

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS
PYMES MEDIANAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE QUITO
Y PROPUESTA DE UN ESQUEMA MEJORADO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ANDRÉS LEONARDO GALARZA PÉREZ

andresito_galarza@hotmail.com

Director: Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán

kleber.mejia@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Andrés Leonardo Galarza Pérez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Andrés Leonardo Galarza Pérez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Andrés Leonardo Galarza Pérez, bajo mi supervisión.

Kléber Mejía Guzmán

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenarme de bendiciones e iluminarme para concluir mi trabajo.

A mi esposa Karen que siempre fue mi impulso y fuerza para seguir adelante.

A toda mi familia que me brindó su apoyo y cariño.

A la Escuela Politécnica Nacional por ser la institución que me formó académicamente.

A todos mis profesores que a lo largo de la maestría me supieron transmitir sus conocimientos.

A Kléber Mejía, quien fue un guía y apoyo muy importante para la conclusión de este trabajo de investigación.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, en especial a mi esposa Karen quien siempre me ha apoyado en todo y es mi compañera de vida; a mis padres Gerardo e Inés, al igual que a mis hermanos Sebastián y Fernando, mis sobrinos Alex y Camila y mi cuñada Karina, que siempre me brindan su cariño y apoyo incondicional; y que son lo más importante en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN.....	3
1.3.1 FORMULACIÓN.....	3
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN.....	3
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
2 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 TALENTO HUMANO.....	6
2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	6
2.2.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS.....	8
2.2.1.1 Reclutamiento de personal.....	8
2.2.1.2 Selección de personal.....	9
2.2.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS.....	9
2.2.2.1 Orientación de las personas.....	10
2.2.2.2 Descripción de puestos.....	10
2.2.2.3 Evaluación del desempeño.....	11
2.2.3 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	12

2.2.3.1	Remuneración	12
2.2.3.2	Programas de incentivos	13
2.2.4	DESARROLLO DE LAS PERSONAS	14
2.2.4.1	Capacitación y desarrollo de las personas.....	14
2.2.5	RETENER A LAS PERSONAS	15
2.2.5.1	Relaciones con los empleados.....	15
2.2.5.2	Seguridad y salud ocupacional.....	16
2.2.6	SUPERVISAR A LAS PERSONAS	17
2.2.6.1	Base de datos y sistemas de información de recursos humanos	18
2.3	PYMES EN ECUADOR	19
2.4	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES.....	19
2.5	EL SECTOR MANUFACTURERO DE ECUADOR	23
2.6	PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE QUITO	24
3	METODOLOGÍA.....	28
3.1	UNIDADES DE ANÁLISIS Y MUESTRA	28
3.2	DISEÑO O ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.2.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	30
3.3	RECOLECCIÓN DE DATOS	31
3.3.1	INMERSIÓN INICIAL EN LAS EMPRESAS A ESTUDIAR.....	31
3.3.2	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS A ESTUDIAR	31
3.3.3	INMERSIÓN PROFUNDA EN LAS EMPRESAS A ESTUDIAR	35
4	RESULTADOS Y DISCUSIONES	36
4.1.1	ANÁLISIS DE DATOS	36
4.1.1.1	Análisis de la inmersión inicial en las empresas estudiadas	36
4.1.1.2	Análisis del diagnóstico de la situación actual de las empresas estudiadas.....	37
4.1.1.3	Análisis de la inmersión profunda en las empresas estudiadas.....	58
4.2	PROPUESTA DE ESQUEMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES MEDIANAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE QUITO	65
4.2.1	CÓMO INCORPORAR A LAS PERSONAS	66
4.2.1.1	Reclutamiento de personal.....	66
4.2.1.2	Selección de personal.....	67

4.2.2	CÓMO COLOCAR A LAS PERSONAS	69
4.2.2.1	Inducción de personal	69
4.2.2.2	Descripción de puestos	71
4.2.2.3	Evaluación del desempeño.....	72
4.2.3	CÓMO RECOMPENSAR A LAS PERSONAS.....	74
4.2.3.1	Remuneraciones	74
4.2.3.2	Programas de incentivos	75
4.2.4	CÓMO DESARROLLAR A LAS PERSONAS	77
4.2.4.1	Capacitación y desarrollo.....	77
4.2.5	CÓMO RETENER A LAS PERSONAS	78
4.2.5.1	Relaciones con los empleados.....	78
4.2.5.2	Seguridad y salud ocupacional.....	79
4.2.6	CÓMO SUPERVISAR A LAS PERSONAS.....	80
4.2.6.1	Bases de datos y sistemas de información de recursos humanos.....	80
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
5.1	CONCLUSIONES.....	82
5.2	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS	87
	ANEXOS	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Los nuevos desafíos de la administración de personas	7
Figura 2 – Los tres componentes de la remuneración total.	13
Figura 3 – Desarrollo del talento humano basado en competencias.....	22
Figura 4 – Resultados de la pregunta 1 de la encuesta realizada a empleados.....	37
Figura 5 – Resultados de la pregunta 2 de la encuesta realizada a empleados.....	38
Figura 6 – Resultados de la pregunta 3 de la encuesta realizada a empleados.....	39
Figura 7 – Resultados de la pregunta 4 de la encuesta realizada a empleados.....	40
Figura 8 – Resultados de la pregunta 5 de la encuesta realizada a empleados.....	41
Figura 9 – Resultados de la pregunta 6 de la encuesta realizada a empleados.....	42
Figura 10 – Resultados de la pregunta 7 de la encuesta realizada a empleados.....	43
Figura 11 – Resultados de la pregunta 8 de la encuesta realizada a empleados.....	44
Figura 12 – Resultados de la pregunta 9 de la encuesta realizada a empleados.....	45
Figura 13 – Resultados de la pregunta 10 de la encuesta realizada a empleados.....	46
Figura 14 – Resultados de la pregunta 11 de la encuesta realizada a empleados.....	47
Figura 15 – Resultados de la pregunta 12 de la encuesta realizada a empleados.....	48
Figura 16 – Resultados de la pregunta 13 de la encuesta realizada a empleados.....	49
Figura 17 – Resultados de la pregunta 14 de la encuesta realizada a empleados.....	50
Figura 18 – Resultados de la pregunta 15 de la encuesta realizada a empleados.....	51
Figura 19 – Expectativas de futuro de los empleados de Fabrical.	53
Figura 20 – Expectativas de futuro de los empleados de Protela.	54
Figura 21 – Expectativas de futuro de los empleados de Fabrical.	56
Figura 22 – Expectativas de futuro de los empleados de Protela.	57
Figura 23 – Proceso de Selección.....	67
Figura 24 – Perfil de competencias de un Jefe de Área.....	72
Figura 25 – Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Clasificación de la industria manufacturera en Ecuador.....	24
Tabla 2- Construcción de la encuesta para empleados.....	32
Tabla 3- Clasificación de las empresas a estudiar en base a la CIIU	36
Tabla 4- Comparación inicial de las empresas a estudiar.....	37
Tabla 5- Entrevista dirigida al gerente de Fabrical.....	58
Tabla 6- Entrevista dirigida a la encargada del Talento Humano de Protela	61
Tabla 7- Resultados de las entrevistas realizadas.....	63
Tabla 8- Propuesta de mejora-Reclutamiento	67
Tabla 9- Propuesta de mejora-Selección	69
Tabla 10- Propuesta de mejora-Inducción.....	70
Tabla 11- Propuesta de mejora-Descripción de puestos.....	72
Tabla 12- Propuesta de mejora-Evaluación del desempeño.....	74
Tabla 13- Propuesta de mejora-Remuneraciones	75
Tabla 14- Propuesta de mejora-Plan de incentivos	77
Tabla 15- Propuesta de mejora-Capacitación y desarrollo.....	78
Tabla 16- Propuesta de mejora-Relaciones con los empleados.....	79
Tabla 17- Propuesta de mejora-Seguridad y salud ocupacional.....	80
Tabla 18- Propuesta de mejora-Bases de datos y sistemas de información	81

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Encuesta realizada a los empleados de las empresas	93
ANEXO B – Guía de entrevistas realizadas a los encargados del Talento Humano.....	96
ANEXO C – Preguntas tipo de una entrevista por competencias	100
ANEXO D – Diccionario de competencias	104
ANEXO E – Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias	107
ANEXO F – Mandatos legales en Seguridad y Salud acorde al tamaño de las empresas.	108

RESUMEN

Este estudio cualitativo analiza la Gestión del Talento Humano en Pymes del sector manufacturero de Quito. Se eligieron dos empresas con características similares, pero diferente actividad de manufactura, en las cuales se realizó investigación de campo. En la inmersión inicial se aplicó la técnica de la observación, se realizaron pláticas informales y anotaciones, obteniendo información de fuente primaria. Luego se diagnosticó la situación actual aplicando encuestas a algunos empleados de ambas empresas, con la intención de conocer de primera mano sus impresiones y necesidades en el área de talento humano. Finalmente se realizó una inmersión profunda donde se efectuaron entrevistas estructuradas a los responsables de la gestión del talento humano. Los resultados indican que estas empresas gestionan el talento humano de manera informal y no cuentan con un área específica dedicada a esta función, tal vez por su tamaño y escasos recursos. Tanto directivos como empleados coinciden en el deseo de mejorar temas como capacitación, incentivos y comunicación interna. Se plantea un esquema de mejora tomando como base la estructura de Chiavenato (2009) y se adaptaron estos conceptos junto con los de otros autores a la realidad de las Pymes, intentando obtener respuestas a las preguntas: cómo incorporar a las personas, cómo colocar a las personas, cómo recompensar a las personas, cómo desarrollar a las personas, cómo retener a las personas y cómo supervisar a las personas. La conclusión general es que la gestión del talento humano en las Pymes debe ser pragmática, creativa y flexible.

Palabras clave: Gestión del talento humano, Pymes.

ABSTRACT

This qualitative study examines the Human Resource Management in SMEs in the manufacturing sector of Quito. Two companies with similar characteristics but different manufacturing activity in which field research was conducted were selected. In the initial immersion was applied the technique of observation, informal talks and notes were made obtaining information from primary source. Later, the current situation was diagnosed with applying some surveys to the employees of both companies, with the intention to learn first hand their views and needs in the area of human talent. Finally was made a deep dive where structured interviews with those responsible of the management of human talent were made. The results indicate that these companies manage human talent informally and do not have a specific area dedicated to this function, perhaps because of their size and limited resources. Both managers and employees agree on the desirability of improving issues such as training, incentives and internal communication. An improvement scheme based in Chiavenato structure (2009) was proposed, and adapted these concepts along with those of other authors to the reality of SMEs, trying to get answers to these questions: how to incorporate people, how to place people, how to reward people, how to develop people, how to retain people and how to supervise people. The overall conclusion is that the management of human resources in SMEs must be pragmatic, creative and flexible.

Keywords: Human resource management, SMEs.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El estudio y análisis de la Gestión del Talento Humano se ha convertido en un reto de los gerentes, jefes y todos los involucrados en esta área tan importante y estratégica de las empresas.

Las investigaciones en el área de talento humano son diversas y complejas debido a la subjetividad inmersa en todos los procesos que tienen que ver con personas. Los sentimientos, experiencias, opiniones, valores, creencias, emociones, percepciones, etc. son difíciles de medir e imposibles de estandarizar.

En la experiencia personal del autor de la tesis al haber trabajado 7 años en una mediana empresa, vivió la falta de interés de los jefes y gerentes en preocuparse de las necesidades del talento humano. Los estudios que se han realizado en pequeñas y medianas empresas (Pymes) acerca del manejo del talento humano en las mismas dan cuenta de los diversos problemas y falencias que se tiene, que en su mayoría son similares a los que el autor pudo palpar en su trabajo. Esto lo impulsó a tomar en cuenta a estas empresas en la presente investigación para poder aportar en algo a la Gestión del Talento Humano realizando una propuesta de mejora en este ámbito.

En cuanto al sector escogido, se considera que la manufactura debe ser impulsada en nuestro país para que apoye en el cambio de la matriz productiva, uno de los objetivos del actual gobierno, ya que es un sector estratégico. Por esa razón esta investigación nace de una iniciativa personal para contribuir en algo con la sociedad, que se centra en un diagnóstico de la gestión de las personas y una propuesta de estructura mejorada.

Cabe recalcar que este estudio tiene un enfoque cualitativo (donde se analiza las percepciones y expectativas de los participantes), por lo cual los resultados obtenidos no buscan generalizarse a toda la población (las Pymes del sector manufacturero de Quito). Debido a las características de la investigación y tomando en cuenta la metodología existente se eligió una muestra de dos casos

de estudio (dos empresas) donde se analizó las características del manejo del talento humano desde el punto de vista de los empleados y los encargados del manejo de estos procesos.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) es de gran relevancia en la economía ecuatoriana, así en el país existen más de 16 mil de estas organizaciones, las que representan el 90% del total de empresas y producen el 25% del PIB no petrolero (Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos, 2013).

Aunque en el país aún predominan las empresas comerciales y de servicios, el Ecuador vive actualmente un proceso de cambio en el manejo e implementación de la cadena de valor de sus productos, así como en temas concernientes a la matriz productiva y la sustitución efectiva de las importaciones. Según la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, en 2014 los problemas fundamentales de las Pymes ecuatorianas fueron: innovación: 29%, falta de acceso a crédito: 41%, mejoramiento de procesos productivos: 17% y acceso a tecnología: 13%.

A pesar de su aporte a la economía nacional, estas empresas tienen serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las cuales se destacan: la concentración de poder y falta de delegación de funciones, la tecnología aún incipiente, la falta de planeación a corto, mediano y largo plazos, los canales informales de comunicación y la deficiente administración del talento humano que las compone (Jaramillo, 2005). Estos problemas han generado diferencias en los índices con relación a la gran empresa ecuatoriana, ya que la productividad laboral de la Pyme equivale aproximadamente a la mitad de la productividad alcanzada por un trabajador de las grandes organizaciones (Araque, 2006).

En este contexto hay que recurrir a Hernández (2009) quien indica: “si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano”.

Chiavenato (2002), afirma que “la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción”.

Potenciar el trabajo de las Pymes y fomentar su crecimiento será fundamental para la industrialización y desarrollo del Ecuador. Solo como ejemplo de la importancia de las Pymes del sector manufacturero, entre las más de 1700 empresas afiliadas a la CAPEIPI, se da trabajo a 66000 personas de manera directa, 65000 de forma indirecta. Alrededor de las actividades económicas que se desarrollan en las Pymes se benefician 520000 familias. (CAPEIPI, 2014)

Además de los problemas citados, los procesos de talento humano en las Pymes son manejados por lo general de forma informal y no se conoce con más detalle su gestión. Por lo expuesto, se quiso investigar y profundizar la realidad de Pymes medianas del sector manufacturero de Quito, en el área de la Gestión de su Talento Humano y proponer un esquema de mejora.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1 FORMULACIÓN

¿Cómo es la Gestión de Talento Humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual de Pymes medianas del sector manufacturero de Quito en el manejo del Talento Humano?
- ¿Cuál es el sistema de Gestión del Talento Humano de estas empresas?
- ¿Qué esquema es apropiado para gestionar el Talento Humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Describir la Gestión del Talento Humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y planear un esquema de mejora.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del manejo del Talento Humano en Pymes medianas del sector manufacturero de Quito.
- Caracterizar el sistema de Gestión del Talento Humano de estas empresas.
- Definir un esquema de Gestión de Talento Humano para Pymes medianas del sector manufacturero de Quito.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Según el último Censo Nacional Económico del 2010, de cada 4 puestos de trabajo que existen en el país, 3 son generados por aquellas empresas categorizadas como pequeñas o medianas.

A pesar de que la mayor cantidad de personas laboran en las Pymes, se observa que por lo general los instrumentos y sistemas de gestión del Talento Humano son usados y aprovechados por las grandes organizaciones.

La eficiencia y eficacia de las pequeñas y medianas empresas requiere del aporte fundamental de su personal para el logro de sus objetivos, ya que no basta con recursos tecnológicos y financieros, y modernas estructuras organizativas,

pues estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados. Lo anterior se debe a que entre los factores que realmente determinan que una Pyme sea diferente está su personal – competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad– y su integración, dirección, organización y control. (López, Casique & Ferrer, 2011)

Es por eso que se propone un esquema de Gestión del Talento Humano que se acople a la realidad de Pymes medianas del sector manufacturero de Quito y, contribuya a mejorar la productividad de las personas y por ende de sus organizaciones.

También se procura determinar la importancia que se merece la Gestión del Talento Humano en Pymes medianas, ya que muchas veces los administradores de las mismas no saben cómo dirigir y gestionar este recurso tan valioso.

Adicionalmente, se busca que el esquema planteado pueda ser aplicado en las Pymes medianas que deseen una mejor gestión del personal.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 TALENTO HUMANO

Para empezar debemos comprender lo que es el Talento Humano. Según Alles (2008), talento humano es el conjunto de dones naturales o sobre naturales con que Dios enriquece a los hombres, dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona.

Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Según Chiavenato (2009) para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competitividad individual: conocimiento (saber), habilidad (saber hacer), juicio (saber analizar) y actitud (saber hacer que ocurra).

El conocimiento ahora es básico y el mayor desafío está en lograr su productividad. La mayor responsabilidad de los administradores es conseguir que el conocimiento sea útil y productivo. (Chiavenato, 2009)

2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Para aprovechar al máximo al Talento Humano de una empresa, debemos administrar eficientemente el mismo. Dessler y Varela (2011), señalan que la Administración de Recursos Humanos ARH se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial (reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización).

Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o

colaboradores, administración por competencias, administración del capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. (Chiavenato, 2009)

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible de las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2002)

Una buena gestión del talento humano conduce a una mayor productividad del personal. Las empresas se están dando cuenta cada vez más que no pueden tener éxito a menos que tengan una buena estrategia para el desarrollo del talento humano. (Rubin, 2006)

Las personas han dejado de ser considerados recursos (humanos) para ser tratadas como asociados. Los objetivos de la administración de recursos humanos son ahora estratégicos, y sus procesos son: incorporar, colocar, recompensar, retener, desarrollar y supervisar a las personas. Estos desafíos se expresan en la siguiente Figura.

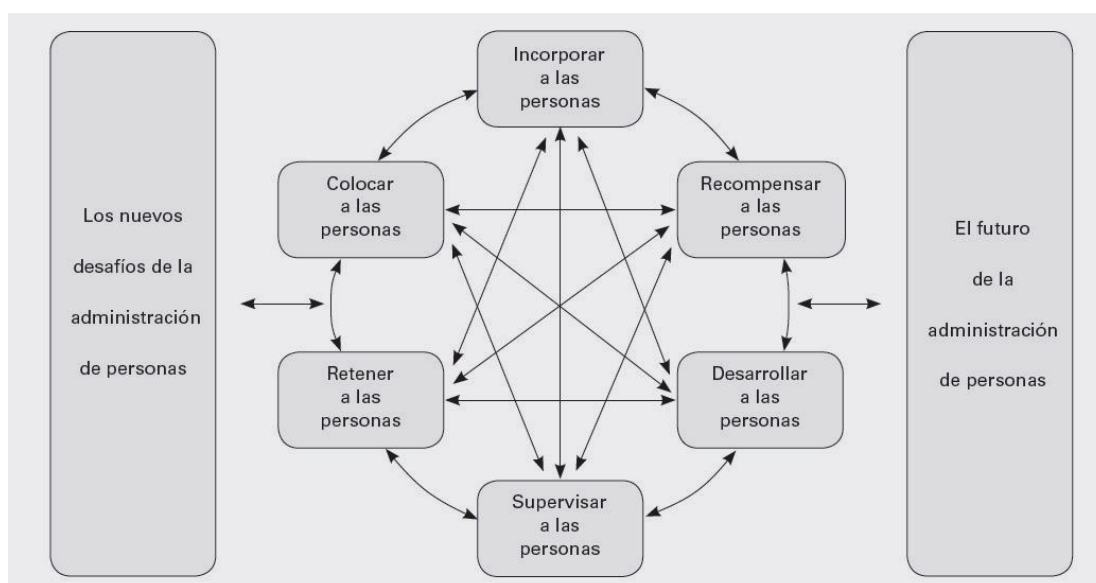


Figura 1 – Los nuevos desafíos de la administración de personas
(Chiavenato, 2009)

2.2.1 INCORPORAR A LAS PERSONAS

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es un filtro donde los escogidos serán los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en ella. (Chiavenato, 2009)

Incluye los procesos de reclutamiento y selección del personal. Para Dessler y Varela (2011) estos procesos consisten en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberían cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos.
3. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
4. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
5. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.
6. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real.

A continuación las definiciones de cada proceso por separado.

2.2.1.1 Reclutamiento de personal

El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea. (Chiavenato, 2009)

El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno implica cubrir puestos vacantes con trabajadores actuales para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El

reclutamiento externo actúa en los candidatos que se encuentran fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección. (Chiavenato, 2009)

Existen varios medios que sirven de fuentes de reclutamiento como por ejemplo: el Internet, la prensa, agencias de colocación, universidades, recomendaciones de empleados y llegadas espontáneas. (Dessler & Varela, 2011)

Cuando la empresa decide publicar anuncios, debe procurar que tenga la información más relevante del perfil del puesto requerido.

2.2.1.2 Selección de personal

La selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2009)

Para Dessler y Varela (2011), la selección de trabajadores correctos es muy importante, ya que el desempeño de las organizaciones depende siempre en buena parte de sus subalternos.

Existen varias técnicas de selección, entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Entrevista de selección
- Pruebas de conocimientos o capacidad
- Pruebas psicológicas
- Pruebas de personalidad
- Técnicas de simulación

2.2.2 COLOCACIÓN DE LAS PERSONAS

Las organizaciones no operan al azar ni por improvisación. Todas las personas realizan funciones en ellas y las empresas empiezan a funcionar cuando las personas ocupan sus puestos correspondientes. (Chiavenato, 2009)

Por eso es necesario colocar a las personas en sus puestos y para ello se debe orientar a las personas, describir sus puestos y evaluar su desempeño.

2.2.2.1 Orientación de las personas

Para Chiavenato (2009) dar orientación a las personas es el primer paso para su adecuada colocación en las distintas actividades de la organización.

