipo de talento humano, también demostraban algunos defectos, pero de menor relevancia, debido a que el mismo venía preparándose y especializándose en cada una de sus funciones, habiendo denotado que muchos de ellos se concentraban en sus tareas, pero que la falta de comunicación interna, colateralmente afectaba en la atención al cliente, esto se pudo observar en el área de comercialización de productos, para lo cual fue necesario recomendar que se capacite al personal en esta especialidad, debido a que por tratar de dar atención a pedidos internos de la empresa existía descuido en la otra parte de mayor importancia que es el “Cliente”, toda vez que se pidió explicación, supieron manifestar que

se trataba de una empresa de prestigio no solamente a nivel local, nacional, sino internacionalmente, para lo cual se puso mucho empeño en que comprendieran que la Atención al Cliente es una práctica mundial sobre relaciones Humanas.

El Árbol de Problemas, nos sirvió para conocer la serie de obstáculos que se presentaron para que exista armonía entre los jefes Departamentales y Trabajadores, por lo que en algunos casos existían retrasos en las actividades, así como desperdicios de materiales.

**Tabla 3**  
*Árbol de Problemas*



Como se puede observar en el Árbol de Problemas, las Causas por las cuales no existe buenas relaciones interpersonales en un grupo minoritario, se debe a que no ha existido una buena selección de personal, por la que ciertos trabajadores y empleados, han venido demostrando irresponsabilidad en el trabajo encomendado, así como también ha cooperado las malas prácticas en la transmisión de actividades por parte de las autoridades hacia los subalternos, cuyas consecuencias han recaído en la demostración de deficiencia, incumplimiento, irrespeto y bajos resultados en la producción.

Por lo expuesto al realizar el Análisis de Problemas, nos permitió técnicamente identificar el problema principal que deseamos superar y lograr cambios positivos permanentes.

Con el propósito de lograr cambios positivos a los problemas expuestos, se utilizó el Árbol de Objetivos, cuya herramienta nos ayudó a establecer líneas de acción que solucionen los problemas de manera imparcial y por orden de importancia, para lo cual se adoptó una estructura denominada Árbol de Objetivos cuya presentación se la realiza continuación:

Con la finalidad de que exista coherencia en la investigación realizada, se transforma lo negativo del Árbol de Problemas en acciones positiva del Árbol de Objetivos, para lo cual una de las actitudes logradas fue en permitir que todos los participantes reflexionemos sobre lo elaborado, permitiendo descubrir nuevas ideas y relaciones para la toma de decisiones alineando los medios para establecer los fines esperados

**Tabla 4**  
*Árbol de Objetivos*



Con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo y que se permita armonizar su ambiente y mejorar la producción, se recomendó que se practique una selección de personal con responsabilidad y profesionalizada, a fin de reclutar personas idóneas que sean responsables y eficientes en el trabajo, con la finalidad de que se cumpla cabalmente las disposiciones emanadas por las autoridades de la empresa, se practique sistemas adecuados y comprensibles de información, que se logre mayor acercamiento por parte de los Jefes Departamentales para con sus Trabajadores, a fin de mantener respeto como uno de los valores de mayor importancia en el conglomerado humano que, colabora en una organización productiva, por lo que indudablemente se logrará despertar confianza en sus actuaciones y de esta manera obtener buenos resultados en la producción y comercialización, como objetivo fundamental de toda empresa.

Es imperativo no dejar pasar uno de los pasos fundamentales para establecer una relación humana óptima dentro de la empresa, tal como lo expresa el Dr. Marcelo Bastidas P. en su Manual de Relaciones Humanas “Secretos del Alma para ser Feliz”, “Reglas Prácticas 1. Saludemos a los demás con fervor. Respondemos a ese número telefónico con verdadero interés. Esto siempre resulta satisfactorio. 1. Nos interesa el nombre de los demás. La denominación personal es el término más dulce que los oídos pueden percibir. Se encuentra vinculado a los recuerdos más hermosos de la niñez. No utilicemos el apellido de nadie. 2. Es necesario conocer la fecha de su cumpleaños y expresarle nuestras felicitaciones. Esas posturas no son olvidadas. 3. Por favor, preste atención a las observaciones de la otra persona, incluso si usted no tiene conocimiento de ello. Es tan gratificante dialogar frente a un individuo que está atento a nuestras palabras. La atención es uno de los métodos más efectivos para expresar estima no solo por quienes hablan, que puede ser escaso, sino también por la atención que pueden prestar a las palabras de los demás. ¿A quién no le resulta atractivo escuchar sus comentarios? “El individuo amable transforma las palabras que pronunciamos en oro”. 4. Elaborar un listado de las características que posee otra persona. Y reflexione sobre dichas cualidades.

