

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE
EMPRESAS DEDICADAS AL DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE
SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN, EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO, DURANTE EL AÑO 2014**

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

CHRISTIAN FERNANDO ALMEIDA BAEZ

cf-ab@hotmail.com

Director: Ing. Fausto Sarrade Msc.

fausto.sarrade@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Christian Fernando Almeida Báez, 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.

Christian Fernando Almeida Báez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Christian Fernando Almeida Báez, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Sarrade Msc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi esposa, padres y hermano por su apoyo incondicional para la culminación de este hito trascendental en mi vida post universitaria.

Siempre serán mi apoyo mis dos familias Almeida y Fonseca, han sido mi soporte diario.

A la Escuela Politécnica Nacional y a sus docentes que han sido el pilar fundamental para la obtención de este título.

Christian Fernando Almeida Báez

DEDICATORIA

Este proyecto lo quiero dedicar a Dios, esposa, padres y hermano, por ser manantiales de sabiduría por su infinito amor, paciencia y templanza.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido

LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE TABLAS	xiii
LISTA DE ANEXOS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4 JUSTIFICACIÓN	4
1.5 HIPÓTESIS	6
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	6
2.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	8
2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	9
2.4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	10
2.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	10
2.4.1.1 Reclutamiento	10
2.4.1.2 Proceso de reclutamiento	11
2.4.1.3 Técnicas de reclutamiento externo	13
2.4.1.4 Selección del personal	14
2.4.1.5 Importancia de la selección del personal	15

2.4.1.6 Pasos del proceso de selección	15
2.4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS	16
2.4.2.1 Diseño de puestos.....	16
2.4.2.2 Manual de puestos	17
2.4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS.....	18
2.4.3.1 Componente de la compensación laboral.....	18
2.4.3.1.1 Remuneración	18
2.4.3.1.2 Programas de incentivos.....	19
2.4.3.1.3 Beneficios y servicios	20
2.4.3.1.3.1 Clases de beneficios sociales	20
2.4.4 DESARROLLO DE PERSONAS	21
2.4.4.1 Entrenamiento	21
2.4.4.2 Desarrollo organizacional.....	22
2.4.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS	23
2.4.5.1 Proceso para mantener al personal.....	23
2.4.5.1.1. Relación con los empleados.....	23
2.4.5.1.2 Higiene, seguridad y calidad de vida.....	24
2.4.5.1.2.2 Óptimas condiciones laborales.....	25
2.4.5.1.3 Salud ocupacional	26
2.4.5.1.4 Seguridad en el trabajo	27
2.4.5.1.5 Calidad de vida laboral.....	28
2.4.5.1.5.1. Mediciones de calidad de vida	28
2.4.6 MONITOREO DE PERSONAS	29
2.4.6.1 Desempeño laboral	29
2.4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	30
2.4.7.1. Objetivos de la evaluación de desempeño	30

2.4.7.2 Evaluación tradicional	31
2.4.7.3 Evaluación moderna	32
2.4.7.4 El Sistema de información de recursos humanos	33
2.4.7.5 Auditoría de Recursos Humanos	35
2.4.7.6 Competencias de Recursos Humanos	37
3 METODOLOGÍA	39
3.1 TIPO DE ESTUDIO	39
3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	39
3.3 METODOLOGÍA ESPECÍFICA	39
3.3.1 METODOLOGÍA OBJETIVO 1	39
3.3.1.1 Método empleado	40
3.3.1.2 Técnicas	40
3.3.1.3 Plan de recolección de información	40
3.3.1.4 Plan de análisis e interpretación de resultados	41
3.3.1.5 Identificación de variables	41
3.3.1.6 Operacionalización de variables	41
3.3.1.7 Población y muestra	42
3.3.1.8 Tipo de muestra	44
3.3.1.9 Diseño de instrumentos	45
3.3.2 METODOLOGÍA OBJETIVO 2	58
3.3.2.1 Métodos aplicados	52
3.3.2.2 Plan de procesamiento de información	52
3.3.3 METODOLOGÍA OBJETIVO 3	53
3.3.3.1 Método de síntesis	53
3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS (OBJETIVO II)	54
4 RESULTADOS Y DISCUSIONES	102

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN.....	102
4.1.1 RECLUTAMIENTO	102
4.1.2 SELECCIÓN.....	103
4.1.3 INDUCCIÓN	104
4.1.4 CAPACITACIÓN	105
4.1.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	107
4.1.6 MOTIVACIÓN.....	108
5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	111
5.1 SUBSISTEMAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TALENTO HUMANO	112
5.2 RECLUTAMIENTO.....	112
5.3 SELECCIÓN.....	114
5.4 CAPACITACIÓN	116
5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	119
5.6 MOTIVACIÓN.....	121
5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	124
5.1 CONCLUSIONES.....	124
5.2 RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS.....	127
ANEXOS	131

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Aplicación Competencias	38
Figura 2. Preguntas área de trabajo.....	55
Figura 3. Preguntas Dirección del área.....	57
Figura 4. Preguntas ambiente de trabajo	59
Figura 5. Preguntas Comunicación y Coordinación	60
Figura 6. Preguntas condiciones ambientales.....	62
Figura 7. Preguntas sobre capacitación y formación.....	63
Figura 8. Preguntas motivación y reconocimiento.....	65
Figura 9. Pregunta N° 1	67
Figura 10. Pregunta N° 2.....	68
Figura 11. Pregunta N° 3.....	70
Figura 12. Pregunta N° 4.....	71
Figura 13. Pregunta N° 5.....	72
Figura 14. Pregunta N° 6.....	74
Figura 15. Pregunta N° 7.....	75
Figura 16. Pregunta N° 8.....	76
Figura 17. Pregunta N° 9.....	77
Figura 18. Pregunta N° 10.....	79
Figura 19. Pregunta N° 11.....	80
Figura 20. Pregunta N° 12.....	81

Figura 21. Pregunta N° 13.....	82
Figura 22. Pregunta N° 14.....	84
Figura 23. Pregunta N° 15.....	85
Figura 24. Pregunta N° 16.....	86
Figura 25. Pregunta N° 17.....	88
Figura 26. Pregunta N° 18.....	89
Figura 27. Pregunta N° 19.....	90
Figura 28. Pregunta N° 20.....	91
Figura 29. Pregunta N° 21.....	93
Figura 30. Pregunta N° 22.....	94
Figura 31. Pregunta N° 23.....	95
Figura 32. Pregunta N° 24.....	96
Figura 33. Pregunta N° 25.....	97
Figura 34. Pregunta N° 26.....	99
Figura 35. Análisis del subsistema reclutamiento.....	102
Figura 36. Análisis subsistema de selección.....	103
Figura 37. Análisis subsistema de inducción.....	104
Figura 38. Análisis subsistema de capacitación.....	105
Figura 39. Análisis subsistema de evaluación del desempeño.....	107
Figura 40. Análisis subsistema de motivación.....	108
Figura 41. Pasos para el proceso de selección.....	114

Figura 42. Ejemplos de incentivos económicos y no económicos.....	123
Figura 43 Diagrama de flujo de requisición	133
Figura 44: Diagrama de flujo de reclutamiento.....	134
Figura 45. Diagrama de flujo de selección	135
Figura 46. Diagrama de flujo de inducción	136
Figura 47. Diagrama de flujo de capacitación	137
Figura 48. Diagrama de flujo de evaluación	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos de la gestión de talento humano.....	9
Tabla 2. Clases de beneficios sociales	20
Tabla 3. Condiciones laborales	25
Tabla 4. Gestión de talento humano	33
Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente	41
Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente	42
Tabla 7. Sectores (Muestreo por conglomerados)	45
Tabla 8. Parámetros de satisfacción	53
Tabla 9. Parámetros de satisfacción	58
Tabla 10. Preguntas área de trabajo	54
Tabla 11. Preguntas Dirección del área	56
Tabla 12. Preguntas Ambiente de Trabajo.....	58
Tabla 13. Preguntas Comunicación y coordinación	60
Tabla 14. Preguntas sobre condiciones ambientales	61
Tabla 15. Preguntas sobre capacitación y formación	63
Tabla 16. Preguntas sobre motivación y reconocimiento	64
Tabla 17. Niveles de satisfacción	65
Tabla 18. Resultados de la Pregunta N° 1	67
Tabla 19. Resultados de la Pregunta N° 2	68

Tabla 20. Resultados de la Pregunta N° 3	69
Tabla 21. Respuesta a la Pregunta N° 4	71
Tabla 22. Respuesta a la Pregunta N° 5	72
Tabla 23. Respuesta a la Pregunta N° 6	73
Tabla 24. Respuesta a la Pregunta N° 7	75
Tabla 25. Respuesta a la Pregunta N° 8	76
Tabla 26. Respuesta a la Pregunta N° 9	77
Tabla 27. Respuesta a la Pregunta N° 10	78
Tabla 28. Respuesta a la Pregunta N° 11	80
Tabla 29. Respuesta a la Pregunta N° 12	81
Tabla 30. Respuesta a la Pregunta N° 13	82
Tabla 31. Respuesta a la Pregunta N° 14	83
Tabla 32. Respuesta a la Pregunta N° 15	85
Tabla 33. Respuesta a la Pregunta N° 16	86
Tabla 34. Respuesta a la Pregunta N° 17	87
Tabla 35. Pregunta N° 18	89
Tabla 36. Pregunta N° 19	90
Tabla 37. Pregunta N° 20	91
Tabla 38. Pregunta N° 21	92
Tabla 39. Pregunta N° 22	93
Tabla 40. Pregunta N° 23	95

Tabla 41. Pregunta N° 24	96
Tabla 42. Pregunta N° 25	97
Tabla 43. Pregunta N° 26	98
Tabla 44. Tabla de referencia.....	100
Tabla 45. Estado y requerimiento.....	110
Tabla 46. Propuesta de Mejora – Reclutamiento	113
Tabla 47: Fases del proceso de selección	115
Tabla 48: Escala aplicada por ítems	115
Tabla 49: Propuesta de mejora – Selección.....	116
Tabla 50: Propuesta de mejora – Capacitación.....	118
Tabla 51: Indicadores y escala para aplicar la evaluación del desempeño	120
Tabla 52: Propuesta de mejora - Evaluación del desempeño	121
Tabla 53: Propuesta de mejora – Motivación	123

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Políticas de recursos humanos.....	131
ANEXO B. Diagramas de flujo de los procedimientos.....	133

RESUMEN

La gestión del talento humano se considera, en la actualidad, una de las estrategias empresariales más importantes para alcanzar resultados superiores en esta área. Sin embargo muchas veces se hace un uso incipiente o nulo del talento humano, sobre todo en pequeñas y medianas empresas, lo que repercute en el enfrentamiento de las exigencias del mercado actual y futuro. Por la relevancia del tema el presente estudio pretende identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y la producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito. Los resultados están fundamentados a partir de una investigación de campo en 49 empresas, dentro de las cuales se encuestó a un total de 196 empleados y a 49 empresarios.

Los resultados del estudio permitieron un análisis comparativo de la gestión del talento humano entre las empresas de señalética y rotulación y, a su vez, presentar una propuesta que favorecerá el desempeño del personal así como la calidad del trabajo y de vida de los profesionales.

Palabras clave: Talento humano, empresas de señalética, rotulación, PYMEs, desempeño.

ABSTRACT

The management of human talent is considered, today, one of the most important to achieve superior results in this area business strategies. often however incipient or no human talent, especially in small and medium enterprises use is made, which results in addressing the demands of current and future market. The relevance of the topic this study aims to identify the current situation of human talent management in companies dedicated to the design and production of signage and labeling, in the Metropolitan District of Quito. The results are based from a field research in 49 companies, among which were surveyed a total of 196 employees and 49 employers.

The study results allowed a comparative analysis of the management of human talent among companies' signage and labeling and, in turn, present a proposal that will encourage staff performance and quality of work and life of professionals.

Keywords: human talent, companies signage, SMEs, performance.

1 INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se está convirtiendo en una de las herramientas más usadas por las empresas que buscan alcanzar sus objetivos, a través del desarrollo de un sistema integrado en donde se estructuran e identifican los elementos necesarios para alinearlos con la filosofía empresarial.

Los procesos y procedimientos son complejos en la gestión del talento humano, pues se deben establecer perfiles, cargos, funciones, actividades, beneficios, contribuciones, capacitaciones, motivaciones, ubicación de puestos y áreas, entre otros elementos que favorezcan un mejor desempeño.

La idea consiste en generar un ambiente de trabajo óptimo donde el personal conozca sus funciones y pueda desenvolverse de forma eficiente y eficaz para lograr objetivos comunes y prósperos. Las empresas deben fortalecer y crear la gestión del talento humano integral a partir de estrategias y de la reestructuración de políticas, normas, procesos y procedimientos, en los que la capacitación y la evaluación del desempeño cumplen un papel fundamental y contribuyen a erradicar los problemas o inconvenientes que se generen en el ámbito interno.

Una adecuada gestión del talento humano mejora los procesos y los procedimientos empresariales y orienta a los empresarios hacia la toma de decisiones oportunas entorno a sus empleados y a sus necesidades; esto puede marcar la diferencia frente a otras compañías. Está demostrado que cuando existe un buen clima organizacional se genera mayor productividad y rentabilidad.

Por las ventajas que este proceso le confiere al sistema empresarial en el contexto de un mercado cada vez más exigente y competitivo, el presente proyecto está orientado a analizar la gestión del talento humano de las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Los resultados permitirán identificar

cómo se encauza la gestión actual así como los cambios que se deben establecer en beneficio de este sector.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

En Ecuador, las organizaciones con función productiva han sido influenciadas por los impactos generados tras el cambio tecnológico. El compromiso del cumplimiento a las normas de calidad en los procesos operativos, regularizados por un conjunto de normas estandarizadas como las ISO, OHSAS, incrementan las exigencias en las empresas, principalmente en relación a la gestión del talento humano, con eslabón fundamental para alcanzar los resultados.

La selección del personal, la inducción y la capacitación, forman parte de un modelo de gestión eficiente que permite alcanzar los índices de calidad organizacional, para ser competitivos en el mercado y a su vez lograr un personal motivado y productivo.

En el Distrito Metropolitano de Quito, debido al desarrollo ciudadano y las necesidades, actualmente se registra un crecimiento informal de organizaciones relacionadas con la rotulación y la señalización. Un sondeo exploratorio identificó que, aunque las demandas a estas empresas se han incrementado, aún no existe una planificación en la gestión de sus operaciones, sobre todo en el área del talento humano.

Esta situación ha influido en el aumento de la rotación del personal en puestos operativos donde existe un nivel de reposición de 3 o hasta 4 personas al año, que ha generado altas pérdidas para las empresas de este sector, ya que los procesos relacionados al talento humano son infructuosos, ineficientes y por tanto no han generado los resultados esperados.

Otro de los aspectos identificados en esta realidad está relacionados con los directivos, quienes no poseen una conciencia real del desarrollo de sus estrategias alineado al talento humano, situación que ha generado un estancamiento organizacional hacia una proyección de futuro.

Como resultado del crecimiento informal de las organizaciones relacionadas a la rotulación y señalización, se evidencia que las decisiones están basadas en la experiencia que van adquiriendo, y no en el análisis, el pensamiento crítico, a través del uso de datos históricos para el levantamiento de comparaciones o de estudios exploratorios dedicados a la generación de buenas estrategias.

Todo este contexto sugiere una investigación más profunda que ayude a determinar la situación actual del sector, permita analizar las potenciales en el ámbito de estudio y a su vez presentar alternativas para el manejo del personal.

Basados en esta caracterización se formula el problema investigativo del presente estudio.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y la producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014?

1.3.1 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Qué metodología se va a emplear para identificar la situación actual de la gestión del talento humano?
- ¿Qué características exhibe la actual gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades de los actuales modelos de gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación?
- ¿Qué factores han contribuido a la generación de un estancamiento organizacional hacia una proyección de futuro?

- ¿Qué acciones se requieren para la lograr la eficiencia, eficacia y el cumplimiento de la gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito, durante el año 2014.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar una metodología que permita identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación de la ciudad de Quito.
- Analizar los resultados de la investigación, determinando las características que tiene la actual la gestión del talento humano y las características que contribuyen a la generación de un estancamiento organizacional en las empresas de señalética y rotulación de la ciudad de Quito.
- Desarrollar una propuesta para mejorar la gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Con una adecuada gestión del talento humano en las empresas dedicadas al diseño y la producción de señalética y rotulación en el Distrito Metropolitano de Quito, será posible optimizar los recursos: tiempo, dinero, esfuerzo; y se encauzarán estrategias para el desarrollo de las potencialidades de los colaboradores.

En la actualidad es importante potencializar el talento humano a través de los subsistemas del mismo, en base al adecuado alineamiento con los objetivos, misión y visión de la empresa y a través de la planificación estratégica; es ahí donde se evidencian las deficiencias, ya que la alta gerencia, muchas veces desarrollada empíricamente, no plasma sus lineamientos en documentos formales que permitan hacer un monitoreo organizado y real, para estimar un crecimiento sostenido en la organización.

También la alta gerencia debe estar convencida de que el área del Talento Humano es estratégica y como tal amerita que toda la organización en sus diferentes niveles, especialmente la gerencia, destine tiempo y recursos para su gestión oportuna.

Según Arismendi (2012) el talento humano es la parte más fundamental de una organización pues dedican las mejores horas de cada día a la empresa, para agregar valor de mercado y generar bienestar para la sociedad, siendo el pilar fundamental para que la organización sea exitosa o fracase, por lo que la clave del éxito se basa en el desarrollo de un conjunto de competencias que la distinguen de las demás.

La presente investigación resulta viable pues es posible estudiar la realidad del sector a partir de una investigación de campo y a su vez crear una propuesta basada en una vasta cantidad de herramientas existentes, que se podrán aplicar en el análisis del caso y permitirán identificar la situación actual de la gestión del talento humano de las empresas, objeto de estudio, considerando los fenómenos organizacionales. La propuesta podría constituir una guía para que otras empresas, dedicadas a negocios similares, optimicen sus recursos y generen un valor agregado.

El desarrollo de la investigación posee gran importancia, en primer lugar, porque el crecimiento informal de las organizaciones relacionadas con la rotulación y señalización en el Distrito Metropolitano de Quito, forman parte del

desarrollo y la productividad de la ciudad. También resulta relevante pues este grupo de organizaciones dispondrá de una investigación dedicada a promover la gestión de su talento humano, haciendo que sus colaboradores se conviertan en socios estratégicos y que, tanto el personal como la organización, se beneficien de los cambios que se proyecten para el futuro.

1.5 HIPÓTESIS

La falta de gestión de talento humano que se está aplicando en las empresas dedicadas al diseño y producción de señaléticas y rotulación, en el Distrito Metropolitano de Quito ha generado una menor productividad en el sector.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

En relación a la gestión del talento humano, los autores Frappaolo y Koulopoulos (2010), plantean que: “la gestión del conocimiento incrementa la capacidad de respuesta y la innovación, a través de una combinación sinérgica de datos y capacidades de procesamiento de información mediante la creación e innovación por parte de los seres humanos”. (p. 28)

Por ende la gestión del talento humano busca incrementar la capacidad de respuesta de los empleados a través de incentivos que permiten crear una sinergia que coadyuvará a lograr el cumplimiento de objetivos empresariales. En este sentido concuerda Chiavenato (2009), quien define a las personas como: “los proveedores de conocimientos, habilidades, y sobre todo, el más importante aporte de las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales” (p.24). Varias empresas consideran que el personal se puede reemplazar, sin embargo, pocos tienen en cuenta que resulta costoso para las empresas, que además, pierden prestigio.

Por lo tanto en el talento humano hay que considerar que el conocimiento es la información que tiene valor para una organización, pues lleva a nuevas formas de trabajo y de comunicación, que evolucionan conforme al desarrollo de la tecnología. Chiavenato (2009) afirma que “las organizaciones exitosas, saben conquistar y motivar a las personas para que ellas aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de los problemas y en la búsqueda de la innovación rumbo a la excelencia.” (p.9)

No obstante el talento humano, definido por Balza (2010), es “como el conjunto de saberes y haceres de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad”. (p.1)

Sin lugar a dudas el talento humano es el capital intelectual de la empresa y es el eje central de productividad y rentabilidad esperada por las empresas, asimismo lo considera Chiavenato (2009), quien afirma que el capital intelectual se constituye por tres aspectos intangibles:

- **Nuestros clientes:** se basa en el valor proporcionado por el crecimiento, fuerza y lealtad de los clientes.
- **Nuestra organización:** se basa en el valor derivado de nuestros sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo.
- **Nuestras personas:** basado en el valor de la organización proporcionado por el crecimiento y desarrollo de las competencias de las personas y cómo esas se aplican a las necesidades de los clientes.

O sea, el talento es la capacidad de las personas para solucionar los problemas de una forma inteligente a través del uso de habilidades, destrezas, conocimientos, experiencias y aptitudes con la finalidad de generar un compromiso de progreso empresarial y obtener resultados superiores.

2.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

Los objetivos son diversos en la gestión de talento humano, sin embargo dependen del enfoque de la empresa sus necesidades y requerimientos que se planteen.

En este marco Chiavenato (2009), considera que:

El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo. (p.31)

Hay que destacar que la administración de recursos humanos promueve la interacción con la función administrativa y a su vez pretende involucrar a los gerentes en las actividades de la gestión de recursos humanos como el reclutamiento, la entrevista selección y el entrenamiento, que garantizan un personal adecuado para el perfil del cargo (Quezada, 2010).

En este sentido los objetivos deben estar relacionados a los elementos como captar, desarrollar y retener personal. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Objetivos de la gestión de talento humano

Elementos	Descripción
Captar	A través de una selección adecuada y basada en una estrategia para atraer el recurso humano con desempeño y talento superior. La búsqueda se realiza, en primer lugar, en la misma organización; descubriendo talentos, utilizando el enfoque de competencias laborales, y tras la evaluación de los conocimientos.
Invertir	Invertir en el talento humano, recompensar debidamente su capacidad de innovación, practicar una comunicación abierta y participativa en la organización pero, sobre todo, aprender a escuchar. Estimular en el trabajador una actitud favorable a demostrar su talento y a transmitir sus conocimientos en el trabajo.
Retener al personal	Brindar una atención adecuada a las necesidades personales del trabajador y lograr que su trabajo no se convierta rutinario, y sí en un constante reto, en una oportunidad de ser y de sentirse mejor.

Fuente: (Quezada, 2010).

Como conclusión se puede señalar que el talento humano es considerado como el activo más importante de la organización, considerado como la base fundamental de la productividad. Las empresas exitosas cada vez invierten más en el desarrollo de su personal, con la finalidad de generar una optimización del capital intelectual, lograr un adecuado nivel de profesionalismo y asegurar que se apliquen las capacidades, destrezas, habilidades, innovación, conocimientos, inteligencia en el trabajo. Cuando en la gestión del talento humano se logra una retroalimentación de beneficios entre ambas partes, se pueden alcanzar resultados superiores.

2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

El trabajo de gestión del talento humano resulta indispensable en todas las empresas, pues constituye un método eficaz para administrar el

personal de forma eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar metas y objetivos en la organización.

Para (Menéndez y Hernández, 2009)

La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo (p.122)

2.4. PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los procesos de la gestión del talento humano se relacionan con el reclutamiento del personal idóneo y las estrategias destinadas para retenerlo en el puesto laboral, logrando un clima favorable y una eficaz retroalimentación entre el trabajador y los representantes de la empresa.

2.4.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

2.4.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento permite establecer un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potenciales que estarán calificados y serán capaces de asumir los cargos establecidos con un alto desempeño. (Wayne & Noe , 2010)

En este sentido concuerda (Alles, 2010) afirma que:

Es un conjunto de procedimientos orientados atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.37)

Sobre el tema (Aguirre, 2001) concuerda que “el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección” (p.15)

Se trata de un conjunto de procedimientos que permite identificar candidatos potenciales, capaces de ocupar los cargos dentro de la organización. Por lo tanto este procedimiento debe ser analizado de forma eficiente en función de las plazas vacantes y los requerimientos de la empresa.

Cada proceso de reclutamiento debe planificarse, con la finalidad de establecer qué requerimientos se necesitarán para ocupar el puesto de trabajo.

2.4.1.2 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento tiene como principal objetivo conseguir el máximo de candidatos válidos al menor costo posible, desde las fuentes internas o externas. Este proceso se basa en fases que buscan establecer un perfil específico para el candidato acorde a los requerimientos del mercado y las posibilidades de la empresa; en este sentido el departamento de recursos humanos debe plantear cuáles serán las técnicas de reclutamiento que se usarán (Oltra & Curós, 2011, p. 212).