La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la empresa. (Dessler & Varela, 2011)

Chiavenato (2009) también nos dice que este proceso es válido para los viejos y nuevos trabajadores, ya que cuando ingresan a la organización, o cuando ésta hace cambios, las personas deben saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos.

2.2.2.2 Descripción de puestos

El trabajo de la organización no se hace por azar. La forma en que las personas trabajan depende básicamente de la forma en que su trabajo se planeó, modeló y organizó. En resumen, de la manera en que se distribuyen las tareas. En general, los puestos contienen las tareas. (Chiavenato, 2009)

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. (Dessler & Varela, 2011)

La descripción de puestos es un texto que explica lo que hace el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones. El formato común de una descripción de puestos incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades; además incluye los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria. Muchas veces también incluye las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos. (Chiavenato, 2009) (Dessler & Varela, 2011)

2.2.2.3 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (Chiavenato, 2009)

La frase del padre del management moderno Peter Drucker, “lo que puede medirse puede mejorarse” explica el por qué resulta importante para las empresas establecer sistemas de medición que revelen cuán productivos son sus empleados. (Tapia, 2015)

Las organizaciones emplean diversas formas para determinar quién debe evaluar el desempeño de un trabajador. Las más democráticas y participativas dejan en manos del propio colaborador la responsabilidad de autoevaluar su desempeño. Algunas asignan la responsabilidad de la evaluación al jefe inmediato, con el objeto de reforzar la jerarquía. Otras tratan de integrar al jefe y al subordinado en la evaluación a efecto de reducir la diferencia jerárquica. Existen también quienes adoptan un proceso circular de 360° y otras organizaciones donde el órgano de administración de recursos humanos centraliza el proceso de evaluación. (Chiavenato, 2009)

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, Koontz (citado en Chiavenato, 2009) nos da algunos lineamientos básicos:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una

evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.

- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

Existen varios métodos para evaluar el desempeño, entre ellos: método de escala de puntuación gráfica, método de clasificación alterna, método de comparación de pares, método de distribución forzada, método del incidente crítico, entre otros. (Dessler y Varela, 2011)

2.2.3 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de las empresas, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. (Chiavenato, 2009)

La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Lo que las empresas utilizan para incentivar y recompensar a sus trabajadores es la remuneración y los programas de incentivos. (Chiavenato, 2009)

2.2.3.1 Remuneración

La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa. (Dessler & Varela, 2011)

A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas, siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De ahí se deriva el concepto de remuneración total, la misma que se encuentra detallada en la siguiente Figura. (Chiavenato, 2009)

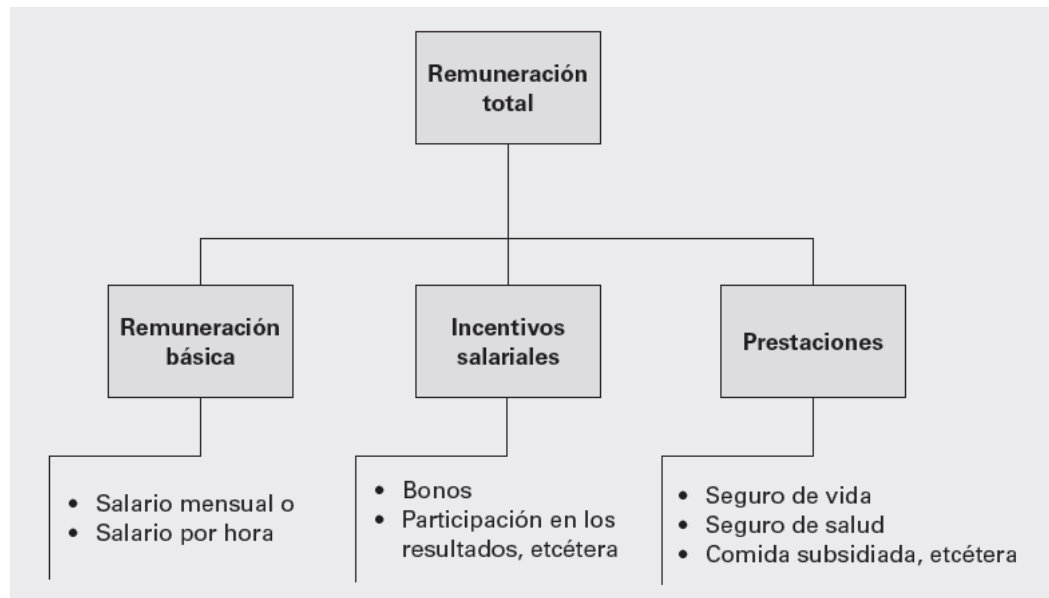


Figura 2 – Los tres componentes de la remuneración total.
(Chiavenato, 2009)

Los componentes principales de la remuneración incluyen: pagos en efectivo (como sueldos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y prestaciones (como seguros, comida subsidiada, etc.) (Dessler & Varela, 2011)

La remuneración básica es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. (Chiavenato, 2009)

2.2.3.2 Programas de incentivos

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Es necesario incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. (Chiavenato, 2009)

De manera tradicional, todos los planes de incentivos son planes de remuneración por desempeño. (Dessler & Varela, 2011)

Dentro de los incentivos existen los reconocimientos financieros y no financieros.

Algunos reconocimientos financieros pueden incluir: las recompensas por la realización de objetivos de la empresa, las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador, las recompensas por un desempeño claramente excepcional o las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades. (Chiavenato, 2009)

Las recompensas o reconocimientos no financieros pueden incluir: oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa y el trabajo, promociones, y libertad y autonomía en el trabajo. (Chiavenato, 2009)

2.2.4 DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Pero, desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, sino también brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. (Chiavenato, 2009)

2.2.4.1 Capacitación y desarrollo de las personas

El mundo dinámico y cambiante exige a las organizaciones el desarrollo del capital humano, como base de las respuestas innovadoras y creativas que el mundo empresarial demanda. (García, 2003)

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. (Chiavenato, 2009)

Existe la capacitación sustentada en los puestos y la capacitación sustentada en las competencias. La primera orienta a las personas hacia el desarrollo de sus destrezas y conocimientos y la segunda está orientada a las características de personalidad y, comportamientos. (Chiavenato, 2009)

Alles (2005) nos dice que para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, se debe conocer las competencias del personal, lo cual se puede lograr mediante las evaluaciones del desempeño, con lo cual se detectan las brechas existentes entre las competencias de los empleados y los requisitos de competencias de los puestos que ocupan.

2.2.5 RETENER A LAS PERSONAS

Desde el punto de vista de la Gestión del Talento Humano, la organización viable es aquella que no sólo consigue captar y aplicar en forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos a largo plazo dentro de la empresa. (Chiavenato, 2009)

Los procesos para retener tienen como objetivo mantener a las personas satisfechas y motivadas y asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales para que permanezcan en la organización y se comprometan con ella. (Chiavenato, 2009)

Estos procesos incluyen las relaciones con los empleados y la seguridad y salud ocupacional.

2.2.5.1 Relaciones con los empleados

Las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique las dos partes y proporcione ayuda mutua. (Chiavenato, 2009)

Mantener el compromiso y retener a quienes han logrado fidelizarse con la empresa es una tarea diaria. El personal se compromete cuando percibe un interés de la compañía sobre su desarrollo profesional y personal. La organización debe intentar conectarse con el colaborador para que esto ocurra. (Parra, 2015)

Las principales causas para que existan fricciones entre empresarios y empleados son: la falta de comunicación oportuna, las ideas preconcebidas de parte y parte y el incumplimiento de compromisos acordados. (Ortiz, 2015)

Milkovich y Boudreau (citados en Chiavenato, 2009) dicen que las principales decisiones de los gerentes cuando diseñan un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- Comunicaciones: la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía.
- Cooperación: la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
- Protección: el lugar de trabajo debe afectar el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico, y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico. Las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
- Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya sus necesidades y expectativas.
- Disciplina y conflicto: la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

2.2.5.2 Seguridad y salud ocupacional

Las personas pasan la mayoría del tiempo en su trabajo y por ello es muy importante que su entorno laboral sea seguro. El entorno laboral se caracteriza por las condiciones físicas, materiales, psicológicas y sociales. Los aspectos ambientales repercuten en los sentidos y afectan el bienestar físico, la salud y la integridad física de las personas. Por otro lado, también afectan el bienestar psicológico e intelectual, la salud mental y la integridad moral de las personas. (Chiavenato, 2009)

Las condiciones ambientales que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas en el trabajo incluyen:

- a) Entorno físico del trabajo, que incluye:
 - Iluminación: la cantidad de luz adecuada para cada actividad.
 - Ventilación: la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
 - Temperatura: dentro de niveles adecuados.
 - Ruidos: la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
 - Comodidad: un entorno agradable, relajado y amigable.
- b) Entorno psicológico del trabajo, que incluye:
 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de administración democrático y participativo.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
 - Entrega personal y emocional.
- c) Aplicación de principios ergonómicos, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.
- d) Salud ocupacional

2.2.6 SUPERVISAR A LAS PERSONAS

La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. (Chiavenato, 2009)

La manera cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas se sustentan en la información con la que

cuentan los gerentes para tomar decisiones. Esa información se encuentra en bases de datos y sistemas de información de recursos humanos. (Chiavenato, 2009)

2.2.6.1 Base de datos y sistemas de información de recursos humanos

El soporte de todo sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos disponibles para el procesamiento y obtención de información. (Chiavenato, 2009)

La Gestión del Talento Humano requiere de bases de datos para tomar decisiones y la información requerida debe incluir:

1. Registros de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
2. Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
4. Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.
5. Registro de candidatos, con datos de los mismos.
6. Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
7. Otros registros, que dependerán de las necesidades de cada organización.

En cuanto a los sistemas de información, éstos se encuentran estrechamente relacionados con la tecnología de la información y tienen hardware y software, es decir una computadora y programas específicos para procesar datos e informaciones. (Chiavenato, 2009)

Los sistemas de información de recursos humanos elegidos para cada empresa dependerán de la capacidad y necesidades de cada una.

2.3 PYMES EN ECUADOR

Al referirnos a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Ecuador, el Servicio de Rentas Internas define a las mismas como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

La Superintendencia de Compañías utiliza la clasificación de Pyme fundamentada en la normativa comunitaria de la Comunidad Andina –CAN-, la cual estableció los parámetros estadísticos armonizados a través de la Decisión 702, correspondiente al Sistema Andino de Estadística de la Pyme. Consecuentemente, las Pymes vienen a ser unidades empresariales formales en lo legal y con niveles de empleo entre 10 a 199 empleados, con ventas en el rango de 100 mil dólares a menos de 5 millones de dólares, y activos en el rango de 100 mil dólares a menos de 4 millones de dólares.

2.4 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS PYMES

En cuanto a la Gestión del Talento Humano en las Pymes, Calderón y Castaño (2005) realizaron una investigación en países de América Latina, donde concluyeron que este tipo de empresas en su mayoría no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano, no alinean la gestión del recurso humano con el marco estratégico de la empresa y no formulan una misión, ni políticas, ni metas, ni estrategias en dicha área. Además las actividades operativas de gestión de recursos humanos la realizan mayormente de manera informal.

Respecto a las funciones de recursos humanos, de acuerdo al tamaño de las organizaciones Mondy y Noe (2005) manifiestan:

- En las empresas pequeñas raramente existe una unidad formal de RH y especialistas en ARH. Más bien, otros gerentes de la empresa manejan las funciones de los RH. El enfoque de sus actividades es

generalmente la contratación y la conservación de empleados competentes.

- En la empresa mediana, se espera que la persona elegida para desempeñar esta función lleve a cabo la mayoría de las actividades de RH. En estas empresas hay poca especialización, el gerente de RH conforma básicamente todo el departamento.

Para enfrentar con eficacia los desafíos en materia de ARH, los dirigentes de Pymes, ante todo, deben tener una visión estratégica de la ARH, es decir, considerarla como una actividad de valor agregado para la empresa.

No existe un modelo o esquema único de gestión del talento humano, existen diferentes aproximaciones y modelos que, a su vez, nacen de las expectativas, objetivos y motivaciones particulares de las empresas. Además, no todas las empresas usan los modelos de gestión en la misma manera (Sagi-Vela, 2004)

Jacques, Cisneros y Mejía (2011) describen los desafíos actuales que tienen los dirigentes de las Pymes para alcanzar un modelo “a la medida” de ARH en este tipo de empresas:

- La planeación y dotación de recursos humanos,
- La retención de los recursos humanos, y
- El desarrollo de los recursos humanos

En base a estos tres desafíos de la ARH en las Pymes, se pueden desglosar las distintas funciones de talento humano propuestas por Chiavenato (2009):

- *La planeación y dotación de recursos humanos:* responde a las preguntas ¿cómo incorporar a las personas? y ¿cómo colocar a las personas?, y lo integran el reclutamiento, la selección de personal, la descripción y valoración de puestos y la evaluación del desempeño.
- *La retención de los recursos humanos:* responde a las preguntas ¿cómo retener a las personas? y ¿cómo recompensar a las personas?, y lo integran las remuneraciones e incentivos, las relaciones con los empleados y la seguridad y salud ocupacional.
- *El desarrollo de los recursos humanos:* responde a la pregunta ¿cómo desarrollar a las personas? y lo integra las funciones de capacitación y desarrollo de las personas.

Lo anterior se puede integrar en una base de datos o sistema de información de recursos humanos que responde a la pregunta ¿cómo supervisar a las personas?

Cabe señalar que no resulta suficiente centrarse en planes de reclutamiento, entrenamiento o retención de personal, ya que en primer lugar, es necesario vincular la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, con el modo en que se gestiona y desarrolla el talento. (Medina, 2010)

Además, Mathis y Jackson (2008) establecen que la administración del talento humano debe estar directamente enlazada con los planes estratégicos de la organización en estas áreas clave:

- Crear y mantener una cultura organizacional que valore a los individuos.
- Identificar las necesidades futuras de la organización y desarrollar a los individuos para cubrir esas necesidades.
- Desarrollar una base de personas talentosas que puedan cubrir las futuras necesidades laborales.
- Establecer maneras para conducir y administrar las actividades de recursos humanos y así apoyar el desarrollo del talento.

También será necesario e importante tomar en cuenta algunos conceptos de la gestión de talento humano basada en competencias, ya que estos temas son escasamente conocidos en las Pymes. En ese sentido, en la época actual, dos de las tendencias con mayor aceptación empresarial y mayor abordaje académico son la gestión por competencias y la gestión del conocimiento. (Saldarriaga, 2008)

Dessler y Varela (2011) mencionan que competencia significa conocimiento, habilidades y conductas que permiten a los trabajadores realizar sus labores de manera efectiva.

Mertens (2000) define competencia como una aptitud que se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer.

Alles (2008), considera a los términos talento y competencia casi como sinónimos y, afirma que el talento para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias. Podemos decir entonces que para

tener talento hacen falta conocimientos y ciertas características de personalidad, es decir, competencias.

Aplicar las competencias en la gestión del talento humano se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Incorporar las competencias implica cuestionarse no solo por los resultados que se espera alcanzar sino por la forma en que las diferentes funciones que trabajan con la gente de la empresa, pueden coadyuvar a lograr tales resultados (Sagi-Vela, 2004)

Así, el proceso de planeación de los recursos humanos pasa por el análisis de los empleos y el inventario de las competencias disponibles dentro de la organización. Se trata de definir para cada puesto las competencias que se requieren, y para cada empleado las competencias que posee y las que debería desarrollar. Este ejercicio permite identificar la brecha entre las necesidades y los recursos disponibles. La fase de planeación permite una dotación eficaz de recursos humanos. (Jacques, Cisneros & Mejía, 2011)

La idea es integrar las funciones de recursos humanos del esquema a desarrollar con la gestión por competencias. Esto de alguna manera se recoge en la siguiente figura:



Figura 3 – Desarrollo del talento humano basado en competencias
(Alles, 2008)

Tomando en cuenta estos desafíos, el esquema de Talento Humano que se propone es moderno, intenta que las personas dejen de ser agentes pasivos a

quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Por lo manifestado, el modelo que nos sirve de base es el propuesto por Chiavenato (2009) integrando las teorías de varios autores más.

2.5 EL SECTOR MANUFACTURERO DE ECUADOR

Hablando del sector a estudiar, la manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa “hacer a mano”, pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Casi todo lo que usamos es resultado de este proceso. (Osorio, 2011)

En Ecuador, el tercer sector más importante (después del comercial y de servicios) es el manufacturero con un 10,8% de las Pymes y un 11,7% de sus ingresos. (Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos, 2013)

Las actividades económicas de manufactura se dividen de acuerdo a la “Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIU” preparada por el INEC, de la siguiente manera:

Tabla 1- Clasificación de la industria manufacturera en Ecuador

C INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
C10 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
C11 - ELABORACIÓN DE BEBIDAS.
C12 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO.
C13 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES.
C14 - FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.
C15 - FABRICACIÓN DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS.
C16 - PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y DE MATERIALES TRENZABLES.
C17 - FABRICACIÓN DE PAPEL Y DE PRODUCTOS DE PAPEL
C18 - IMPRESIÓN Y REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES.
C19 - FABRICACIÓN DE COQUE Y DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO.
C20 - FABRICACIÓN DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS.
C21 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO.
C22 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO.
C23 - FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS.
C24 - FABRICACIÓN DE METALES COMUNES.
C25 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO.
C26 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE INFORMÁTICA, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA.
C27 - FABRICACIÓN DE EQUIPO ELÉCTRICO.
C28 - FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.
C29 - FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES.
C30 - FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPOS DE TRANSPORTE.
C31 - FABRICACIÓN DE MUEBLES.
C32 - OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
C33 - REPARACIÓN E INSTALACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO.

Fuente: INEC

2.6 PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE QUITO

Según los últimos datos de la Superintendencia de Compañías actualizados al 2012, en la ciudad de Quito existen 1339 industrias manufactureras, de las cuales 462 (35%) son pequeñas y 248 (19%) son medianas empresas.

Un estudio sobre la caracterización de la Pyme del sector manufacturero del Distrito Metropolitano de Quito, proporciona información importante respecto al manejo del Talento Humano en estas empresas (Dávila & De Sucre, 2010):

- *Selección de personal:* el 75% realizan sus procesos de selección internamente. Entre las dificultades que tienen para contar con

profesionales calificados y de alto potencial tenemos: el perfil de los empleados no está alineado con la empresa, incapacidad para atraer empleados capacitados y no poder retener a los mejor calificados.

- *Actitudes y valores de la empresa:* La mayoría de empresas dicen tener flexibilidad frente al cambio, seguido por innovación y creatividad y en tercer lugar la disposición frente al riesgo.
- *Formación de los gerentes:* El grado de formación de los gerentes en su mayoría es universitario con título de tercer nivel.
- *Capacitación y formación:* el 63% realizaron actividades de capacitación en el último año. Apenas destinaron en promedio un 3% de su presupuesto del último año en la formación de personal. A pesar de eso, el 56% de estas empresas cuenta con un plan de formación para sus empleados.
- *Promoción interna:* el 25% de gerentes considera a la promoción interna bastante importante, el 25% como importante, el 38% medianamente importante y el resto poco importante y algo importante.
- *Incentivos y recompensas:* el 44% cuenta con un sistema de incentivos y recompensas medianamente desarrollado. Además, estas empresas desarrollan ocasionalmente actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias.
- *Clima laboral:* las relaciones entre trabajadores son calificadas como muy buenas en su mayoría. El clima laboral es calificado como normal, seguido por interesante y en tercer lugar activo y muy estimulante. La mayor preocupación es la participación activa (voz y voto) de los empleados en la toma de decisiones sobre el contenido del puesto desempeñado; la aplicación de acciones administrativas de tipo disciplinario preventivo y correctivo; la creación, desarrollo y mantenimiento de sistemas de comunicación (ascendentes-descendentes) idóneos; asesoría permanente a los empleados por parte del departamento de personal; constitución de círculos de

calidad, y participación activa (voz y voto) de los empleados en la toma de decisiones de carácter administrativo.

- *Evaluación del desempeño*: el 81% de estas empresas no tiene un sistema de evaluación de desempeño del personal.
- *Comportamiento organizacional*: la mayoría de gerentes dicen manejar modelos de apoyo y participativos y el resto manejan modelos autocráticos y paternalistas.
- *Salud ocupacional y seguridad industrial*: el 63% de estas empresas no cuenta con programas de salud ocupacional y seguridad industrial.

Estos resultados reafirman lo expuesto por Anzola (2002), quien llegó a las siguientes conclusiones acerca de la Gestión del Talento Humano en las Pymes latinoamericanas: el área de Recursos Humanos es la más descuidada en estas empresas. Normalmente, las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación. La selección se realiza a través de una simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califican para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez que comienza a trabajar. La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observación directa del dueño principalmente, de manera informal.

Por las consideraciones manifestadas en párrafos precedentes, la propuesta del esquema mejorado de la gestión del talento humano en Pymes, busca identificar las falencias y ausencias que presentan los diferentes procesos y proponer mejoras, empezando por un sistema adecuado de selección y reclutamiento, que junto con una apropiada descripción y valoración de puestos son la base para atraer el personal adecuado para cada posición.

Luego es importante retener al personal idóneo mediante planes de remuneraciones e incentivos apropiados y programas de seguridad y salud ocupacional.

Y se impulsa el desarrollo de las personas con planes de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades y competencias de las personas y los objetivos de las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito.

3 METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo, ya que se busca especificar las características y perfiles de las personas y los procesos de talento humano en Pymes medianas.

El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se pretende acercarse a la realidad de la gestión de talento humano de Pymes medianas del sector manufacturero de Quito. Se consideró este enfoque ya que, como lo plantean González y Ángeles (2006), la investigación cualitativa busca penetrar al interior de grupos o comunidades con el propósito de describir detalladamente situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos, además de las ideas de los participantes, sus experiencias, percepciones, actitudes, tal como ellos los expresan y no como uno los describe.

Esta investigación es transeccional o transversal, ya que se describen y analizan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación cualitativa sigue los siguientes pasos:

Paso 1- Concebir la idea a investigar

Paso 2- Plantear el problema

Paso 3- Elegir las unidades del análisis y la muestra de origen

Paso 4a- Concebir el diseño o abordaje de investigación

Paso 4b- Recolectar y analizar los datos cualitativos

Paso 5- Elaborar el reporte de resultados cualitativos

Los dos primeros pasos se especifican en los capítulos anteriores, por lo cual se continuará con el proceso a partir del paso 3.