Verá que, de manera inesperada, aunque usted no le tuviera cariño esa persona, se irá interesando por ella y su simpatía desaparecerá. Porque el pensar en las cualidades de los demás aumenta la simpatía” ... Algunas palabras para obtener la simpatía (mantener simpatía con los demás es el arte de una buena relación humana). Ser amable en las palabras. La palabra amable multiplica los amigos. ¿Quién puede tratar con confianza al que vive criticando? Hoy critica con nosotros de los demás, pero mañana critica con ellos de nosotros. Por eso el criticón siempre inspira desconfianza. No olvidar que todo el mundo

tiene deseo de ser estimado, no dejar de dar una palmadita a sus compañeros, felicitar a los compañeros por ser valorados, no contradecir a las personas, son causas de discusiones que no tienen importancia, recordemos también que existen defectos que acaban con la personalidad como no controlar las emociones desagradables, el cansancio, mala digestión, frustración, agresión, fanatismo, negar la realidad, la fantasía, renunciar el propio criterio, no aceptar que se ha equivocado”.

Finalmente, la práctica de valores, hace que la persona se mantenga con dignidad en su trabajo, ilusión que todo empresario se hace de disponer de empleados al servicio de su negocio, personas que en lo posible sean honestas, honradas, trabajadoras, integras, sinceras, leales, justas, imparciales, optimistas, creativas, corteses, incorruptibles, organizadas, prudentes, responsables, solidarias, entre otros.

## **5. DISCUSIÓN**

El marco conceptual, citando a autores como Naroş y Simionescu (2019) y Madero et al. (2023), establece de manera contundente que el capital humano es el “activo fundamental” y el “auténtico motor” de cualquier organización, por encima de la maquinaria o el capital financiero. Sin embargo, los resultados de la investigación en la Empresa Ecuatoriana de Cerámica revelan una clara desconexión con este principio. El diagnóstico, a través de la matriz FODA y el árbol de problemas, identifica debilidades críticas como “falta de comunicación, mala conducta y falta de integración”. Esto demuestra que, aunque la empresa invierte en fortalezas como capacitación y estabilidad (cumpliendo teóricamente con la retención), no está gestionando eficazmente el comportamiento y la interacción de su “activo más valioso”, lo que genera conflictos y afecta directamente a la productividad, tal como advertían los autores.

Ochieng (2023) y Subramony et al. (2022) dividen la función de Recursos Humanos en un área administrativa (selección, ascensos) y una directiva (motivación, liderazgo, integración). Los resultados sugieren que la empresa cumple razonablemente con el área administrativa, pero falla significativamente en la directiva. La necesidad de “mejorar la comunicación interpersonal” y la recomendación de que los jefes demuestren “delicadeza de trato” y “creen mayor confianza” apuntan a una carencia en el liderazgo y la integración. El problema no reside en la falta de sistemas de compensación (décimos, reconocimientos), sino en la calidad de la interacción diaria, precisamente el aspecto que el área directiva de RR.HH. debe supervisar, una tarea que, como indica Subramony et al., recae en todos los jefes y que en este caso parece descuidada.

Holbeche (2022) y Banerjee y Jackson (2017) presentan las relaciones humanas como un medio para diagnosticar y prevenir la insatisfacción a través de la comunicación (“puertas abiertas”) y la participación (sentido de pertenencia). Los hallazgos del estudio confirman esta teoría, pero desde la negativa. La existencia de “comentarios mal habidos”, el “irrespeto” entre compañeros y la falta de socialización de los planes de la empresa son síntomas claros de una política de “puertas cerradas”, donde la información no fluye y la imaginación, como advertía Holbeche, crea un ambiente de desconfianza. La recomendación final de socializar los planes y fomentar el diálogo no es más que la aplicación directa de las técnicas que los autores identifican como cruciales para que el trabajador emplee el “nosotros” y se sienta parte del esfuerzo colectivo, algo que la investigación demostró que estaba ausente.