A continuación se detalla cada una de las fases antes mencionadas:

- **Personas que la organización requiere:** En donde se define el perfil que la empresa necesita para cierto cargo.
- **Lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle:** Con lo cual el departamento de reclutamiento y selección de personal, se encargará de buscar en el mercado de recursos humanos, los candidatos más idóneos que cumplan o se acerquen al perfil solicitado por la organización.
- **Técnicas de reclutamiento por aplicar:** El departamento de Recursos Humanos aplicará las técnicas que considere adecuadas, para lograr

encontrar candidatos que cumplan con las expectativas de la organización (Montes & González, 2010, p. 87)

Sin embargo, de acuerdo a la perspectiva del autor (Alles, 2010) el proceso de reclutamiento requiere de 6 fases:

- Planifique y pronostique el empleo para determinar las obligaciones del puesto vacante.
- Forme una reserva de candidatos para estos puestos, reclutando candidatos del interior y del exterior.
- Pida al solicitante que llene las formas de solicitud y tal vez, pasen por una entrevista inicial de selección.
- Use distintas técnicas de selección, como pruebas, la investigación de antecedentes y los exámenes médicos, para identificar a los candidatos viables para el trabajo.
- Envíe a uno o varios candidatos viables para el puesto a una entrevista con el supervisor y responsable del trabajo.
- Haga que el o los candidatos tengan una o se presenten a una o varias entrevistas de selección con el supervisor y otras personas interesadas, con el propósito de determinar a qué candidatos se les hará la oferta. (p.6)

Es evidente que los procesos difieren de acuerdo a la ideología y la concepción teórica de cada autor, sin embargo, todos concuerdan en que el proceso de reclutamiento permite identificar la idoneidad de un candidato para el desempeño de una función específica en la organización.

2.4.1.3 Técnicas de reclutamiento externo

Tras no contar con candidatos internos, la empresa recurre al reclutamiento externo para cubrir las plazas vacantes. Se trata de un proceso arduo porque se deben reclutar candidatos que cumplan con el perfil del cargo, para que puedan desarrollar sus capacidades y habilidades de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Asimismo se deben establecer técnicas de reclutamiento de acuerdo al personal que se va a contratar.

A continuación se detallan las técnicas más comunes que se usan para el reclutamiento externo.

- **Presentación espontánea:** Según este método de solicitud, el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.
- **Recomendaciones de los empleados:** El reclutamiento de candidatos presentados por los propios empleados presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.
- **La publicidad:** El anuncio en los medios de comunicación escritos es considerada una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.
- **Agencia de empleo:** Las agencias de empleo son uno de los medios más utilizados. Son organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal. Pueden ser tanto públicas como privadas.

- **Asociaciones y colegios profesionales:** En ocasiones, las empresas se dirigen a los colegios profesionales o a las asociaciones en las que se agrupan las empresas de su sector de actividad con objeto de solicitarles que difundan entre los asociados la oferta de puestos que tratan de cubrir (Simon, Dolan, Valle, & Shuler, 2010, p.35)

2.4.1.4 Selección del personal

Jara (2012) destaca que la selección del personal “es la técnica de elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización” (p. 1).

Es una de las actividades más complejas de la gestión del talento humano porque se debe orientar y clasificar a la persona hacia sus posibilidades permitiendo contribuir a su formación y desarrollo; es decir, debe crear una interrelación entre hombre y trabajo.

El proceso de selección debe cumplir con las políticas y objetivos empresariales para realizar un proceso ético y equitativo con los candidatos, evitando así favoritismos y ofreciendo la oportunidad a quienes realmente cumplan con el perfil.

En este sentido Zayas (2010) menciona que los objetivos fundamentales de selección de personal son:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral. (p.57)

Los objetivos deben orientarse a seleccionar adecuadamente al personal en función de las necesidades, optimizar los recursos que posee la empresa y garantizar eficiencia y eficacia en todos los procesos.

2.4.1.5 Importancia de la selección del personal

Para los autores (Alarcón & Chelech, 2009) La tarea del seleccionador es delicada de alguna forma tiene en sus manos el destino de una persona, vocación, necesidades económicas, sociales y familiares: con lo cual no se puede rechazar a una persona sin considerar el factor humano, además de las otras pruebas utilizadas (p.14)

La selección de personal es un filtro que debe realizarse de forma oportuna y con técnicas y herramientas para lograr incorporar un personal capaz de cumplir con las expectativas de la empresa. Si no se realiza una adecuada selección se perderá el personal competente para los cargos y esto originará gastos adicionales a la empresa.

2.4.1.6 Pasos del proceso de selección

Los pasos para la selección del personal varían de acuerdo de la planificación que realiza la empresa, puesto que están relacionados con los objetivos y requerimientos que solicita cada departamento. Sin embargo se pueden generalizar algunos pasos:

- Necesidad de cubrir una posición.
- Solicitud de personal.
- Revisión de la descripción del puesto.
- Recolección de información sobre el perfil requerido.
- Análisis sobre eventuales candidatos internos.

- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no.
- Definición de las fuentes de reclutamiento.
- Recepción de candidaturas.
- Primera revisión de antecedente.
- Entrevistas.
- Evaluaciones específicas y psicológicas.
- Formación de candidaturas.
- Confección de informes sobre finalistas.
- Presentación de finalistas al cliente interno.
- Selección de finalista por el cliente interno.
- Negociación.
- Oferta por escrito.
- Comunicación a postulantes fuera del proceso.
- Proceso de admisión.
- Inducción (Alles M. , 2010, p. 175).

Se debe mencionar que, de acuerdo a los autores, los pasos de selección son diferentes, sin embargo (Chiavenato, 2009) es un referente de información que puede ser usado para lograr una gestión óptima del talento humano.

2.4.2 APLICACIÓN DE PERSONAS

Las empresas deben considerar que para una eficaz gestión del talento humano se requiere de la aplicación de personas, es decir, que se deben diseñar los puestos que ocuparán los empleados en las diversas áreas para establecer procesos y procedimientos que deberán seguir; de esta forma se podrá evaluar el desempeño del empleado y establecer correctivos en caso de que sea necesario.

2.4.2.1 Diseño de puestos

En el diseño del puesto se especifica cuál será el contenido del puesto, los métodos y las relaciones, las obligaciones, las tareas y las actividades que deberá realizar en un tiempo específico.

2.4.2.2 Manual de puestos

El manual de puestos es un instrumento de la Administración de los Recursos Humanos, que indica las funciones y actividades que deben cumplir los miembros de la Institución y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o individualmente.

Específicamente, el Manual de puestos, es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de una organización.

El modelo tradicional parte de 4 etapas que están relacionadas entre sí, para lograr la integración de la información y el alcance de objetivos.

- Se diseña el puesto en función de la tecnología, es decir, que el ser humano requiere de lo tecnológico para ejercer sus funciones, esto permite que todos los requerimientos sean atendidos desde un punto lógico y determinista.
- El trabajo se subdivide y fragmenta para que cada persona lo realice de forma simple y repetitiva. Cada persona tienen una misión, cumple funciones y actividades de manera cotidiana y coordinada.
- En un diseño el puesto es definitivo, estable y de larga duración, los cambios no son recurrentes.
- El trabajo se mide por la eficiencia de sus empleados, o sea, por tiempo estándar, que representa el 100% de la eficiencia.
- Las funciones se deben cumplir al 100% según lo planificado para la consecución de los objetivos (Pérez, 2012, p.7)

Los modelos clásicos son los más recurrentes por las empresas ya que les permiten establecer puestos definitivos en donde las actividades son respetivas y se pueden evaluar a través de la eficiencia de cada empleado.

Para lograr la efectividad de cada tarea este modelo clásico integra el talento humano con la tecnología para lograr la eficiencia esperada y obtener altos estándares en el desempeño.

2.4.3 COMPENSACIÓN DE PERSONAS

De acuerdo a (Jiménez, 2011) “la compensación abarca mucho más que los pagos efectuados ya sea en los sueldos o salarios, ya que incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales con la productividad” (p. 53).

Otro autor menciona que la compensación es la retribución que reciben a cambio del trabajo que realizan. Como empleados de una empresa esta contribución se constituye del sueldo, los incentivos, prestaciones, beneficios entre otros. (Juaréz, 2010).

La compensación es una manera de retribuir el trabajo que realizan los empleados en la empresa, a través de una remuneración justa que esté acorde con las disposiciones laborales de cada país.

2.4.3.1 Componente de la compensación laboral

2.4.3.1.1 Remuneración

Para (Hidalgo, 2011) la remuneración:

Comprende sueldos, salarios y otras prestaciones en efectivo o en especie, que las personas físicas perciban en una economía que no sea la de su residencia por el trabajo que realicen para un residente de esa economía. Se incluye las aportaciones de los empleadores en nombre de los empleados a los planes de seguridad social, pólizas de seguro en empresas privadas o cajas de pensiones para proporcionar a los empleados. En esta contextura también se considera empleados a los trabajadores de temporada (p. 53).

La remuneración es una compensación económica que reciben todas las personas que trabajan por las actividades que realizan.

2.4.3.1.2 Programas de incentivos

El programa de incentivos es una de las alternativas estratégicas más usadas para incentivar a los empleados a realizar actividades de forma eficiente y cumplir con las metas establecidas por cada área; esto obliga al cambio de ideologías entre los trabajadores y en la satisfacción de las necesidades profesionales.

Para (Parkin, 2010) el programa de incentivos:

Es un método para organizar la producción que utiliza, en el interior de una empresa, es un mecanismo similar al mercado. En lugar de emitir órdenes, los altos directivos crean programas de remuneración que inducirán a los trabajadores a desempeñarse en forma que maximicen los beneficios de la empresa, estos pueden ser económicos o cualquier otro método que la empresa considere implementar. En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones exitosas se dirigen con rapidez hacia el programa de remuneración flexible y variable, capaz de motivar, incentivar y despertar el entusiasmo de las personas (p. 209).

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas y quizás esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos, (Sherman, Bohlander, & Snell, 2010).

No obstante, sin incentivos no existe motivación por ende no se logra la eficiencia de las actividades, y esto genera malestar entre los empleados produciendo una elevada rotación.

2.4.3.1.3 Beneficios y servicios

Los beneficios y servicios son alternativas que ofrecen las empresas al empleado con la finalidad de recompensar su trabajo y generar un ambiente agradable en donde se sientan cómodos para realizar las actividades encomendadas por la organización.

Los beneficios más usuales son:

- Seguro médico privado
- Seguro de vida
- Alimentación
- Uniformes entre otros.

2.4.3.1.3.1 Clases de beneficios sociales

Los beneficios sociales se pueden clasificar según la exigibilidad legal, la naturaleza y los objetivos

Tabla 2. Clases de beneficios sociales

Clases de beneficios sociales	Tipos	Descripción
Exigibilidad Legal	Legales	Por la legislación laboral o de seguridad social, o incluso por convención colectiva entre sindicatos.
	Espontáneos	Concedidos por mera liberalidad de las empresas, ya que no son exigidos por ley ni por negociación colectiva. También se denominan marginales o voluntarios.
Naturaleza	Beneficios monetario	Concedidos por dinero, generalmente a través de nómina, los cuales generan prestaciones sociales

	Beneficios no monetarios	No se recibe beneficios monetarios
Objetivos	Beneficios asistenciales	Buscan proveer al empleado y a su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en casos de imprevistos o emergencias, muchas veces fuera de su control o de su voluntad.
	Planes supletorios	Buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades e instalaciones y utilidades para mejorar su calidad de vida.

Fuente: (Lazear y Gibbs, 2011, p. 59)

Los beneficios que se pueden emplear son diversos y deben adaptarse a las posibilidades de la empresa. Son alternativas estratégicas que garantizan el interés y el compromiso de los empleados a realizar las actividades encomendadas. Por lo tanto, el objetivo esencial para una organización debe centrarse es mantener empleados satisfechos para que tengan altos niveles de productividad, cumplan con los resultados esperados y aporten al crecimiento de la empresa.

2.4.4 DESARROLLO DE PERSONAS

Los estratos de desarrollo de personas se enfocan en tres aspectos:

2.4.4.1 Entrenamiento

El entrenamiento permite que el empleado mejore sus habilidades y capacidades. La transmisión de conocimientos permitirá que el trabajador realice sus funciones en periodos más cortos pero eficientes.

El entrenamiento es un proceso cíclico y continuo que está basado en cuatro etapas.

Castillo (2012) afirma que el:

Diagnóstico: debe realizarse una evaluación o inventario de las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer. Son las carencias de preparación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que las personas deberían saber y hacer y lo que realmente saben y hacen. Estas necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

Diseño: consiste en elaboración del programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.

Implementación: es la aplicación y conducción del programa de entrenamiento. Para esta etapa es necesario contar con técnicas de entrenamiento que pueden clasificarse según el uso, el tiempo y el sitio de trabajo.

El entrenamiento tiene gran impacto entre los empleados puesto que se mejoran y simplifican los procesos y procedimientos estancados, logrando la efectividad de las acciones. Los resultados deben estar en función de actividades de simulación para evidenciar si es factible realizar los cambios o mantener los procesos. Sin lugar a dudas se trata de un mecanismo integral donde el empleado contribuye a un nuevo esquema de desarrollo, a partir de los conocimientos sobre sus funciones.

2.4.4.2 Desarrollo organizacional

Son los empleados quienes formulan los cambios y los implementan, algunas veces asesorados por consultores externos o internos expertos en los temas de interés. Utilizan un proceso de tres fases, que se basa en la investigación y en la acción, es decir, en realizar un diagnóstico situacional (investigación) y una intervención para modificar esa situación (acción) , lo que conlleva a un refuerzo para mantener la nueva situación (Castillo , 2012).

2.4.5 MANTENIMIENTO DE PERSONAS

Las empresas se proponen atraer y conservar a personas cualificadas, dinámicas y proactivas, puesto que el capital humano motivado y con opciones de realización constituye una garantía para el logro de objetivos de crecimiento en un entorno altamente competitivo y en un sector que pasa por momentos difíciles (Amat, Frontrodono, Hernández, Stoyonova, 2012)

De acuerdo con (Fred, 2010) “el mantenimiento de personas consiste en cuidar y velar por el bien de las personas, para que las mismas se sientan seguras, tengan un ambiente de trabajo agradable tanto psicológico como físico, y cuenten con el material de trabajo adecuado que facilite el proceso o acción.” (p.17)

En este sentido las empresas se interesan cada vez más por conservar a los empleados, y para ello establecen un sin número de alternativas que garantizan la lealtad; sin embargo hay organizaciones que registran una alta rotación de profesionales debido a su ineficiente promoción de estrategias y acciones en beneficios del talento humano. Actualmente, buscar personal calificado para ocupar los puestos vacantes resulta muy costoso y estos gastos adicionales perjudican el entorno empresarial.

2.4.5.1 Proceso para mantener al personal

2.4.5.1.1. Relación con los empleados

De acuerdo a (Fred, 2010) :

Como toda persona, los empleados de una organización pueden enfrentar diferentes situaciones que pueden convertirlos en personas problemáticas. Estas situaciones pueden presentarse en cualquier etapa de la vida, pueden ser de diferente índole (problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, drogadicción, tabaquismo o alcohol) y pueden afectar el rendimiento laboral de las personas. (p.11)

La relación entre empleadores y empleados debe ser cordial y amable por lo tanto se debe generar ambientes participativos que contribuyan a mejorar la relación entre ambas partes y a afianzar los lazos laborales de compañerismo y trabajo en equipo.

2.4.5.1.2 Higiene, seguridad y calidad de vida.

Para Hernández (2011) las enfermedades laborales y los accidentes en el trabajo pueden provocar grandes perjuicios para las organizaciones y para quienes allí laboran; los costos humanos, sociales y financieros se elevan por lo que resulta importante aplicar programas profilácticos, cuya finalidad radica en:

- Reducir al mínimo la ocurrencia de riesgos de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa.
- Disminuir los índices de frecuencia, gravedad y siniestralidad de los riesgos de trabajo.
- Despertar y mantener latente en todos los trabajadores de la empresa la conciencia de seguridad.
- Cumplir con los lineamientos legales en la Constitución, para la prevención de riesgos de trabajo.
- Detección y evaluación oportuna de todos aquellos riesgos que representan un daño potencial para la salud de los trabajadores.

2.4.5.1.2.1 Higiene laboral

Según Hernández (2011) la higiene laboral es del “conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador. La higiene en el trabajo gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.” (p.103)

La empresa debe velar por la salud y la seguridad de los empleados a través de la prevención. En caso de ocurrir algún accidente ésta debe responsabilizarse por el trabajador; de ahí la relevancia de la capacitación de

los empleados sobre los riesgos y peligros que sus funciones pueden conllevar, si no se cumplen con las pautas establecidas. (Fernández, 2009)

Por tanto la higiene laboral está orientada a la protección física y mental de los empleados, a partir de prevención de los riesgos que pudieran dificultar la actividad profesional y los resultados de las empresas, en este sentido resulta primordial la creación de manuales preventivos.

2.4.5.1.2.2 Óptimas condiciones laborales

Las empresas deben mantener óptimas condiciones laborales para mantener la higiene laboral. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Condiciones laborales

Condiciones laborales	Descripción
Condiciones ambientales	Las condiciones ambientales de los lugares de trabajo no deben constituir un riesgo para la salud y la seguridad de los empleados. La exposición a los agentes físicos, químicos y biológicos del ambiente de trabajo deberá ajustarse a los establecido en las normas específicas
Iluminación	La iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino, de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.
Ruido	Se refiere al sonido o al barullo indeseable que tiene dos características principales: La frecuencia y la intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo. La intensidad se mide en decibeles. Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, está comprobado que el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición.

Temperatura	La temperatura es la condición ambiental más importante. Existen puestos de trabajo cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas, en los cuales el ocupante debe vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos, cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas
Humedad	La humedad es la consecuencia del alto contenido de hidrométrico en el aire. Existe humedad elevada en puestos como las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. En otros lugares se registran condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad.

Fuente: (Menéndez y Hernández, 2009)

Las condiciones ambientales son factores que se deben considerar para evitar riesgos en la salud del empleado, por lo tanto los empleadores necesitan deben ofrecer espacios con niveles de ruido bajos, temperatura y humedad adecuada para evitar enfermedades posteriores. De igual forma la iluminación debe estar diseñada de acuerdo a las funciones y áreas donde se desenvuelve el profesional.

Se debe recurrir a generar ambientes laborales propicios para un óptimo desenvolvimiento de los empleados.

2.4.5.1.3 Salud ocupacional

El Comité Conjunto de Expertos en Salud Organizacional de la Organización Internacional del Trabajo ha propuesto la siguiente definición:

La salud ocupacional tiene como finalidad promover y mantener en más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones: evitar el desmejoramiento de salud causada por las condiciones del trabajo: protegerlos es sus ocupaciones de los riesgos resultantes de los agentes nocivos: ubicar y mantener a los trabajadores de manera adecuada a sus aptitudes fisiológicas y

psicológicas y en suma adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. (p. 5)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo. (OMS, 2010)

Las acciones para garantizar la salud ocupacional están orientadas a proteger el estado vital del trabajador, y por ende controla las actividades y enfermedades que pueden afectar el buen desempeño en el puesto laboral.

2.4.5.1.4 Seguridad en el trabajo

La seguridad del trabajo es esencial en el sistema empresarial pues permite a los empleados realizar sus actividades de forma segura; en este sentido las organizaciones implementan medidas de seguridad para las áreas más riesgosas.

Por su parte la Comisión de las Comunidades Europeas (2010) plantea que:

La tendencia de las empresas y las organizaciones a incluir criterios de seguridad en el trabajo en su régimen de contratación ha permitido adoptar regímenes generales de contratación basados en requisitos uniformes que deben ser respetados por los programas de formación y de gestión de la seguridad de los contratistas, los cuales permiten a terceros realizar la certificación o dar la aprobación inicial del contratista y vigilar la mejora continua del programa (p.4)

Las empresas trabajan conjuntamente para ofrecer seguridad al empleado es por esto que acceden a certificaciones que garantizan que los procesos y procedimientos cumplan con las normativas nacionales e internacionales.

(Fernández, 2009) afirma que: “la seguridad en el trabajo abarca el conjunto de medidas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones

inseguras del ambiente, así como para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.” (p.47)

2.4.5.1.5 Calidad de vida laboral

Según la Organización Mundial de la Salud (2010) la calidad de vida es:

La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno (p. 3)

La calidad de vida está relacionada con la salud física, mental, psicológica y social que posee una persona, e influye en sus actitudes y valores. Los profesionales constantemente buscan mejorar la calidad de vida lo que, a la par del estudio y la preparación académica, les permite alcanzar metas superiores.

2.4.5.1.5.1. Mediciones de calidad de vida

La calidad de vida laboral puede ser medida a partir de la utilización de métodos objetivos o subjetivos. En la aproximación objetiva se evalúan las condiciones físicas del entorno laboral (seguridad, higiene, iluminación); de las organizaciones (horario, salarios) y de los trabajadores (carga física, rendimiento) a través de informaciones, casi siempre cualitativas, proporcionadas por los representantes y/o documentos procedentes de la organización. Entre los instrumentos más utilizados están los listados, los perfiles y los check LIST (Segurado, 2012)

Los procesos de medición laboral son utilizados para determinar si el empleado se siente satisfecho con el trabajo que realiza, si está cumpliendo con sus metas profesionales y cómo la empresa puede aportar a su crecimiento.

2.4.6 MONITOREO DE PERSONAS

De acuerdo a (Rifking, 2012)

Monitorear significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa, el control externo se debe sustituir por el autocontrol y la autonomía de las personas, orientados hacia metas y resultados que se deben alcanzar. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada. (p.75)

El monitoreo es una parte esencial de la gestión del talento humano porque permite controlar el comportamiento de las personas y corregir aquellas actividades que pueden afectar el ambiente labora. Si dichas actividades no son corregidas a tiempo las metas se incumplen.

Sin embargo hay que considerar que el monitoreo trabaja en conjunto con el resto de componentes del control interno y proporciona una seguridad razonable en la organización. Ello conlleva la búsqueda y la corrección de las deficiencias de controles identificados, antes de que afecten el logro de los objetivos de control de la entidad; el monitorio permite a las personas reaccionar de forma rápida cuando se identifican controles insuficientes o controles innecesarios. (Fonseca, 2011).

2.4.6.1 Desempeño laboral

El desempeño laboral según (Robbins, 2010) se determina como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño; es la fijación de metas, que activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a las personas a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles.

Menéndez & Hernández (2009) plantean que el desempeño es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados y constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

El desempeño laboral es el comportamiento del empleado en las actividades que realiza, considerando las metas y expectativas de la empresa; usualmente se evalúa a partir de indicadores. Las organizaciones realizan este proceso para solucionar los problemas relacionados con los empleados, mejorar el ambiente laboral y obtener mejores resultados.

2.4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño consiste en valorar la eficiencia en cómo se ejecutan las actividades en un periodo de tiempo específico en donde el objetivo es el logro de objetivos (Rodríguez, 2012)

En esta misma línea Chiavenato (2009) considera “la evaluación del desempeño del talento humano como 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; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización” (p. 82)

La valoración que realizan las empresas permite evaluar los conocimientos, habilidades y resultados del personal y a la vez permite identificar qué metas se alcanzaron y los cambios destinados a cumplir los objetivos propuestos.

2.4.7.1. Objetivos de la evaluación de desempeño

La Evaluación del Desempeño persigue 3 objetivos esenciales:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, ya que este se

puede medir por medio del rendimiento que demuestren en el trabajo a desempeñar.

- Permitir que los recursos humanos sean tratados como un importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la información.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra

Los objetivos de evaluación garantizan la medición del potencial humano, un conocimiento más amplio sobre el cumplimiento de las funciones del trabajador o determinar los factores que inciden en que los niveles de desempeño no sean los esperados. Los correctivos forman parte de la evaluación y coadyuvan a mejorar las áreas, procesos, procedimientos, actividades.

2.4.7.2 Evaluación tradicional

Chiavenato (2009), describe la evaluación del desempeño del talento humano como:

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; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización (p. 21).

Peña, C. (2009) indica que la evaluación del desempeño tradicional del talento humano “es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del empleado” (p.13)

Este tipo de evaluación, solo mide las competencias prácticas, sin embargo no se tienen en cuenta las competencias sociales e individuales. A muchos empresarios sólo les interesa conocer los resultados del trabajo, no así a la persona que produce. Por tanto, la evaluación tradicional solo toma en cuenta las aptitudes y no las actitudes, por lo que la mayor parte de las evaluaciones utilizan instrumentos para medir exclusivamente los conocimientos en un 80% y apenas un 20% de las habilidades.