3.1 UNIDADES DE ANÁLISIS Y MUESTRA

Las unidades de análisis para esta investigación son las Pymes medianas del sector manufacturero de Quito.

En el proceso cualitativo, la muestra es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. Además, en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es probabilístico, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia. (Hernández et al., 2010)

Este autor también nos señala que para “determinar” (sugerir) el número de casos a estudiar, intervienen tres factores:

- Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos)
- El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación)
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo)

Tomando en cuenta estos tres aspectos, se eligieron dos Pymes medianas en el sector manufacturero de Quito, las mismas que cuentan con características similares en cuanto a tamaño (ingresos y número de empleados), pero que se dedican a diferentes actividades de manufactura. Las empresas son: Fabrical Cía. Ltda. y Protela Ecuador S.A. Dentro de ellas se investigaron las perspectivas de los encargados de la gestión del talento humano y de los empleados, en relación a la situación actual del manejo del talento humano, sus características y necesidades. Esto es importante porque un buen número de investigaciones toman en cuenta la información proporcionada sólo por los gerentes o representantes de las empresas y, no toman en cuenta el punto de vista de los empleados que laboran en las mismas.

La muestra de las empresas estudiadas es la denominada de casos-tipo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

La muestra de los empleados encuestados es la denominada por conveniencia, ya que son casos disponibles a los que se tiene acceso. En principio se pretendía

realizar las encuestas a todos los empleados, pero hubo personas que no estaban presentes en la empresa en el momento de la aplicación de las mismas y debido al tipo de investigación no se tuvo problema con eso. En Fabrical Cía. Ltda. se encuestaron a 35 personas de un total de 43 y en Protela Ecuador S.A. se encuestaron a 29 personas de un total de 35.

Finalmente, la muestra de los encargados de la gestión del talento humano entrevistados fue el total de la población, es decir los encargados de cada empresa.

3.2 DISEÑO O ABORDAJE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se apoya en la investigación bibliográfica y estudio de casos.

Investigación Bibliográfica: Ocurre cuando es realizada a partir de material científico ya publicado, constituido principalmente de tesis, disertaciones, libros, artículos de periódicos científicos, anales de congresos científicos y bases de datos existentes.

Estudio de Casos: Documenta y analiza, en forma muy detallada, la actividad de una organización o de un pequeño grupo dentro de ella.

3.2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes utilizadas son primarias y secundarias.

Para la recolección de la información se siguieron los siguientes pasos:

1. Revisión de fuentes secundarias
2. Inmersión inicial en las empresas a estudiar
3. Diagnóstico de la situación actual: encuestas a los empleados
4. Inmersión profunda: entrevistas a los encargados de la gestión del talento humano.

En el primer paso se revisaron artículos de publicaciones periódicas, tesis, artículos periodísticos, libros, artículos de Internet, etc.

En la inmersión inicial se aplicó la técnica de la observación, se realizaron pláticas informales y anotaciones, obteniendo información de fuente primaria para tener una orientación de hacia dónde dirigir la investigación.

Para realizar el diagnóstico se aplicaron encuestas a algunos empleados de ambas empresas, con la intención de conocer de primera mano sus impresiones y necesidades en el área de talento humano.

Como complemento se hicieron entrevistas estructuradas a los encargados del talento humano de las empresas.

3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1 INMERSIÓN INICIAL EN LAS EMPRESAS A ESTUDIAR

En la inmersión inicial, se explora el contexto que se seleccionó, lo que significa visitarlo y evaluar datos preliminares para la investigación.

Dentro de esta fase se visitó las empresas escogidas, se evaluó la accesibilidad a la información, es decir la apertura (permiso) de los gerentes para realizar la investigación. Se tuvieron reuniones con los mismos donde se les planteó los objetivos de la investigación y se acordó ganar-ganar; ellos ofrecieron estar abiertos a que se realice el estudio en sus empresas y se les ofreció presentarles los resultados obtenidos. Además se utilizó la técnica de la observación y se realizaron anotaciones.

3.3.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS A ESTUDIAR

La mejor manera de obtener información de primera mano es recurriendo a la fuente y por ello se hicieron encuestas a los empleados de ambas empresas para indagar un poco más a fondo de la situación actual de la Gestión del Talento Humano.

En algunas investigaciones sobre Talento Humano realizadas en empresas (Dávila, et al., 2010; Sánchez, 2010; Bejarano & Hurtado, 2005) la mayoría de

preguntas son cerradas con las únicas opciones de respuestas sí o no, con las cuales no se puede conocer muchos detalles de las organizaciones.

Cuando se construye un instrumento, el proceso más lógico para hacerlo es transitar de la variable a sus dimensiones o componentes, luego a los indicadores y finalmente a los ítems o reactivos. (Hernández et al., 2010)

En base a este criterio se presenta la construcción de la encuesta en la Tabla 2 en la cual se incluyen interrogantes (abiertas y cerradas) relacionadas con los procesos de talento humano; así como varias opciones de respuesta para poder tener una idea más clara de lo que está sucediendo en las empresas.

Tabla 2- Construcción de la encuesta para empleados

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Reclutamiento	Publicación de vacantes	Medios para enterarse de una vacante	¿Cómo conoció usted la vacante que lo llevó a ingresar a esta empresa? a. Periódico b. Internet c. Referenciado d. Otro medio ¿cuál?
Selección	Proceso selección personal	Cumplimiento de los pasos del proceso de selección	Al momento de ingresar a esta empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos? a. Presentación de hoja de vida b. Entrevistas c. Pruebas psicotécnicas d. Pruebas de conocimientos e. Exámenes médicos
Inducción	Proceso inducción personal	Realización de un proceso de inducción personal	¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado? a. Sí b. No
Descripción puestos	Descripción de funciones del puesto	Grado de conocimiento percibido de las funciones específicas del puesto	¿Qué tanto conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo? a. Totalmente b. Bastante c. Aceptablemente

continúa...

continuación

				d. Poco e. Nada
Descripción puestos	Manual funciones personal	de	Existencia de un manual de funciones	¿Existe un manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo? a. Sí b. No
Evaluación desempeño	Evaluación desempeño personal	del	Frecuencia de realización de evaluaciones del desempeño	¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño en el trabajo? a. Anualmente b. Semestralmente c. Trimestralmente d. Ninguna
Incentivos	Incentivos en el trabajo		Recibe incentivos en el trabajo	¿Ha recibido alguna vez reconocimientos por un trabajo bien realizado? a. Sí ¿Cuál? b. No
Incentivos	Incentivos en el trabajo		Realización de actividades recreativas dentro y/o fuera de la empresa	¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella? a. Sí ¿Cuál/es? b. No
Remuneraciones	Salario a pagar		Determinación de quién fija los salarios a pagar en la empresa	¿Quién determina los salarios a pagar en la empresa? a. Una escala salarial b. La gerencia c. El jefe de área d. Otro ¿Quién? e. No sabe
Clima organizacional	Motivación en el trabajo		Grado de motivación percibida por los empleados	¿Qué tan motivado se siente en su trabajo? a. Totalmente b. Bastante c. Aceptablemente d. Poco e. Nada
Clima organizacional	Autonomía		Grado de libertad percibida para tomar decisiones y realizar el trabajo	En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo a. Totalmente de acuerdo b. De acuerdo c. Ni en acuerdo ni en

conclusión

				desacuerdo d. En desacuerdo e. Totalmente en desacuerdo
Comunicación	Comunicación dentro de la organización	Recibe información de proyectos y planes por parte de los empleados	¿Usted recibe información sobre los proyectos y planes para el área a la cual pertenece? a. Sí b. No	
Seguridad y salud ocupacional	Charlas de seguridad y salud ocupacional	Recibe charlas sobre seguridad y salud ocupacional	¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo? a. Sí b. No	
Capacitación y desarrollo	Capacitaciones en el trabajo	Frecuencia de realización de capacitaciones en el trabajo	¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la empresa? a. Anualmente b. Semestralmente c. Trimestralmente d. Ninguna	
Capacitación y desarrollo	Beneficios profesionales de las capacitaciones recibidas	Grado de aporte percibido de las capacitaciones recibidas en el crecimiento profesional	Las capacitaciones que he recibido han contribuido en mi desarrollo profesional a. Totalmente b. Bastante c. Aceptablemente d. Poco e. Nada	
Expectativas	Expectativas del futuro en la empresa	Conocimiento del pensamiento de los empleados sobre su futuro en la empresa	¿Cómo ve su futuro en esta empresa?	
Mejoras	Mejora para el desarrollo del talento humano	Conocimiento del pensamiento de los empleados sobre sus sugerencias de mejoras para el desarrollo del talento humano	Si tuviera al frente a los dueños de esta empresa: ¿Qué les diría?, ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se podría mejorar para el desarrollo del talento humano?	

Fuente: El Autor.

El formato de la encuesta aplicada a los empleados de las empresas se encuentra en el ANEXO A.

3.3.3 INMERSIÓN PROFUNDA EN LAS EMPRESAS A ESTUDIAR

Una vez obtenida la información preliminar que es parte del diagnóstico de la situación actual, se pudo indagar más de la Gestión del Talento Humano con las entrevistas estructuradas a los encargados del talento humano de las mismas. Los resultados de las encuestas realizadas a los empleados sirvieron de base para orientar las preguntas de las entrevistas hacia los puntos clave de la investigación.

Por esa razón en esta sección no se presenta aún la construcción de las entrevistas, ya que necesitamos previamente conocer el resultado de las encuestas realizadas a los empleados.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1.1 ANÁLISIS DE DATOS

4.1.1.1 Análisis de la inmersión inicial en las empresas estudiadas

A continuación se presentan datos preliminares obtenidos en la inmersión inicial a las dos Pymes medianas del sector manufacturero de Quito.

Fabrical Cía. Ltda. es una productora y comercializadora de artículos de cuero, material sintético o combinado, especialmente en la línea de zapatos.

Protela Ecuador S.A. es una productora y comercializadora de textiles, la cual fabrica tejidos de punto y bases no-tejidas de alta calidad, en una cadena que integra procesos de diseño, tejeduría, tintura, estampación y acabados.

La clasificación que tienen estas empresas en base a la CIU que consta en la Superintendencia de Compañías es:

Tabla 3- Clasificación de las empresas a estudiar en base a la CIU

Empresa	Actividad económica nivel 1	Actividad económica nivel 2	Actividad económica nivel 3
FABRICAL CÍA. LTDA.	C- INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	C15- FABRICACION DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS	C152- FABRICACIÓN DE CALZADO
PROTELA ECUADOR S.A.	C- INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	C13- FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	C131- HILATURA, TEJEDURA Y ACABADOS DE PRODUCTOS TEXTILES

Fuente: Superintendencia de Compañías

En base a la inmersión inicial realizada en ambas empresas se pudo observar las siguientes características, las cuales se presentan en la Tabla 4 para que se visualice de mejor manera.

Tabla 4- Comparación inicial de las empresas a estudiar

FABRICAL CÍA. LTDA.	PROTELA ECUADOR S.A.
<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de calzado - Responsabilidad Limitada - 44 empleados - No tiene departamento de Talento Humano - Las funciones de talento humano son realizadas por personal administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de textiles - Sociedad Anónima - 36 empleados - No tiene departamento de Talento Humano - Las funciones de talento humano están divididas entre personal administrativo y una empresa externa

Fuente: El Autor.

4.1.1.2 Análisis del diagnóstico de la situación actual de las empresas estudiadas

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a 35 empleados de Fabrical y 29 empleados de Protela.

Pregunta 1: ¿Cómo conoció usted la vacante que lo llevó a ingresar a esta empresa?

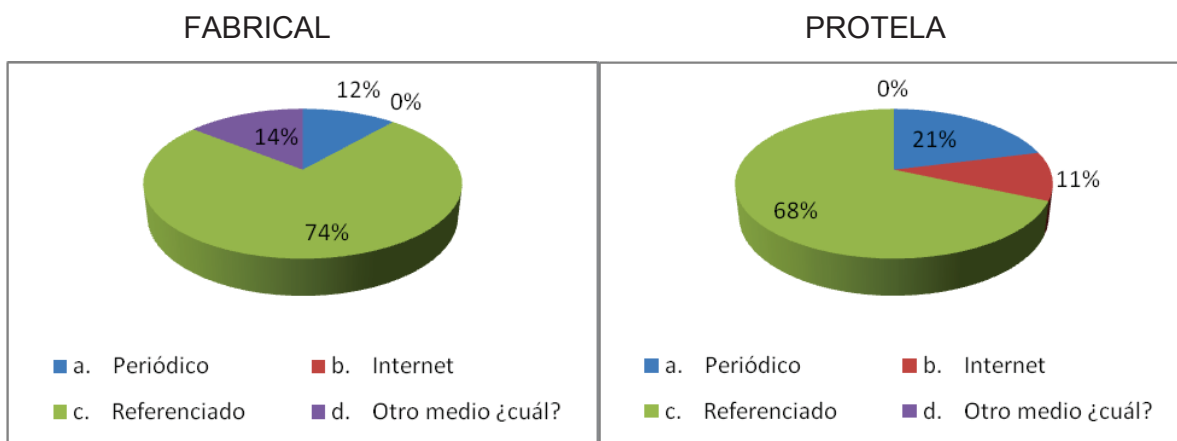


Figura 4 – Resultados de la pregunta 1 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 74% de empleados respondió conocer la vacante mediante algún referenciado, el 14% que fue por otro medio (ingresaron su hoja de vida directamente en la empresa) y el 12% la conoció mediante el periódico.

En Protela el 68% de empleados conoció la vacante mediante algún referenciado, el 11% por Internet y el 21% mediante el periódico.

En esta pregunta existe similitud en ambas empresas en las opciones de referenciado y periódico. En cuanto a las otras opciones, ningún empleado de Fabrical conoció la vacante de empleo mediante Internet, por lo tanto se puede deducir que esta empresa no publica sus requerimientos de personal por este medio; en cambio en Protela un porcentaje de empleados conocieron la vacante por esta vía.

En la actualidad resulta importante usar el Internet como medio de comunicación y como un medio que contribuya en los procesos de reclutamiento de personal.

Pregunta 2: Al momento de ingresar a esta empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos?

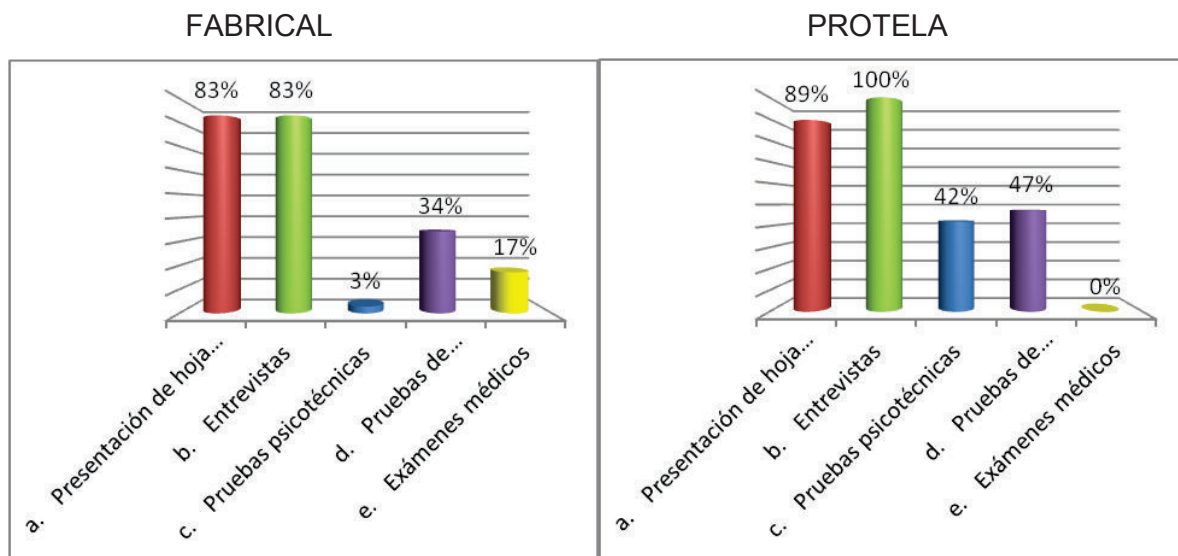


Figura 5 – Resultados de la pregunta 2 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 83% de los empleados respondieron haber cumplido con la presentación de hoja de vida y entrevistas al ingresar a la empresa, el 34% con pruebas de conocimientos, el 17% con exámenes médicos y el 3% con pruebas psicotécnicas.

En Protela el 89% de los empleados respondieron haber cumplido con la presentación de hoja de vida al ingresar a la empresa, el 100% con las entrevistas, el 42% con pruebas psicotécnicas, el 47% con pruebas de conocimientos y ninguno cumplió con exámenes médicos.

Las diferencias entre ambas empresas se dan en cuanto a las pruebas psicotécnicas y los exámenes médicos. En Fabrical es muy bajo el porcentaje que cumplió con pruebas psicotécnicas con relación a Protela y, en Protela ningún empleado cumplió con exámenes médicos y en Fabrical sí.

Resulta importante definir bien en el proceso de selección los requisitos que deben cumplir todos los empleados para ingresar a las empresas.

Pregunta 3: ¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado?

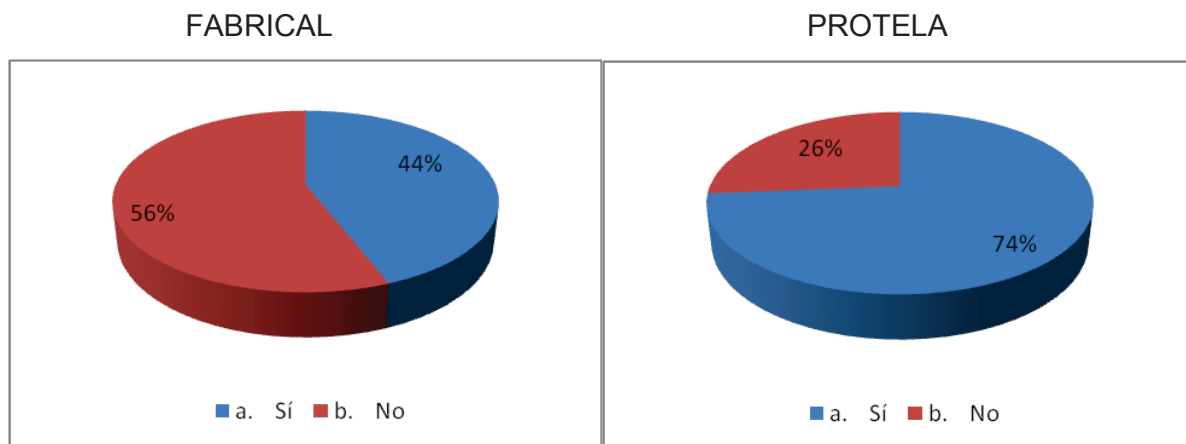


Figura 6 – Resultados de la pregunta 3 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 56% de empleados manifestó no haber recibido alguna inducción al momento de ingresar en la empresa, mientras que el 44% dijo sí haberla recibido.

En Protela el 74% de empleados recibió una inducción al momento de ingresar en la empresa, el 26% dijo no haberla recibido.

En esta pregunta ambas empresas tienen respuestas completamente diferentes, ya que en Fabrical la mayoría de empleados dijeron no haber recibido inducción al momento de ingresar, y en Protela la mayoría de empleados expresaron que sí la recibieron.

Las empresas deben preocuparse de brindar una inducción adecuada a todos los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos en la empresa y se familiaricen con las funciones que van a desempeñar y otros aspectos importantes.

Pregunta 4: ¿Qué tanto conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo?

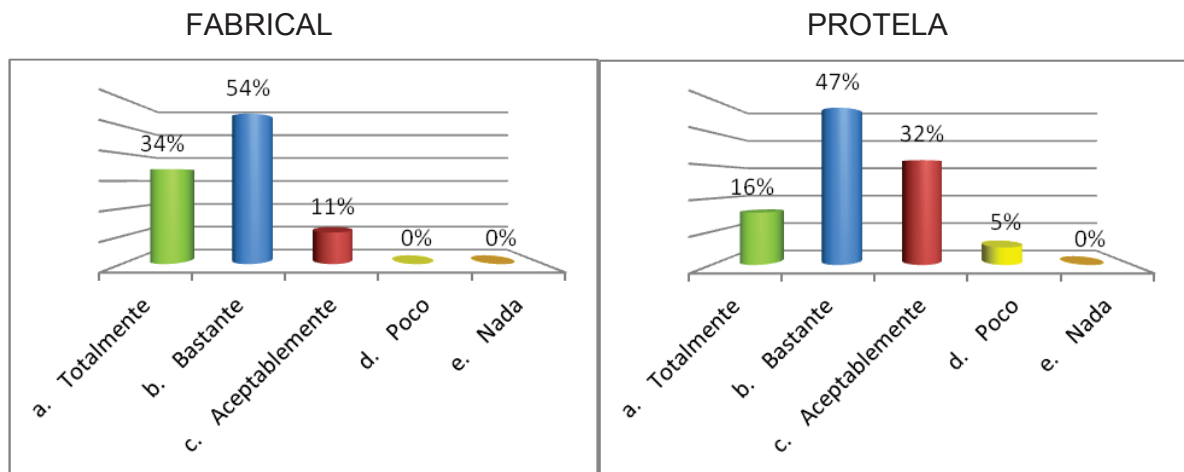


Figura 7 – Resultados de la pregunta 4 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 34% de empleados afirmaron conocer totalmente las funciones específicas de su puesto de trabajo, el 54% bastante y el 11% aceptablemente.

En Protela el 16% de empleados afirmaron conocer totalmente las funciones específicas de su puesto de trabajo, el 47% bastante, el 32% aceptablemente y el 5% poco.

Los porcentajes en esta pregunta son variados, pero se nota que en Fabrical tienen mejor conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo que en Protela.

Es indispensable realizar la descripción de todos los cargos para que los trabajadores conozcan las funciones específicas que deben desempeñar.

Pregunta 5: ¿Existe un manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo?