Los resultados detallan problemas específicos de comunicación que se alinean perfectamente con las teorías de Mehrabian (citado en la investigación) y las reglas prácticas de Bastidas. La mención de que los jefes deben cuidar no solo sus palabras sino también su lenguaje no verbal, y evitar tonos de voz inadecuados o muletillas, valida la afirmación de Mehrabian de que más del 65% de la comunicación es no verbal. Asimismo, el análisis sobre frustraciones, enojos y resentimientos resalta la importancia de la inteligencia emocional, un eco de las “reglas prácticas” de Bastidas sobre controlar las emociones y pensar en las cualidades de los demás para generar simpatía. Los problemas detectados, como la “mala persuasión” y la “falta de respeto”, son la consecuencia práctica de no aplicar estos principios fundamentales de la interacción humana, demostrando que los conflictos no surgen por grandes fallas estratégicas, sino por deficiencias en las habilidades interpersonales más básicas de los líderes y el equipo.

## 6. CONCLUSIONES

El comportamiento de los colaboradores en una empresa es el resultado de una interacción dinámica entre su experiencia personal, la cultura organizacional, su nivel de motivación y las presiones del entorno económico. Sin embargo, la comunicación es el factor que actúa como catalizador de estas fuerzas. Sin canales de comunicación efectivos, las directrices se malinterpretan, las frustraciones individuales no se expresan constructivamente y los objetivos comunes se diluyen. Es a través de una comunicación de entendimiento, tanto verbal como escrita, que una organización puede alinear estas diversas realidades individuales hacia un propósito colectivo, transformando la potencial discordia en armonía y productividad.

Más allá de la claridad técnica del mensaje, la base de toda comunicación exitosa reside en el respeto mutuo. Este valor, fundamental en cualquier relación humana, se convierte en la práctica esencial para construir una buena amistad laboral y un ambiente de confianza. Fomentar una cultura donde el respeto es la norma no solo eleva la moral y la dignidad de las personas, sino que actúa como el principal antídoto contra los conflictos interpersonales que, inevitablemente, afectan el desempeño de toda la organización.

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES

**Adriana Herrera Granizo:** Conceptualización; Análisis formal; Investigación; Escritura – revisión y edición.

**Sandra Iveth Huilcapi Peñafiel:** Conceptualización; Investigación.

**Lizeth Katherine Ortega Huilcapi:** Conceptualización; Investigación; Metodología.

## REFERENCIAS

- Banerjee, S. B., & Jackson, L. (2017). Microfinance and the business of poverty reduction: Critical perspectives from rural Bangladesh. *Human Relations*, 70(1), 63-91. <https://doi.org/10.1177/0018726716640865>
- Citkin, A., & Wybraniec-Skardowska, U. (2020). Deductive Systems in Traditional and Modern Logic. *Axioms*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/axioms9030108>
- Hammar, E., Forsberg, C., & Thornberg, R. (2024). Teacher teams: A safe place to work on creating and maintaining a positive school climate. *Social Psychology of Education*, 27(4), 1775-1795. <https://doi.org/10.1007/s11218-023-09880-1>
- Holbeche, L. (2022). *Aligning human resources and business strategy*. Routledge. <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003219996&type=googlepdf>
- Madero, S., Rubio, Y., Olivas, M., & Mohd. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 15(6), Article 6. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- McMain, E. (2023). The “Problem Tree” of SEL: A Sociopolitical Literature Review. *The New Educator*, 19(2), 146-167. <https://doi.org/10.1080/1547688X.2023.2202716>

- Moisander, J., Groß, C., & Eräرanta, K. (2018). Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners. *Human Relations*, 71(3), 375-398. <https://doi.org/10.1177/0018726717718918>
- Naroş, M., & Simionescu, M. (2019). THE ROLE OF EDUCATION IN ENSURING SKILLED HUMAN CAPITAL FOR COMPANIES. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 14(1), 75-84. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=764353>
- Ochieng, E. M. (2023). A Study of the History Functions Roles and Challenges of Human Resources Management. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 054-064. [https://anapub.co.ke/journals/jebi/jebi\\_pdf/2023/jebi\\_volume\\_3-issue\\_1/JEBI202303006.pdf](https://anapub.co.ke/journals/jebi/jebi_pdf/2023/jebi_volume_3-issue_1/JEBI202303006.pdf)
- Singer, G., & Cohen, I. (2020). An Objective-Based Entropy Approach for Interpretable Decision Tree Models in Support of Human Resource Management: The Case of Absenteeism at Work. *Entropy*, 22(8), Article 8. <https://doi.org/10.3390/e22080821>
- Subramony, M., Guthrie, J. P., & Dooney, J. (2022). Investing in HR? Human resource function investments and labor productivity in US organizations. In *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 83-106). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003344544-4/investing-hr-human-resource-function-investments-labor-productivity-us-organizations-mahesh-subramony-james-guthrie-john-dooney>
- Teoli, D., Sanvictores, T., & An, J. (2023). SWOT Analysis. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302>