2.4.7.3 Evaluación moderna

De acuerdo a Ekos (2013)

Actualmente la gestión humana está enfocada en su sostenibilidad asegurando la transferencia de conocimiento de la organización a través de diferentes procesos de gestión e innovación, como elementos diferenciadores que agreguen valor. Esta evolución de la administración de personal y relaciones industriales, hacia la gestión estratégica de capital humano se determina por el nivel de alineamiento con los resultados del negocio y conocimiento del mismo, transformándola en una función que busca atender en forma equilibrada sus diferentes frentes de acción, donde sus actividades se enfocan en apoyar al negocio, siendo su socio estratégico, sin perder de vista la administración de compensaciones, relaciones laborales y beneficios, con apoyo de las nuevas tecnologías y servicios especializados.

Para alcanzar las metas establecidas las empresas requieren de la colaboración

Tabla 4. Gestión de talento humano

Gestión de talento humano	Descripción
Rol de las empresas	Realizar un proceso de selección adecuado donde se explique con claridad el rol y lo que se espera de un ejecutivo o colaborador dentro de su área y en la organización, así como hablar del desarrollo de carrera y una propuesta de valor de empleador clara donde la empresa destaque su marca como empleador. Además, es importante realizar proceso de on boarding general y específico donde estén alineadas expectativas de su cargo con el entorno del empleado (jefe, compañeros, áreas de interacción).
Rol de colaborador	Debe tener mucha autogestión, comprender las metas que le asignan y pedir información sobre sus áreas de interacción para fortalecer su compromiso y ejecución.

Fuente: (Ekos , 2013)

En la actualidad la gestión del talento humano en las empresas deben contar con herramientas y técnicas adecuadas para la selección de personal a través del diseño de puestos, en donde el desempeño del personal sea el esperado, cabe mencionar que la organización debe evaluar el desempeño mediante indicadores u objetivos.

El rol del colaborador consiste en fortalecer su compromiso y la ejecución de las actividades para cumplir con las metas y objetivos propuestos.

2.4.7.4 El Sistema de información de recursos humanos

Para Freire (2010) el sistema de información de recursos humanos

Permite acumular en un mismo software una serie de insumos relativos al manejo del personal y a su modo de organizarlo en función de las metas y objetivos que la empresa se haya trazado. Dicho software de manejo de personal opera en conjunto a una base de datos del

personal con toda la información referida a los empleados de que dispone la empresa en todos sus niveles organizacionales (p. 320)

Este mecanismo permite organizar y acumular la información o procesos para el manejo del personal, teniendo en cuenta los objetivos y las metas de la organización. Opera en conjunto a una base de datos del personal con toda la información referida a los empleados en todos los niveles organizacionales.

El sistema almacena toda la información que se obtiene de los empleados, en el ambiente interno y externo de la organización, además de datos individuales que requiera la empresa. Su finalidad es la de facilitar a la gerencia datos procesados y actualizados que pueden aplicarse en las evaluaciones o diagnósticos. También permite a la empresa determinar las competencias, las debilidades y las fortalezas, así como el modo en que están organizados los empleados, y las características del mercado laboral al cual acudir en situaciones de búsqueda de nuevo personal (Camadiro, 2012).

Esta es una herramienta, que sirve como soporte en la toma de decisiones a nivel de la gestión de Recursos Humanos. Las fuentes varían según afirma Camadiro (2012). Para él un sistema de Información de Recursos Humanos utiliza, como fuentes de datos internas, elementos suministrados por:

- Bancos de Datos de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administrador de salarios
- Registros y controles de personal, respecto de fallas, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal

- Higiene y seguridad
- Diferentes áreas de la Administración de Recursos Humanos de la empresa

Las principales fuentes de datos externas de las que se nutre un Sistema de Información de RRHH son:

- Estudios y estadísticas sobre el mercado de trabajo local, nacional e internacional.
- Estudios y estadísticas sobre el entorno empresarial.

Con toda la información suministrada por las diversas fuentes de información, el sistema permite a la empresa reclutar y seleccionar al personal, además de realizar trámites administrativos, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño y otros aspectos.

2.4.7.5 Auditoría de Recursos Humanos

Básicamente la auditoría es un análisis de tipo funcional que realiza un estudio del pasado y el presente de los acontecimientos internos en una organización que permite determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la compañía y fortalece la toma de decisiones para lograr resultados y mejorar la competitividad en relación con otras empresas.

Para Desler (2013) la auditoría:

Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva

a cabo, en especial cuando el programa esta descentralizado. Dado que la residencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de Recursos Humanos (RH), la auditoría adquiere gran importancia (p. 238).

La auditoría de Recursos Humanos inicia con una evaluación de cada empleado, para ver si es el idóneo para el puesto y para revisar el nivel que debe alcanzar en sus funciones para lograr mayores aportes. Luego se prepara un informe sobre el examen que incluye un grupo de recomendaciones para efectuar cambios. Además esta auditoria puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías, si está entre sus competencias.

Es recomendable que la auditoría se la lleve a cabo periódicamente, para mantener el control interno y para hacer las correcciones pertinentes para un constante crecimiento organizacional. La persona encargada de realizar la auditoría debe tener acceso al sistema de información de Recursos Humanos. Además se debe tomar en cuenta que hay dos tipos de auditorías: la estratégica y la de funcionamiento (Nevado, 2010)

Auditoría estratégica: analiza si las políticas y las prácticas de los Recursos Humanos se adecuan a la estrategia de la empresa. Los factores a evaluar, por este tipo de auditoria son el entorno general, el sector, la empresa y los aspectos relacionados con la implantación de la estrategia empresarial.

Auditoría de funcionamiento: a través de la cual se evalúan las áreas y las actividades de la función de Recursos Humanos, tomando en cuenta que la información necesaria la aportan los responsables de cada área (Nevado, 2010).

Para realizar esta auditoría se deben seguir las siguientes fases:

- Decidir qué se va a examinar.
- Elaborar un plan general preliminar de auditoría.
- Seleccionar el personal que participará.

- Realizar una investigación previa para recopilar información sobre la organización, función de Recursos Humanos o problema concreto.
- Ultime el plan de auditoría (herramientas, medidas, calendario, etc.).
- Recabar información.
- Analizar los resultados.
- Elaboración de informe de auditoría, indicando puntos fuertes y débiles y recomendaciones (Nevado, 2010, p.85).

2.4.7.6 Competencias de Recursos Humanos

Para conocer cuáles son las competencias del departamento de Recursos Humanos se debe entender cuáles son las habilidades y las actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo.

Entonces se puede decir, que las competencias de Recursos Humanos deben dirigirse a una gestión integral de los recursos humanos en base a varios procesos, para el correcto funcionamiento empresarial (CEA, 2012)

Las competencias, que se deben tener en cuenta en los procesos de gestión personal son:

- Selección.
- Formación y desarrollo.
- Evaluación del desempeño.
- Política retributiva.
- Planes de carrera.
- Recolección.



Figura 1. Aplicación Competencias

Fuente: (CEA, 2012, pág. 2)

El modelo de gestión por competencias establece un marco de referencias para los empleados que permite dirigir el desempeño, el comportamiento y las necesidades de la empresa (Mínguez, 2010).

Además permite delimitar el mejor perfil personal para un puesto determinado. Supone para la organización una fuente de información que permitirá a la empresa determinar quiénes son las personas más aptas para mejorar el desempeño organizacional.

Por lo que hace falta que la dirección empresarial defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y la capacitación (Mínguez, 2010).

3 METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La modalidad de la investigación está enfocada a un estudio de campo, pues se aplicarán encuestas a los gerentes y empleados de las empresas de rotulación y señalización para obtener información sobre la situación actual, sus problemáticas, requerimientos, expectativas. Los resultados de este tipo de información facilitarán la toma de decisiones para mejorar la gestión del talento humano.

3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación se realizará a partir de un proceso de recopilación de información como resultado de un análisis de la teoría y de un estudio de campo, todo ello con la finalidad de analizar la gestión del talento humano en las empresas de rotulación y señalización, para determinar las problemáticas y proponer soluciones.

3.3 METODOLOGÍA ESPECÍFICA

En base a cada uno de los objetivos planteados en el estudio, a continuación se presenta la metodología que se aplicará para cada uno de ellos

3.3.1 METODOLOGÍA OBJETIVO 1.

En base al objetivo 1: Diseñar una metodología que permita la identificar la situación actual de la gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación de la ciudad de Quito.

El objetivo indica diseñar una metodología, la cual se detalla a continuación:

3.3.1.1 Método empleado

Se utilizará el método de inducción, que se caracteriza por ir desde lo particular a lo general, es decir parte de los enunciados de carácter general con el uso de instrumentos científicos para la generación de enunciados particulares. Este método se empleará en el desarrollo del estudio para la recopilación de información específica de una muestra de las empresas de rotulación y señalización, lo cual permitirá analizar a la población del sector y posteriormente poder tomar decisiones y dar solución a los problemas de la industria estudiada.

3.3.1.2 Técnicas

Para la recolección de datos, teorías, indicadores e información interna se empleará la siguiente técnica y su instrumento:

Encuesta.- Se aplicará a través de un cuestionario y al segmento de mercado, conformado por las personas y empresas del sector de rotulación y señalización, con el propósito de identificar los modelos de gestión del talento humano y posteriormente definir estrategias y actividades que la empresa deberá implementar para un manejo adecuado del personal.

3.3.1.3 Plan de recolección de información

Para la recolección de información se seguirán los siguientes pasos:

- Definir cuál es la información deseada.
- Redactar preguntas, que susciten respuestas acordes a la información buscada.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica; utilizando palabras sencillas y no ambiguas de manera que tengan un significado común para todos los participantes.
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de los encuestados.

- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular la información reunida y la calidad de la misma.
- Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones y correcciones necesarias.

3.3.1.4 Plan de análisis e interpretación de resultados

Después de obtener la información con el uso de las fuentes primarias de las encuestas se procederá al tratamiento de la información, y se diseñará un informe de investigación de campo conformado por los resultados del estudio y expresados en tablas y gráficos.

3.3.1.5 Identificación de variables

A continuación se analizan las variables de la investigación, tanto independientes como dependientes. (Ver tabla 5)

3.3.1.6 Operacionalización de variables

Tabla 5. Operacionalización de la variable independiente

Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
Variable Independiente Factores de la situación actual en empresas de rotulación	Delimitación de funciones Dirección Participación Ambiente de trabajo Comunicación Capacitación Motivación Oportunidades	Muy insatisfecho Insatisfecho Satisfecho Muy satisfecho	Encuesta Para medir la gestión técnica y sobre la gestión del talento humano

Fuente: Elaborado por el autor

Tabla 6. Operacionalización de la variable dependiente

Definición	Dimensiones	Indicadores	Técnica e instrumento
<p>Variable Dependiente</p> <p>Gestión del talento humano en empresas de rotulación</p>	<p>Procedimientos de gestión del talento humano</p> <p>Principios de Administración de RRHH</p>	<p>Número de empresas de rotulación</p> <p>Conocimientos de Comunicación</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Encuesta</p> <p>Que permita determinar la percepción de las empresas, su proceder y los resultados de acuerdo al punto de vista de gerencial.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

3.3.1.7 Población y muestra

El estudio permitió investigar las empresas dedicadas a la señalética y a la rotulación ubicadas que se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito, por tanto la población de estudio corresponde a un total de 56 empresas¹ que se dedican a dichas actividades.

Se aplicarán dos tipos de encuestas, una para los directivos y otra para los empleados.

¹ Análisis de campo e investigación personal. Las empresas registradas en la superintendencia de Compañías con el código CIIU 2591 corresponde solamente a un total de 7 empresas en el Distrito Metropolitano de Quito, sin embargo el estudio realizado del sector muestra un total de 56 empresas distribuidas a lo largo de la ciudad de Quito.

Cálculo de la Muestra

Para el cálculo de la muestra aplicada a las empresas de rotulación y señalética se empleará el modelo de (López; Reading; Navarro, 2010) quienes proponen:

$$n = \frac{N z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde:

N = Población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de aceptación

e = error permisible

Componentes:

N = Corresponde al tamaño de la población que en este caso son 56 empresas de rotulación y señalización.

Z = Representa el número de desviaciones estándar con respecto a la media para un nivel de confianza determinado. Para este estudio se seleccionará un nivel de confianza del 95% ya que es una cifra de confiabilidad considerable. Si la confianza se superior al 95% el estudio tiende a ser extenso y costoso, por lo que consideramos este por ciento y un valor de Z de 1.96

P = Dado que no se tiene la proporción de aceptación de la población o un estudio previo, se asumirá un valor de P de 0,5 valor que es aceptable para el tipo de estudio que se va a realizar, con lo cual será posible obtener una muestra mayor y por tanto un trabajo más representativo.

e = Representa el error permisible que se va a considerar para el estudio, en este caso se considera aceptable hasta un 5%, con lo cual el valor de E en proporción para este caso será de: 0.05, incluido dentro del rango aceptable; en caso contrario el estudio resultaría extenso y costoso.

De esta manera se determinará el tamaño de la muestra necesaria para lograr una muestra significativa de la población y obtener un estudio con un % de confianza y un posible error porcentual máximo de +/- 5%.

Fórmula de cálculo

$$n = \frac{56(1,96)^2 0,5(1-0,5)}{(56-1)0,05^2 + 1,96^2(0,5)(1-0,5)}$$

n: 48,9

n: 49 encuestas

Al ser las empresas en su mayoría pequeñas se aplicará una encuesta al gerente o directivo y otra a los empleados.

3.3.1.8 Tipo de muestra

El tipo de muestra que se va a realizar es el muestreo por conglomerados con la finalidad de llegar a puntos estratégicos para obtener información relevante para este estudio. Se dividió a Quito en 9 sectores dentro de los cuales se ha identificado la mayor cantidad de empresas de rotulación y señalización y los empleados que serán encuestados en cada empresa, para un total de 196 empleados.

El sondeo del mercado mostró que cada empresa cuenta con un mínimo de 2 empleados hasta 20, aunque en su mayoría las cifras oscilan entre 4 y 9 empleados, criterio bajo el cual se seleccionó por empresa un total de 4 empleados seleccionados al azar a los cuales la empresa pueda realizar las encuestas. Con ello se pretende disponer de una muestra representativa del mercado con grupos de 4 respuestas por empresa.

Tabla 7. Sectores (Muestreo por conglomerados)

Sector	Número de Empresas	Empleados por empresa a encuestar	Encuestas
Carcelén	5	4	20
San Carlos	5	4	20
La concepción	5	4	20
San Isidro del Inca	5	4	20
San Blas	5	4	20
La Marín	6	4	24
Dos Puentes	6	4	24
La Villaflora	6	4	24
Quitumbe	6	4	24
Total	49		196

Fuente: Superintendencia de Compañías, código CIIU 2591 (2016)

Como se evidencia en cada uno de los sectores se realizarán encuestas a las 49 empresas lo que equivale a un total de 196 personas (empleados de las empresas seleccionadas), en el mes de enero del año 2016

3.3.1.9 Diseño de instrumentos

Los instrumentos de investigación se realizarán en base a encuestas validadas ya realizadas en otras empresas , sin embargo, de acuerdo al requerimiento específico del estudio, se han ajustado al caso.

A partir de la información obtenida de las empresas que han analizado la gestión de recursos humanos se ha planteado una encuesta para conocer cómo se usa la gestión de talento humano y a su vez la concepción que tienen los empleados con relación a la administración del mismo en las diferentes organizaciones.

Las encuestas se realizaron a través del Modelo de encuestas de diagnóstico de la gestión de talento humano dado por los autores Delgado Pérez y Velázquez Zaldívar. (2003 y 2004) Dicha metodología está diseñada para analizar la gestión de los recursos humanos en empresas de perfeccionamiento empresarial, y la encuesta fue aplicada por investigadores de la Universidad de Holguín, Cuba para mejorar las áreas en donde se evidenciaron inconvenientes relacionados con los procesos o procedimientos internos.

La encuesta a los empleados de las empresas dedicadas al diseño y la producción de señalética y rotulación será la siguiente:

ENCUESTA A EMPLEADOS DE EMPRESAS DEDICADAS AL DISEÑO Y PRODUCCIÓN DE SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN, EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

- Objetivo** Determinar la percepción de satisfacción que tienen los empleados en relación a la gestión de talento humano que utilizan las empresas donde laboran.
- Instrucciones:** Marque con una **X** el Nivel de satisfacción que usted considera que se aplica a cada pregunta

PREGUNTAS GENERALES

ÁREA DE TRABAJO						
#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
1	¿Se encuentran levantados los perfiles y funciones para los diferentes cargos en la empresa?					
2	¿Considera que usted desarrolla al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo?					
3	¿Dispone de la información necesaria para el desempeño de su trabajo?					

DIRECCIÓN DEL ÁREA

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
4	¿El responsable del área en la que trabaja considera que tiene el conocimiento y dominio para su función?					
5	¿Su superior usualmente soluciona los problemas de manera eficaz?					
6	¿El responsable de su área de trabajo delega eficazmente las actividades requeridas en el área?					
7	¿El personal tiene participación en las decisiones que se toma en el área?					
8	¿Existe retroalimentación por parte del responsable del área acerca de su desempeño?					

AMBIENTE DE TRABAJO

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
9	¿Indique cómo es su relación con los demás trabajadores de la empresa?					
10	¿Al momento de realizar un trabajo tiene colaboración de sus compañeros?					
11	¿Considera usted que es parte de un equipo de trabajo?					
12	¿Cuándo está en un grupo de trabajo sus opiniones es tomada en cuenta?					
13	¿Cree usted que el ambiente de trabajo en el que desempeña sus funciones le han producido stress?					

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
14	¿Cree que dentro de su área de trabajo la comunicación funciona de la mejor manera?					
15	¿Considera que la comunicación con el jefe y sus subalternos fluye de la mejor manera?					

CONDICIONES AMBIENTALES

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
16	¿Cómo considera que es la comunicación entre el personal de su área y los clientes?					
17	¿Existen condiciones seguras en el área de trabajo?					
18	¿En el área de trabajo dispone de condiciones ambientales buenas para desempeñar las funciones cotidianas?					

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
19	¿Considera que al desempeñar las funciones diarias cuenta con las instalaciones adecuadas?					
20	¿Para realizar su trabajo cuenta las herramientas informáticas adecuadas?					

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
21	¿Ha tenido capacitaciones para realizar correctamente su trabajo?					
22	¿La empresa ha evaluado o analizado cuáles son las necesidades de capacitación que tiene?					

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

#	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
23	¿Le gustan las actividades que desempeña en la empresa?					
24	¿Considera que su buen desempeño ha sido reconocido adecuadamente?					
25	¿Cree que las condiciones salariales son acordes a las funciones que desempeña?					
26	¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?					
27	¿Tiene otras responsabilidades que realizar fuera del cargo que ocupa actualmente?					

La interpretación de los resultados se realizará a través de parámetros de nivel de satisfacción con la finalidad de obtener datos cuantificables que permitan evaluar la satisfacción del personal, para ello se utilizó la metodología de diagnóstico de la gestión de recursos humanos propuesta por los autores Pérez y Velázquez (2004) que buscan el perfeccionamiento empresarial a fin de detectar los factores de:

- Insatisfacción críticos
- Satisfacción estable
- Factores diferenciadores (Incrementa tus ingresos)

En este sentido se establece la siguiente tabla de parámetros de satisfacción:

Tabla 8. Parámetros de satisfacción

Nivel de satisfacción	Rango porcentual	Clase de factor
Muy satisfecho	0- 84%	Crítico
Insatisfecho	85% - 89%	Estable
Satisfecho	90 – 95%	Diferenciador leve
Muy satisfecho	96% - 100%	Gran diferenciador

Fuente: Elaborado por el autor

No obstante de acuerdo a los autores:

Si al aplicar el modelo de encuesta aleatoriamente a 50 de sus empleados, con relación a una pregunta y 40 personas contestan a esa pregunta que su satisfacción es aceptable, el indicador de servicio es un Diferenciador Crítico y usted debe implementar acciones correctivas. Si por el contrario 48 personas contestan a esa pregunta que están muy satisfechos el factor es un Gran diferenciador y se convierte en un factor a favor para prestar el mejor el servicio al cliente. (Pérez y Velázquez, 2004)

Por lo tanto la satisfacción debe mantenerse en niveles estables y con tendencias a muy satisfactorios, en donde se requiere estrategias y mejoramiento continuo para lograr las metas establecidas en el departamento.

La encuesta para empresarios del sector del diseño, la producción de señalética y la rotulación se ha realizado considerando modelos de encuestas para diagnóstico de la gestión de recursos humanos, sin embargo las mismas están aplicadas y realizadas específicamente para este caso de estudio.

En este sentido se han desarrollado 19 preguntas que contribuirán a determinar el nivel de gestión de talento humano que está estructurada en el sector. Adicionalmente se establecerá un apartado para la evaluación del área de Recursos Humanos, donde se incluirán 10 preguntas adicionales.

#	Preguntas	Nunca	Rara vez	Generalmente	Casi siempre
1	¿En la empresa se valora las opiniones o sugerencias de los subordinados?				
2	¿Los objetivos planteados son alcanzados por el trabajo del equipo?				
3	¿Las capacidades y competencias de los trabajadores son acordes al puesto de trabajo?				
4	¿La gerencia es participativa al momento de tomar decisiones en el área de trabajo?				
5	¿Considera que la gente de la empresa le gusta el trabajo que desempeña y lo hace con responsabilidad?				
6	¿Considera que los empleados se encuentran motivados para alcanzar las metas propuestas?				

#	Preguntas	Nunca	Rara vez	Generalmente	Casi siempre
7	¿El liderazgo que tiene cree que ha influido sobre los empleados?				
8	¿Trata de capacitar al personal permanentemente para que se involucren en el proceso de participación?				
9	¿Usted confía en sus trabajadores, para que desempeñen las labores sin ejercer mucho control?				
10	¿Cree que los empleados se encuentran interesados en conseguir las metas propuestas por parte de la empresa?				
11	¿La independencia de los empleados considera que sería bueno para la organización?				
12	¿Cree que la automotivación y autocontrol es parte de los empleados?				

#	Preguntas	Nunca	Rara vez	Generalmente	Casi siempre
13	¿Considera que los empleados están realizando bien sus labores?				
14	¿Una de sus prioridades es el desarrollo y crecimiento de los empleados?				
15	¿Considera que la comunicación que tiene con los empleados ha sido abierta y franca?				
16	¿Considera que para realizar un trabajo eficiente, hay que capacitar adecuadamente al personal?				
17	¿Procura que las tareas se cumplan manteniendo el ánimo y satisfacción de los empleados?				
18	¿Considera que la mayor parte de los trabajadores se sienten a gusto con el trabajo asignado?				

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

#	Preguntas	Nunca	Rara vez	Generalmente	Casi siempre
19	¿Existe capacitación al personal en ámbitos de diseño, técnico o señalética?				
20	¿Existe un departamento de talento humano que vele por el personal en la empresa?				
21	¿Están definidos los procedimientos operativos en la empresa de señalética?				
22	¿Se encuentran motivados los empleados en su trabajo?				
23	¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo para el personal?				
24	¿Existe una evaluación estructurada para la selección del personal en la empresa?				
25	¿Dispone la empresa de un formato establecido de entrevista y/o pruebas para los nuevos empleados que ingresan a la empresa?				

26. De los siguientes, marque todos los procesos que tiene la empresa documentados o estructurados y que se aplican. (No marque ninguno en caso de no existir procesos documentados o estructurados en la empresa).

- | | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Proceso de requisición | <input type="checkbox"/> | Proceso de reclutamiento | <input type="checkbox"/> |
| Selección del personal | <input type="checkbox"/> | Inducción personal | <input type="checkbox"/> |
| Evaluación de desempeño | <input type="checkbox"/> | Motivación del personal | <input type="checkbox"/> |

MUCHAS GRACIAS

La evaluación se hará a través del nivel de percepción para evidenciar cuál es el factor clave que posee este sector empresarial y el departamento de Recursos Humanos. De igual forma se consideró la posibilidad de evaluar las preguntas mediante la metodología de diagnóstico planteado por los autores ya antes mencionados. A continuación se detalla el proceso:

Tabla 9. Parámetros de satisfacción

Nivel de percepción	Rango porcentual	Clase de factor
Nunca	0- 84%	Crítico
Rara vez	85% - 89%	Estable
Generalmente	90 – 95%	Diferenciador leve
Casi siempre	96% - 100%	Gran diferenciador

Fuente: (Pérez y Velázquez, 2004)

3.3.2 METODOLOGÍA OBJETIVO 2

En base al objetivo 2: Analizar los resultados de la investigación, determinando las características actuales de la gestión del talento humano y las características que contribuyen a la generación de un estancamiento

organizacional en las empresas de señalética y rotulación de la ciudad de Quito.

3.3.2.1 Métodos aplicados

Para el cumplimiento del objetivo 2 se utilizarán los siguientes métodos:

Método de análisis.- Se analizarán diversos modelos de gestión de recursos humanos por composición, por objetivos, orientados al control, al alto compromiso, a la alta implicación, de alto rendimiento o a su vez la metodología de diagnóstico del recurso humano o simplemente la administración del talento humano que han desarrollado las empresas de rotulación. Adicionalmente se considera la información de leyes y regulaciones establecidas por el Ecuador para el sector, las cuales se aplicarán en el desarrollo del estudio.