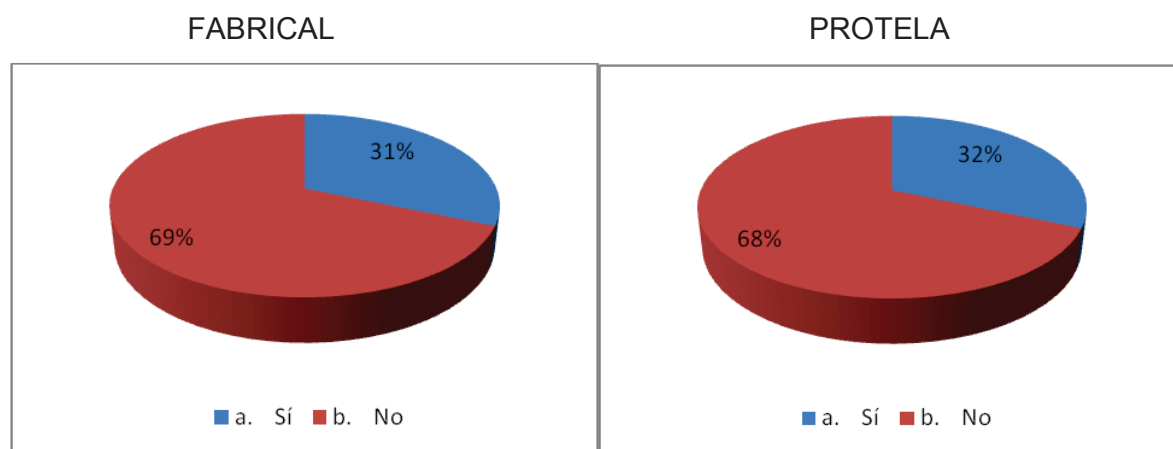


Figura 8 – Resultados de la pregunta 5 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 69% de empleados respondieron que no existe manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo y el 31% manifestaron que sí existe.

En Protela tenemos similares porcentajes que en Fabrical. En ambas empresas la mayoría de empleados dijeron que no existe manual de funciones.

Resulta muy importante que las empresas tengan un manual de funciones con el fin de que exista una guía clara que oriente, facilite y complemente el trabajo de las personas.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño en el trabajo?

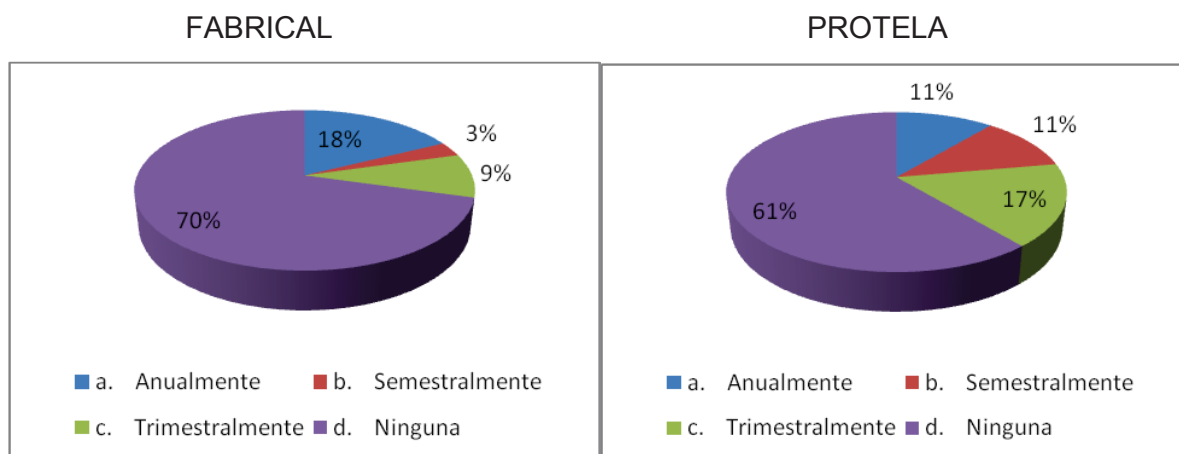


Figura 9 – Resultados de la pregunta 6 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 70% de los empleados manifestó que no ha tenido ninguna evaluación de su desempeño en el trabajo, el 18% dijo que es evaluado anualmente, el 9% trimestralmente y el 3% semestralmente.

En Protela el 61% de los empleados manifestó que no ha tenido ninguna evaluación de su desempeño, el 11% dijo que es evaluado anualmente, el 13% trimestralmente.

En ambas empresas la mayoría de empleados manifestó que no han tenido ninguna evaluación de su desempeño en el trabajo.

La evaluación del desempeño sirve en parte para definir brechas en cuanto a competencias de cada persona, para definir planes de capacitación y también para retroalimentar el ejercicio de las funciones y poder corregir errores.

Pregunta 7: ¿Ha recibido alguna vez reconocimientos por un trabajo bien realizado?

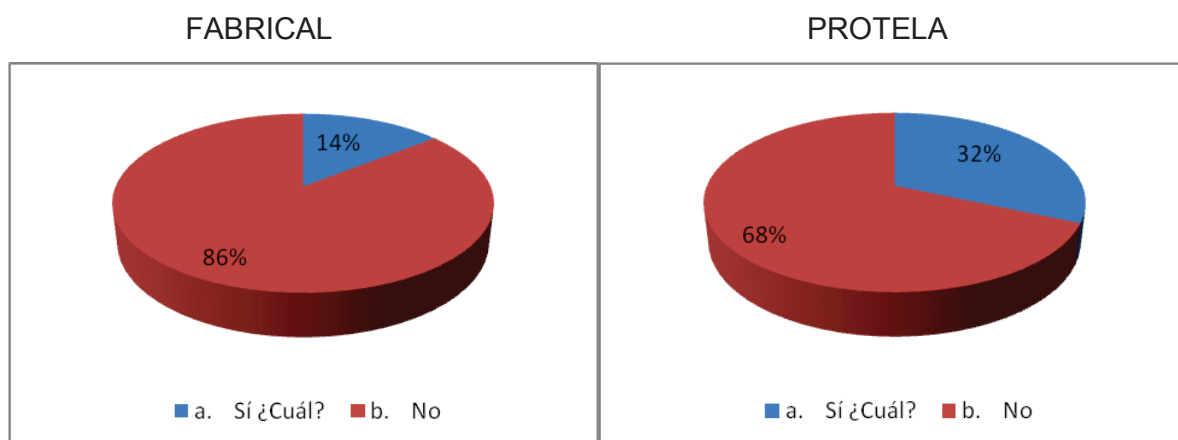


Figura 10 – Resultados de la pregunta 7 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 86% de empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado y el 14% respondieron sí haberlos recibido, entre los cuales están medallas e incentivos económicos.

En Protela el 68% de empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado y el 32% respondieron sí haberlos recibido, entre los cuales encontramos incentivos económicos como aumento de sueldo e incentivos verbales.

Podemos ver que en ambas empresas la mayoría de empleados afirman no haber recibido incentivos en su trabajo.

Los incentivos son fuerzas estimuladoras que animan a las personas a dar todo de sí en su trabajo y “ponerse la camiseta” de la empresa, de ahí la importancia de este tema para desarrollar el talento humano.

Pregunta 8: ¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella?

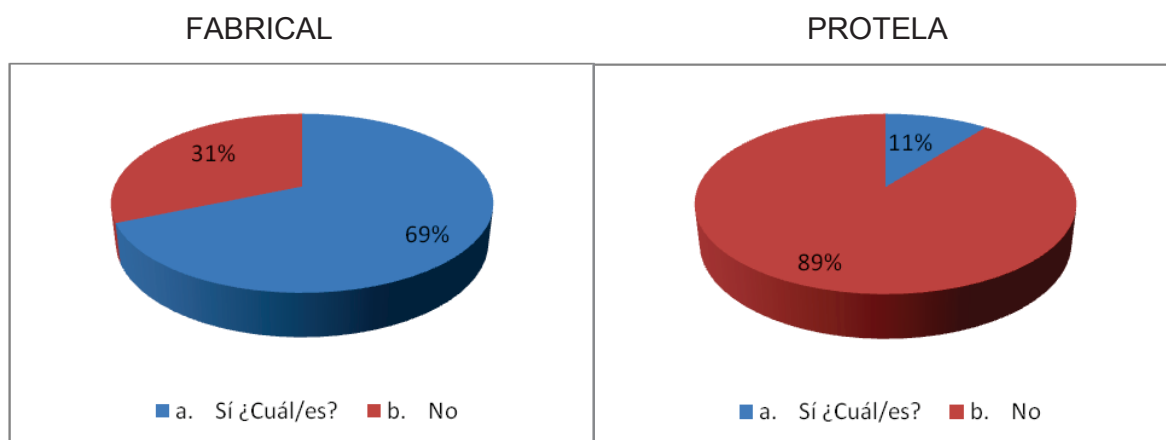


Figura 11 – Resultados de la pregunta 8 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 69% de empleados dijeron que la empresa sí ha realizado actividades de recreación en la misma y/o fuera de ella, entre las cuales están paseos / convivencias, reuniones en días festivos y capacitaciones, y el 31% dijeron que no se han realizado dichas actividades.

En Protela el 11% de empleados dijeron que la empresa sí ha realizado actividades de recreación en la misma y/o fuera de ella, entre las cuales están reuniones en días festivos, y el 89% dijeron que no se han realizado dichas actividades.

En esta pregunta existe total diferencia entre ambas empresas, ya que en Fabrical la mayoría de empleados respondió que sí se han realizado actividades de recreación y en Protela la mayoría dijo que no.

En las empresas deben existir espacios de recreación dentro y fuera de ellas para fomentar las buenas relaciones interpersonales, la unidad como equipo de trabajo y como incentivo para integrar a las personas.

Pregunta 9: ¿Quién determina los salarios a pagar en la empresa?

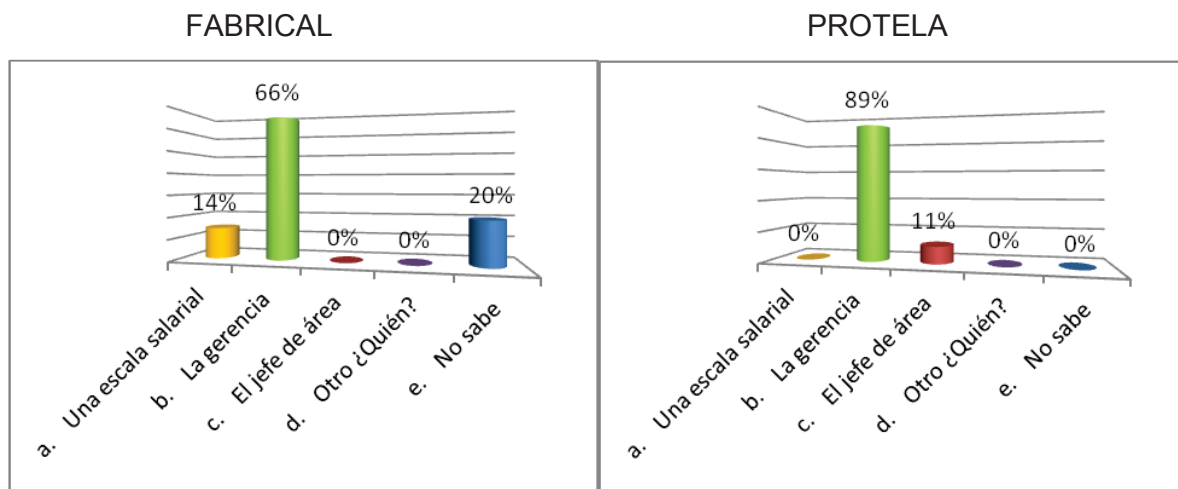


Figura 12 – Resultados de la pregunta 9 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 69% de empleados respondió que la gerencia es la encargada de determinar los salarios a pagar, el 20% dijo que no sabe y el 14% que es determinado mediante una escala salarial.

En Protela el 89% de empleados respondió que la gerencia es la encargada de determinar los salarios a pagar y el 11% que es determinado por el jefe de área.

En ambas empresas la mayoría de empleados dijo que los salarios son determinados por gerentes o jefes.

Para que exista equidad salarial y se determine las remuneraciones de acuerdo a las competencias de cada persona, resulta importante que se realice este proceso mediante una adecuada valoración de puestos y que se tome en cuenta las disposiciones legales vigentes.

Pregunta 10: ¿Qué tan motivado se siente en su trabajo?

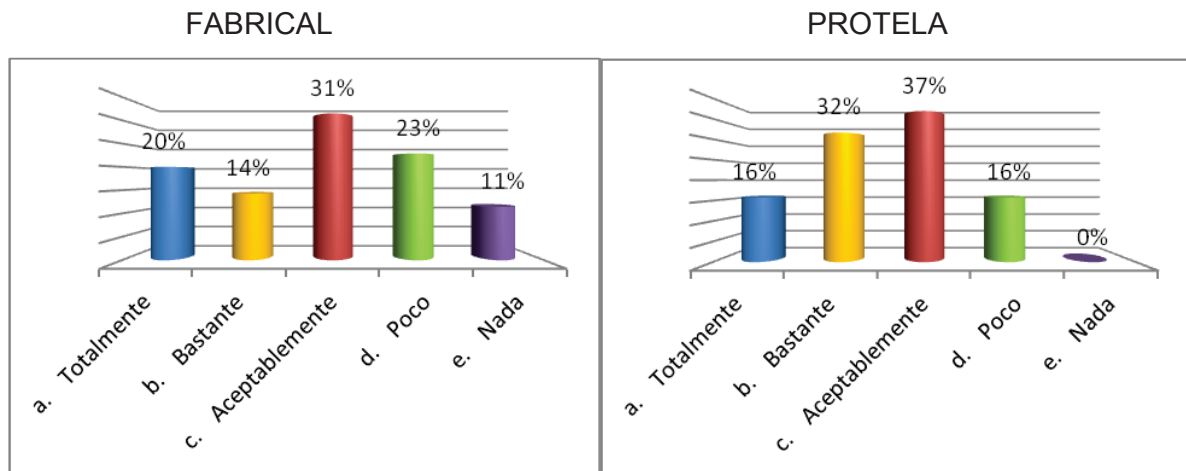


Figura 13 – Resultados de la pregunta 10 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 20% de los empleados manifestó estar “totalmente” motivado en el trabajo, el 14% “bastante” motivado, el 31% “aceptablemente” motivado, el 23% “poco” motivado y el 11% “nada” motivado.

En Protela el 16% de los empleados manifestó estar “totalmente” motivado en el trabajo, el 32% “bastante” motivado, el 37% “aceptablemente” motivado y el 16% “poco” motivado.

Aunque existen opiniones divididas en esta pregunta hay un porcentaje importante de personas que se sienten poco o nada motivadas en el trabajo en ambas empresas, aquí se debe poner atención para apoyar en la mejora del clima organizacional.

Pregunta 11: En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo

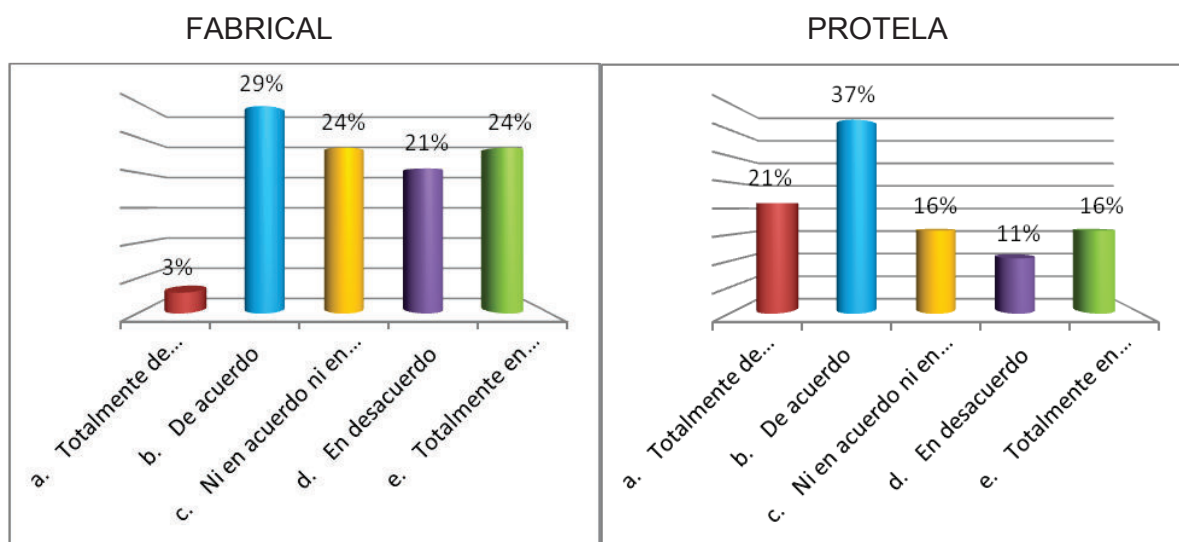


Figura 14 – Resultados de la pregunta 11 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 3% de empleados está totalmente de acuerdo en que tiene libertad para tomar decisiones en el trabajo, el 29% está de acuerdo, el 24% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 21% está en desacuerdo y el 24% está totalmente en desacuerdo.

En Protela el 21% de empleados está totalmente de acuerdo en que tiene libertad para tomar decisiones en el trabajo, el 37% está de acuerdo, el 16% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, el 11% está en desacuerdo y el 16% está totalmente en desacuerdo.

La autonomía en las decisiones de los empleados es un tema importante que hay que mejorar, ya que cuando las personas sienten un empoderamiento son capaces de demostrar sus talentos, aunque para ello deben ganarse la confianza demostrando con trabajo que son capaces de tomar decisiones acertadas.

Pregunta 12: ¿Usted recibe información sobre los proyectos y planes para el área a la cual pertenece?

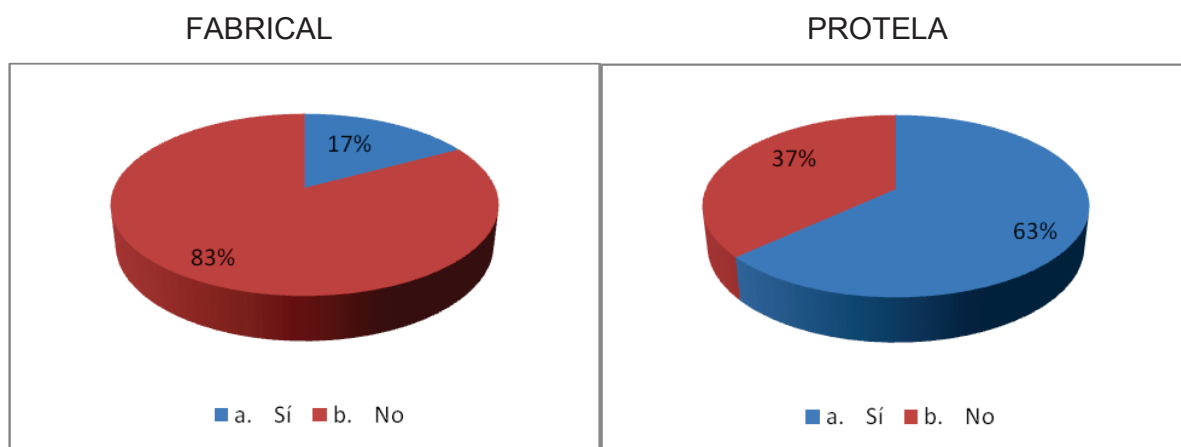


Figura 15 – Resultados de la pregunta 12 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 83% de empleados manifestó no recibir información sobre los proyectos y planes para el área a la cual pertenece y el 17% dijo sí recibir dicha información.

En Protela el 63% de empleados manifestó recibir información sobre los proyectos y planes para el área a la cual pertenece y el 37% dijo no recibir dicha información.

En esta pregunta las respuestas de ambas empresas son completamente diferentes, ya que en Fabrical no se recibe información de los proyectos y planes, y en Protela sí reciben dicha información.

Es muy importante que exista una buena comunicación entre jefes y empleados y que se socialice los proyectos y planes con el personal, para que nadie se sienta excluido y se sientan parte de un equipo de trabajo.

Pregunta 13: ¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?

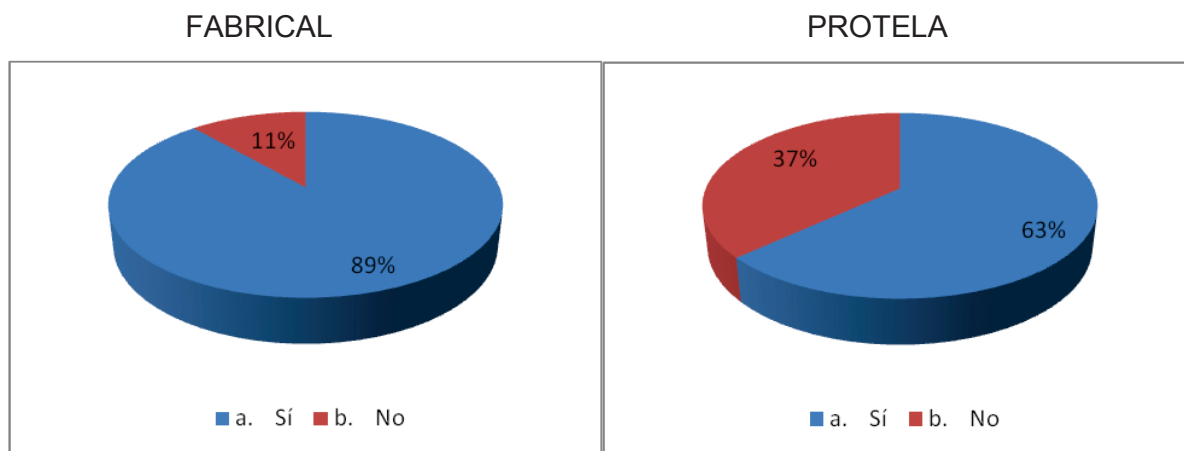


Figura 16 – Resultados de la pregunta 13 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 89% de empleados afirmó haber recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo y el 11% no haberlas recibido.

En Protela el 63% de empleados afirmó haber recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo y el 37% no haberlas recibido.

En ambas empresas la mayoría de empleados afirmó haber recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional, pero hubo personas que dijeron no haberlas recibido; por lo que, es importante que todo el personal conozca estos temas.

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la empresa?

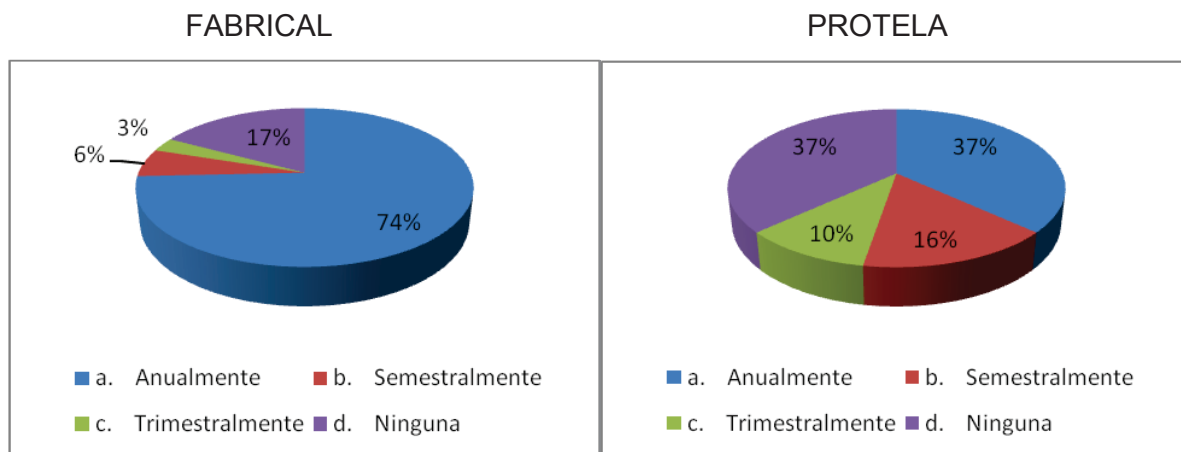


Figura 17 – Resultados de la pregunta 14 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 74% de los empleados afirmó recibir capacitaciones en la empresa anualmente, el 6% semestralmente, el 3% trimestralmente y el 17% dijo no recibir ninguna.

En Protela el 37% de los empleados afirmó recibir capacitaciones en la empresa anualmente, el 16% semestralmente, el 10% trimestralmente y el 37% dijo no recibir ninguna.

En ambas empresas la mayoría de empleados respondió sí haber recibido capacitaciones con distintas frecuencias, existe un porcentaje que dijo no recibir ninguna.

A veces en las empresas no existe presupuesto para que todo el personal se capacite, pero es muy importante que no se excluya a las personas de estas actividades, ya que la capacitación de personal puede constituir un incentivo y una forma de desarrollar las competencias de cada persona.

Pregunta 15: Las capacitaciones que he recibido han contribuido en mi desarrollo profesional

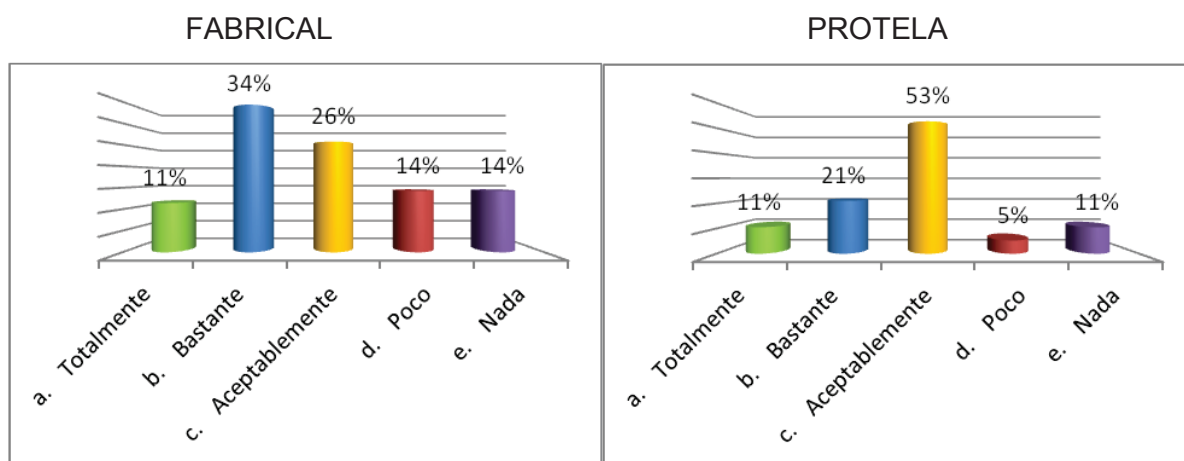


Figura 18 – Resultados de la pregunta 15 de la encuesta realizada a empleados.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical el 11% de los empleados manifestaron que las capacitaciones recibidas han contribuido “totalmente” en su desarrollo profesional, el 34% “bastante”, el 26% “aceptablemente”, el 14% “poco” y el restante 14% “nada”.

En Protela el 11% de los empleados manifestaron que las capacitaciones recibidas han contribuido “totalmente” en su desarrollo profesional, el 21% “bastante”, el 53% “aceptablemente”, el 5% “poco” y el restante 11% “nada”.

En ambas empresas la mayoría de respuestas son positivas, pero existe un porcentaje de respuestas negativas que muestra que no siempre las capacitaciones recibidas contribuyen con el desarrollo profesional de las personas, por lo cual es importante conocer las competencias mediante una evaluación de cada empleado para poder potenciarlas mediante planes de capacitación.

Pregunta 16: ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

Esta es una pregunta abierta, por lo cual se realizó el proceso de análisis de datos cualitativos explicado en el libro de Hernández et al. (2010), en el cual se reduce

la cantidad de información obtenida en las respuestas dividiendo los datos en unidades o fragmentos, generando categorías para cada unidad y agrupando las categorías en temas. Con la ayuda del programa Atlas.ti¹ se realizaron los siguientes diagramas (Figuras 17 y 18) que muestran en forma resumida el análisis de las respuestas obtenidas en esta pregunta.

¹ Atlas.ti es un excelente programa de análisis cualitativo desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, y sirve para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas).

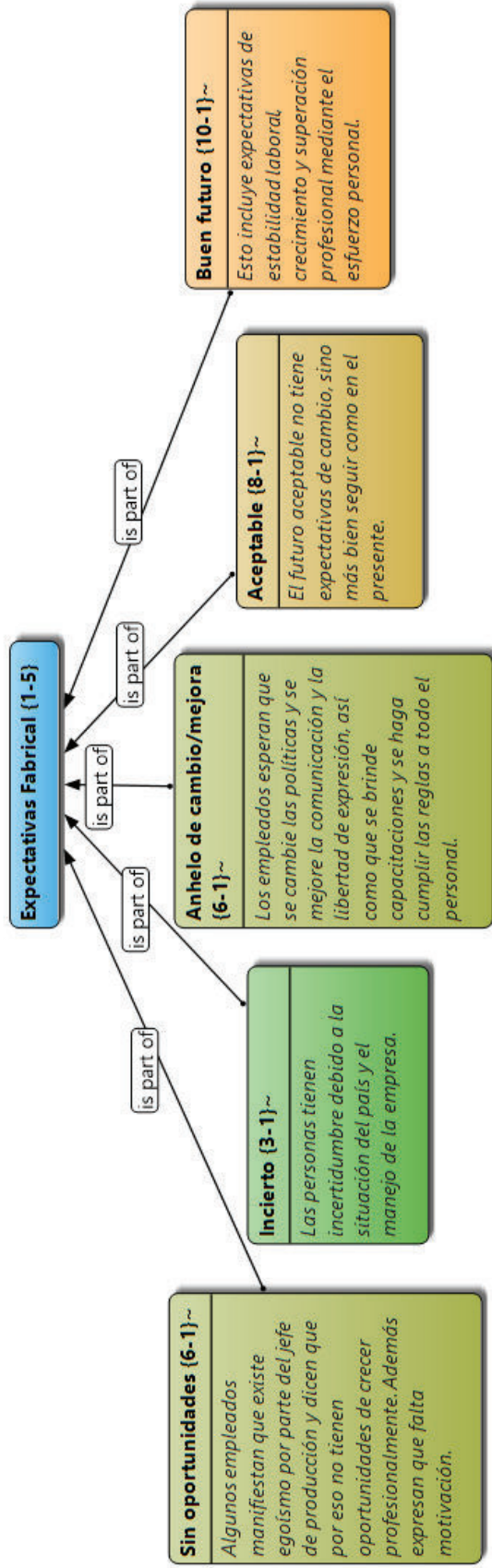


Figura 19 – Expectativas de futuro de los empleados de Fabril.
(El autor, 2015)

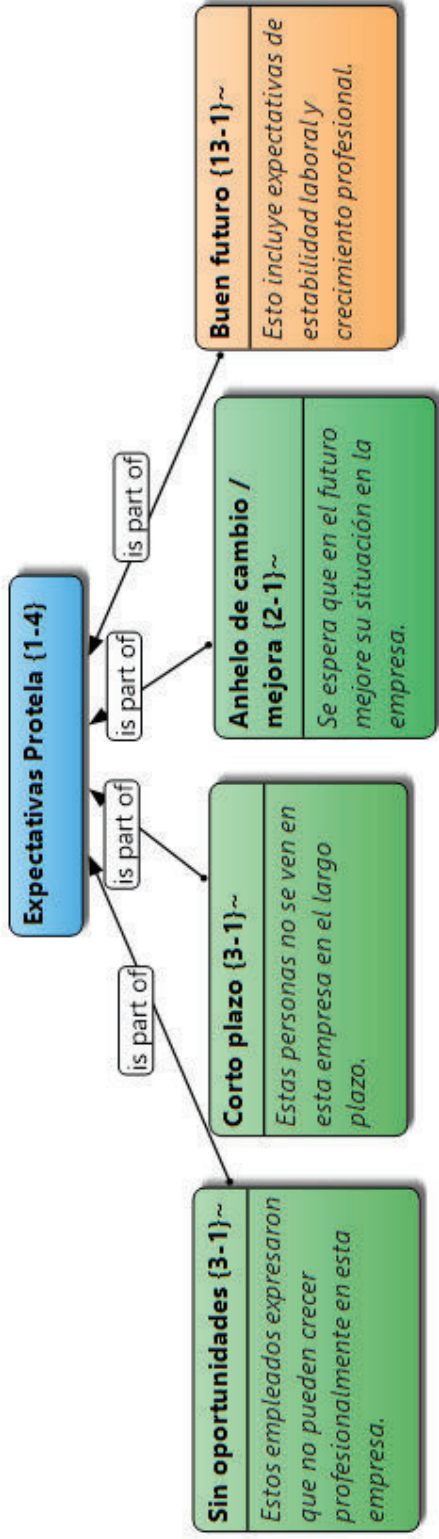


Figura 20 – Expectativas de futuro de los empleados de Protela.
(El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical las expectativas del futuro de los empleados son variadas, tenemos unos con incertidumbre, otros con anhelos de cambio y mejora, personas que se ven sin oportunidades, otros están conformes y esperan seguir igual que en el presente, aunque la mayoría tienen expectativas de un buen futuro.

En Protela algunas de las expectativas del futuro de los empleados son similares a las de Fabrical, tenemos anhelos de cambio y mejora, personas que se ven sin oportunidades y también la mayoría tienen expectativas de un buen futuro. En Protela existe una categoría diferente ya que un porcentaje de empleados respondió que no se ven en la empresa a largo plazo. Además en Protela no se distinguen las categorías de futuro incierto ni aceptable.

En esta pregunta existen muchas respuestas negativas en ambas empresas, no existen oportunidades de crecimiento, hay incertidumbre y que no desean permanecer en el largo plazo. Para que las personas tengan una visión de un futuro se les debe otorgar oportunidades de crecimiento personal y profesional, estabilidad laboral así como condiciones favorables de clima organizacional.

Pregunta 17: Si tuviera al frente a los dueños de esta empresa: ¿Qué les diría?,
¿Qué no funciona bien? ¿Qué se podría mejorar para el desarrollo del talento humano?

Al igual que en la pregunta anterior, se realizaron diagramas (Figuras 19 y 20) con la ayuda del programa Atlas.ti para explicar de mejor manera los resultados obtenidos.

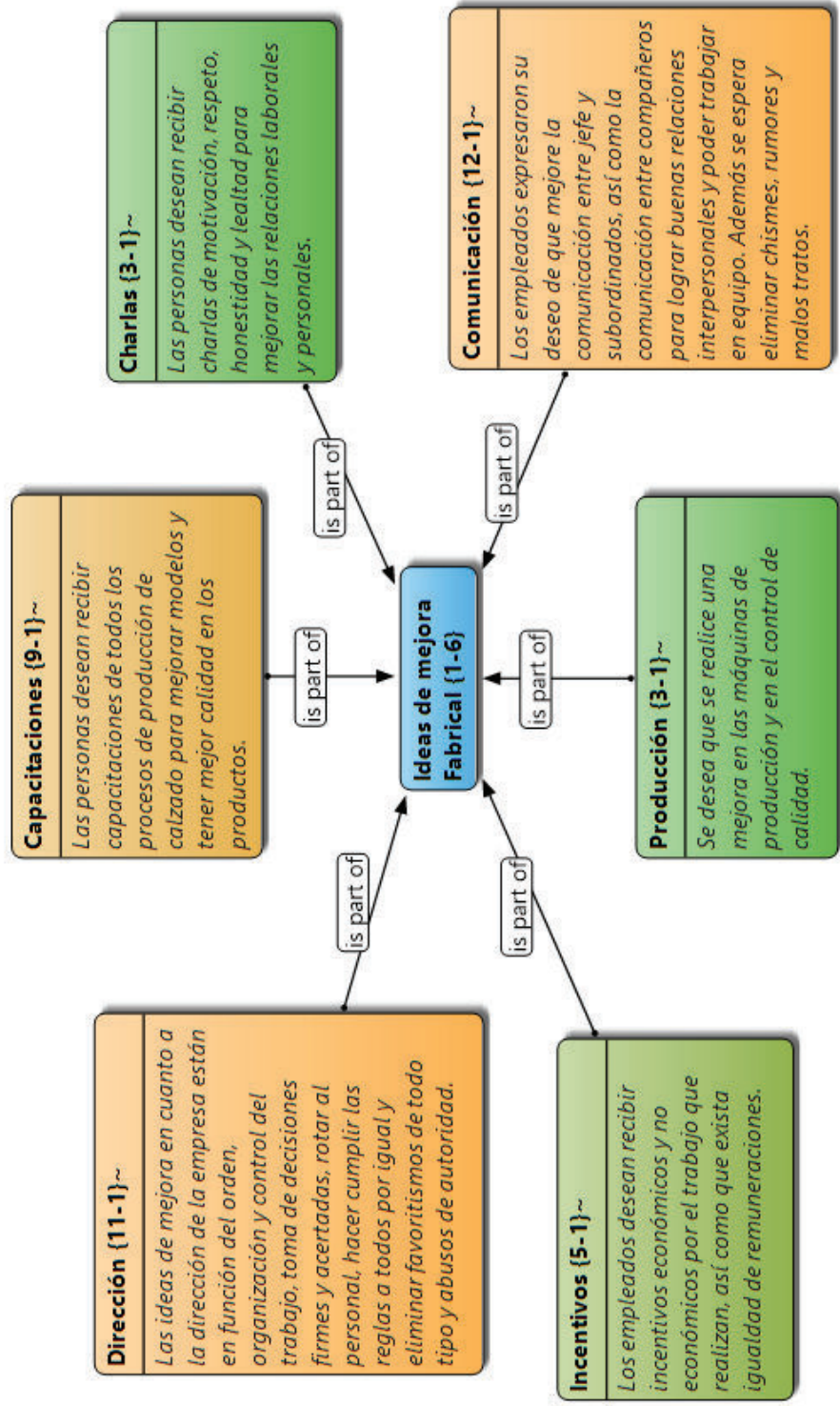


Figura 21 – Expectativas de futuro de los empleados de Fabril.
(El autor, 2015)

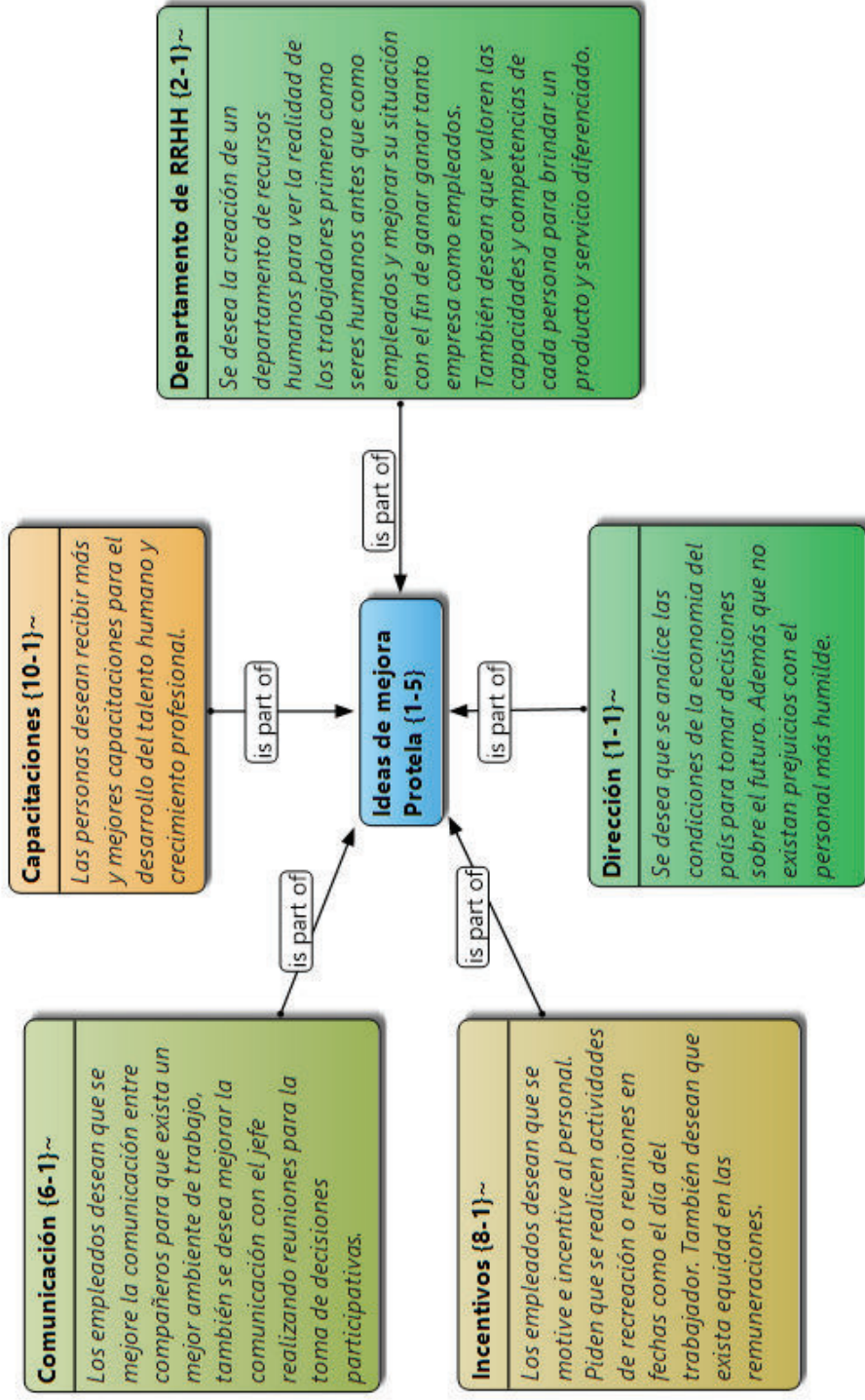


Figura 22 – Expectativas de futuro de los empleados de Protela. (El autor, 2015)

Análisis:

En Fabrical los empleados desean que se mejore la comunicación, las relaciones interpersonales, las decisiones de los jefes, también desean recibir charlas, capacitaciones e incentivos y otros que se mejore la maquinaria y los controles de calidad en el proceso productivo.

En Protela los empleados también desean que se mejore la comunicación, las relaciones interpersonales, las decisiones de los jefes y también recibir capacitaciones e incentivos. Pero en esta empresa se va más allá con la petición de creación de un departamento de recursos humanos, además se pide la valoración de las capacidades y competencias de cada persona para brindar mejores productos y servicios.

Es innegable que cada persona es un mundo distinto que piensa y siente de diferente manera, pero a pesar de esto vemos que las ideas de mejora que los empleados han expuesto en la encuesta son similares en varios aspectos. La mayoría de personas de ambas empresas desean que se mejore la comunicación y que se brinde capacitaciones e incentivos.

4.1.1.3 Análisis de la inmersión profunda en las empresas estudiadas

En base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados de las dos empresas se procedió a definir una entrevista estructurada, dirigida a los encargados del talento humano de cada una para poder ahondar en los problemas sobre el manejo de esta área y posteriormente encontrar algunas soluciones a dichos problemas.

A continuación se presenta la construcción de las entrevistas para cada empresa.

Tabla 5- Entrevista dirigida al gerente de Fabrical

Tema	Subtema	Criterio previo	Preguntas
Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	Ningún empleado de Fabrical conoció la vacante de empleo mediante Internet.	Cuando existe una vacante en la empresa, ¿Qué proceso se sigue para reclutar un candidato?

continúa...

continuación

			¿Ha considerado realizar publicaciones virtuales?
	Selección de personal	El personal no cumplió con los mismos requisitos al ingresar a la empresa.	¿Considera que su proceso de selección ha sido realizado de manera técnica?
Colocar a las personas	Orientación de las personas	La mayoría de empleados dijeron no haber recibido inducción al momento de ingresar a la empresa.	¿Cuál es el mecanismo de integración de un nuevo colaborador con el personal de la empresa?
	Descripción y análisis de puestos	Los empleados tienen buen conocimiento de las funciones de sus puestos de trabajo. La mayoría de empleados dijeron que no existe manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo.	¿Existe en la empresa un manual de puestos elaborado? Si es así, ¿Está actualizado?
	Evaluación del desempeño	La mayoría de empleados manifestó que no han tenido ninguna evaluación de su desempeño en el trabajo.	¿Qué métodos utiliza la empresa para evaluar el desempeño de los colaboradores?
Recompensar a las personas	Programas de incentivos	La mayoría de empleados afirman no haber recibido incentivos en su trabajo. La mayoría de empleados respondió que sí se han realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella.	¿La empresa maneja planes de incentivos? Si es así, ¿Qué incentivos maneja? ¿Cree usted que las actividades de recreación que se han realizado en la empresa han contribuido con la integración y buenas relaciones del personal?
	Remuneraciones	La mayoría de empleados respondió que los salarios son determinados por la gerencia.	¿Quién es el responsable de establecer los sueldos y salarios en la empresa?