Investigación descriptiva.- También se utilizará el estudio descriptivo para identificar las características del universo de investigación, señalando conductas, estableciendo comportamientos concretos dentro de la organización a investigar, descubriendo y comprobando asociaciones entre variables.

3.3.2.2 Plan de procesamiento de información

El plan de procesamiento de información requiere de los siguientes pasos:

- Preparación de la encuesta para su aplicación.
- Implementación de la encuesta de acuerdo al tipo de muestreo seleccionado.
- Revisión de resultado e ingreso de los datos a un software para análisis de datos (Excel).
- Revisión, edición y creación de un archivo de datos depurado para el análisis.
- Presentación de los resultados a través de tablas y gráficos.
- Análisis de los resultados de acuerdo a los objetivos de la investigación.

- Presentar el informe de resultados.

3.3.3 METODOLOGÍA OBJETIVO 3

En base al objetivo 3: Desarrollar una propuesta para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y en general de la gestión del talento humano en las empresas de señalética y rotulación

El desarrollo de la propuesta del mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión del talento humano aplicada a las empresas de señalética de la ciudad de Quito parte del análisis previo de los problemas estudiados en las empresas, para lo cual se diseñó la metodología con el propósito de determinar la situación actual y observar los problemas, así como las fortalezas diagnosticadas en la investigación; por tanto realizará un resumen de los principales problemas y a su vez de los aspectos que puedan solucionarlos.

Una vez analizada la problemática se estructurará la propuesta en base a la teoría de los recursos humanos, pero aplicada al caso y a la problemática del sector. Finalmente se procederá a su desarrollo, considerando la teoría, los ámbitos relacionados con el estudio realizado y la experiencia en el campo.

3.3.3.1 Método de síntesis

Después del análisis de los modelos se procederá a sintetizar la información estructurándola para su uso y aplicación. De cierta manera se convertirá en la deducción de información que permitirá entender la finalidad del proyecto. (Comte-Sponville, 2003)

Por tanto los aspectos a considerar de forma resumida son:

- Análisis de problemas
- Estructura de la propuesta en base a la teoría y al diagnóstico
- Introducción y análisis de la problemática de la gestión del talento humano en las empresas de rotulación
- Objetivos
- Principios de la gestión del talento humano

- Aspectos de la gestión del talento humano
- Forma de aplicación.
- Desarrollo de la propuesta

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS (OBJETIVO II)

3.4.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESTINADA A LOS EMPLEADOS

Se realizó una encuesta sobre la percepción que tenían los empleados acerca de la gestión del talento humano.

3.4.1.1 Resultados de la encuesta sobre la dirección del área

Tabla 10. Preguntas área de trabajo

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿Se encuentran levantados los perfiles y funciones para los diferentes cargos en la empresa?	60	46	78	12	0
¿Considera que usted desarrolla al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo?	75	88	23	10	0
Dispone de la información necesaria para el desempeño de su trabajo	17	82	76	21	0
Total	152	216	177	43	0

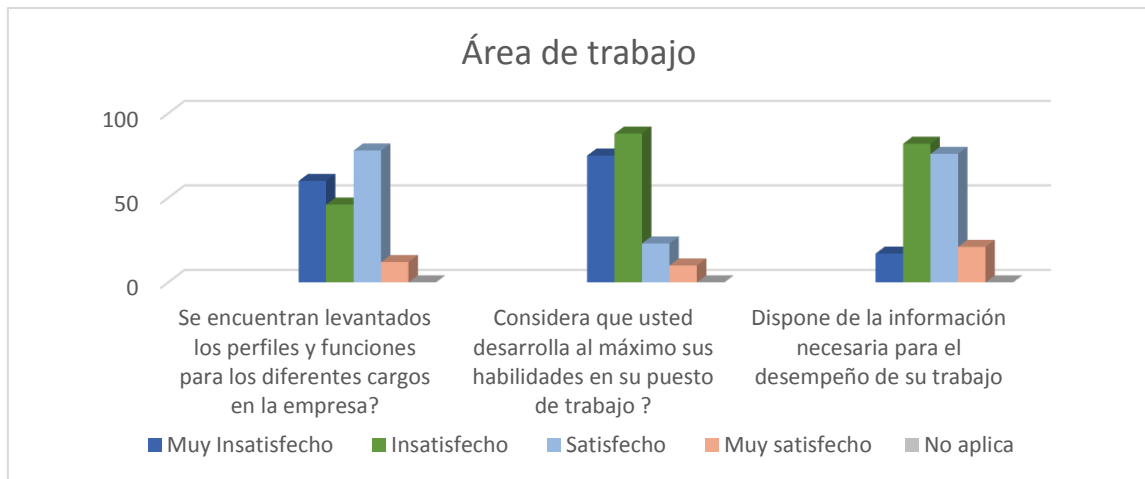


Figura 2. Preguntas área de trabajo

3.4.1.1.1 Análisis de los cuestionarios sobre el área de trabajo

Análisis.- De los 196 empleados encuestados que se dedican al diseño y a la producción de señalética y rotulación, la mayor parte del personal muestra que se siente insatisfecho en relación a que los perfiles y funciones estén correctamente definidas, es decir, en la mayoría de las empresas no se definen perfiles, aunque hay unas pocas empresas que indican estar satisfechos en este ámbito, es decir que sí tienen estructuradas los perfiles y funciones. En relación al hecho de que están desarrollando sus habilidades al máximo, un gran porcentaje indica una posición de “insatisfacción”, lo cual refleja que en la industria en general no se están aprovechando las habilidades de los trabajadores. Además se observa que, de manera general, los empleados no cuentan con la información necesaria para cumplir satisfactoriamente las actividades del área de trabajo.

El nivel de insatisfacción es preocupante dado a que se percibe una carencia de información o manuales que ayuden a estandarizar los procesos y procedimientos y la falta de una comunicación adecuada que permita garantizar mayor eficiencia en el trabajo.

La carencia de procesos definidos, así como el seguimiento y la atención al recurso humano puede desencadenar una serie de problemas que perjudican el desempeño de la organización como la falta de motivación, información, cooperación, responsabilidad, y a la vez todo esto se refleja en la productividad. No obstante las empresas deben crear una estructura con directrices para que las funciones y las actividades se realicen de acuerdo a objetivos.

3.4.1.2 Resultados de la encuesta sobre dirección del área

Tabla 11. Preguntas Dirección del área

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿El responsable del área en la que trabaja considera que tienen el conocimiento y dominio para su función?	19	30	69	78	0
¿Su superior usualmente soluciona los problemas de manera eficaz?	22	49	89	36	0
¿El responsable de su área de trabajo delega eficazmente las actividades requeridas en el área?	19	49	85	43	0
¿El personal tiene participación en las decisiones que se toma en el área?	78	64	35	19	0
Existe retroalimentación por parte del responsable del área acerca de mi desempeño	73	54	46	23	0
Total	211	246	324	199	0

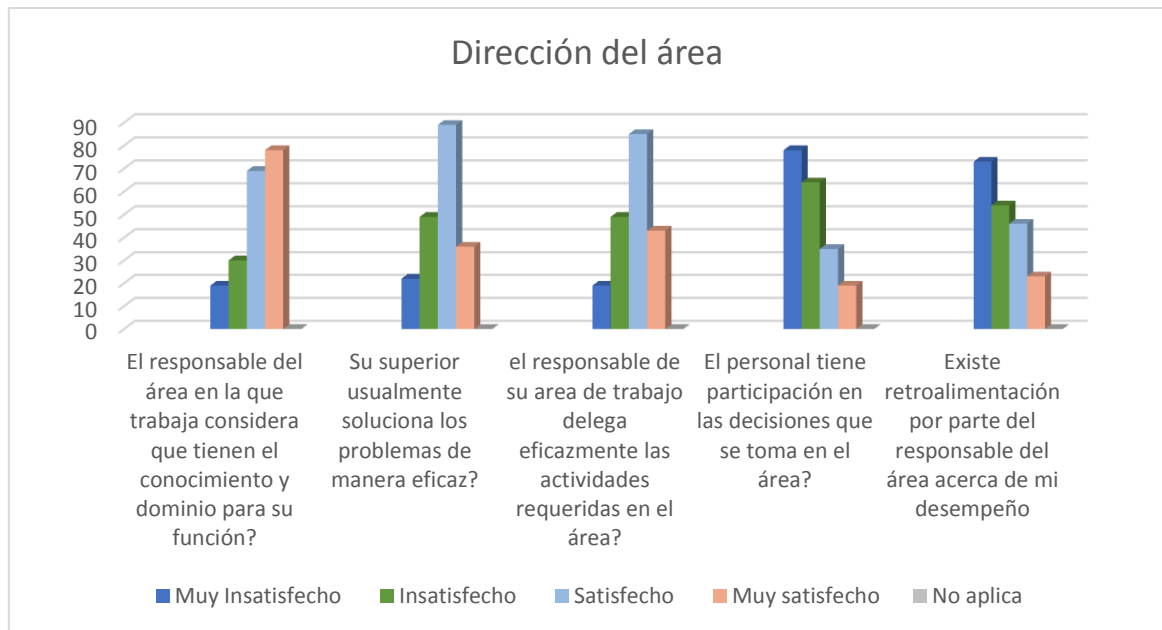


Figura 3. Preguntas Dirección del área

3.4.1.2.1 Análisis de los cuestionarios en la dirección del área

El personal tiene una posición de satisfacción en ciertos casos, y de insatisfacción en otros. Cuando el responsable del área tiene conocimientos, la mayor parte de los empleados mencionan que están muy satisfechos o satisfechos. Así mismo mencionan que el superior soluciona los problemas de manera eficaz en una alta proporción, sin embargo cerca de 80 empresas de las 196 indica que no solucionan los problemas lo cual, aun cuando no significa un alto porcentaje, indica que muchas de las empresas tienen problemas en relación a la solución eficaz de los problemas.

Al tratar el tema de la delegación de tareas, se puede observar que la mayoría del personal indica que los responsables sí delegan adecuadamente las actividades, y en más de 60 empresas afirman lo contrario.

Finalmente cuando se analizan con mayor profundidad los temas relacionados con la administración de los recursos humanos, por ejemplo, el hecho de que el personal tenga participación en las decisiones del área; se observa completa insatisfacción, y sucede igual en relación a la retroalimentación.

De manera general, según el punto de vista de los empleados, no existe una retroalimentación por parte de los empresarios y sus empleados en relación a su desempeño en el sector

3.4.1.3 Resultados de la encuesta sobre ambiente de trabajo

Tabla 12. Preguntas Ambiente de Trabajo

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
Indique como es su relación con los demás trabajadores de la empresa	0	5	102	89	0
¿Al momento de realizar un trabajo tiene colaboración de sus compañeros?	3	73	88	32	0
¿Cree usted que es parte de un equipo de trabajo?	94	40	37	25	0
Cuando está en un grupo de trabajo ¿sus opiniones son tomadas en cuenta?	38	100	56	2	0
Cree usted que el ambiente de trabajo en el que desempeñe sus funciones le han producido Stress?	16	91	65	24	0
Total	151	309	348	172	0

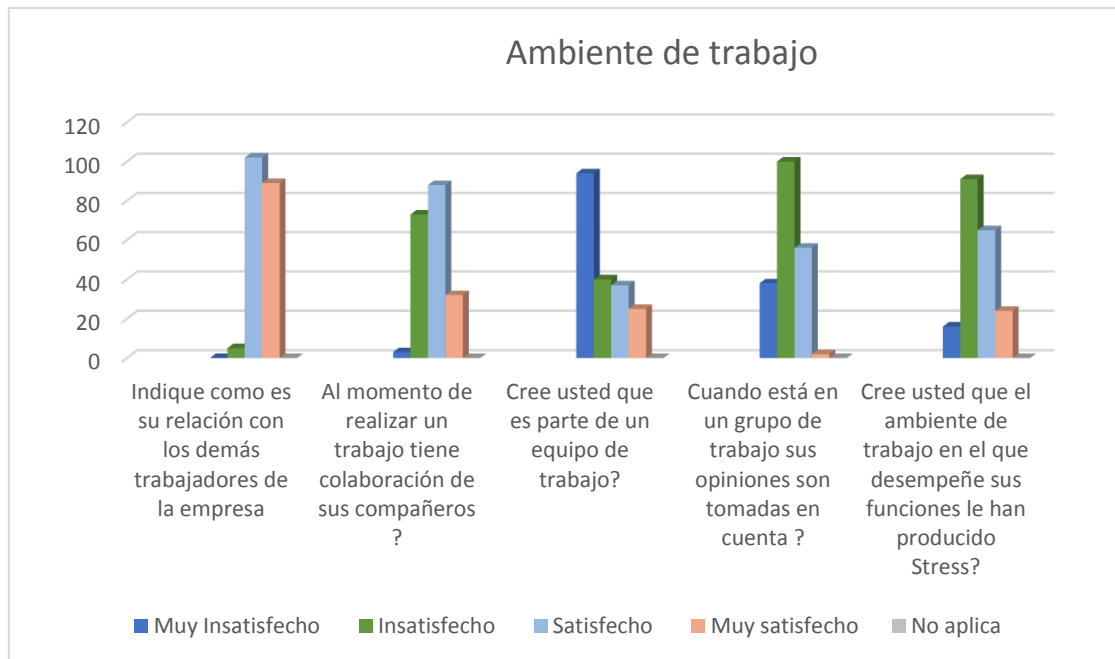


Figura 4. Preguntas ambiente de trabajo

3.4.1.3.1 Análisis de los cuestionarios sobre ambiente de trabajo

En el ambiente de trabajo se observa que la relación entre los compañeros de trabajo es muy satisfactoria o satisfactoria. En relación a colaboración, también existe satisfacción aunque no en todos los casos.

Al analizar si las opiniones personales son tomadas en cuenta en el grupo de trabajo, muchos indican estar satisfechos, aunque un grupo importante (100 de los 196 empleados) refieren que las opiniones no son tomadas en cuenta o no se sienten satisfechos con este aspecto.

Finalmente al analizar el stress, un alto porcentaje indica insatisfacción. O sea, los diferentes factores analizados producen estrés en la labor de la señalética

3.4.1.4 Resultados de la encuesta sobre comunicación y coordinación

Tabla 13. Preguntas Comunicación y coordinación

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿Cree que dentro de su área de trabajo la comunicación funciona de la mejor manera?	42	96	45	13	0
¿Considera que la comunicación con el jefe y sus subalternos fluctúa de la mejor manera?	31	117	38	10	0
Total	73	213	83	23	0

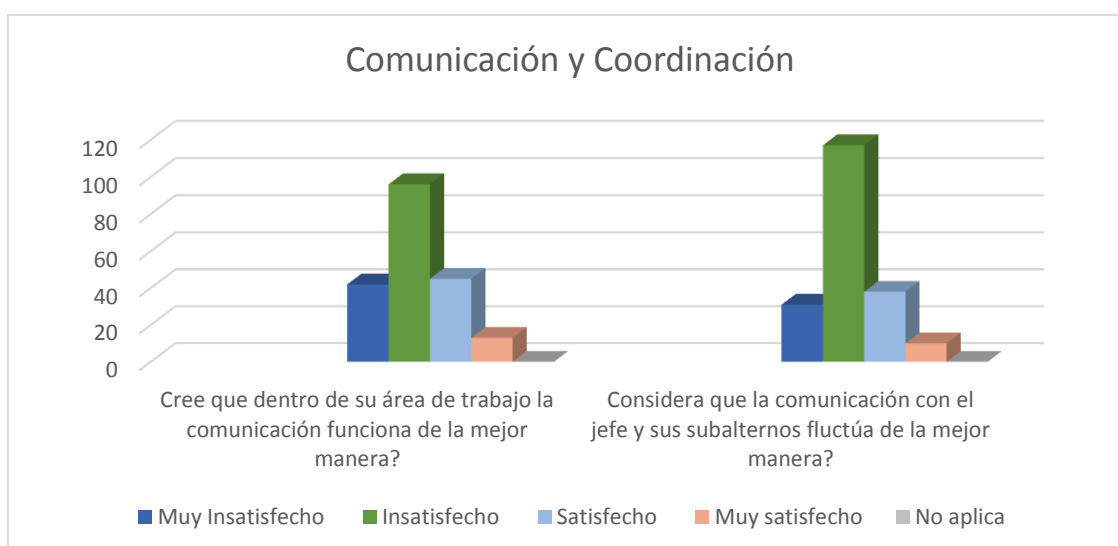


Figura 5. Preguntas Comunicación y Coordinación

3.4.1.4.1 Análisis de los cuestionarios en la dirección del área

Se puede observar en los resultados que existe insatisfacción en un alto porcentaje de empresas, relacionada con la comunicación dentro del área de trabajo, así como con los jefes, reflejando una problemática que puede influir en la rotación del personal y en la productividad.

3.4.1.5 Resultados de la encuesta sobre condiciones ambientales

Tabla 14. Preguntas sobre condiciones ambientales

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿Cómo considera que es la comunicación entre el personal de su área y los usuarios?	20	69	70	37	0
¿Existen condiciones seguras en el área de trabajo?	0	14	164	18	0
En el área de trabajo dispone de condiciones ambientales buenas para desempeñar las funciones cotidianas.	2	18	165	11	0
¿Considera que al desempeñar las funciones diarias cuenta con las instalaciones adecuadas?	2	35	133	26	0
Para realizar su trabajo ¿cuenta con las herramientas informáticas adecuadas?	6	12	159	19	0
Total	30	148	691	111	0

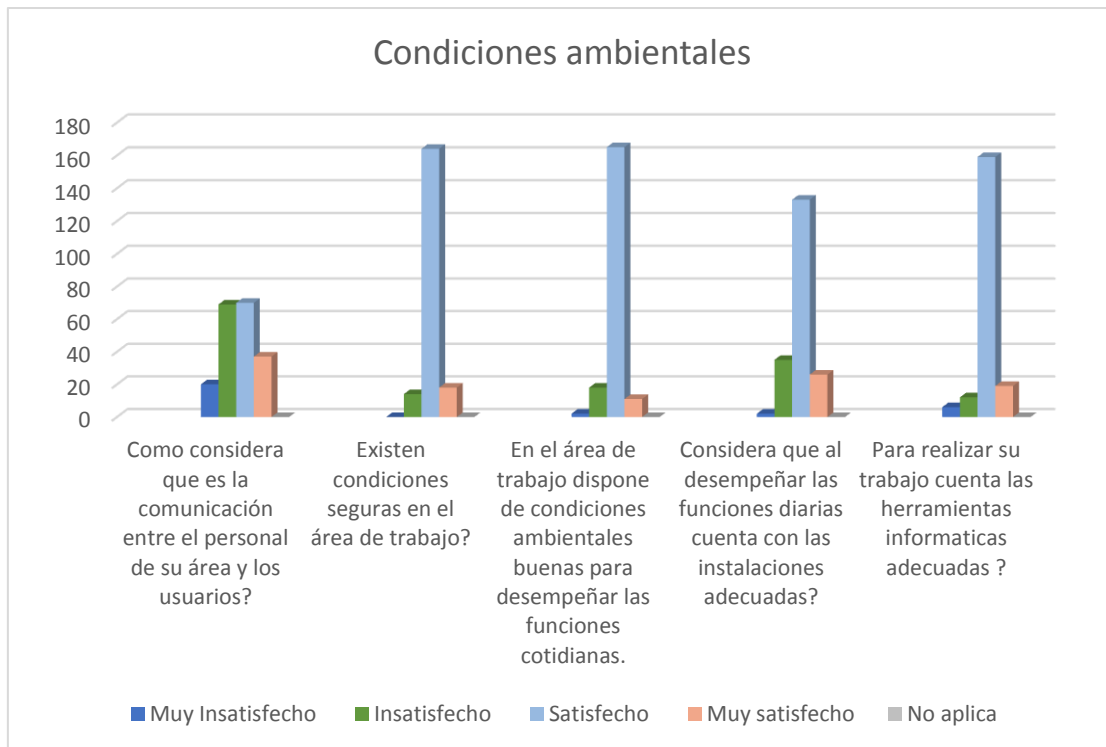


Figura 6. Preguntas condiciones ambientales

3.4.1.5.1 Análisis de los cuestionarios en la dirección del área

Se registran altos niveles de satisfacción en relación a la existencia de condiciones seguras en el área de trabajo y en general, por el buen ambiente laboral. Existen instalaciones y herramientas informáticas adecuadas, pero una vez más se observa un bajo nivel de comunicación en gran parte de las empresas, en este caso con los usuarios.

3.4.1.6 Resultados de la encuesta sobre capacitación y formación

Tabla 15. Preguntas sobre capacitación y formación

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿Ha tenido capacitaciones para realizar correctamente su trabajo?	38	118	38	2	0
¿La empresa ha evaluado o analizado cuáles son las necesidades de capacitación que tiene?	30	156	6	3	0
Total	68	274	44	5	0

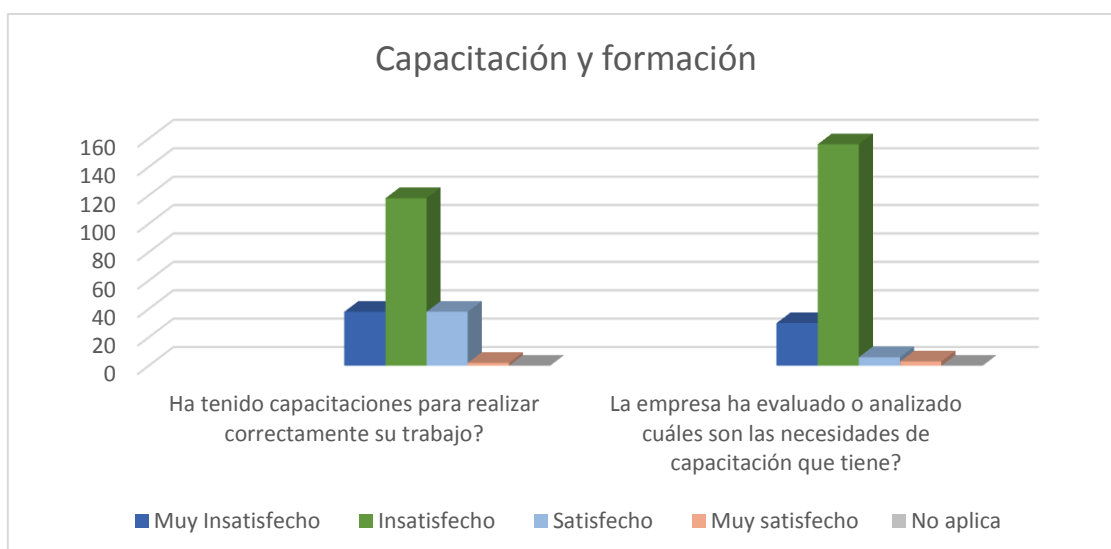


Figura 7. Preguntas sobre capacitación y formación

3.4.1.6.1 Análisis de los cuestionarios en la dirección del área

Al observar los niveles de capacitación se puede determinar que la mayoría de las empresas tienen carencias en relación a la capacitación, es decir, no capacitan a sus empleados y por tanto tampoco evalúan sus necesidades de superación. Esto puede tener efectos negativos en las mismas empresas.