Retener a las personas	Relaciones con los empleados	Hay un porcentaje importante de personas que se sienten poco o nada motivadas en el trabajo. La mayoría de empleados expresaron no tener libertad para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo. La mayoría de empleados no recibe información de los proyectos y planes del área a la que pertenece.	¿Qué acciones ha tomado la empresa para mantener buenas relaciones entre los trabajadores? ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones de la empresa? ¿Considera que los mecanismos de comunicación interna de la empresa son adecuados?
	Seguridad y Salud Ocupacional	La mayoría de empleados afirmó haber recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional.	¿La empresa posee un manual de seguridad y salud ocupacional? Si es así, ¿Está actualizado?
Desarrollo de las personas	Capacitación	La mayoría de empleados respondió sí haber recibido capacitaciones con distintas frecuencias.	¿Considera que las capacitaciones realizadas en la empresa han contribuido con el desarrollo personal y profesional de las personas?
	Desarrollo personal	Algunas personas expresaron que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo profesional.	¿Se ha identificado las personas que tienen potencial de ocupar puestos más altos?
Supervisar a las personas	Base de datos y sistemas de información	No aplica	¿La empresa maneja una base de datos de recursos humanos? Si es así, ¿Qué tipo de información mantiene y quién es el responsable de actualizarla?
Conclusión final	Mejoras para el desarrollo del talento humano	No aplica	En general de todo lo hablado ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar para tener un personal más comprometido, desarrollado

y motivado?

Fuente: El Autor.

Tabla 6- Entrevista dirigida a la encargada del Talento Humano de Protela

Tema	Subtema	Criterio previo	Preguntas
Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	En Protela conocieron la vacante que los llevó a trabajar en la empresa mediante referenciados, por Internet y periódico.	Cuando existe una vacante en la empresa, ¿Qué proceso se sigue para reclutar un candidato?
	Selección de personal	El personal no cumplió con los mismos requisitos al ingresar a la empresa	¿Considera que su proceso de selección ha sido realizado de manera técnica?
Colocar a las personas	Orientación de las personas	La mayoría de empleados dijeron haber recibido inducción al momento de ingresar a la empresa.	¿Cuál es el mecanismo de integración de un nuevo colaborador con el personal de la empresa?
	Descripción y análisis de puestos	Los empleados tienen un conocimiento aceptable de las funciones de sus puestos de trabajo. La mayoría de empleados dijeron que no existe manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo.	¿Existe en la empresa un manual de puestos elaborado? Si es así, ¿Está actualizado?
	Evaluación del desempeño	La mayoría de empleados manifestó que no han tenido ninguna evaluación de su desempeño en el trabajo.	¿Qué métodos utiliza la empresa para evaluar el desempeño de los colaboradores?
Recompensar a las personas	Programas de incentivos	La mayoría de empleados afirman no haber recibido	¿La empresa maneja planes de incentivos? Si es así, ¿Qué incentivos maneja?

continúa...

continuación

		<p>incentivos en su trabajo.</p> <p>La mayoría de empleados respondió que no se han realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella.</p>	
	Remuneraciones	<p>La mayoría de empleados respondió que los salarios son determinados por la gerencia</p>	<p>¿Quién es el responsable de establecer los sueldos y salarios en la empresa?</p>
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	<p>La mayoría de empleados se sienten aceptablemente motivados en el trabajo.</p> <p>La mayoría de empleados expresaron tener libertad para tomar decisiones que tienen que ver con su trabajo.</p> <p>La mayoría de empleados recibe información de los proyectos y planes del área a la que pertenece.</p>	<p>¿Qué acciones ha tomado la empresa para mantener buenas relaciones entre los trabajadores?</p> <p>¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones de la empresa?</p> <p>¿Considera que los mecanismos de comunicación interna de la empresa son adecuados?</p>
	Seguridad y Salud Ocupacional	<p>La mayoría de empleados afirmó haber recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional</p>	<p>¿La empresa posee un manual de seguridad y salud ocupacional? Si es así, ¿Está actualizado?</p>
Desarrollo de las personas	Capacitación	<p>La mayoría de empleados respondió sí haber recibido capacitaciones con distintas frecuencias.</p>	<p>¿Considera que las capacitaciones realizadas en la empresa han contribuido con el desarrollo personal y profesional de las personas?</p>
	Desarrollo personal	<p>Algunas personas expresaron que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo</p>	<p>¿Se ha identificado las personas que tienen potencial de ocupar puestos más altos?</p>

profesional			
Supervisar a las personas	Base de datos y sistemas de información	No aplica	¿La empresa maneja una base de datos de recursos humanos? Si es así, ¿Qué tipo de información mantiene y quién es el responsable de actualizarla?
Conclusión final	Mejoras para el desarrollo del talento humano	No aplica	En general de todo lo hablado ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar para tener un personal más comprometido, desarrollado y motivado?

Fuente: El Autor.

Las guías de las entrevistas realizadas se encuentran en el ANEXO B.

Los resultados de las entrevistas efectuadas se analizaron cualitativamente con la ayuda del programa Atlas.ti. A continuación se presenta una tabla comparativa de los resultados obtenidos en las dos empresas.

Tabla 7- Resultados de las entrevistas realizadas

Tema	Subtema	FABRICAL	PROTELA
Incorporar a las personas	Reclutamiento de personal	Se realiza mediante alianzas institucionales o por referenciados. No se publican requerimientos de personal.	Se publican anuncios con el requerimiento de personal.
	Selección de personal	Se realiza una entrevista con la gerencia y pruebas de conocimientos. No es realizado de manera técnica.	Se realiza una preselección, una entrevista previa, pruebas de aptitud y una entrevista final. No es realizado de manera técnica.
Colocar a las personas	Orientación de las personas	Se tiene una semana de prueba in situ.	Se realiza una presentación con todo el personal y una semana de inducción.

continúa...

continuación

	Descripción y análisis de puestos	No tienen un manual de puestos, está en proceso de desarrollo.	Sí existe un manual de puestos actualizado.
	Evaluación del desempeño	Se evalúa en base a la percepción del jefe sobre los empleados. No es un proceso formal. Se considera subjetivo.	Se están realizando autoevaluaciones del desempeño.
Recompensar a las personas	Programas de incentivos	No tienen planes de incentivos. Se desea un sistema ganar-ganar para empleado y empresa. Se considera importante las actividades de integración.	La empresa no maneja planes de incentivos.
	Remuneraciones	Las remuneraciones son establecidas por la gerencia.	Las remuneraciones son establecidas por la gerencia.
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	Se realizan reuniones para mantener buenas relaciones entre los trabajadores. Los empleados sí tienen participación en la toma de decisiones de la empresa. Se considera que faltan mejores mecanismos de comunicación interna.	Se realizan charlas de relaciones personales una vez al año. Los empleados no tienen participación en la toma de decisiones de la empresa. Se considera que faltan mejores mecanismos de comunicación interna.
	Seguridad y Salud Ocupacional	Tienen un manual de seguridad y salud ocupacional actualizado.	Tienen un manual de seguridad y salud ocupacional, pero no está actualizado.
Desarrollo de las personas	Capacitación	Se considera muy importante que los empleados estén debidamente capacitados.	Las capacitaciones brindadas son enfocadas más en beneficio de la empresa.
	Desarrollo personal	Sí se han identificado a las personas con potencial de ascender.	Sí se han identificado a las personas con potencial de ascender.
Supervisar a las personas	Base de datos y sistemas de información	La empresa tiene una base de datos de todo el personal con su historia laboral.	La empresa tiene una base de datos de los candidatos, precandidatos y opcionados para cada

		El responsable de esa información es la persona encargada de seguridad y salud ocupacional y el contador.	área. El responsable de esa información es la empresa externa contratada para ello.
Conclusión final	Mejoras para el desarrollo del talento humano	Se desea mejorar en capacitación recuperando un centro de capacitación especializado en calzado. También se quiere mejorar la motivación del personal, brindar incentivos justos con el personal y la empresa y mejorar la comunicación interpersonal.	Se desea que se realice una revisión de sueldos. También se quiere implementar incentivos para los empleados.

Fuente: El Autor.

En base a los resultados obtenidos tanto en las encuestas al personal como en las entrevistas a los encargados del manejo del talento humano, se tiene una idea más clara de la realidad que viven estas empresas en esta área tan importante y compleja a la vez.

Con toda la información recopilada, estamos listos para dar el siguiente paso que es la realización de la propuesta de mejora de la Gestión del Talento Humano.

4.2 PROPUESTA DE ESQUEMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES MEDIANAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE QUITO

Los resultados obtenidos en la presente investigación no pretenden criticar el buen o mal manejo de las empresas estudiadas, sino más bien, ayudarlas con una guía que las oriente hacia una adecuada Gestión del Talento Humano.

Las tres claves principales en la administración de recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas deben ser: pragmatismo, creatividad y flexibilidad. (Jacques, et al., 2011)

La gerencia debe hacerse responsable de apoyar y ejecutar las estrategias necesarias para la adecuada gestión del talento humano. (Rubin, 2006)

Una gestión del talento humano sofisticada, global y de generación de valor no surgirá de un día al otro. Se debe comenzar con las áreas de importancia crítica e ir construyendo las competencias generales del talento con el tiempo. (Millar, 2013)

Además, es necesario vincular la misión, visión, valores y estrategia de la empresa, con el modo en que se gestiona y desarrolla el talento humano.

Después de tener los resultados de las encuestas a los empleados y de las entrevistas a los encargados del manejo del talento humano, además de revisar bibliografía y casos con modelos de gestión del talento humano aplicables a grandes organizaciones, a continuación se presenta un esquema de gestión ajustado a la realidad de las Pymes, que puede servir de base para estas empresas. Dentro de cada subsistema se presenta el esquema de mejora propuesto.

4.2.1 CÓMO INCORPORAR A LAS PERSONAS

4.2.1.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento en las Pymes estudiadas es externo puesto que los recursos son pocos, para ello se pueden tener las siguientes opciones que son de bajo costo:

- Anuncios en institutos y universidades técnicas
- Anuncios en instituciones gremiales
- Recomendados
- Anuncios en redes sociales u otras páginas de Internet que publican oportunidades laborales.

Los anuncios deben ser claros y deben contener el perfil del puesto requerido (del cual se hablará más adelante).

Este proceso es importante porque mientras más candidatos se tengan, la empresa tendrá más opciones para una adecuada selección.

Tabla 8- Propuesta de mejora-Reclutamiento

Esquema Actual	Propuesta de mejora
El reclutamiento se hace mediante alianzas institucionales, publicaciones en la prensa y con referenciados. En promedio el 71% de los empleados de estas empresas conoció la vacante mediante algún referenciado.	Se propone implementar otras opciones de reclutamiento de bajo costo como realizar publicaciones en Internet o en universidades.

Fuente: El Autor.

4.2.1.2 Selección de personal

La selección en las Pymes estudiadas no es realizada de manera técnica ya que no cuentan con especialistas o personal de tiempo completo que se dedique a este tema. Aunque este proceso posee bastante subjetividad, se puede disminuir un poco la misma si se siguen los siguientes pasos.



Figura 23 – Proceso de Selección.
(El autor, 2015)

La selección se da sobre la base de un adecuado perfil y éste es un proceso muy importante ya que implica tiempo y dinero.

Un proceso de selección exitoso depende de la cantidad y calidad de aspirantes que la empresa obtenga y de la capacidad que tenga el empresario de elegir a la persona que más acerque al perfil del puesto.

A continuación se presenta un ejemplo del proceso, el mismo que variará de acuerdo al puesto y a las necesidades de cada organización.

Se deberá asignar una calificación a cada fase del proceso, por ejemplo, de la siguiente manera sobre una base de 100 puntos:

Méritos	40
Oposición	40
Entrevista	20
TOTAL	100

Las calificaciones descritas en el ejemplo se dieron en base a la experiencia del Lcdo. Roberto Salazar (Director de Talento Humano de la Escuela Politécnica Nacional y ex docente de la misma).

El primer paso del proceso (Mérito) es analizar las hojas de vida receptadas y asignar una calificación a cada ítem de las mismas, que para el ejemplo son:

Formación	15
Experiencia	10
Capacitación	5
Paquetes informáticos	5
Idiomas	5
TOTAL	40

El segundo paso del proceso (Oposición) es realizar pruebas a los candidatos. Estas pueden ser de conocimientos técnicos, informáticos, de idioma, etc. dependiendo del perfil requerido. Las mismas también tendrán una calificación que para el ejemplo es sobre 40 puntos.

El tercer paso del proceso (Entrevista) es realizar entrevistas personales a las personas elegibles. La entrevista debe ser preparada con anterioridad. Debe hacer énfasis en los conocimientos, interés, actitud y competencias de cada candidato dependiendo del puesto. El entrevistador debe comparar a cada

aspirante con los requerimientos del puesto y no a un aspirante con otro. Para el ejemplo se asignaron calificaciones a cada ítem de la siguiente manera:

Conocimientos	4
Competencias	10
Interés	3
Actitud	3
TOTAL	20

Para evaluar las competencias del entrevistado, la clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar. Un ejemplo de las preguntas para entrevistar por competencias se encuentra en el ANEXO C.

Una vez concluidos los tres pasos del proceso se tiene el total de las calificaciones asignadas y se puede elegir a la persona indicada para el puesto, es decir la que obtenga una calificación más alta.

Tabla 9- Propuesta de mejora-Selección

Esquema Actual	Propuesta de mejora
La selección no es realizada de manera técnica, es muy subjetiva ya que depende únicamente de la decisión gerencial sin tener valoración cuantitativa. Además, no todos los empleados cumplen con los mismos pasos en este proceso.	Se propone tomar en cuenta, partiendo de un análisis, la valoración cuantitativa en las tres fases que se registran en la propuesta: mérito, oposición y entrevistas.

Fuente: El Autor.

4.2.2 CÓMO COLOCAR A LAS PERSONAS

4.2.2.1 Inducción de personal

En las Pymes estudiadas sí se realiza un proceso de inducción del puesto a los nuevos empleados, pero constituye una mera explicación de las actividades del puesto a desempeñar.

La inducción es el primer paso para lograr una adecuada relación con el nuevo colaborador.

A continuación se presenta los pasos del proceso de inducción de personal nuevo. Primero se le debe dar la bienvenida al nuevo trabajador, presentarlo con sus compañeros de trabajo y se le debe indicar información general de la empresa que debe incluir los siguientes aspectos:

- Breve reseña histórica de la empresa
- Visión, misión, metas, proveedores, clientes, mercado, competencia, filosofía y cultura organizacional
- Normas de conducta interna que contienen: apariencia personal, asistencia, confidencialidad, seguridad industrial, relaciones con clientes, proveedores y entre el personal.
- Beneficios e incentivos

Finalmente se le debe explicar sobre el cargo a desempeñar, lo cual será ejecutado por el Supervisor Inmediato suministrando información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

Tabla 10- Propuesta de mejora-Inducción

Esquema Actual	Propuesta de mejora
Se realiza una inducción a los nuevos colaboradores, pero, no se hace de forma acorde a la metodología existente, ya que sólo se les da una explicación de las actividades del puesto. No existen manuales de inducción.	El proceso de inducción no debe ser únicamente una explicación de las actividades del puesto, sino que se debe incluir una breve ilustración de la historia de la empresa, su cultura organizacional, su misión, visión, objetivos, normas, etc. Podría en algún momento elaborarse un Manual de Inducción para los nuevos empleados y de re inducción para los que ya laboran.

Fuente: El Autor.

4.2.2.2 Descripción de puestos

De las Pymes estudiadas, solo una posee un manual de puestos y no considera el perfil de competencias. Como se mencionó anteriormente, la definición del perfil es la base para el logro de resultados, y a su vez es la materia prima para realizar la selección.

Para definir un perfil, éste debe contener al menos la siguiente información:

- Denominación del puesto
- Jefe inmediato
- Número de vacantes
- Misión del puesto
- Requisitos del puesto: exigencia académica, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas.
- Perfil de competencias (diccionario de competencias)
- Funciones generales y específicas

Con respecto al perfil de competencias, se debe definir para cada puesto, las competencias que se requieren, entendiéndose a éstas como los rasgos de personalidad que van más allá de las destrezas y conocimientos requeridos. Una herramienta que recoge las competencias requeridas es un Diccionario de Competencias. En el ANEXO D, se muestra el Diccionario de Competencias desarrollado por Martha Alles (2005) sólo como ejemplo para este estudio, ya que existen varios autores que han desarrollado diccionarios, mismos que están disponibles en la red. Además, cabe recalcar que cada empresa deberá elaborar su propio diccionario de competencias, analizarlas y ver cuáles han de aplicar de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización.

Cada puesto tendrá diferentes competencias y se elegirán de acuerdo a los niveles requeridos descritos en el diccionario, por ejemplo para un jefe de área el perfil de competencias puede ser el siguiente:

COMPETENCIAS	NIVELES				
	1	2	3	4	5
Planificación			x		
Forma a los miembros del equipo					x
Establece relaciones productivas				x	
Especialización					x
Desarrollo e implementación					x
Influye				x	
Propone cambios		x			

Figura 24 – Perfil de competencias de un Jefe de Área.
(El autor, 2016)

Tabla 11- Propuesta de mejora-Descripción de puestos

Esquema Actual	Propuesta de mejora
No se tienen manuales de puestos y funciones y no se considera el perfil de competencias en la descripción de puestos.	La realización de la descripción de perfiles de puestos debe incluir toda la información del puesto: denominación, número de vacantes, misión, requisitos y funciones de cada uno. Además, luego de un análisis pormenorizado se puede incluir el perfil de competencias requerido, para el cual cada empresa deberá elaborar su propio diccionario de competencias de acuerdo a sus necesidades y sus características y circunstancias específicas.

Fuente: El Autor.

4.2.2.3 Evaluación del desempeño

De las Pymes estudiadas, la una no tiene un proceso de evaluación del desempeño establecido y su gerente evalúa a sus empleados en base a su observación y percepción personal de manera informal, y la otra tiene un sistema de autoevaluación.

Los métodos de evaluación del desempeño tienen cierto grado de subjetividad, pero Chiavenato (2009) dice que el ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de algunos criterios de referencia para evitar la

subjetividad implícita del proceso. Es así que la autoevaluación del desempeño puede ser una buena opción para las Pymes, ya que es utilizada en organizaciones democráticas y abiertas donde el propio individuo con la ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y monitoreo.

Existen otros métodos de evaluación del desempeño, pero para esta investigación se considera que un sistema fácil de utilizar en las Pymes puede ser usando listas de verificación (check-lists), el cual enumera los factores de evaluación a considerar de cada persona y se asigna una valoración cuantitativa como se muestra en la siguiente Figura:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre: _____		Puesto: _____				Departamento: _____							
Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:		1	2	3	4	5
Habilidades para decidir							Iniciativa personal						
Acepta cambios							Soporta la tensión y la presión						
Acepta dirección							Conoce el trabajo						
Acepta responsabilidades							Liderazgo						
Actitud							Calidad del trabajo						
Cumple las reglas							Cantidad de producción						
Cooperación							Prácticas de seguridad						
Autonomía							Planificación y organización						
Presta atención a los costos							Cuida el patrimonio						

Figura 25 – Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación (Chiavenato, 2009)

Los factores de evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores,

sin importar el puesto que ocupen. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada empresa. (Chiavenato, 2009)

No olvidemos que el desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño. Además, la evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales del empleado y debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

Tabla 12- Propuesta de mejora-Evaluación del desempeño

Esquema Actual	Propuesta de mejora
La evaluación del desempeño no es un proceso formal establecido, con apoyo en la metodología y técnicas que la teoría y la práctica demandan. En promedio el 66% de empleados manifestó no haber tenido ninguna evaluación de su desempeño.	Se plantea el método de listas de verificación. Este proceso debe valorar los comportamientos y actitudes de las personas en su puesto de trabajo y, debe disminuir lo máximo posible el uso de aspectos subjetivos como hábitos personales. Además, la metodología debe ser comunicada y aceptada por los actores de la empresa, visualizando compromiso y resultados que se espera lograr para beneficio mutuo de las partes.

Fuente: El Autor.

4.2.3 CÓMO RECOMPENSAR A LAS PERSONAS

4.2.3.1 Remuneraciones

En las Pymes estudiadas las remuneraciones son establecidas por la gerencia.

En este tema lo que se debe buscar es que los empleados se sientan satisfechos.

Las Pymes pocas veces están en condiciones de ofrecer salarios y prestaciones tan generosas como los de las grandes empresas; sin embargo, pueden brindar otras formas de remuneración. Por eso, la remuneración debe tener una parte fija y una parte variable medible de acuerdo a resultados, esto

conlleva a una mayor productividad y mayor beneficio para el empleado y la empresa. La parte fija es denominada remuneración básica. Los incentivos y las prestaciones son el componente variable y estos variarán de una organización a otra, ya que depende de la capacidad financiera de cada una.

La remuneración debe ser definida por cargo, debe ser competitiva en el mercado laboral y debe ser equitativa dentro de la organización de acuerdo a cada responsabilidad, ya que la inequidad genera que la gente esté descontenta y desmotivada. También se puede analizar definir rangos o escalas de sueldos para cada puesto.

Tabla 13- Propuesta de mejora-Remuneraciones

Esquema Actual	Propuesta de mejora
Las remuneraciones son establecidas por la gerencia.	Se debe recompensar a las personas por el esfuerzo y trabajo diario, y para ello es importante que las remuneraciones sean definidas por cargo y sean equitativas y competitivas de acuerdo al mercado laboral. También se puede analizar desarrollar rangos o escalas remunerativas para cada puesto.

Fuente: El Autor.

4.2.3.2 Programas de incentivos

Las Pymes estudiadas no manejan planes de incentivos para sus colaboradores, pero, tanto los empleados como los encargados del manejo del talento humano desean que se implementen incentivos que sean justos con el personal y con la empresa.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de un plan de incentivos depende de la capacidad financiera de cada empresa, pero hay incentivos que no requieren de grandes inversiones de dinero. El simple detalle de dar una nota de felicitación a un colaborador por haber hecho actividades adicionales a las de su responsabilidad, como atender a los clientes de manera singular o dedicar a un

proyecto más tiempo de su jornada laboral, será un motivo para que el colaborador se sienta reconocido y motivado para realizar sus actividades con compromiso y entusiasmo.

A continuación se muestran algunos ejemplos de incentivos económicos y no económicos:

Incentivos económicos:

- Incrementos salariales
- Gratificación por méritos
- Pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción)
- Participación en las ganancias
- Opción de comprar acciones a precio diferencial
- Seguro médico, seguro de vida
- Instrucción, formación u otros gastos educativos
- Servicios de transporte, guardería, comedor, etc.

En nuestro país el empleador debe reconocer a sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas anuales, además el empleado tiene derecho a los siguientes beneficios sociales obligatorios: afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) desde su primer día de trabajo, pago de horas extras y suplementarias, pago de décimo tercer sueldo (bono navideño) y décimo cuarto sueldo, pago de fondo de reserva desde el segundo año de trabajo, vacaciones anuales remuneradas, jubilación patronal, licencia por maternidad y paternidad y pago de subsidio por maternidad, según lo estipula el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Incentivos no económicos:

- Elogios
- Honores
- Premios y galardones
- Reconocimiento público
- Horarios flexibles
- Días adicionales de vacaciones
- Eventos sociales, actividades de integración
- Mayor autonomía, etc.

Las recompensas económicas se otorgan como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, por ello dependerá de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

Tabla 14- Propuesta de mejora-Plan de incentivos

Esquema Actual	Propuesta de mejora
No se cuenta con planes de incentivos. En promedio el 77% de empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado.	Para incentivar a las personas no es necesaria una gran inversión de dinero, ya que se puede elogiar o reconocer públicamente a alguien por su adecuado desempeño y el resultado será que esa persona esté motivada en su trabajo. Además se puede planificar las llamadas recompensas no económicas y económicas que deben aplicarse paulatinamente.

Fuente: El Autor.

4.2.4 CÓMO DESARROLLAR A LAS PERSONAS

4.2.4.1 Capacitación y desarrollo

En las Pymes estudiadas sí se han brindado capacitaciones a los empleados, pero en las entrevistas realizadas, los encargados del manejo del talento humano dijeron que debido a la crisis económica actual, esta área es la primera en ser considerada cuando deben realizar una reducción de costos. A pesar de ello dicen que es importante invertir en la capacitación y desarrollo de las personas, ya que las personas son el principal patrimonio de las organizaciones.

Como sabemos existe la capacitación sustentada en los puestos y la capacitación sustentada en las competencias. Ambos aspectos son importantes y necesarios para las organizaciones, ya que la primera orienta a las personas hacia el desarrollo de sus destrezas y conocimientos y la segunda está orientada a las características de personalidad y, comportamientos. Una comparación entre ambos enfoques se presenta en un gráfico en el ANEXO E.

Debido a los bajos recursos económicos con que cuentan las Pymes, tal vez no se pueda implementar la capacitación por competencias, pero para la capacitación orientada al puesto (destrezas y conocimientos), se puede tener la opción de enviar a un empleado a capacitar, quien tendrá como responsabilidad bajar en cascada lo aprendido a los demás miembros de la organización.

De igual manera, la capacitación puede dejarse a cargo de los empleados experimentados, quienes así, transmitirán sus conocimientos a los más jóvenes. De manera recíproca, los trabajadores más jóvenes podrían capacitar a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías. (Jacques, et al., 2011)

Tabla 15- Propuesta de mejora-Capacitación y desarrollo

Esquema Actual	Propuesta de mejora
<p>Para desarrollar a las personas se realizan capacitaciones anuales, pero no se cuenta con muchos recursos económicos para estas actividades y muchas veces son negadas por esa razón. Además, en promedio el 22% de empleados percibe que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo profesional.</p>	<p>Las capacitaciones deben ser planeadas en base a las necesidades de formación de los colaboradores. Si no se cuenta con recursos económicos se puede capacitar a una persona para que luego transmita sus conocimientos en cascada hacia los demás empleados, o que los más experimentados capaciten a los nuevos, inclusive de que los más jóvenes capaciten a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías, por ejemplo.</p>

Fuente: El Autor.

4.2.5 CÓMO RETENER A LAS PERSONAS

4.2.5.1 Relaciones con los empleados

En las Pymes estudiadas la dirigencia trata de mantener buenas relaciones entre los empleados, pero estas empresas adolecen de adecuados mecanismos de comunicación interna y autonomía en la toma de decisiones, lo cual trae problemas en las relaciones interpersonales.

En este tema el papel de los gerentes o administradores es esencial, ya que ellos son los que deben generar las políticas necesarias para fomentar las buenas relaciones entre los empleados.

Las personas están sujetas a problemas personales o familiares que pueden afectar su desempeño en la organización. Por esa razón se debe motivar y ayudar a los trabajadores.

Para mantener buenas relaciones en las empresas, las comunicaciones deben ser de doble vía entre el jefe y sus subalternos, las decisiones deben ser compartidas con el personal, los gerentes deben hacer que el lugar de trabajo sea agradable y seguro para todos, las personas deben sentir que la organización apoya sus necesidades y expectativas. Por último, la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Tabla 16- Propuesta de mejora-Relaciones con los empleados

Esquema Actual	Propuesta de mejora
Al parecer falta más esfuerzo de los directivos por generar un ambiente de buenas relaciones interpersonales. Al parecer hay que trabajar en la autonomía de toma de decisiones; y, poner énfasis para mejorar los mecanismos de comunicación interna. En promedio el 36% de empleados manifestó no tener libertad para tomar decisiones en el trabajo y el 40% mencionó no recibir información sobre los planes y proyectos de su área.	Los gerentes deben relacionarse con sus empleados manteniendo una buena comunicación que sea de doble vía, brindarles más autonomía en la toma de decisiones para obtener su cooperación y compromiso, servir de apoyo y ayuda para ellos, pero sin dejar de lado el cumplimiento de reglas claras que regulen la disciplina y la resolución de conflictos.

Fuente: El Autor.

4.2.5.2 Seguridad y salud ocupacional

Las Pymes estudiadas cuentan con un plan de seguridad y salud ocupacional y además con una persona encargada de este tema tan importante, sobre todo en empresas manufactureras donde existen riesgos y posibilidades de ocurrencia de accidentes de trabajo.

En Ecuador, las empresas sujetas al régimen de regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y del Ministerio de Trabajo, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, Convenios y Tratados Internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, Reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo.

No se puede evitar que existan riesgos en el trabajo, ya sean estos químicos, biológicos, físicos, mecánicos, ergonómicos o psicosociales, pero lo importante es minimizar esos riesgos para prevenir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias. En el ANEXO F se resumen los mandatos legales en seguridad y salud acorde al tamaño de las empresas.

Tabla 17- Propuesta de mejora-Seguridad y salud ocupacional

Esquema Actual	Propuesta de mejora
Estas empresas cuentan con un plan de seguridad y salud ocupacional y además con personas encargadas de este tema.	Se deben seguir los mandatos legales en cuanto a seguridad y salud ocupacional para minimizar los riesgos y prevenir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

Fuente: El Autor.

4.2.6 CÓMO SUPERVISAR A LAS PERSONAS

4.2.6.1 Bases de datos y sistemas de información de recursos humanos

En las Pymes estudiadas se cuenta con una base de datos de los empleados con la información de cada persona.

Supervisar significa dar seguimiento a las actividades sustentadas en el plan de cada empresa para cumplir sus objetivos, misión y visión.

Los procesos de administración del talento humano han pasado por una metamorfosis en su forma de operación, ya que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez más herramientas y a aprovechar las ventajas que suministran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). (Riascos & Aguilera, 2011)

Para que la gerencia tome decisiones eficientes y adecuadas sobre la administración del talento humano, necesitan contar con toda la información posible sobre las personas que trabajan en la organización, y esa información debe incluir lo siguiente:

- a) Registros de personal, con datos personales sobre cada trabajador.
- b) Registro de puestos, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- c) Registro de remuneración, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- d) Registro de entrenamiento, con datos sobre los programas de capacitación.
- e) Registro de candidatos, con datos de los mismos.
- f) Registro médico, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- g) Otros registros, que dependerán de las necesidades de cada organización.

Tabla 18- Propuesta de mejora-Bases de datos y sistemas de información

Esquema Actual	Propuesta de mejora
<p>Para supervisar a las personas las empresas cuentan con bases de datos de cada empleado con su historia laboral. En general estas empresas se manejan a la medida de sus capacidades financieras y con escasos conocimientos de los procesos de gestión del talento humano.</p>	<p>Para que los gerentes tomen decisiones eficientes y adecuadas sobre la gestión del talento humano deben contar con información actualizada y útil de su personal. Aparte de los registros de personal, deberán contar también con registros de puestos, de remuneración, de entrenamiento, de candidatos y registro médico. También se puede capacitar a una persona para que se gestione el talento humano de una manera más técnica y eficiente.</p>

Fuente: El Autor.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Las Pymes estudiadas gestionan el talento humano en general de manera informal y no cuentan con un departamento o área específica destinada a estas actividades. En muchas ocasiones estas responsabilidades son realizadas por personal administrativo y contable debido quizás a los escasos recursos con que cuentan estas empresas.
- Los procesos para incorporar a las personas no son realizados de manera técnica. El reclutamiento se hace mediante alianzas institucionales, publicaciones en la prensa y con referenciados. En promedio el 71% de los empleados de estas empresas conoció la vacante mediante algún referenciado. La selección es muy subjetiva ya que depende únicamente de la decisión gerencial sin tener valoración cuantitativa. Además, no todos los empleados cumplen con los mismos pasos en su proceso de selección.
- En cuanto a los procesos para colocar a las personas, se realiza una inducción del puesto a los nuevos colaboradores, pero, no se hace de forma acorde a la metodología existente, ya que es una mera explicación de las actividades a desempeñar. No existen manuales de inducción y de funciones. La evaluación del desempeño tampoco es un proceso formal establecido, con apoyo en la metodología y técnicas que la teoría y la práctica demandan. En promedio el 66% de empleados manifestó que no ha tenido ninguna evaluación de su desempeño.
- Para recompensar a las personas sólo se maneja la remuneración establecida para cada puesto y no se cuenta con planes de incentivos. En

promedio el 77% de empleados afirmaron no haber recibido reconocimientos por un trabajo bien realizado.

- Para desarrollar a las personas se realizan capacitaciones anuales, pero no se cuenta con muchos recursos económicos para estas actividades y muchas veces son negadas por esa razón. Esta situación dificulta la actualización de conocimientos, habilidades y destrezas y de hecho repercute directamente en los procesos de producción y calidad. Además, en promedio el 22% de empleados percibe que las capacitaciones recibidas han contribuido poco o nada en su desarrollo profesional.
- En los procesos para retener a las personas, al parecer falta más esfuerzo de los directivos por generar un ambiente de buenas relaciones interpersonales. Al parecer hay que trabajar en la autonomía de toma de decisiones; y, poner énfasis para mejorar los mecanismos de comunicación interna. En promedio el 36% de empleados manifestó no tener libertad para tomar decisiones en el trabajo y el 40% mencionó no recibir información sobre los planes y proyectos de su área. Por otro lado, estas empresas cuentan con una persona encargada de gestionar la seguridad y salud ocupacional, debido a la actividad que realizan.
- Para supervisar a las personas las empresas cuentan con bases de datos de cada empleado con su historia laboral. En general estas empresas se manejan a la medida de sus capacidades financieras y con escasos conocimientos de los procesos de gestión del talento humano.
- Las personas responsables de la gestión del talento humano de estas empresas, coinciden en su preocupación por mejorar dicha gestión en temas importantes y específicos como capacitación, incentivos, comunicación y relaciones interpersonales. Por su parte, cuatro de cada diez empleados coinciden en anhelar mejoras de incentivos,

capacitaciones y comunicación, lo cual concuerda con lo expresado por los responsables del talento humano.

5.2 RECOMENDACIONES

- Las Pymes se enfrentan a realidades complejas y cambiantes, donde la competitividad y capacidad de las grandes corporaciones, pueden dejar afuera del mercado a este tipo de empresas. Esta realidad demanda de los gerentes de las Pymes, a ser pragmáticos, creativos y flexibles en el manejo del talento humano.
- Para el reclutamiento se propone implementar otras opciones como realizar publicaciones en Internet o en universidades. En la selección, tomar en cuenta, partiendo de un análisis, la valoración cuantitativa en las tres fases que se registran en la propuesta: mérito, oposición y entrevistas. De esa manera se reduce un poco la subjetividad del proceso, aunque siempre estará implícita en el mismo y, se torna más objetivo.
- En el proceso de inducción, este no debe ser únicamente una explicación de las actividades del puesto, sino que se debe incluir una breve ilustración de la historia de la empresa, su cultura organizacional, su misión, visión, objetivos, normas, etc. Podría en algún momento elaborarse un Manual de Inducción para los nuevos empleados y de re inducción para los que ya laboran.
- La realización de la descripción de perfiles de puestos debe incluir toda la información del puesto: denominación, número de vacantes, misión, requisitos y funciones de cada uno. Además, luego de un análisis pormenorizado se puede incluir el perfil de competencias requerido, para el cual cada empresa deberá elaborar su propio diccionario de competencias

de acuerdo a sus necesidades y sus características y circunstancias específicas.

- La evaluación del desempeño debe valorar los comportamientos y actitudes de las personas en su puesto de trabajo y, debe disminuir lo máximo posible el uso de aspectos subjetivos como hábitos personales. Además, la metodología debe ser comunicada y aceptada por los actores de la empresa, visualizando compromiso y resultados que se espera lograr para beneficio mutuo de las partes.
- Se debe recompensar a las personas por el esfuerzo y trabajo diario, y para ello es importante que las remuneraciones sean definidas por cargo y sean equitativas y competitivas en el mercado laboral. También se puede analizar desarrollar rangos o escalas de sueldo para cada puesto. Para incentivar a las personas no es necesaria una gran inversión de dinero, ya que se puede elogiar o reconocer públicamente a alguien por su adecuado desempeño y el resultado será que esa persona esté motivada en su trabajo. Además se puede planificar las llamadas recompensas no económicas y económicas que deben aplicarse paulatinamente.
- Los gerentes deben relacionarse con sus empleados manteniendo una buena comunicación que sea de doble vía, brindarles más autonomía en la toma de decisiones para obtener su cooperación y compromiso, servir de apoyo y ayuda para ellos, pero sin dejar de lado el cumplimiento de reglas claras que regulen la disciplina y la resolución de conflictos.
- Es muy importante capacitar a las personas brindándoles conocimientos mediante estos eventos, ya que las personas son el patrimonio principal de las empresas. Si no se cuenta con recursos económicos se puede capacitar a una persona para que luego transmita sus conocimientos en cascada hacia los demás empleados, o que los más experimentados

capaciten a los nuevos, inclusive que los más jóvenes capaciten a los de mayor edad en el manejo de nuevas tecnologías, por ejemplo.

- Para que los gerentes tomen decisiones eficientes y adecuadas sobre la gestión del talento humano deben contar con información actualizada y útil de su personal. Aparte de los registros de personal, deberán contar también con registros de puestos, de remuneración, de entrenamiento, de candidatos y registro médico.
- También se puede capacitar a una persona para que se gestione el talento humano de una manera más técnica y eficiente.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Araque, W. (noviembre 2006). Estrategia y acciones para el mejoramiento competitivo de las PYME. *Revista Análisis Económico, N°18*. Quito. Colegio de Economistas de Pichincha.
- Bejarano, G. & Hurtado, V. (2005). *Propuesta de creación del departamento de talento humano en la empresa SERLEFIN CIA. LTDA. ubicada en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Calderón, G. & Castaño, G. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: evolución y resultados*. Manizales, Colombia: Edigráficas.
- CAPEIPI (2014). Las empresas marcan su ruta para sustituir las importaciones. *La revista de la pequeña y mediana empresa de Pichincha, N° 1*, 8-10. Recuperado el 15 de mayo de 2015 de <http://www.capeipi.org.ec/>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. México D.F.: McGraw Hill

- Dávila, J. & De Sucre, F. (2010). *Caracterización de la Pyme en la industria manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: PUCE.
- Dessler, G & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Federación Asturiana de Concejos (s.f.). Manual de cómo afrontar una entrevista de selección por competencias. Recuperado el 19 de abril de 2016 de: http://www.facc.info/wp-content/uploads/2015/07/oepa_Manual-entrevista-competencias-ifef.pdf
- García, G. (2003). Un modelo de desarrollo organizacional para el talento humano “La organización versátil”. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada*, 24-35.
- González, N & Ángeles, I. (2006). *Investigación cualitativa como estrategia de conocimiento, intervención y trabajo de las políticas de salud: Una aproximación desde México y Cuba*. México: Universidad Autónoma de México.
- Hernández, M. (2009, mayo 14). *La importancia del talento humano en las empresas inteligentes: Una nueva visión para la gente*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/importancia-del-talento-humano-en-las-empresas.htm>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill
- Investigación Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado, UIEM, Corporación Ekos. (octubre 2013). Pymes: Contribución clave en la economía. *Revista Ekos*, N° 234, 28-31.

Jacques L., Cisneros, L. & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES*. México: Pearson Educación.

Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. Barranquilla. *Revista Pensamiento y Gestión, N° 18*, 103-107.

López, F., Casique, A. & Ferrer, J. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México: Pearson Educación.

Mathis, R. & Jackson, J. (2008). *Human resource management*. USA: Editorial Thomson Learning.

Medina, J. (2010, julio 15). Gestión del talento humano, lo visible y lo invisible. *Revista América Economía*. Recuperado el 16 de febrero de 2016 de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/gestion-del-talento-lo-visible-y-lo-invisible>

Mertens, L. (2000). *La gestión por competencia laboral en la empresa y formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Millar, B. (2013, abril 24). Essential Tools of Talent Management. *Revista Forbes*. Recuperado el 15 de febrero de 2016 de <http://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2013/04/24/essential-tools-of-talent-management/#5124cc80102a>

Ministerio de Trabajo Ecuador (2016). Banco de preguntas Beneficios Sociales.. Recuperado el 16 de febrero de 2016 de: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/BANCO-DE-PREGUNTAS-BENEFICIOS-SOCIALES.pdf>

Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

Ortiz, P. (octubre 2015). Empresarios versus empleados, o junto a ellos. *Revista Vistazo*. Recuperado el 9 de febrero de 2016 de <http://www.vistazo.com/seccion/vida-moderna/empresarios-versus-empleados-o-junto-ellos>

Osorio, N. (2011). *Análisis de mercado del sector industrias manufactureras en base a CIIU 3 bajo un enfoque de concentración económica en el período 2000-2008 en el Ecuador*. Quito.

Parra, P. (marzo-abril 2015). La conservación del capital humano es un desafío. *Revista Gestión N° 249*, 26-31.

Riascos, S. & Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, vol. 27, N° 46, 141-154.

Rubin, J. (mayo 2006). The CEO's role in talent management. *Revista The economist*. Recuperado el 15 de febrero de 2016 de http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiu_DDI_talent_Management_WP.pdf

Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. España: ESIC ediciones.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 N° 107, 137-159.

Sánchez, J. (2010). *Diseño de un modelo de planeación estratégica del talento humano para la empresa Transportes Vigía S.A. de la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad de La Salle.

Servicio de Rentas Internas (s.f.). PYMES. Recuperado el 3 de junio de 2015 de:
<http://www.sri.gob.ec/de/32>

Superintendencia de Compañías (s.f.) Portal de Información Sector Societario.
Recuperado el 3 de junio de 2015 de:
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

Tapia, E. (2015, mayo 10). La eficiencia va más allá de los números. *Revista Líderes*. Recuperado el 9 de febrero de 2016 de
<http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-eficiencia-evaluaciones-talentohumano.html>

Unidad de Análisis de Síntesis INEC (junio 2012). Clasificación Nacional de Actividades Económicas. Recuperado el 1 de marzo de 2015 de:
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

ANEXOS

ANEXO A – Encuesta realizada a los empleados de las empresas



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Agradecemos nos brinde unos minutos de su valioso tiempo para responder las siguientes preguntas. En esta encuesta se garantiza confidencialidad sobre la información suministrada, ya que la misma será utilizada únicamente con fines de estudio.

1. **¿Cómo conoció usted la vacante que lo llevó a ingresar a esta empresa?**
 - e. Periódico
 - f. Internet
 - g. Referenciado
 - h. Otro medio ¿cuál? _____

2. **Al momento de ingresar a esta empresa ¿cumplió con los siguientes requisitos? (Puede marcar más de una respuesta)**
 - f. Presentación de hoja de vida
 - g. Entrevistas
 - h. Pruebas psicotécnicas
 - i. Pruebas de conocimientos
 - j. Exámenes médicos

3. **¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado?**
 - c. Sí
 - d. No

4. **¿Qué tanto conoce las funciones específicas de su puesto de trabajo?**
 - f. Totalmente
 - g. Bastante
 - h. Aceptablemente
 - i. Poco
 - j. Nada

5. **¿Existe un manual de funciones que oriente, facilite o complemente su trabajo?**
 - c. Sí
 - d. No

6. **¿Con qué frecuencia es evaluado su desempeño en el trabajo?**
 - e. Anualmente
 - f. Semestralmente
 - g. Trimestralmente
 - h. Ninguna

7. **¿Ha recibido alguna vez reconocimientos por un trabajo bien realizado?**
c. Sí ¿Cuál? _____
d. No
8. **¿La empresa ha realizado actividades de recreación en la empresa y/o fuera de ella?**
c. Sí ¿Cuál/es? _____
d. No
9. **¿Quién determina los salarios a pagar en la empresa?**
f. Una escala salarial
g. La gerencia
h. El jefe de área
i. Otro ¿Quién? _____
j. No sabe
10. **¿Qué tan motivado se siente en su trabajo?**
f. Totalmente
g. Bastante
h. Aceptablemente
i. Poco
j. Nada
11. **En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo**
f. Totalmente de acuerdo
g. De acuerdo
h. Ni en acuerdo ni en desacuerdo
i. En desacuerdo
j. Totalmente en desacuerdo
12. **¿Usted recibe información sobre los proyectos y planes para el área a la cual pertenece?**
c. Sí
d. No
13. **¿Ha recibido charlas sobre seguridad y salud ocupacional en el trabajo?**
c. Sí
d. No
14. **¿Con qué frecuencia ha recibido capacitaciones en la empresa?**
e. Anualmente
f. Semestralmente
g. Trimestralmente
h. Ninguna
15. **Las capacitaciones que he recibido han contribuido en mi desarrollo profesional**

- f. Totalmente
- g. Bastante
- h. Aceptablemente
- i. Poco
- j. Nada

16. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?