3.4.1.7 Resultados de la encuesta sobre motivación y reconocimiento

Tabla 16. Preguntas sobre motivación y reconocimiento

PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No aplica
¿Le gustan las actividades que desempeña en la empresa?	12	35	95	54	0
¿Considera que su buen desempeño ha sido reconocido adecuadamente?	5	148	34	9	0
¿Cree que las condiciones salariales son acordes a las funciones que desempeña?	35	81	64	16	0
¿Las empresas le proporcionan oportunidades para desarrollar su carrera?	38	128	28	2	0
¿Tiene otras responsabilidades que realizar fuera del cargo que ocupa actualmente?	25	89	56	26	0
Total	115	481	277	107	0

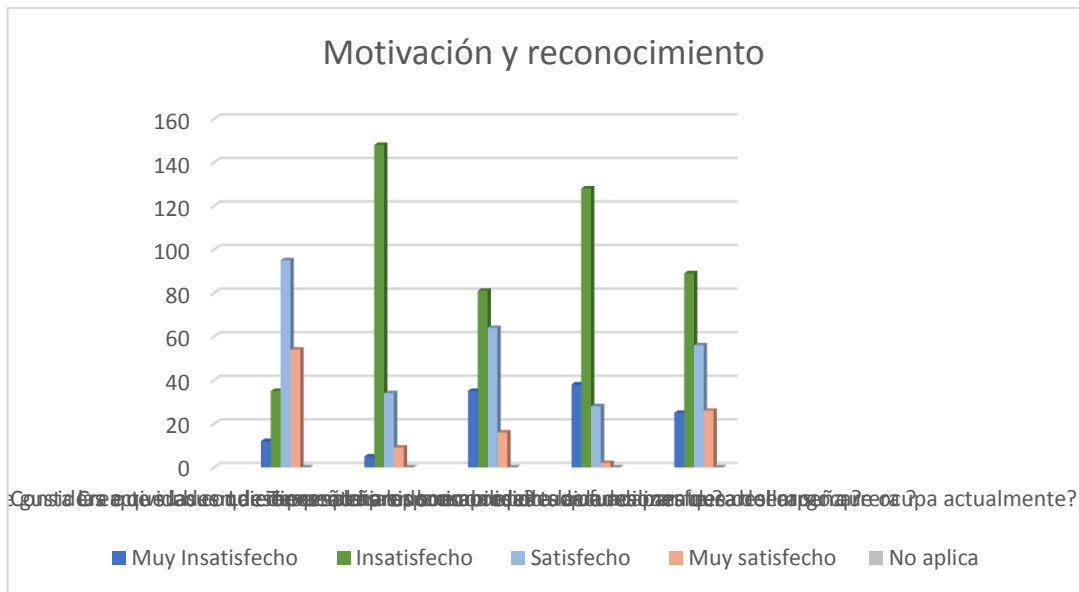


Figura 8. Preguntas motivación y reconocimiento

3.4.1.7.1 Análisis de los cuestionarios en la dirección del área

Al preguntar sobre las actividades que se realizan en la empresa, un importante grupo indicó que son de su agrado, aunque un porcentaje menor refirió estar insatisfecho. Sin embargo, al consultar sobre el reconocimiento de su buen desempeño, las oportunidades para desarrollar la carrera o las condiciones salariales, mayormente indican estar insatisfechos.

3.4.1.8 Evaluación de los resultados

De acuerdo a los estándares establecidos se puede determinar que:

Tabla 17. Niveles de satisfacción

Nivel de satisfacción	Rango porcentual	Clase de factor
Muy insatisfecho	0-84%	Crítico
Insatisfecho	85% - 89%	Estable
Satisfecho	90% -95%	Diferenciador Leve
Muy satisfecho	96% - 100%	Gran diferenciador

Al analizar cuantitativamente los resultados en todos los ámbitos analizados, la mayor parte de los empleados muestran un nivel de satisfacción de un 37% y un nivel de insatisfacción de un 36%, es decir, que existe una posición media. Esto podría estar demostrando problemas en esta industria, y a su vez constituir un reflejo de muchos otros sectores. En relación a los recursos humanos, las empresas pequeñas en ámbitos artesanales, no tienen una estructura adecuada y existe un claro desconocimiento de la administración del talento humano. No se puede generalizar, puesto que también es claro que muchas empresas reflejan en la mayor parte de los ámbitos, satisfacción de su recurso humano, participación, comunicación, etc., pero está claro la industria tiene falencias originadas del desconocimiento y de la desatención al personal .

En este sentido las empresas deben proveerse de una estructura sólida de gestión del talento humano para que las condiciones en el área de trabajo, dirección, ambiente, comunicación, coordinación, capacitación, formación, motivación y reconocimiento sean positivas y permitan a los empleados sentirse satisfechos en la actividad que realizan, y a la vez se refleje en la productividad. Dar un nuevo enfoque a los procesos y procedimientos garantiza que el empleado pueda desarrollarse eficientemente, cumpliendo con todas sus funciones y actividades, con conocimiento, destreza. La cooperación de los empleados permitirá alcanzar las metas y objetivos esperados.

Se deben tomar medidas que impulsen el mejoramiento continuo y comprometa a la empresa a mejorar las condiciones internas , fortalecer aquellas áreas que son esenciales para crear un ambiente laboral óptimo, y eliminar aquellos procesos o procedimientos que no aportan al desarrollo de la organización.

3.4.2 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESTINADA A LAS EMPRESAS.

Se realizó una encuesta para conocer la percepción de las empresas en relación a la gestión del talento humano.

3.4.2.1 Resultados sobre la valoración de las opiniones o sugerencias de los subordinados

Pregunta No 1: ¿En la empresa se valoran las opiniones o sugerencias de los subordinados?

Tabla 18. Resultados de la Pregunta N° 1

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	15	31%	31%
Rara vez	23	47%	78%
Generalmente	8	16%	94%
Casi siempre	3	6%	100%
Total	49	100%	

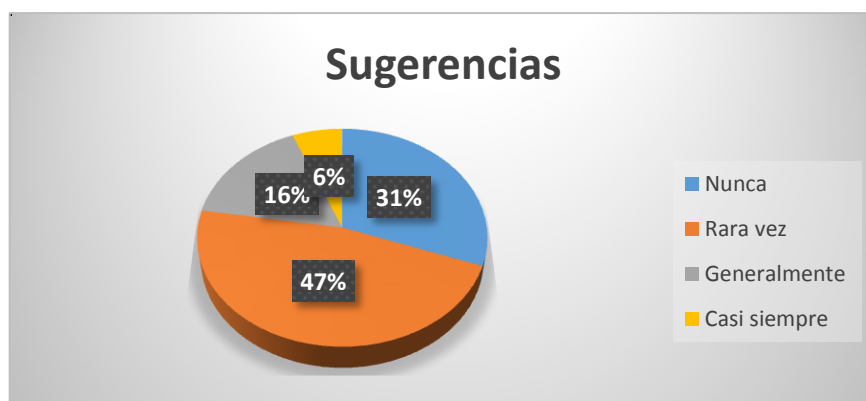


Figura 9. Pregunta N° 1

3.4.2.1.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 1

Análisis.- De las 49 empresas que se dedican al diseño, la producción de señalética y rotulación un 47 % refiere que rara vez se valoran las opiniones o sugerencias de los subordinados, el 31 % afirma que nunca, el 16 % considera que generalmente existe una apreciación de este tipo y el 6% hay una valoración.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas rara vez piden opiniones y sugerencias de sus subordinados ya que mantienen administraciones empíricas y tradicionales que perjudican el ambiente laboral, y por tanto evitan que exista una comunicación adecuada en donde los empleados puedan dar sus puntos de vista. Dichas acciones son negativas porque no permiten que el personal sea autocrítico, y sí que asuman una actitud reprimida o se desmotiven. Las empresas deben preocuparse por valorar la opinión y las sugerencias de los subordinados ya que ellos conocen cuáles son los procesos y procedimientos que requieren un cambio o mejoramiento continuo para alinearse a la ideología de la empresa.

3.4.2.2 Resultados sobre el trabajo en equipo

Pregunta No 2: ¿Los objetivos planteados son alcanzados por el trabajo en equipo?

Tabla 19. Resultados de la Pregunta N° 2

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	25	51%	51%
Rara vez	14	29%	80%
Generalmente	7	14%	94%
Casi siempre	3	6%	100%
Total	49	100%	

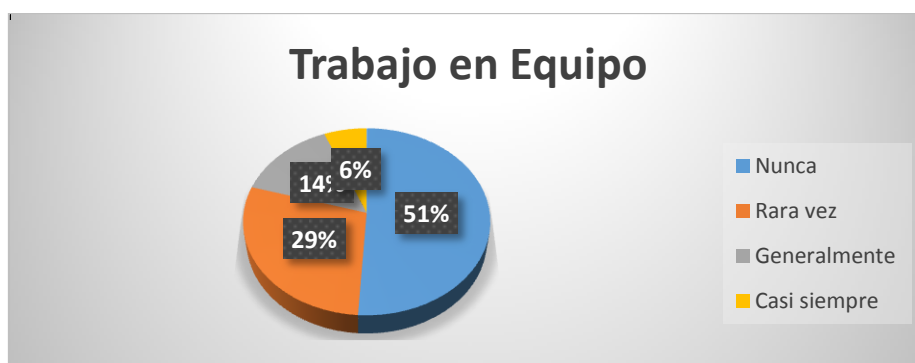


Figura 10. Pregunta N° 2

3.4.2.2 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 2

Análisis.- El 51 % de las empresas que han respondido a esta pregunta han mencionado que nunca se han alcanzado los objetivos a partir del trabajo en equipo, el 29% refiere que esto sucede rara vez, el 14% considera que generalmente sucede así, y el 6% afirmaron que sucede de este modo, casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas del sector de diseño y producción de señalética y rotulación nunca cumple los objetivos a partir del trabajo en equipo lo que demuestran un alto grado de individualismo, lo que perjudica el logro de los objetivos y resultados esperados.

Los objetivos, individuales o en equipo, han de cumplirse a cabalidad, sin embargo las empresas deben fortalecer el trabajo en equipo permitiendo que exista mayor comunicación y participación de los empleados durante el desarrollo de los proyectos.

El trabajo en equipo tiene efectos positivos en el desarrollo de las actividades pues promueve mayores éxitos y reconocimientos.

3.4.2.3 Resultados sobre las capacidades y competencias de los trabajadores

Pregunta No 3: ¿Las capacidades y competencias de los trabajadores son acordes al puesto de trabajo?

Tabla 20. Resultados de la Pregunta N° 3

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2%	2%
Rara vez	5	10%	12%
Generalmente	26	53%	65%
Casi siempre	17	35%	100%
Total	49	100%	

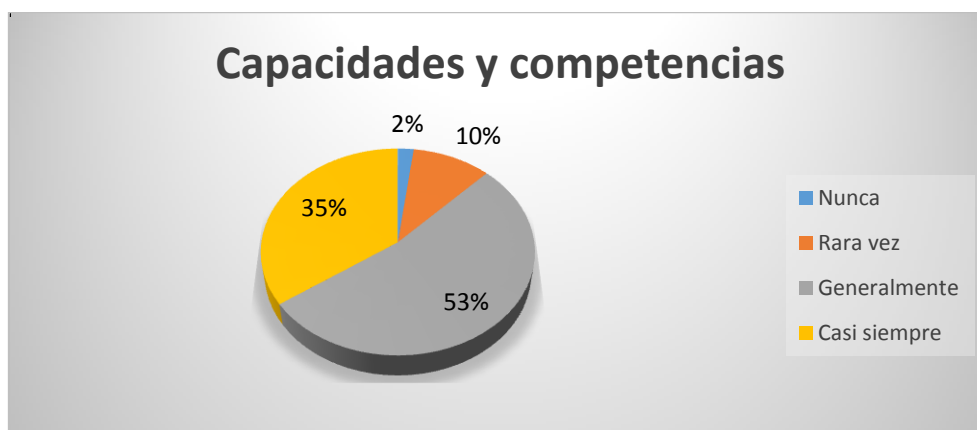


Figura 11. Pregunta Nº 3

3.4.2.3.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 3

Análisis.- El resultado de la investigación de campo indica que en un 53% las capacidades y competencias de los trabajadores están acordes a los puestos de trabajo, el 35% considera que esto sucede casi siempre, el 10% afirma que rara vez y finalmente el 2% refiere que esto no sucede nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas cuenta con personal con las capacidades y competencias acordes al puesto de trabajo. El personal debe conocer las actividades que se realizan en empresas de diseño y producción de señalética y rotulación, ya que pequeños inconvenientes o problemas pueden generar que las propuestas sean canceladas y que los clientes opten por otras organizaciones del mismo sector.

La planificación, capacidad y competencias son parte del valor agregado de estas empresas quienes dependen de las propuestas innovadoras que desarrollan para posicionarse en el mercado.

3.4.2.4 Resultados sobre la gerencia y el grado de participación que confiere en el área de trabajo

Pregunta No 4: ¿La gerencia es participativa al momento de tomar decisiones en el área de trabajo?

Tabla 21. Respuesta a la Pregunta N° 4

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	7	14%	14%
Rara vez	2	4%	18%
Generalmente	23	47%	65%
Casi siempre	17	35%	100%
Total	49	100%	



Figura 12. Pregunta N° 4

3.4.2.4.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 4

Análisis.- Se puede observar que en el 47% de las empresas de producción de señalética y rotulación la gerencia es participativa al momento de tomar decisiones en el área de trabajo, el 35% menciona que esto sucede casi, el 14% refiere que nunca y el 4% menciona que rara vez.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas mantiene una gerencia participativa al tomar decisiones, un factor positivo que demuestra la interacción entre la gerencia y los empleados.

En este caso la participación de la gerencia es clave para fomentar el trabajo productivo, en donde se fortalezca el cooperativismo y el logro de los objetivos empresariales.

3.4.2.5 Resultados sobre la gerencia y el grado de participación que confiere en el área de trabajo

Pregunta No 5: ¿Considera que al personal de la empresa le gusta el trabajo que desempeña y lo hace con responsabilidad?

Tabla 22. Respuesta a la Pregunta N° 5

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	8%	8%
Rara vez	8	16%	24%
Generalmente	30	61%	86%
Casi siempre	7	14%	100%
Total	49	100%	



Figura 13. Pregunta N° 5

3.4.2.5.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 5

Análisis.- Los resultados indican que a las personas les gusta el trabajo que desempeñan y lo hacen con responsabilidad, un 61% refiere que esto sucede generalmente, el 16% considera que rara vez, el 14% menciona casi siempre y el 8% opina que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas consideran que las personas desempeñan su trabajo con responsabilidad, adquirida por las actividades y funciones que deben realizar durante el día. No obstante, el objetivo es que los empleados desempeñen su trabajo con responsabilidad porque les gusta y como un proceso que tiene que cumplir, les guste o no.

Por esta razón el área de Recursos Humanos o los responsables del talento humano, deben mantener procesos y procedimientos sólidos de selección que garanticen que el personal que ocupará las vacantes, posean los conocimientos, la habilidad y la experiencia para cumplir sus funciones por que les gusta su trabajo, aunque de igual forma se desempeñe eficientemente.

3.4.2.6 Resultados sobre la motivación de los empleados

Pregunta No 6: ¿Considera que los empleados se encuentran motivados para alcanzar las metas propuestas?

Tabla 23. Respuesta a la Pregunta N° 6

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2%	2%
Rara vez	4	8%	10%
Generalmente	33	67%	78%
Casi siempre	11	22%	100%
Total	49	100%	

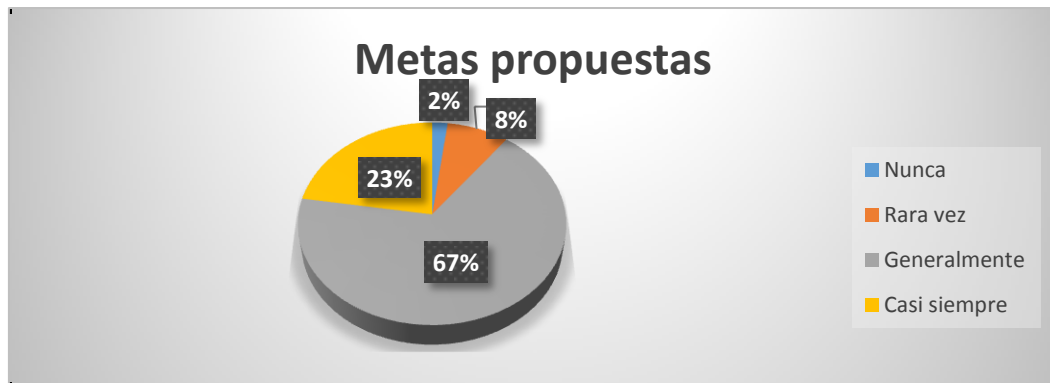


Figura 14. Pregunta Nº 6

3.4.2.6.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 6

Análisis.- Al consultar si los empleados se encuentran motivados para alcanzar las metas, un 67% respondió que esto sucede generalmente, el 22% afirmó que casi siempre, el 8% confirmó que rara vez y el 2% mencionó que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas consideran que los empleados se sienten motivados para alcanzar las metas propuestas, sin embargo no es un factor positivo ya que, en ocasiones, las metas no son cumplidas a cabalidad y se requiere de nuevos replanteamientos para cumplirlas.

La motivación es una acción empresarial que promueve la productividad de los empleados a través de varios mecanismos, con la finalidad de cumplir metas o influenciar una nueva percepción empresarial que se optará para fortalecer los procesos o procedimientos que requieren de mejoramiento continuo a través de la reestructuración.

3.4.2.7 Resultados sobre la influencia del liderazgo en la motivación de los empleados.

Pregunta No 7: ¿El liderazgo que tiene cree que ha influido sobre los empleados?

Tabla 24. Respuesta a la Pregunta N° 7

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%
Rara vez	10	20%	20%
Generalmente	2	4%	24%
Casi siempre	37	76%	100%
Total	49	100%	

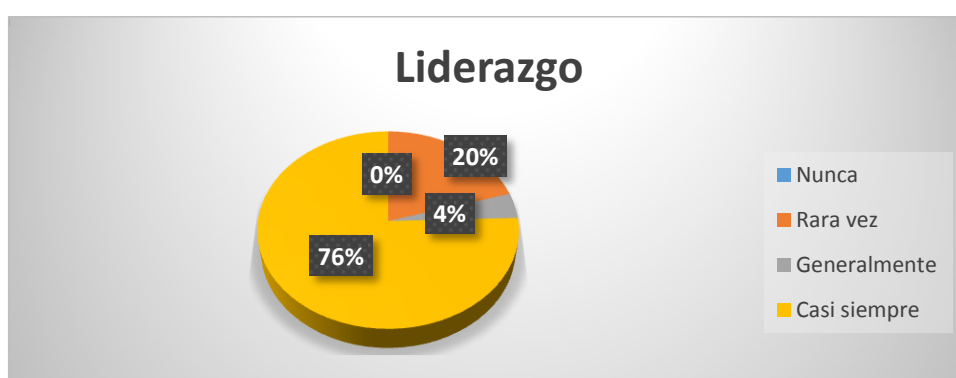


Figura 15. Pregunta N° 7

3.4.2.7.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 7

Análisis.- Un 76% indica que el liderazgo influye sobre los empleados, el 20% refiere que rara vez, y el 4% afirma que generalmente.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas considera que el liderazgo influye casi siempre sobre los empleados siendo un factor positivo que se debe mantener. Las empresas deben fortalecer el liderazgo para alcanzar las metas, un líder debe influir en todas las personas logrando que el equipo de trabajo realice sus actividades y funciones con optimismo y responsabilidad.

Las empresas deben motivar a que los líderes se capaciten y se involucren con la ideología de la empresa para inspirar a los empleados a cumplir con todas

las actividades. La selección de líderes es indispensable para alcanzar los aspectos antes mencionados.

3.4.2.8 Resultados sobre la capacitación del personal para el proceso de participación.

Pregunta No 8: ¿Trata de capacitar al personal permanentemente para que se involucre en el proceso de participación?

Tabla 25. Respuesta a la Pregunta N° 8

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10%	10%
Rara vez	30	61%	71%
Generalmente	6	12%	84%
Casi siempre	8	16%	100%
Total	49	100%	

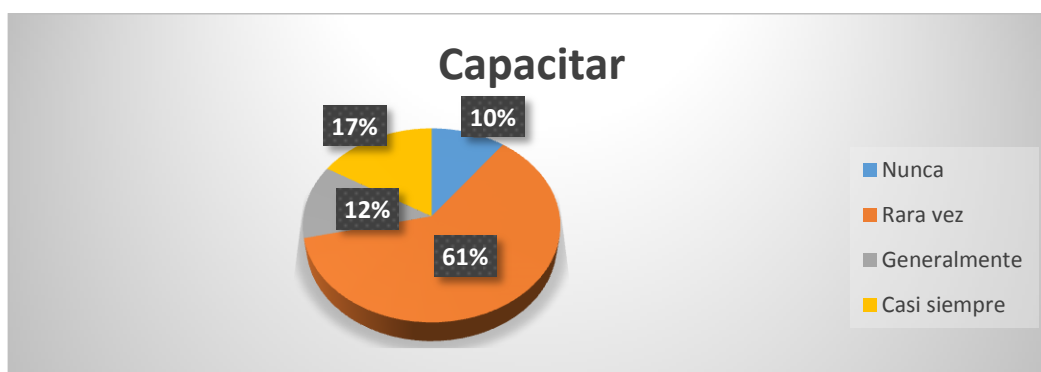


Figura 16. Pregunta N° 8

3.4.2.8.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 8

Análisis.- Las respuestas de las empresas consultadas indica que tratan de capacitar al personal permanentemente para que se involucren en el proceso de participación, rara vez en un 61%, el 16% menciona que casi siempre, el 12% afirma que sucede generalmente, y el 10% considera que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas rara vez trata de capacitar al personal permanentemente para que se involucren en el proceso de participación, esto se debe a la concepción errónea de los empresarios en cuanto a la capacitación.

Las empresas deben invertir en la capacitación de los empleados para promover un proceso de participación y de crecimiento. La autocrítica y la participación por parte de los empleados fortalecen la comunicación y originan un clima laboral óptimo donde los empleados dan a conocer sus habilidades, conocimientos, y experiencias, reforzando a todo el equipo de trabajo.

3.4.2.9 Resultados sobre la confianza en el personal durante el desempeño en el trabajo.

Pregunta No 9: ¿Usted confía en sus trabajadores, para que desempeñen las labores sin ejercer mucho control?

Tabla 26. Respuesta a la Pregunta N° 9

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10%	10%
Rara vez	18	37%	47%
Generalmente	20	41%	88%
Casi siempre	6	12%	100%
Total	49	100%	

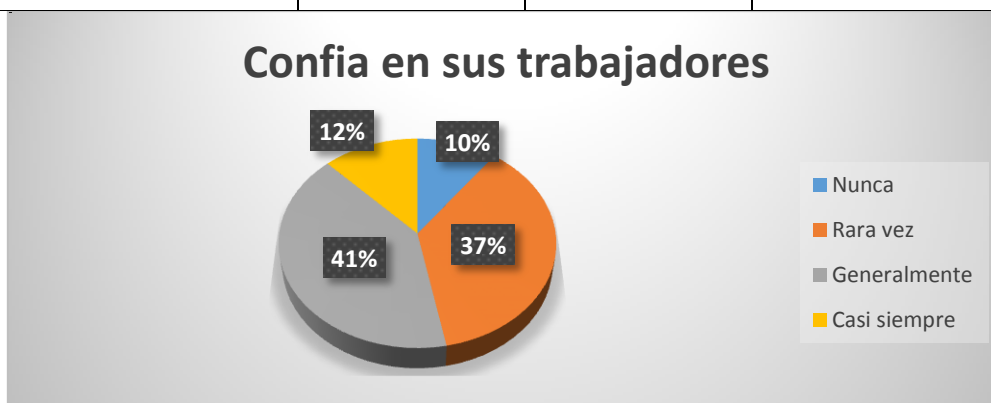


Figura 17. Pregunta N° 9

3.4.2.9.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 9

Análisis.- Un 41% de las empresas que se dedican al diseño, la producción de señalética y rotulación consideran que generalmente sí confían en sus trabajadores para que desempeñen las labores sin ejercer mucho control, el 37% refiere que rara vez, el 12% afirma que casi siempre y el 10% considera que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas confían en sus trabajadores para que desempeñen las labores sin ejercer control, a esto se suma la responsabilidad que adquieren cuando cumplen con las funciones y actividades que se estipulan en cada contrato. Sin embargo, existe un alto porcentaje de empresas que rara vez confían en sus trabajadores, lo cual es preocupante y puede tener un efecto negativo sobre el recurso humano y la producción.

Toda actividad debe ser controlada para evidenciar los cambios y reformular los procesos y procedimientos en caso de que no cumplan con las expectativas de la empresa y con los resultados. El mejoramiento continuo es parte de la retroalimentación y debe ser constante para fortalecer la estructura y mantenerse con el pasar de los años.

3.4.2.10 Resultados sobre el interés de los empleados para conseguir las metas de la empresa.

Pregunta No 10: ¿Cree que los empleados se encuentran interesados en conseguir las metas propuestas por parte de la empresa?

Tabla 27. Respuesta a la Pregunta N° 10

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6%	6%
Rara vez	31	63%	69%
Generalmente	10	20%	90%
Casi siempre	5	10%	100%
Total	49	100%	

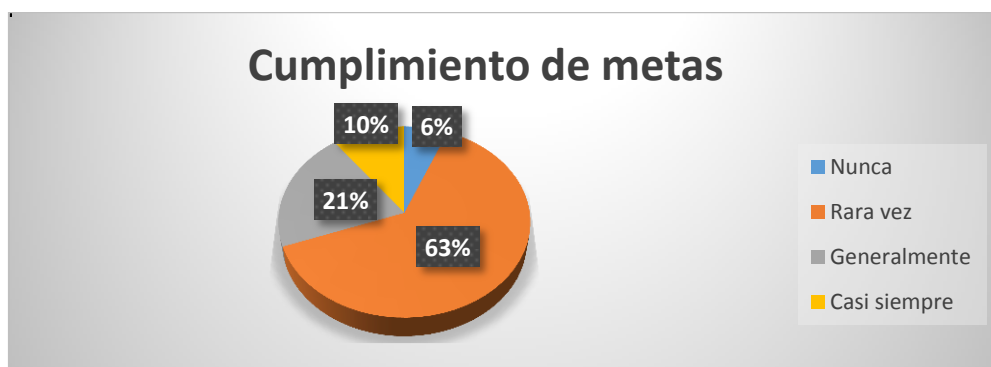


Figura 18. Pregunta Nº 10

3.4.2.10.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 10

Análisis.- De las empresas investigadas un 63% mencionaron que rara vez los empleados están interesados en conseguir las metas propuestas por parte de la empresa, el 20% refiere que esto sucede generalmente, el 10% afirma casi siempre y el 6% considera que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas rara vez cree que sus empleados se encuentran interesados en conseguir las metas propuestas y esto se debe a que no existe una ideología clara e integral entre los empleados y las organizaciones, asimismo los intereses de ambas partes difieren.

En este sentido las empresas deben crear una ideología con objetivos, acciones, planes y estrategias con una misma meta para que ambas partes funcionen bajo un mismo objetivo.

3.4.2.11 Resultados sobre la independencia que los empleados y la organización.

Pregunta No 11: ¿La independencia de los empleados considera que sería bueno para la organización?

Tabla 28. Respuesta a la Pregunta N° 11

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	18%	18%
Rara vez	22	45%	63%
Generalmente	10	20%	84%
Casi siempre	8	16%	100%
Total	49	100%	

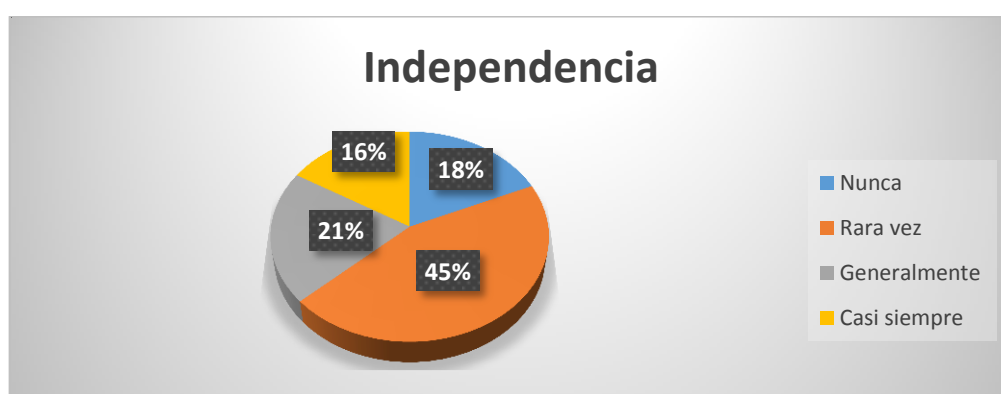


Figura 19. Pregunta N° 11

3.4.2.11.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 11

Análisis.- La encuesta demostró que rara vez en un 45% ofrecen independencia a los empleados, el 20% refiere que sucede generalmente, el 18% afirma que nunca y finalmente el 16% considera que casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas rara vez genera independencia en los empleados, lo que sería bueno para la organización, esta idea no es muy común en la administración pues aún se manejan procesos tradicionales.

De cierta forma la independencia es positiva pues los empleados pueden dar sus puntos de vista y realizar su trabajo sin necesidad de reprimir su espacio, son responsables en su trabajo y buscan alcanzar sus metas.

3.4.2.12 Resultados sobre la independencia que los empleados y la organización.

Pregunta No 12: ¿Cree que la automotivación y autocontrol es parte de los empleados?

Tabla 29. Respuesta a la Pregunta N° 12

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6%	6%
Rara vez	41	84%	90%
Generalmente	1	2%	92%
Casi siempre	4	8%	100%
Total	49	100%	

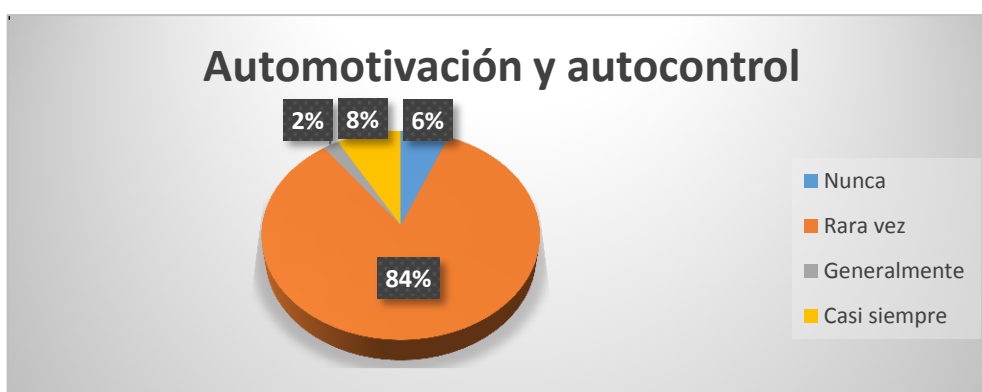


Figura 20. Pregunta N° 12

3.4.2.12.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 12

Análisis.- Se menciona en este caso que rara vez en un 84% de las empresas consideran tienen automotivación y autocontrol, el 8% menciona que casi siempre, el 6% refiere que nunca, y el 2% afirma que generalmente.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas rara vez creen que la automotivación y el autocontrol forman parte de los empleados, ya que no

todos los empleados tienen la misma concepción y forma de pensar, pues están acostumbrados a un liderazgo autoritario y controlador que no les permite participar, limitando sus capacidades y obligándoles a trabajar bajo estándares en actividades rutinarias, sin crecimiento profesional y laboral.

La automotivación y el autocontrol son condicionantes que se desarrollan en ambientes laborales óptimos, donde el empleado cuenta con todos los recursos necesarios para desarrollar actitudes positivas que se reflejarán en el desempeño de su trabajo.

3.4.2.13 Resultados sobre el desempeño de los empleados

Pregunta No 13: ¿Considera que los empleados están realizando bien sus labores?

Tabla 30. Respuesta a la Pregunta N° 13

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%
Rara vez	0	0%	0%
Generalmente	40	82%	82%
Casi siempre	9	18%	100%
Total	49	100%	

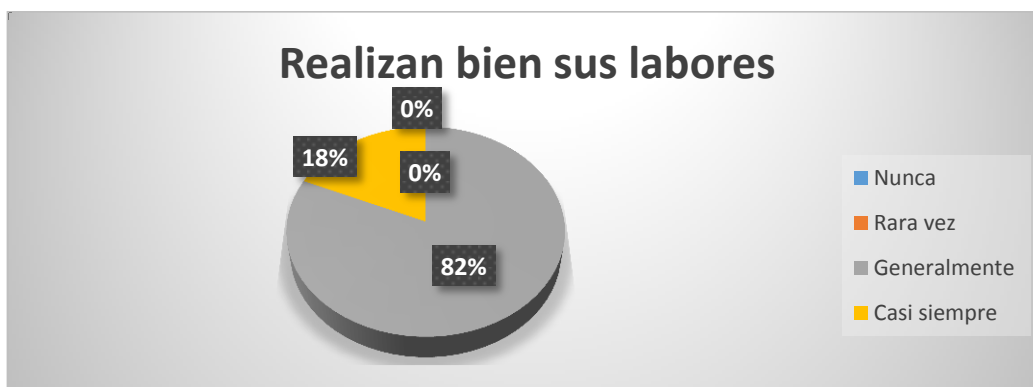


Figura 21. Pregunta N° 13

3.4.2.13.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 13

Análisis.- El 82% de las empresas consideran que generalmente los trabajadores realizan bien sus funciones, el 18% menciona que casi siempre, y nadie afirma que no sucede de esta manera.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas realizan bien sus labores, esto se debe a que las empresas buscan la eficiencia y la eficacia. Los empleados deben ser productivos, sistemáticos, para evitar tiempos muertos, realizar re-procesos en los servicios que son recurrentes o actividades y funciones que no están delimitadas y que no son controladas.

3.4.2.14 Resultados sobre las prioridades de la empresa y el crecimiento de los empleados

Pregunta No 14: ¿Una de sus prioridades es el desarrollo y crecimiento de los empleados?

Tabla 31. Respuesta a la Pregunta N° 14

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	21%	21%
Rara vez	23	48%	69%
Generalmente	13	27%	96%
Casi siempre	2	4%	100%
Total	48	100%	

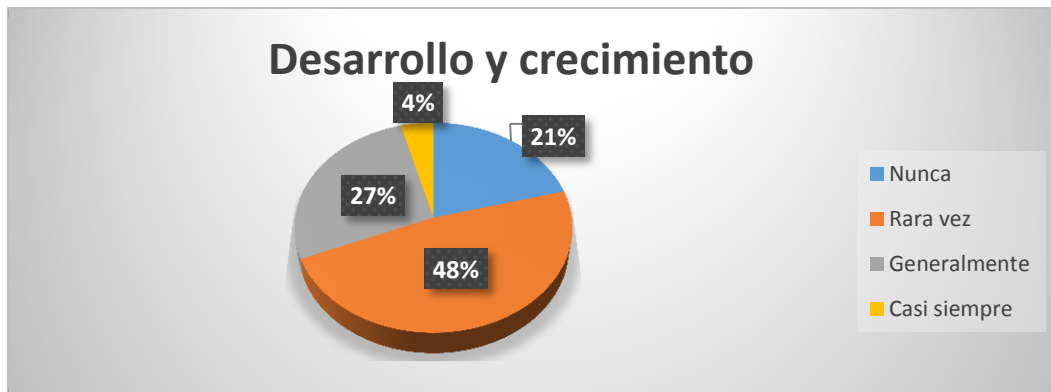


Figura 22. Pregunta N° 14

3.4.2.14.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 14

Análisis.- Un 48% de las empresas afirman que rara vez el desarrollo y el crecimiento de los empleados está entre las prioridades de la empresa, el 27% considera que esto sucede generalmente, el 21% afirma que nunca, y el 4% refiere que casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas rara vez prioriza el desarrollo y el crecimiento de los empleados y esto se debe a que no existe un plan de carrera que garantice el desarrollo profesional de los empleados quienes, por sus conocimientos y experiencias, podrán ocupar cargos y mandos medios o altos de acuerdo a su formación. Todos los empleados tienen la posibilidad de crecer profesionalmente mientras se preparan para ello.

3.4.2.15 Resultados sobre comunicación con los empleados

Pregunta No 15: ¿Considera que la comunicación que tiene con los empleados ha sido abierta y franca?

Tabla 32. Respuesta a la Pregunta N° 15

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6%	6%
Rara vez	3	6%	13%
Generalmente	11	23%	36%
Casi siempre	30	64%	100%
Total	47	100%	



Figura 23. Pregunta N° 15

3.4.2.15.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 15

Análisis.- En un 64% de las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación consideran que casi siempre la comunicación que tienen con los empleados ha sido abierta y franca, el 23% refiere que sucede generalmente y el 6% considera que nunca y rara vez.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas consideran que la comunicación que tienen los empleados es abierta y franca, por tanto los empleados puedan expresarse libremente.

Este resultado podría ser importante, sin embargo no concuerda directamente con la opinión de los empleados, lo cual implica que muchos directivos no saben o no entienden el tipo de comunicación que debe existir entre empleados y la jefatura.

Mantener una comunicación óptima en las empresas es, sin lugar a dudas, uno de los procesos más complejos que debe ser estructurado en todas las empresas, basado en una metodología destinada a fortalecer los resultados futuros.

3.4.2.16 Resultados sobre la capacitación del personal

Pregunta No 16: ¿Considera que para realizar un trabajo eficiente, hay que capacitar adecuadamente al personal?

Tabla 33. Respuesta a la Pregunta N° 16

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2%	2%
Rara vez	1	2%	4%
Generalmente	5	10%	14%
Casi siempre	42	86%	100%
Total	49	100%	

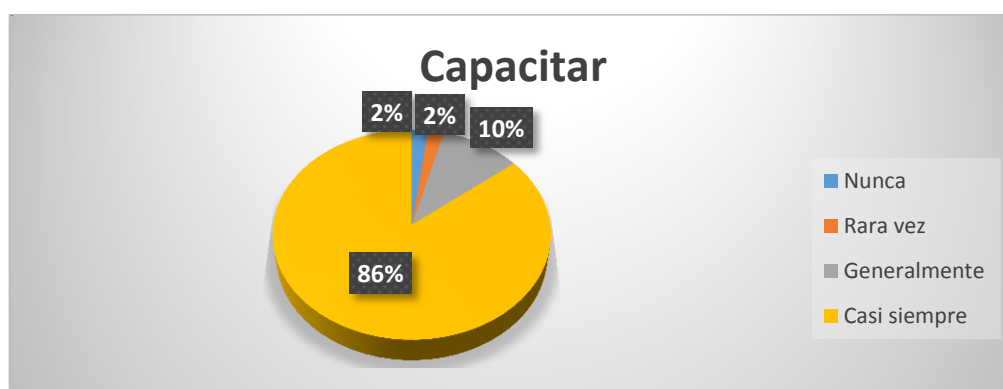


Figura 24. Pregunta N° 16

3.4.2.16.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 16

Análisis.- Los encuestados opinan que casi siempre en un 86% hay que capacitar al personal para realizar un trabajo eficiente, el 10% generalmente, el 2% nunca y rara vez.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas consideran que hay que capacitar adecuadamente al personal para realizar un trabajo eficiente, sin embargo no constituye una práctica generalizada capacitar a sus empleados, lo que limita las posibilidades para alcanzar los objetivos empresariales.

La capacitación es parte del crecimiento y el desarrollo profesional y ofrece beneficios para la ejecución de las actividades.

3.4.2.17 Resultados sobre el ánimo y la satisfacción de los empleados en el cumplimiento de las tareas

Pregunta No 17: ¿Procura que las tareas se cumplan manteniendo el ánimo y satisfacción de los empleados?

Tabla 34. Respuesta a la Pregunta N° 17

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	8	16%	16%
Rara vez	29	59%	76%
Generalmente	10	20%	96%
Casi siempre	2	4%	100%
Total	49	100%	

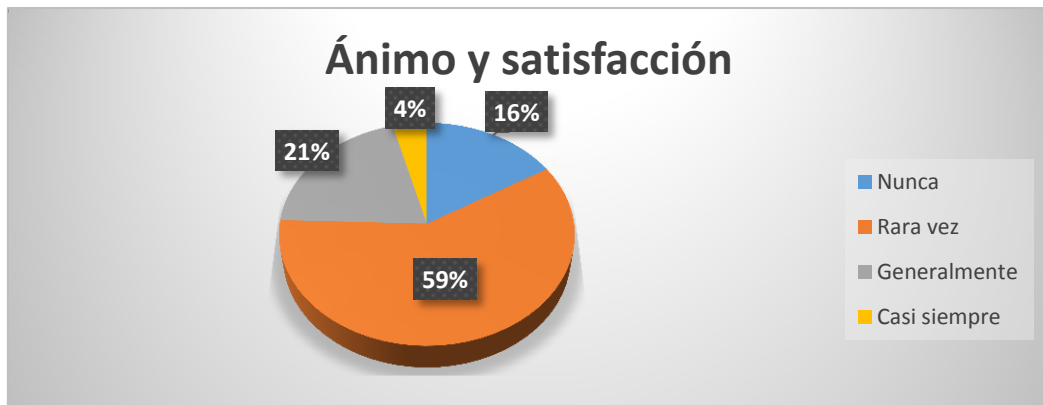


Figura 25. Pregunta N° 17

3.4.2.17.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 17

Análisis.- Las respuestas indican que en un 59% de las empresas rara vez se cumplen las tareas manteniendo el ánimo y la satisfacción de los empleados, el 20% considera que generalmente, el 16% refiere nunca, el 4% afirma que sucede casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de empresas mencionaron que rara vez las tareas se cumplen manteniendo el ánimo y la satisfacción de los empleados, siendo este un factor preocupante que requiere de acciones oportunas para lograr que todas las actividades tengan la misma ejecución y predisposición.

Es un proceso complejo que requiere de un clima laboral óptimo, un personal capacitado, equipos y maquinarias que aporten al desarrollo de los proyectos; entre otros factores que ayuden a que todas las actividades se desarrollen con total normalidad.

3.4.2.18 Resultados sobre el ánimo y la satisfacción de los empleados en el cumplimiento de las tareas

Pregunta No 18: ¿Considera que la mayor parte de los trabajadores se sienten a gusto con el trabajo asignado?

Tabla 35. Pregunta N° 18

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	10	20%	20%
Rara vez	12	24%	45%
Generalmente	25	51%	96%
Casi siempre	2	4%	100%
Total	49	100%	



Figura 26. Pregunta N° 18

3.4.2.18.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 18

Análisis.- De acuerdo a los resultados de la encuesta, la mayor parte de los trabajadores (51%) se siente a gusto con el trabajo asignado, el 24% afirma que rara vez, el 20% refiere que nunca, y el 4% considera que casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de los empleados se siente a gusto con el trabajo asignado, siendo la percepción de los directivos, pero como se vio previamente al encuestar a empleados en muchos casos no sucede de este modo.

3.4.2.19 Resultados sobre la atención del área de Recursos Humanos en relación a la capacitación

Pregunta No 19: ¿Existe capacitación al personal en ámbitos de diseño, técnico y señalética?

Tabla 36. Pregunta N° 19

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	24%	24%
Rara vez	16	33%	57%
Generalmente	11	22%	80%
Casi siempre	10	20%	100%
Total	49	100%	

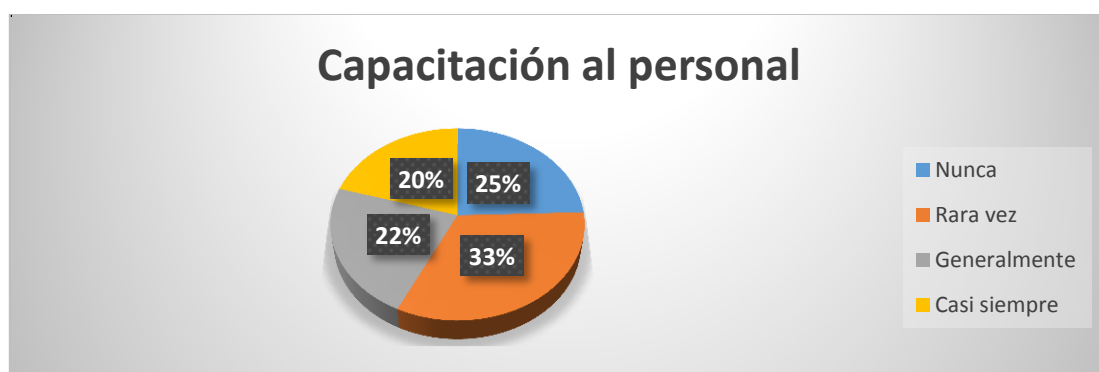


Figura 27. Pregunta N° 19

3.4.2.19.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 19

Análisis.- En las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación un 33% de los empresarios consideran que rara vez existe capacitación al personal en los ámbitos, técnico y señalética, en el 24% refieren que nunca, en el 22% afirman que generalmente, y en el 20% consideran casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas considera que rara vez se capacita al personal en temas de diseño, técnico y señalética, por lo que se debería prestar más atención por parte del departamento de Recursos Humanos, pues si la organización no capacita al personal, no contarán con un equipo apto para el trabajo requerido y por tanto no podrán crecer en el mercado.

3.4.2.20 Resultados sobre la atención del área de Recursos Humanos a los empleados

Pregunta No 20: ¿Existe un departamento de talento humano que vele por el personal en la empresa?

Tabla 37. Pregunta N° 20

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	16	33%	33%
Rara vez	15	31%	63%
Generalmente	10	20%	84%
Casi siempre	8	16%	100%
Total	49	100%	



Figura 28. Pregunta N° 20

3.4.2.20.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 20

Análisis.- Para los encuestados el departamento de talento humano nunca vela por el personal de la empresa (33%), el 31% indica que rara vez, el 20% generalmente, y el 16% refiere que casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas afirma que no existe un departamento de talento humano que vele por el personal, factor preocupante que requiere de acciones oportunas destinadas a atender los requerimientos del personal y que, a la vez, éste se sienta parte importante de la organización para ofrecer su máximo esfuerzo en el trabajo.

3.4.2.21 Resultados sobre los procedimientos operativos en la empresa de señalética

Pregunta No 21: ¿Están definidos los procedimientos operativos en la empresa de señalética?

Tabla 38. Pregunta N° 21

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	20	41%	41%
Rara vez	10	20%	61%
Generalmente	11	22%	84%
Casi siempre	8	16%	100%
Total	49	100%	

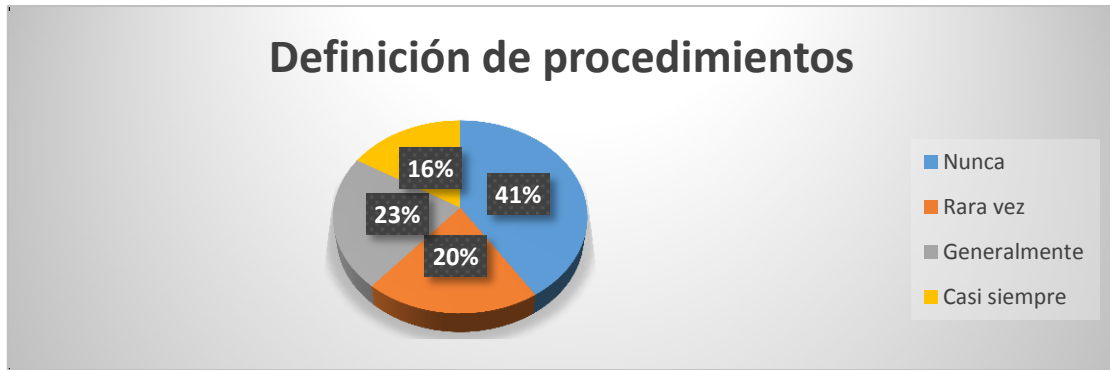


Figura 29. Pregunta N° 21

3.4.2.21.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 21

Análisis.- Los resultados indican que las empresas consideran que nunca, en un 41%, los procedimientos operativos en la empresa están definidos, el 22% considera que generalmente, el 20% afirma que rara vez, y el 16% casi siempre.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas afirmaron que los procedimientos operativos nunca están definidos, siendo este un factor preocupante que requiere de acciones oportunas para lograr que todas las actividades se practiquen de una manera definida. Es importante que los empleados conozcan sus funciones para que puedan optimizar sus esfuerzos y los recursos de la organización.

3.4.2.22 Resultados sobre la empresa y la motivación de sus empleados.

Pregunta No 22: ¿Se encuentran motivados los empleados en su trabajo?

Tabla 39. Pregunta N° 22

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	12%	12%
Rara vez	12	24%	37%
Generalmente	16	33%	69%
Casi siempre	15	31%	100%
Total	49	100%	



Figura 30. Pregunta N° 22

3.4.2.22.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 22

Análisis.- Según los resultados un 33% considera que los empleados se encuentran motivados en su trabajo, el 31% afirma que esto sucede casi siempre, el 24% rara vez, y el 12% refiere que nunca.

Interpretación.- Como se expresa en los resultados un alto porcentaje de los empresarios considera que sus empleados se encuentran motivados en el trabajo, aunque existe un 24% que indica que rara vez y un 12% que nunca. En estos últimos casos se percibe una dificultad que indica cierta desmotivación lo que puede influir en el crecimiento de la organización y en el buen desarrollo de los procedimientos internos.

3.4.2.23 Resultados sobre la empresa y el ambiente laboral

Pregunta No 23: ¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo para el personal?

Tabla 40. Pregunta N° 23

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4%	4%
Rara vez	7	14%	18%
Generalmente	12	24%	43%
Casi siempre	28	57%	100%
Total	49	100%	

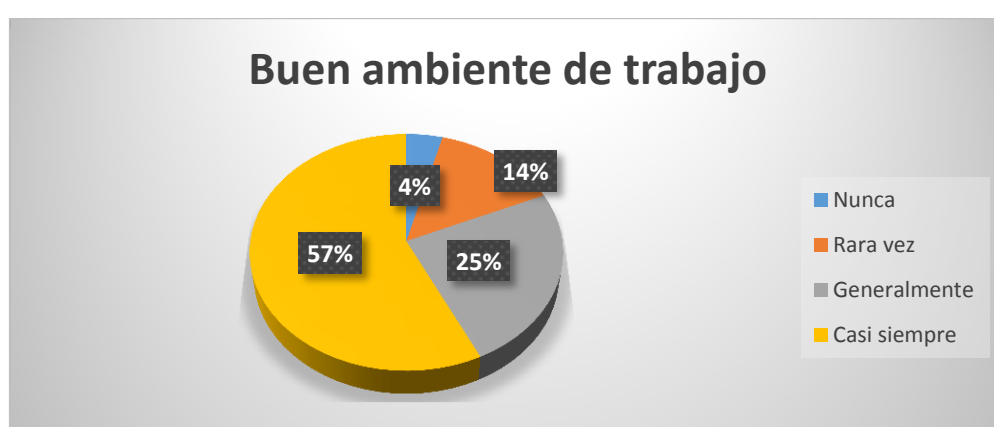


Figura 31. Pregunta N° 23

3.4.2.23.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 23

Análisis.- Un 57% de las empresas encuestadas consideran que casi siempre existe un buen ambiente de trabajo para el personal, el 24% refiere que generalmente, el 14% rara vez, y el 4% afirma que nunca.