17. Si tuviera al frente a los dueños de esta empresa: ¿Qué les diría?, ¿Qué no funciona bien? ¿Qué se podría mejorar para el desarrollo del talento humano?

ANEXO B – Guía de entrevistas realizadas a los encargados del Talento Humano**GUÍA DE ENTREVISTA FABRICAL****Fecha:** 2 de diciembre de 2015**Hora:** 10:00 am.**Lugar:** Quito, sala de reuniones de la empresa Fabrical**Entrevistador:** Andrés Galarza**Entrevistado:** Ing. Charles Ulloa, Gerente General de Fabrical Cía. Ltda.**Introducción**

El propósito de esta investigación es conocer la realidad que viven las Pymes medianas acerca del manejo del talento humano y ésta empresa fue escogida debido a su importancia y trayectoria. Los datos recolectados serán usados únicamente para fines de estudio.

Características de la entrevista

La información recolectada será procesada de manera confidencial, por lo cual solicito que por favor los datos proporcionados sean verídicos y sin compromiso alguno.

Preguntas:

1. Cuando existe una vacante en la empresa, ¿Qué proceso se sigue para reclutar un candidato? ¿Ha considerado realizar publicaciones virtuales?
2. ¿Considera que su proceso de selección ha sido realizado de manera técnica?
3. ¿Cuál es el mecanismo de integración de un nuevo colaborador con el personal de la empresa?
4. ¿Existe en la empresa un manual de puestos elaborado? Si es así, ¿Está actualizado?
5. ¿Qué métodos utiliza la empresa para evaluar el desempeño de los colaboradores?
6. ¿La empresa maneja planes de incentivos? Si es así, ¿Qué incentivos maneja?

7. ¿Cree usted que las actividades de recreación que se han realizado en la empresa han contribuido con la integración y buenas relaciones del personal?
8. ¿Quién es el responsable de establecer los sueldos y salarios en la empresa?
9. ¿Qué acciones ha tomado la empresa para mantener buenas relaciones entre los trabajadores?
10. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones de la empresa?
11. ¿Considera que los mecanismos de comunicación interna de la empresa son adecuados?
12. ¿La empresa posee un manual de seguridad y salud ocupacional? Si es así, ¿Está actualizado?
13. ¿Considera que las capacitaciones realizadas en la empresa han contribuido con el desarrollo personal y profesional de las personas?
14. ¿Se ha identificado las personas que tienen potencial de ocupar puestos más altos?
15. ¿La empresa maneja una base de datos de recursos humanos? Si es así, ¿Qué tipo de información mantiene y quién es el responsable de actualizarla?
16. En general de todo lo hablado ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar para tener un personal más comprometido, desarrollado y motivado?

GUÍA DE ENTREVISTA PROTELA

Fecha: 2 de diciembre de 2015 **Hora:** 5:00 pm.

Lugar: Quito, sala de reuniones de la empresa Protela

Entrevistador: Andrés Galarza

Entrevistado: Ing. Ana Hidalgo, representante de Protela, encargada de los procesos de talento humano

Introducción

El propósito de esta investigación es conocer la realidad que viven las Pymes medianas acerca del manejo del talento humano y ésta empresa fue escogida debido a su importancia y trayectoria. Los datos recolectados serán usados únicamente para fines de estudio.

Características de la entrevista

La información recolectada será procesada de manera confidencial, por lo cual solicito que por favor los datos proporcionados sean verídicos y sin compromiso alguno.

Preguntas:

1. Cuando existe una vacante en la empresa, ¿Qué proceso se sigue para reclutar un candidato?
2. ¿Considera que su proceso de selección ha sido realizado de manera técnica?
3. ¿Cuál es el mecanismo de integración de un nuevo colaborador con el personal de la empresa?
4. ¿Existe en la empresa un manual de puestos elaborado? Si es así, ¿Está actualizado?
5. ¿Qué métodos utiliza la empresa para evaluar el desempeño de los colaboradores?
6. ¿La empresa maneja planes de incentivos? Si es así, ¿Qué incentivos maneja?
7. ¿Quién es el responsable de establecer los sueldos y salarios en la empresa?
8. ¿Qué acciones ha tomado la empresa para mantener buenas relaciones entre los trabajadores?
9. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones de la empresa?
10. ¿Considera que los mecanismos de comunicación interna de la empresa son adecuados?

11. ¿La empresa posee un manual de seguridad y salud ocupacional? Si es así, ¿Está actualizado?
12. ¿Considera que las capacitaciones realizadas en la empresa han contribuido con el desarrollo personal y profesional de las personas?
13. ¿Se ha identificado las personas que tienen potencial de ocupar puestos más altos?
14. ¿La empresa maneja una base de datos de recursos humanos? Si es así, ¿Qué tipo de información mantiene y quién es el responsable de actualizarla?
15. En general de todo lo hablado ¿Qué aspectos cree que se podrían mejorar para tener un personal más comprometido, desarrollado y motivado?

ANEXO C – Preguntas tipo de una entrevista por competencias

<p>1.-Responsabilidad Compromiso con las tareas encomendadas; actúa con integridad, respetando los valores de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Podría indicarme que responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo? ✓ ¿Por qué considera que es una persona responsable? ✓ Describa un momento en el que le resultó difícil dar lo que prometió. ✓ ¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?
<p>2.-Adaptabilidad Se adapta a los cambios; trabaja los desafíos con seguridad; está dispuesto/a y es capaz de adaptarse a múltiples demandas; demuestra flexibilidad; genera estrategias de respuesta a los cambios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué es lo que más le cuesta cuando entra en una empresa nueva? ✓ ¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo? ✓ ¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio? ✓ ¿Cómo reaccionó?; ¿Cuál fue el resultado? ✓ Si comenzara a trabajar en esta empresa, ¿Qué cambios tendría que hacer en su rutina?
<p>3.-Resolución de problemas Analiza y soluciona problemas; toma decisiones oportunas y razonables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? ✓ Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis. ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó? ✓ ¿Se planteó diferentes alternativas para solucionar el problema o aplicó directamente una solución sin pensar en otras posibles? ✓ Piense en una decisión que tomó y no fue la correcta. ¿Por qué? ¿Cómo piensa que se tenía que haber resuelto? ✓ Cuando tiene que tomar una decisión, ¿Qué aspectos analiza principalmente?
<p>4.-Trabajo en equipo Colabora con otras personas; participa activamente hacia una meta común; valora la contribución de cada persona al equipo; comprende la repercusión de las propias acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel? ✓ Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo ✓ ¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente? ✓ Cuando mejora su rendimiento, ¿en acciones individuales o en grupo? ✓ Cuando trabaja con personas nuevas, ¿Cómo hace para coordinar esfuerzos? ✓ ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de trabajar en equipo?, ¿Con qué grupos se ha sentido más

	<p>cómodo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Si alguien le pidiera ayuda para realizar un trabajo, ¿Cómo reaccionaría?
<p>5.-Disposición al aprendizaje Desarrollo profesional; aprende de la experiencia; persigue el desarrollo de habilidades y la adquisición de conocimientos; busca información; modifica el comportamiento ante nuevas informaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuénteme sobre los aprendizajes más rápidos que ha tenido en su vida. ✓ Describa una situación laboral en la que le haya costado aprender algo. ✓ ¿Qué le hizo comprender que usted tenía que aprender más? ✓ ¿Qué actividades consideró necesarias aprender y por qué? ✓ ¿Cómo contribuye a seguir aprendiendo los temas que le ayudan en su trabajo?, ¿Qué resultados obtuvo? ✓ ¿Qué planes tiene para su progreso laboral? ✓ ¿Qué aspectos de su personalidad cree que debería mejorar?
<p>6.-Orientación al cliente Enfoque hacia la clientela y la calidad; prevé e identifica necesidades de la clientela; toma medidas para conocer las expectativas de la clientela; desarrolla relaciones eficaces con clientes/as internos y externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Qué considera por atención a la clientela? ✓ ¿Ha tenido que interactuar alguna vez con la clientela? ✓ Describa una situación donde fue eficaz en la anticipación y en responder a una necesidad de un/a cliente/a interno o externo. ✓ ¿Cómo se dio cuenta de la necesidad del/ de la cliente/a? ✓ Una vez que entendió la necesidad, ¿que acción decidió tomar? ✓ ¿Qué ha hecho para mantener relaciones positivas con clientes/as? ✓ ¿Cómo afronta los problemas que surgen con la clientela?
<p>7.-Iniciativa/autonomía Toma la iniciativa para realizar el trabajo; toma la propiedad de acciones personales; muestra confianza; capacidad de proponer mejoras; ejecutividad rápida ante pequeñas dificultades en el día a día.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? ✓ Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo. ¿Qué le indujo a esta iniciativa? ✓ ¿Qué pasos específicos tomó?, ¿Qué obstáculos venció?, ¿Cuál fue el resultado? ✓ ¿Me puedes indicar alguna sugerencia que haya realizado en alguno de sus trabajos? ✓ ¿Qué acciones ha desarrollado para encontrar trabajo? ✓ Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona?
<p>8.-Gestión en situaciones de estrés Capacidad para tratar con situaciones difíciles; tolerancia a la presión; capacidad para responder en situaciones difíciles; habilidad para actuar con eficacia ante la presión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa una situación laboral o personal difícil que tuvo que afrontar. ¿Qué características presentaba?, ¿Cómo definió las prioridades? ✓ ¿Se considera una persona nerviosa? ✓ Describa una situación en la que tuvo que solucionar malos entendidos con

	<p>compañeros/as o familiares.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo reaccionaría ante situaciones de exceso de trabajo? ✓ ¿Qué aprendizaje obtuvo después de que pasara una situación difícil? ✓ ¿Qué situaciones de trabajo considera más estresantes?
<p>9.-Liderazgo Orientar la acción de grupos; capacidad para integrar las opiniones de otros/as para llegar a los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ha tenido que hacerse cargo de algún grupo? ¿Cuál? Describa la situación ✓ ¿Cómo logró que todos respondieran? ✓ ¿Le tocó alguna vez alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió el problema? ✓ ¿Alguna vez ha percibido que tenía influencia sobre otras personas? ✓ ¿Ha tenido que hacerse cargo de un grupo mientras el responsable estaba ausente? ✓ Describa a su jefe/a ideal.
<p>10.-Negociación No influenciable; afirma ideas propias y persuade a otros/as; consigue apoyos y el compromiso de otros/as; negocia con eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa un momento cuando ganó el apoyo de alguien que al principio estaba en desacuerdo con usted. ¿Cuál era la situación?, ¿Qué argumentos desarrolló usted? ✓ ¿Cómo respondió la persona al principio? ¿Cuál fue la situación final? ✓ ¿Podría indicarme alguna situación en su vida en la haya tenido que negociar algo importante? ✓ ¿Se llegó a un acuerdo donde salieran todos/as beneficiados/as?
<p>11.-Relación interpersonal Relacionarse con éxito con otras personas; intercambia información; relacionarse con otros/as de una manera abierta y aceptable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa un momento en el que tuvo un problema de comunicación con un/a compañero/a o el/la responsable y no fue por culpa del idioma. ✓ ¿Cuál era la causa del problema de comunicación? ✓ ¿Cómo solucionó el problema? ✓ Describa su relación a día de hoy. ✓ ¿Qué hace para establecer buenas relaciones con compañeros/as? ✓ ¿Cómo sabe cuando una relación tiene que ser mejorada y que pasos toma para hacerlo? ✓ ¿Cuáles son las ventajas a largo plazo de tener buenas relaciones entre trabajadores/as?
<p>12.- Comunicación verbal Capacidad para expresar sentimientos e ideas. Capacidad para transmitir ideas e indicaciones. Capacidad para escuchar y comprender a los demás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Recuerda algún momento importante en el que tuvo que transmitir ideas y/o sentimientos? ✓ ¿Cuál es el problema más difícil de comunicación que notó en su último empleo? ✓ ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales de su trabajo? ¿Cómo las realizó? ✓ ¿Recuerda haber tenido que convencer a otra persona de una idea? ¿Qué hizo?

	✓ ¿Cómo supera las objeciones a sus ideas hechas por su superior/a o sus compañeros/as?
--	---

Fuente: Federación Asturiana de Consejos

ANEXO D – Diccionario de competencias

	TABLA DE AGRUPACIONES	DEFINICIONES	COMPETENCIAS	NIVELES				
				1	2	3	4	5
DE RESULTADOS	1A. ORIENTACION A RESULTADOS	Consecución de objetivos institucionales y de proceso con una clara orientación a obtener resultados.	1.A.1 Productividad 1.A.2 Programación 1.A.3 Planificación 1.A.4 Visión					
	1B. TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para trabajar con otras personas, asumiendo como propios los compromisos adquiridos por el equipo.	1.B.1 Cortesía y empatía 1.B.2 Espíritu de cooperación (compromiso institucional) 1.B.3 Interactúa con otros 1.B.4 Orienta y comparte con los miembros del equipo 1.B.5 Forma a los miembros del Equipo					
	1C. SERVICIO AL CLIENTE	Preocupación por conocer las necesidades de los clientes internos y externos y brindar soluciones que superen sus expectativas.	1.C.1 Atiende al cliente 1.C.2 Satisface los requerimientos del cliente 1.C.3 Se anticipa a los requerimientos del cliente 1.C.4 Verifica la satisfacción del cliente 1.C.5 Establece relaciones productivas					
DE	2A. PROFESIONALISMO	Conjunto de conocimientos técnicos y específicos aplicados a través de un análisis conceptual y organizacional con enfoque a la misión y visión del proceso.	2.A.1 Preocupación por el orden 2.A.2 Conocimiento técnico 2.A.3 Creatividad y capacidad de ejecución 2.A.4 Especialización 2.A.5 Investigación					

	2B. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Capacidad de proporcionar respuestas a diversos problemas	2.B.1 Iniciativa 2.B.2 Pensamiento analítico 2.B.3 Pensamiento conceptual 2.B.4 Desarrolla e implementa soluciones 2.B.5 Pensamiento estratégico			
DE ADAPTACIÓN	3A. COMUNICACIÓN	Habilidad para saber escuchar, comprender y expresar con claridad ideas en forma oral o escrita a un individuo o grupo.	3.A.1 Proporcióna información 3.A.2 Toma decisiones en sus actividades 3.A.3 Retroalimenta 3.A.4 Influye 3.A.5 Negocia			
	3B. ORIENTACIÓN AL CAMBIO	Actitud para adoptar nuevos comportamientos, en concordancia con las necesidades actuales y futuras	3.B.1 Adaptación al cambio 3.B.2 Enfrenta el cambio 3.B.3 Se compromete con el cambio 3.B.4 Propone cambios 3.B.5 Implementa cambios			

(Alles, 2005)

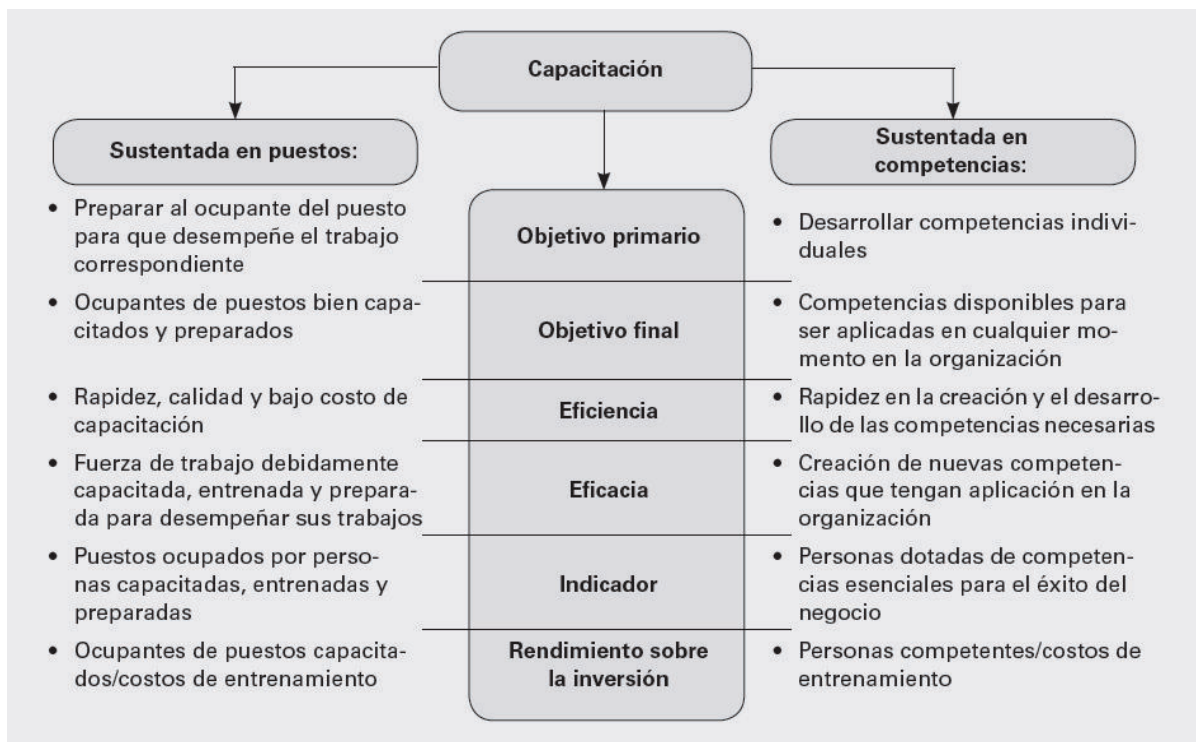
NIVEL: Es una gradación que representa la especialización que requiere el puesto en la competencia asignada.

NIVEL 1: Competencia en la realización de actividades, en su mayoría rutinarias y predecibles.

NIVEL 2: Competencia en la realización de actividades, algunas de carácter complejas o no rutinarias, con cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizá formando parte de un equipo de trabajo.

- NIVEL 3:** Competencia en una gama de actividades, llevadas a cabo en diferentes contextos que en su mayor parte son complejos y no rutinarios. Existe responsabilidad y autonomía. A menudo orienta y controla a otras personas.
- NIVEL 4:** Competencia en una amplia gama de actividades profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad. Se responsabiliza por el trabajo de otros y la distribución de recursos.
- NIVEL 5:** Competencia que implica la aplicación de principios fundamentales y técnicas complejas en contextos variados e impredecibles. Se requiere autonomía personal, responsabilidad y respeto al trabajo de otros. Manejo óptimo de los recursos sustanciales.

ANEXO E – Capacitación sustentada en los puestos frente a capacitación sustentada en las competencias



(Chiavenato, 2009)

ANEXO F – Mandatos legales en Seguridad y Salud acorde al tamaño de las empresas

No. trabajadores	CLASIFICACIÓN	ORGANIZACIÓN	EJECUCIÓN
1 a 9	Microempresa	Botiquín de primeros auxilios Delegado de Seguridad y Salud ⁱ Responsable de Prevención de Riesgos	Diagnóstico de Riesgos Política empresarial Plan mínimo de prevención de riesgos Certificados de salud MSP Exámenes médicos preventivos
10 a 49	Pequeña empresa	Comité Paritario de Seguridad e Higiene ⁱⁱ Servicio de Enfermería ⁱⁱⁱ Responsable de Prevención de Riesgos	Política empresarial Diagnóstico de Riesgos Reglamento Interno de SST Programa de Prevención Programa de Capacitación Exámenes médicos preventivos Registro de accidentes e incidentes Planes de emergencia
50 a 99	Mediana empresa	Comité Paritario de Seguridad e Higiene Responsable de Prevención de Riesgos Servicio de enfermería o servicio médico	Política empresarial Diagnóstico de Riesgos Reglamento Interno de SST Programa de Prevención Programa de Capacitación Registro de accidentes e incidentes Vigilancia de la salud Planes de emergencia
100 o más	Gran empresa	Sistema de Gestión de Seguridad y Salud: - Comité Paritario de Seguridad e Higiene - Unidad de Seguridad e Higiene ^{iv} - Servicio médico de empresa ^v - Liderazgo gerencial	Política empresarial Diagnóstico de Riesgos Reglamento Interno de SST Programa de Prevención Programa de Capacitación Registro de accidentes e incidentes Vigilancia de la salud Registro de morbilidad laboral Planes de emergencia

Fuente: Riesgos del trabajo, IESS

ⁱ El Reglamento al Instrumento Andino de Seguridad y Salud, determina que los centros de trabajo que por tener un número inferior de trabajadores al necesario para conformar el Comité Paritario, deben elegir de entre los trabajadores un delegado de Seguridad y Salud

ⁱⁱ El Art. 14 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores determina que se requieren más de quince trabajadores para la conformación de comités paritarios de Seguridad y Salud en los centros de trabajo.

iii El Código del Trabajo, Art. 430 determina la obligación de contar con un servicio de enfermería a los centros de trabajo con veinte y cinco o más trabajadores.

iv El Art. 15 del Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores (DE 2393), determina que las empresas de alto riesgo con número de trabajadores entre 50 y 99, deben también tener un “técnico en la materia”.

v Los centros de trabajo con 50 a 99 trabajadores, catalogados como de alto riesgo deben también cumplir con la conformación del Servicio Médico de Empresa liderado por un Médico especialista en SST, para cumplir disposiciones del Reglamento de Funcionamiento de Servicios Médicos de Empresa.