Interpretación.- Un alto porcentaje de las empresas mencionan que siempre existe un buen ambiente de trabajo para el personal, siendo este un punto positivo que influye en los deseos del trabajador a cumplir con sus funciones. El tiempo de permanencia en el puesto y un buen ambiente laboral estimulan las relaciones internas entre los trabajadores y proporciona la infraestructura necesaria para para ejercer, a gusto, la actividad laboral.

3.4.2.24 Resultados sobre la evaluación y selección del personal

Pregunta No 24: ¿Existe una evaluación estructurada para la selección del personal en la empresa?

Tabla 41. Pregunta N° 24

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	33	67%	67%
Rara vez	9	18%	86%
Generalmente	2	4%	90%
Casi siempre	5	10%	100%
Total	49	100%	

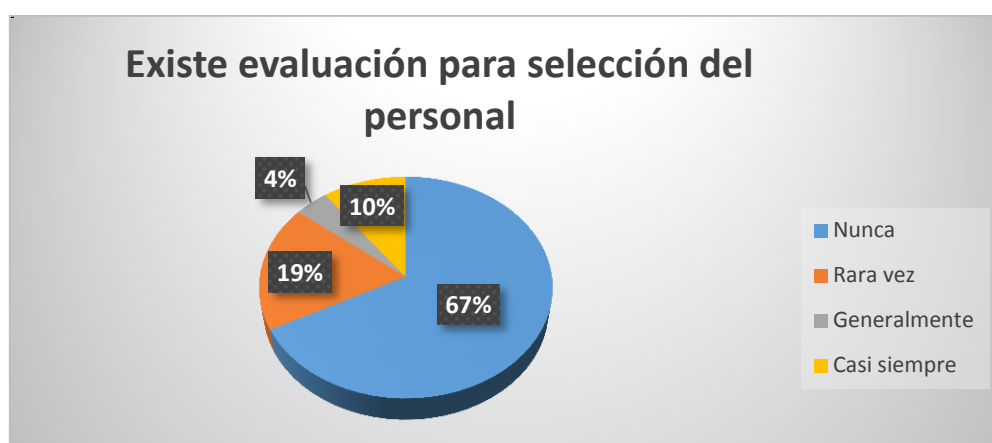


Figura 32. Pregunta N° 24

3.4.2.24.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 24

Análisis.- La mayor parte de empresas, el 67%, indican no disponer de una evaluación estructurada para seleccionar su personal, solamente un 14% afirma que esto sucede generalmente o casi siempre, mientras que un 19% refiere que rara vez.

Interpretación.- Es claro que no existe una organización formal en la mayoría de las empresas y por ello no disponen de una evaluación que les permita seleccionar, de manera técnica, el nuevo personal que se inserta en las empresas de señalética.

3.4.2.25 Resultados sobre la evaluación y selección del personal

Pregunta No 25: ¿Dispone la empresa de un formato establecido de entrevistas y/o pruebas para los nuevos empleados que ingresan a la empresa?

Tabla 42. Pregunta N° 25

Descripción	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	28	57%	57%
Rara vez	12	24%	82%
Generalmente	7	14%	96%
Casi siempre	2	4%	100%
Total	49	100%	

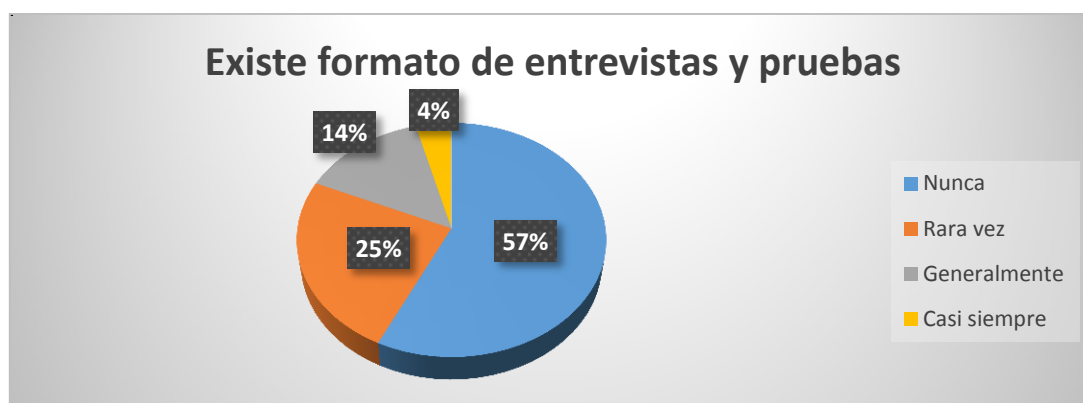


Figura 33. Pregunta N° 25

3.4.2.25.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 25

Análisis.- Al igual que en el caso anterior, la mayoría de las empresas, el (57%), indican no tener formatos de entrevistas y/o pruebas estructuradas para la selección de nuevos empleados en la empresa. Un 25% indica que rara vez, un 14% que generalmente y un 4% afirma que casi siempre.

Interpretación.- La mayor parte de las empresas no tienen estructurado este aspecto, aunque algunas sí manejan entrevistas y/o pruebas para los empleados. Es claro que no están definidos los procesos y las herramientas en una gran parte de las empresas de esta industria.

3.4.2.26 Resultados sobre la evaluación y selección del personal

Pregunta No 26: De los siguientes, marque todos los procesos que tiene la empresa documentados o estructurados y que se aplican. (No marque ninguno en caso de no existir procesos documentados o estructurados en la empresa).

Tabla 43. Pregunta N° 26

Descripción	Frecuencia	Porcentaje del total de empresas
Proceso de requisición	3	6%
Proceso de reclutamiento	8	16%
Selección de personal	15	31%
Inducción	12	24%
Capacitación	15	31%
Evaluación del desempeño	2	4%
Motivación del personal	11	22%

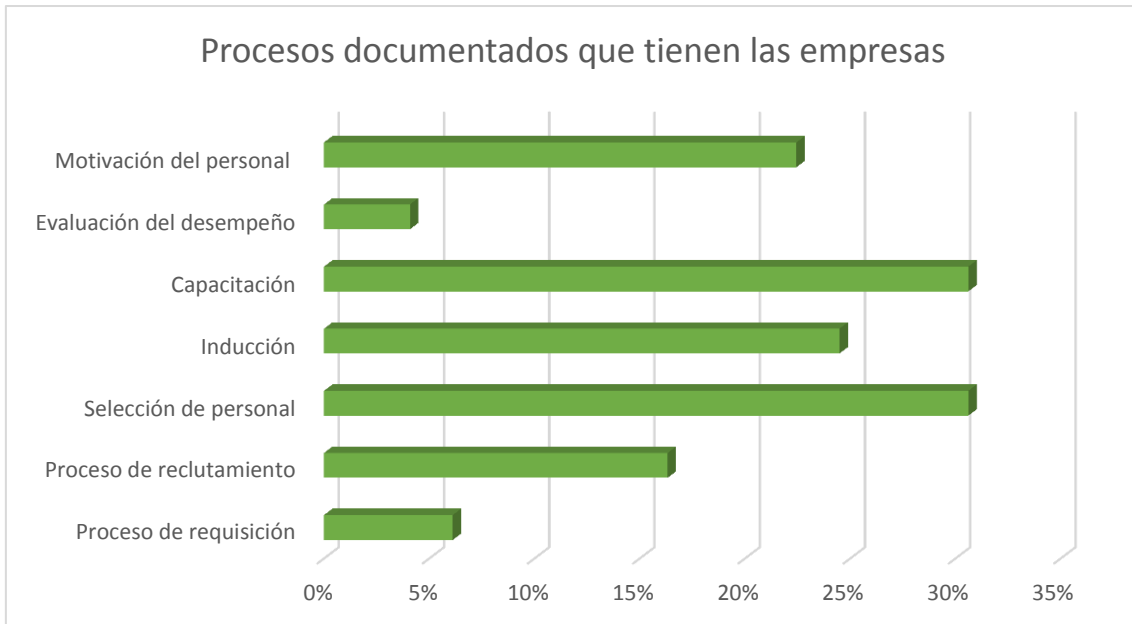


Figura 34. Pregunta N° 26

3.4.2.26.1 Análisis sobre los resultados de la pregunta No 26

Análisis.- Al consultar qué procesos estaban documentados en las empresas se puede observar que solamente 3 de las 49 empresas tienen el proceso de requisición estructurado y documentado, mientras que 8 empresas, o sea, un 16%, sí disponen del proceso de reclutamiento. Finalmente, para la selección del personal, inducción, evaluación del desempeño y motivación del personal, respectivamente un 31%, 24%, 4% y 22% indican disponer de los procesos en estos subsistemas.

Interpretación.- Como se observa, la mayoría de las empresas no tienen definidos los procesos de recursos humanos. El proceso que mayormente indican disponer es el de selección del personal, pero solo en un 30% de las empresas; mientras que en el restante 70% no disponen de este ni el resto de los procesos, lo que corrobora la necesidad de realizar un análisis más profundo sobre el tema y de garantizar propuestas para solucionar estas problemáticas en el sector.

3.4.2.27 Análisis de datos de las encuestas destinadas a empresas

Para determinar el nivel de percepción en las organizaciones analizadas sobre la gestión de talento humano se usó una tabla de referencia que demuestra el estado actual de las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación.

Tabla 44. Tabla de referencia

Nivel de percepción	Preguntas	Clase de factor
Nunca	0-84%	Crítico
Rara vez	85-89%	Requiere atención
Generalmente	90-95%	Diferenciador Leve
Casi siempre	96- 100%	Gran diferenciador

En el banco de preguntas, desde la 1 a la 25, los resultados que indicaron “rara vez” demuestran que las empresas de diseño y producción de señalética y rotulación requieren atención, por lo que se deben hacer correctivos para que los diferentes factores que influyen en un buen desempeño en los recursos humanos existan de forma permanente y con ello las empresas crezcan de acuerdo a las tendencias y exigencias del mercado; alejadas de una ideología tradicional y con nuevas teorías y metodologías para aplicar en el sistema empresarial.

El cambio de modelo implica un, sin embargo no constituye una garantía de éxito, pero si existe una planificación, dirección, control, organización y herramientas de mejoramiento continuo, existen posibilidades de crecimiento futuro de su estructura.

En cuanto al apartado de Recursos Humanos es claro que las empresas tienen algunas carencias en relación a sus procesos y un sistema organizado de administración del recurso humano, es por esta razón que resulta necesario as empresa de esta sector deben buscar mejorar su estructura organizativa a través de la implementación de manuales y guías que favorezcan al

departamento a realizar acciones en función de resultados, mas no de percepción.

Es importante destacar que contar con un área de gestión para el talento humano focaliza las acciones hacia requerimientos reales que serán administrados bajo una estructura sólida en donde el personal será capacitado, cumplirá con sus funciones y actividades, de igual forma será seleccionado por sus conocimientos, habilidades y experiencia, adicionalmente se evaluarán sus resultados y esto generará un ambiente de trabajo óptimo en equipo, que garantizará el cumplimiento de las metas y los objetivos de la empresa.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DE SEÑALÉTICA Y ROTULACIÓN

Se ha realizado un análisis comparativo por subsistemas de las empresas de rotulación de acuerdo a los resultados de las encuestas, previamente presentadas y analizadas.

4.1.1 RECLUTAMIENTO

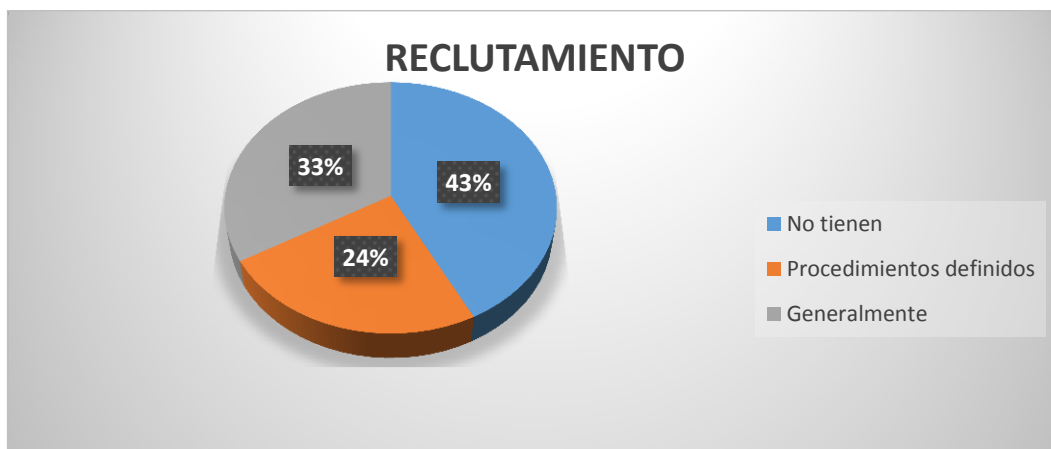


Figura 35. Análisis del subsistema reclutamiento

Al analizar el subsistema de reclutamiento en las empresas de señalética se puede observar que solamente 8 de las 49 empresas disponen de procesos documentados y aplican un proceso de reclutamiento, mientras que las demás, 41 empresas, no disponen de este procedimiento. Este resultado confirma que las empresas de la industria de la señalética y rotulación, en su mayoría no disponen de procedimientos establecidos y trabajan de manera empírica en estos ámbitos, sin estructurar modelos; y es por ello que la motivación y la productividad no son las mejores en estas empresas.

Un análisis general permite afirmar que un 16%, es decir 8 empresas de las 49 poseen procedimientos definidos, sin embargo 11 indicaron que tienen definidos sus procesos operativos y los procedimientos empresariales. O sea, para las empresas de señalética existen diferencias y deficiencias en este sentido. En algunas organizaciones, aunque no todos los procesos están definidos, algunos sí están establecidos, pero no todos están estructurados de manera documentada ni se aplican adecuadamente. En este punto se percibió un nivel de indecisión en las respuestas. Un alto porcentaje, el 61%, es decir 20 empresas indicaron que rara vez o nunca existían los procedimientos definidos de la empresa.

Las empresas de señalética en relación al subsistema de reclutamiento, tienen varias falencias, es por ello que como recursos propuestos para mejorar en este ámbito se han considerado:

- Establecer y documentar los procedimientos para el subsistema de reclutamiento
- Incluir la posibilidad de un reclutamiento interno en las empresas
- Diseñar formatos establecidos y lineamientos para realizar el reclutamiento interno.
- Establecer lineamientos para realizar el reclutamiento interno.

4.1.2 SELECCIÓN

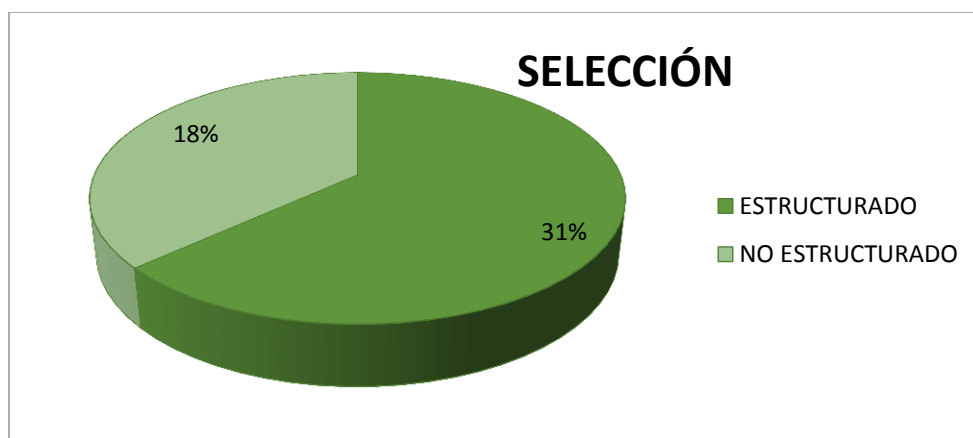


Figura 36. Análisis subsistema de selección

El subsistema de selección del personal es uno de los que mayormente las empresas indican tener estructurado, 15 empresas de las 49, es decir un 31% posee un procedimiento para la contratación, pero en algunos casos en este proceso incluyen el reclutamiento y en otros las organizaciones no lo tienen estructurado de forma completa.

Al consultar adicionalmente si disponen de formatos establecidos para entrevistas y/o pruebas destinadas a los empleados que ingresan en la empresa, un 81% indicó que nunca o rara vez, es decir que no disponen de ello o en ocasiones se desarrollan para algún tipo de selección, pero de manera general no está establecido para todos los cargos, ni de una manera estructurada y dentro de los procedimientos.

Por estas carencias que se han podido observar dentro de una gran cantidad de empresas dedicadas a la señalética, se realizan las siguientes propuestas para aplicar:

- Establecer el subproceso de selección del personal, como parte de la secuencia de los demás proceso.
- Se deben analizar a los candidatos y su documentación
- Establecer formatos generales de entrevistas
- Se deberá evaluar de forma estructurada.

4.1.3 INDUCCIÓN

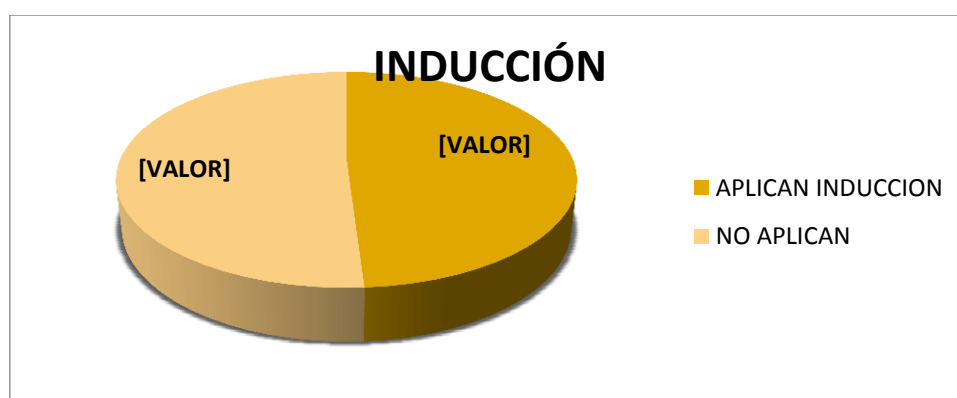


Figura 37. Análisis subsistema de inducción

La inducción en las empresas es otro de los ámbitos que se maneja de manera empírica. Doce de 49 empresas, o sea, el 24% indica sí aplicarlo, aunque en ese grupo algunos refieren no disponer de un procedimiento que permita mayor alcance, resultados y optimización del tiempo para las empresas de señalética.

La inducción en las empresas muchas veces se aplica con una bienvenida, presentando al nuevo empleado en el área e indicándole el trabajo y algunos aspectos específicos relacionados con su función. Esta situación ocurre en varias empresas de señalética, pero no se tiene un procedimiento establecido para ello, esto genera que, en ocasiones, no se entregue toda la información que requiere el empleado en su cargo, en otras el proceso es lento y repetitivo, y por tanto no se optimiza el tiempo y la entrega de información e inserción al nuevo empleado, perdiendo parte de la oportunidad de generar un excelente trabajador.

Por estos aspectos es requerido desarrollar una propuesta que incluya el desarrollo de:

- Proceso de inducción que incluya los diferentes aspectos de bienvenida, introducción, evaluación, proceso de enseñanza.
- Disponer y establecer el material necesario para que el nuevo empleado disponga de las herramientas necesarias para su labor.

4.1.4 CAPACITACIÓN

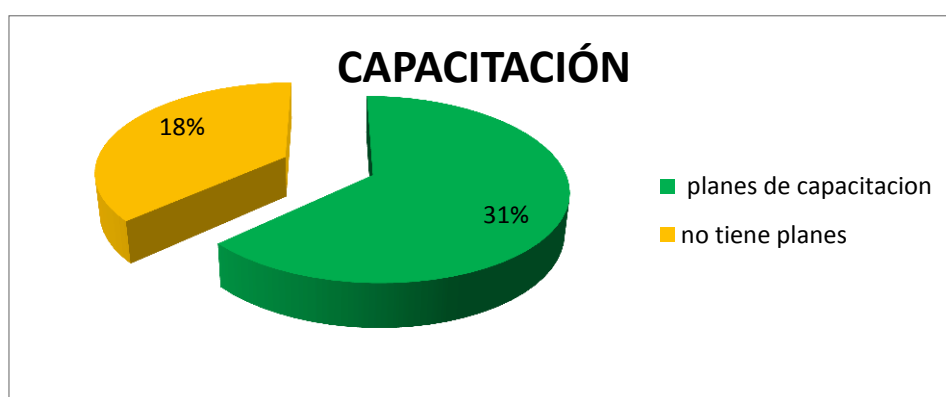


Figura 38. Análisis subsistema de capacitación

En el mercado de las empresas de señalética y rotulación un 31% disponen de planes de capacitación o procedimientos definidos en este subsistema. En el estudio 15 de las 49 empresas indican aplicarlo como proceso definido y estructurado. Al consultar en general a las empresas si aplican capacitación, 21 de las 49 indican que si la aplican, esto implica que cerca de un 43% de las empresas si aplican la capacitación, pero no todas ellas lo aplican como proceso definido y documentado o como un plan de capacitación estructurado. Es por ello que no en todos los casos o siempre que se requiere, las empresas aplican este proceso tan importante, lo cual si bien puede tener resultados favorables, no optimiza y le mantiene con un mejoramiento continuo a las empresas de señalización y rotulación.

Así mismo y aún con mayor carencia las empresas, no evalúan las necesidades de capacitación de su personal existiendo cerca de 47 empresas en las que no se evalúa las necesidades de capacitación, es decir solo 2 sí aplican este tipo de evaluación, siendo un porcentaje mínimo, evidenciando que no se aplica un sistema estructurado que permita el mejoramiento y potenciación de los trabajadores.

Muchos de los empleadores, en su mayoría, es decir 47 de los 49 saben y mencionan que es adecuado capacitar al personal para lograr un mejor trabajo, es decir el conocimiento existe, pero no se aplica o se lo deja en segundo plano.

De esta manera las empresas en su mayoría conocen, pero no aplican la capacitación, aunque un grupo si lo hacen, pero no de forma estructurada y permanente para conseguir los mejores resultados de su personal, es por ello que se plantea como potenciales soluciones para aplicar en este tipo de empresas lo siguiente:

- Establecer un procedimiento estructurado para desarrollar una capacitación permanente del personal de las empresas de señalética
- Estructurar un plan de capacitación
- Evaluar las necesidades de capacitación del personal

4.1.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

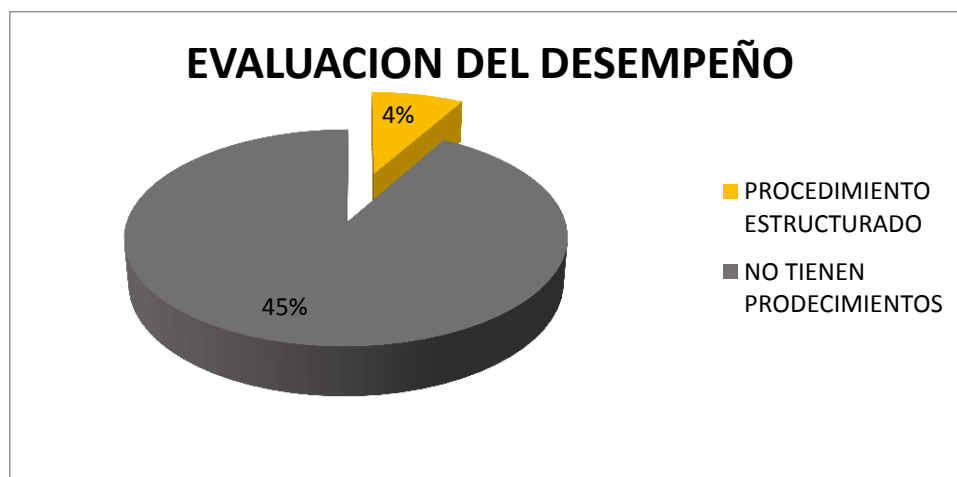


Figura 39. Análisis subsistema de evaluación del desempeño

En relación al subsistema de evaluación del desempeño, se realiza una evaluación del desempeño interno para conocer la situación y capacidad de los empleados, solamente 2 de las 49 empresas indican que aplican y disponen de un procedimiento estructurado de evaluación del desempeño, siendo por tanto este uno de los procedimientos que no se conoce o aplica en las empresas. Sin embargo, en la práctica, 69 de los 196 empleados encuestados de las empresas de señalización indican que sí reciben retroalimentación por parte de sus superiores, lo cual implica si bien no una evaluación del desempeño, pero es parte de ello. Por otro lado solamente 43 de los 169 empleados encuestados indican que su buen desempeño ha sido reconocido adecuadamente, es decir un porcentaje muy bajo que refleja que si en ciertos casos existe retroalimentación, no siempre existe un reconocimiento adecuado, es decir no se aplica aún de forma desestructurada la evaluación de desempeño, siendo claro que es uno de los subsistemas que no se lo aplica correctamente en las empresas.

Al consultar si las capacidades de los trabajadores están acorde al puesto de trabajo, 43 de las 49 empresas indican que sí, es decir que en relación a capacidades las empresas si buscan especialistas que tengan aptitud para el desempeño de su labor, esto se produce debido que este tipo de empresa requiere personas con habilidades y desempeño específico para su labor, pero esto se fortalecería de mucho mejor manera con una evaluación del desempeño. Por ello se plantea:

- Establecer un procedimiento para evaluar el desempeño del personal de forma periódica para el personal de las empresas de señalética
- Establecer los formatos para la evaluación del desempeño

4.1.6 MOTIVACIÓN



Figura 40. Análisis subsistema de motivación

Al analizar en las empresas si existe un plan o procedimientos establecidos y/o estructurados para la motivación permanente del personal, 11 de las 49 empresas, es decir el 22% indicaron que sí disponían de un plan en relación a este ámbito, lo que indica que las demás no tienen de forma estructurada un plan para la motivación de los empleados.

Por otro lado al consultar a los empleados, una mayoría indicó que le gusta lo que hace, existiendo 149 de los 195 empleados encuestados que lo indicaron, pero al analizar las condiciones laborales, el porcentaje disminuyó, así también se corrobora con los datos proporcionados por los empleadores, quienes indicaron en un importante porcentaje que sus trabajadores se sienten a gusto con su trabajo, esto se refleja en el desempeño, el cual consideraron que generalmente realizan bien sus labores.

Esto muestra un cierto manejo empírico de las empresas en relación a lograr la motivación del empleado, ámbito que favorece a las empresas, pero no les permite llegar a un mayor potencial por las carencias anteriormente mencionadas y con un plan estructurado de los procedimientos indicados previamente y un plan para la motivación podría lograr mucho mejores resultados para la empresa y mejor calidad de trabajo y de vida para sus empleados. Por tanto, para lograr un mejoramiento de las empresas se propone en torno al ámbito de la motivación lo siguiente:

- Establecer políticas de atención y motivación permanente al personal
- Establecer incentivos por los logros del personal

A manera de resumen y como base para la creación de una propuesta aplicada a las empresas de señalética se presenta el siguiente cuadro con el subsistema, el estado actual en las empresas del sector y el requerimiento o necesidad.

Tabla 45. Estado y requerimiento

Subsistema	Estado	Requerimiento
Reclutamiento	No se dispone de procedimientos No existen formatos y lineamientos para el reclutamiento interno y externo en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de reclutamiento • Establecer formatos y lineamientos para el reclutamiento interno y externo de las empresas
Selección	No se dispone de procedimientos No se dispone de evaluaciones estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de selección • Establecer formatos y lineamientos de evaluación
Inducción	No se dispone de procedimientos No se dispone de lineamiento para optimizar la inducción del nuevo empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de inducción • Establecer lineamientos para la entrega de material adecuado para el correcto desempeño del empleado
Capacitación	No se dispone de procedimientos No se evalúa las necesidades de capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el proceso de capacitación • Establecer un formato de evaluación de las necesidades de capacitación
Evaluación del desempeño	No se evaluación y reconoce al personal por su desempeño No existe un modelo para evaluación del desempeño en el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un procedimiento para evaluar el desempeño del personal de forma periódica • Establecer los formatos para la evaluación del desempeño
Motivación	Existe motivación en muchos de los empleados de las empresas No está establecido o estructurado un modelo para la motivación que permita optimizar los logros.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de atención y motivación permanente al personal • Establecer incentivos por los logros del personal

Fuente: Elaborado por el autor

5 PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

La propuesta que expresa el presente estudio de investigación, se la realiza en base a la información previamente presentada tanto a las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación, como a sus empleados y a sus respectivos departamentos de Recursos Humanos, si bien es cierto no es un tipo de industria que se encuentre en una situación crítica, sin embargo requiere de varios cambios principalmente en el área de Recursos Humanos, la cual puede ser el eje principal de muchas empresas, ya que a través de ese departamento se toman decisiones fundamentales en torno al talento humano que va a prestar los servicios a las organizaciones, convirtiéndose estos a su vez en el pilar fundamental para el éxito o fracaso de la empresa.

La propuesta incluye las políticas que debería implementar Recursos Humanos (presentado en el anexo), además de un modelo de Gestión de talento humano, el cual ayudara a mejorar la situación empresarial, no solo de los trabajadores, sino que de toda la empresa, ya que al trabajar siguiendo un modelo, recursos humanos podrá ejecutar de mejor manera los planes de acción sean estos en el reclutamiento, contratación, inducción, etc., además de considerar la evaluación del desempeño, capacitación, medición de las competencias, definición clara de funciones y en general la detección de necesidades y el mantenimiento del personal, procurando que el talento humano se sienta satisfecho al trabajar en la organización y pueda rendir en todas sus capacidades para el logro personal y empresarial, llevando a la empresa a los primeros lugares en su actividad económica.

Se recomienda en el caso de las empresas medianas o grandes, para la adecuada aplicación del modelo, integrar un jefe de recursos humanos que se encuentre bajo la gerencia administrativa que sea el encargado del seguimiento y soporte en los distintos ámbitos del recurso humano de la empresa, por lo cual se integra dentro de la estructura y se considerará para el modelo

propuesto. Para las empresas pequeñas esta responsabilidad caerá en las jefaturas o en ciertos casos en la misma gerencia.

5.1 SUBSISTEMAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL TALENTO HUMANO

Los subsistemas que se desarrollarán y aplicarán para las empresas de señalética, están basados principalmente en el modelo de Chiavenato, pero aplicado a la realidad y necesidades estudiadas de las empresas de diseño y producción de señalética y rotulación.

Los subsistemas que se han considerado son: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño y motivación.

Estos subsistemas aplicados a las empresas de señalética, corresponden a los pasos centrales para lograr un adecuado manejo de los recursos humanos. Parten del levantamiento del perfil y requerimiento de cargo, luego el reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y finalmente la motivación. Estos procesos se los realizara por el encargado de Recursos Humanos conjuntamente con el jefe del área que requiere o maneja a un cierto empleado, con la debida autorización de la Gerencia general.

De esta manera, en base a la concordancia que exista entre estos dos departamentos y el análisis de los requerimientos, se plantea a continuación los procedimientos requeridos para la gestión de personal, los cuales actualmente no están definidos y se plantean como propuesta para el modelo de gestión del talento humano.

5.2 RECLUTAMIENTO

En cuanto al subsistema de reclutamiento, se pudo constatar en las encuestas realizadas que las empresas de la industria de la señalética y rotulación en su mayoría no disponen de procesos establecidos y trabajan de manera empírica;

por lo que el gerente deberá identificar las vacantes existentes y seleccionar al candidato más idóneo para cubrir el puesto.

Teniendo en cuenta el número de empresas objeto de estudio, el reclutamiento no solo puede ser externo, sino también interno, para ello existen varias alternativas como:

- Anuncio impreso para trabajadores internos
- Personal recomendado por trabajadores internos
- Anuncios en sitios web de publicación de clasificados que incluyen ofertas de empleo
- Anuncios en prensa local o nacional

Dentro de estas alternativas algunas son más costosas que otras, dependiendo de la capacidad financiera de la empresa y las necesidades que presente (premura, cantidad de candidatos acorde al perfil del puesto), podrá utilizar indistintamente una o varias de estas opciones.

Con respecto a los anuncios, es importante que estos expresen claramente las características del puesto y el perfil o competencias necesarias como requisitos mínimos para los postulantes.

En este proceso es fundamental contar con la mayor cantidad de candidatos posibles, de manera que la empresa tenga mayor y mejores opciones de selección.

Tabla 46. Propuesta de Mejora – Reclutamiento

ACTUAL	PROPUESTA
La mayoría de las empresas analizadas (84%) no disponen de un procedimiento establecido, es decir, realizan el reclutamiento de manera empírica, e incluso, las que si lo tienen, aun presentan falencias.	Se propone la acentuación del proceso de reclutamiento de manera documental y oficial, donde se tengan en cuenta las alternativas posibles o canales de atracción de candidatos.

Fuente: Elaborado por el Autor

El flujograma del proceso de reclutamiento para las empresas de señalética y rotulación se presenta en el anexo b.

5.3 SELECCIÓN

El proceso de selección de las empresas estudiadas en su mayoría no presenta este proceso adecuadamente estructurado, por tal razón se propone una estructura general por pasos que ayuda a disminuir los factores de subjetividad a los que está sometido este proceso.

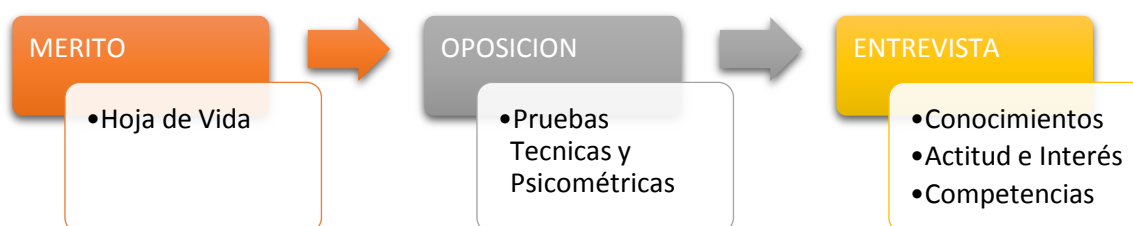


Figura 41. Pasos para el proceso de selección

El proceso de selección está condicionado por varios factores como la cantidad y calidad de los candidatos que se presenten al proceso, así mismo también depende de la capacidad que tenga el encargado en cuestión para determinar o elegir al aspirante que este más acorde con el perfil del puesto en propuesta.

Este proceso debe realizarse con especial atención sobre la base del perfil requerido, sin tomar a la ligera ninguna de sus fases, ya que este implica no solo tiempo, sino también dinero.

Acorde con el esquema de proceso de selección presentado anteriormente, se puede expresar cada una de estas fases de manera cualitativa, aplicando una escala (que podría ser en base a 100 puntos), que se desagregara en función de las características del cargo y el criterio del personal a cargo del proceso. A continuación se muestra un ejemplo:

Tabla 47: Fases del proceso de selección

FASES PROCESO SELECCIÓN	ESCALA APLICADA
Méritos	40
Oposición	40
Entrevista	20
TOTAL	100

Fuente: (Galarza, 2016)

El sistema de calificación aplicado a cada fase del proceso de selección se debe emplear a cada uno de los subprocesos que estas fases contienen en sí, como una forma de facilitar y viabilizar el procedimiento. A continuación se muestra en la siguiente tabla un ejemplo de cómo podría ponderarse la escala aplicada por cada campo de información de interés.

Tabla 48: Escala aplicada por ítems

CATEGORÍAS	ESC	ÍTEMS	ESC.
HOJA DE VIDA	40	Formación	15
		Experiencia	10
		Capacitación	5
		Conocimientos Informáticos	5
		Idioma	5
		TOTAL	40
PRUEBAS	40	Pruebas de conocimiento	20
		Pruebas Psicotécnicas	20
		TOTAL	40
ENTREVISTA		Conocimientos	3
		Actitud	4
	20	Interés	3
		Competencias	10
		TOTAL	20

Fuente: Elaborado por el autor

Referente al ejemplo anterior, es mencionable que cada uno de los ítems señalados debe ser sometido a mayor especificación acorde con al perfil que

se desea para el cargo en cuestión, un ejemplo es el caso de un Jefe de Logística, dentro del área de conocimientos un aspecto importante es que este debe saber conducir, y por supuesto, tener licencia para ello, de lo contrario sería descartable porque esta es una función importante para el cargo, y así sucesivamente pueden existir rasgos primordiales que no deben pasarse por alto según sea el cargo.

Es necesario que al momento de realizar, tanto las pruebas como la entrevista, se haya realizado una preparación previa en ambos sentidos, y no ejecutar estas actividades bajo improvisación.

Una vez concluido el procedimiento, el entrevistador tendrá los resultados de las evaluaciones de cada aspirante por donde le será fácil determinar cuál es mejor candidato para el puesto, no desde la comparación entre ellos sino desde el cumplimiento con los requisitos del perfil.

Tabla 49: Propuesta de mejora – Selección

ACTUAL	PROPUESTA
El proceso de selección de las empresas estudiadas en su mayoría no presenta este proceso adecuadamente estructurado, puesto que no tienen bien definido los pasos a seguir.	Se propone valorar de manera cuantitativa cada una de las fases fundamentales del proceso, como se expresa en la propuesta anterior.

Fuente: Elaborado por el Autor

El flujograma del proceso de selección para las empresas de señalética y rotulación se presenta en el anexo b.

5.4 CAPACITACIÓN

De las empresas estudiadas, aunque el 31% asegura tener este proceso adecuadamente estructurado, el resto (69%) no presenta las mismas

condiciones al respecto; también es cuestionable que solamente 2 de las 49 empresas analizadas realizan diagnósticos para conocer las necesidades de capacitación, lo cual constituye la base del proceso y del cual depende la eficiencia en este proceso.

Si bien este proceso se enfoca en desarrollar destrezas y conocimientos en lo que respecta al puesto de trabajo, también se enfoca en desarrollar características de la personalidad y comportamientos ligado a lo que serían las competencias, lo cual repercute directamente en el resto de las áreas y actividades de las empresas; de ahí la relevancia de contar con un proceso de capacitación bien estructurado, que sea implementado con periodicidad, es por ello que a continuación se proponen las etapas fundamentales que pueden conformar la estructura de este proceso.

1. Detección de necesidades de capacitación o diagnóstico

El departamento de recursos humanos realizara un diagnóstico para determinar las necesidades actuales de acuerdo al área o departamento específico. Los requerimientos se determinaran a través de encuestas en donde los empleados darán a conocer sus necesidades y requerimientos.

2. Programa de capacitación para atender las necesidades

En base a las encuestas realizadas al personal el departamento de recursos humanos, tomara planes de acción en programas de capacitación a través del diagrama de Gantt con la finalidad de establecer responsables y dar seguimiento al proceso.

3. Implantación y ejecución del programa de capacitación

La implementación de las capacitaciones se lo realizará previa la aprobación del plan de capacitación, con los tiempos y fechas establecidas, el programa estará a cargo del departamento de recursos humanos y su autorización lo hará el departamento de Gerencia general.

4. Evaluación de los resultados

Las evaluaciones se las realizará a través de test, para determinar si se alcanzó el nivel esperado de conocimiento, habilidades y tecnificación.

Como bien es conocido, existen varias vías, tanto internas como externas, para la capacitación de los trabajadores, algunas más costosas que otras, pero en resumen, estas deben estar en concordancia con las necesidades en el puesto de trabajo o la empresa; a continuación se muestran algunas de las acciones que se proponen:

- Capacitación externa a un individuo que luego transmitirá el conocimiento adquirido al resto de los integrantes.
- Capacitación colectiva mediante la contratación de empresas de asesoría.
- Los veteranos de la empresa pueden capacitar y entrenar a los nuevos trabajadores o a los más jóvenes, viceversa, los más jóvenes pueden aportar conocimientos a los veteranos respecto a las nuevas tendencias o tecnologías.

Tabla 50: Propuesta de mejora – Capacitación

ACTUAL	PROPUESTA
<p>La mayoría de las empresas analizadas no cuentan con un proceso de capacitación adecuadamente estructurado, y en los casos que si lo presentan aún se tienen algunas falencias.</p>	<p>La propuesta consiste en estructurar el proceso de capacitación aplicando las cuatro fases del mismo: diagnostico, creación e implementación de programa de capacitación y análisis de los resultados. También se propone varias opciones por las cuales desarrollar la capacitación, como son: capacitar a una persona que luego transmita en cascada sus conocimientos al resto de los trabajadores, capacitación contratada a empresas especializadas en asesoría, o que los más experimentados capaciten a los nuevos y viceversa.</p>

Fuente: Elaborado por: El Autor

El flujograma del proceso de capacitación para las empresas de señalética y rotulación se presenta en el anexo 2.

5.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, se pudo comprobar que en la mayoría de las empresas la evaluación del desempeño de los trabajadores se realiza mediante la observación y/o percepción de los superiores, y en muchos casos ni siquiera se conoce de este proceso porque nunca se ha implementado.

Existen varias formas por las cuales realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, una de ellas es la autoevaluación a partir de criterios previamente establecidos para cada puesto, lo cual es ideal para empresas que aplican la democracia laboral de una manera abierta, donde los propios trabajadores se evalúan de manera crítica y responsable, y de esta manera se reduce consecuentemente la subjetividad a la que se expone este proceso.

Otro método que se propone es mediante la evaluación del desempeño a través de la lista de verificación (check-list), donde se listan propiamente los indicadores que se consideran para cada puesto de trabajo, a los cuales se les asignara una puntuación a escala en correspondencia con los niveles de cumplimiento de los mismos y de esta manera se puede obtener una valoración cuantitativa de los resultados individuales de cada empleado. A continuación se muestran algunos de los indicadores y la escala que se podrían utilizar por el método de Chiavenato (2009):

Tabla 51: Indicadores y escala para aplicar la evaluación del desempeño

INDICADORES	
Habilidades para decidir	
Adaptación al cambio	
Acepta dirección	
Nivel de responsabilidad	
Actitud	
Cumplimiento de Normas	
Cooperación	
Autonomía	
Atención a los costos	
Iniciativa	
Manejo de la presión	
Conocimientos	
Liderazgo	
Calidad del trabajo	
Productividad	
Practica de seguridad	
Planificación y organización	
Cuidado del patrimonio	
ESCALA	
Mal	1
Regular	2
Bien	3
Muy bien	4
Excelente	5

Fuente: Elaborado por el Autor

Con respecto a los indicadores, estos refieren los comportamientos y actitudes que la organización valora o espera de sus empleados, por supuesto, mientras mejor sea el desempeño de los trabajadores, mayor será el resultado de evaluación. Estos indicadores deben estar en función de cada uno de los puestos de trabajo, para lo cual se definirán de manera específica en los casos que sea necesario.

Es importante además señalar que en este sentido, la evaluación del desempeño no es unipartidaria, es decir, que la valoración debe estar dada por acuerdo de las partes, dígase el evaluador y el evaluado, de manera que ambos estén en concordancia con el aporte y beneficio para la empresa que se espera del evaluado.

Es válido señalar, que sea cual sea el método que se aplique para este proceso, debe comunicarse efectivamente a todos los miembros de la empresa, detallando los objetivos que se pretenden en el proceso y la repercusión del mismo sobre el beneficio de las partes, a modo de fomentar una actitud de compromiso y responsabilidad hacia el mismo.

Tabla 52: Propuesta de mejora - Evaluación del desempeño

ACTUAL	PROPUESTA
<p>La mayoría de las empresas analizadas no cuentan con un proceso de evaluación del desempeño adecuadamente estructurado, y en los casos que si lo presentan aún se tienen algunas falencias.</p>	<p>La propuesta consiste en estructurar el proceso de evaluación del desempeño aplicando el método de check-lists, por el cual se aplicará una escala de resultados a indicadores previamente definidos en función de las actitudes y comportamientos que espera la empresa de sus empleados.</p>

Fuente: Elaborado por el Autor

El flujograma del proceso de evaluación del desempeño para las empresas de señalética y rotulación se presenta en el anexo 2.

5.6 MOTIVACIÓN

A pesar de que la mayoría de los trabajadores manifiestan que se encuentran motivados y que les gusta el trabajo que realizan, es importante señalar que la mayoría de las empresas no cuenta con este proceso de manera estructurada, sino que este proceso se lleva a cabo de manera empírica. Si cierto es que esta forma ha dado resultados como lo expresan los propios trabajadores, de tener un procedimiento establecido donde se tenga en cuenta los aspectos fundamentales que influyen en la motivación, dígame la remuneración y los incentivos, los resultados, la calidad y la satisfacción de los empleados sería mayor.

La remuneración se compone por dos partes esenciales, la remuneración fija y la variable. La parte fija se reconoce como básica, y la parte variable está en función de los resultados alcanzados por el cumplimiento o sobrecumplimiento de las actividades, que varía de una empresa a otra en dependencia de la capacidad financiera que presenten las mismas.

La remuneración debe ser definida acorde con el cargo al que se aplica, en correspondencia con el mercado laboral para que sea competitiva y estructurada de manera equitativa y consecuente para que actúe como fuente de motivación.

Por otro lado se tienen los programas de incentivo, los cuales pueden ser económicos o no, sin embargo, no necesariamente deben incluir actividades de altos costos, por el contrario, existen muchas maneras de realizar incentivos aplicando el mínimo de esfuerzo y nada de dinero. Los incentivos dependen de los resultados obtenidos individualmente con respecto a los objetivos y metas de la organización, por tanto, dependen en gran medida de las evaluaciones del desempeño.

En Ecuador existen varias formas de incentivos estipuladas por la legislación vigente referente al Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social, como es el caso del pago del 15% de las utilidades liquidas anuales a los trabajadores, el reconocimiento de beneficios sociales obligatorios que incluyen pagos de horas extras, vacaciones pagadas, pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo y la afiliación al IESS, así mismo se tiene otras especiales como es la jubilación, licencias por maternidad y paternidad, y otros subsidios.

A continuación se muestran ejemplos de incentivos tanto económicos como no económicos.



Figura 42. Ejemplos de incentivos económicos y no económicos

Tabla 53: Propuesta de mejora – Motivación

ACTUAL	PROPUESTA
<p>No se tiene establecido y/o estructurado un modelo para la motivación que permita optimizar los logros.</p>	<p>Se propone la aplicación de la remuneración tanto fija como variable de una manera equitativa acorde a la responsabilidad en cada cargo, que a su vez sea competitiva en correspondencia con el mercado laboral.</p> <p>Se recomienda aplicar un programa de incentivos donde se establezcan tanto los incentivos económicos como no económicos.</p>

Fuente: Elaborado por el autor

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Al realizar un análisis de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación se pudo identificar algunos de los problemas que tienen y que requieren mejorar en relación al recurso humano. Con ello se ha logrado completar el análisis de la gestión del talento humano en las empresas, lo cual lleva a la posibilidad de que los actuales problemas se pueden solucionar con la implementación de un modelo de gestión de talento humano, que este justamente direccionado a mejorar las condiciones del talento humano, además de tener pasos a seguir para seleccionar, contratar, inducir, capacitar, evaluar y mantener al personal motivado, de forma que se cumpla con el perfil establecido para el cargo en el cual se va a desempeñar.
- La investigación permitió realizar un análisis comparativo de las diferentes empresas de señalética y rotulación estudiadas, considerando los diferentes subsistemas de recursos humanos, observando los resultados de las empresas y analizando algunas de las variables del subsistema para el grupo estudiado, encontrando que muy pocas empresas disponen de procedimientos definidos y aunque algunos aspectos de los subsistema cumplen como por ejemplo el seleccionar personas acorde a los requerimientos del cargo, entre otros, falta aún mucho en la mayor parte de empresas de este sector, para estructurarse de mejor manera y con ello poder tener un personal idóneo, capacitado, motivado y productivo, como posteriormente se propone y entrega las soluciones y herramientas para poder lograr estos aspectos.

- El modelo de gestión es una herramienta que permitirá re-orientar la ideología de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, pues a través de la integración de los procesos que a su vez serán monitoreados y controlados de acuerdo a los requerimientos de la empresa, el personal de recursos humanos deberá establecer los perfiles de acuerdo a los cargos, habilidades, conocimiento, experiencia, interés entre otros.

- Al tener un personal capacitado y eficiente las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, podrán aumentar su productividad a través del uso adecuado de procesos internos mediante las políticas y el modelo de gestión que se convertirán en las directrices de seguimiento tanto para el personal como para los empresarios.

- Al utilizar el modelo de la mejor manera se podrá obtener los resultados esperados en post del crecimiento individual como empresarial, permitiendo de esta manera que las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, puedan crecer en el mercado nacional.

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación utilicen el modelo de gestión del talento humano, que está planteado en el presente estudio de investigación, para cumplir con los objetivos propuestos por cada una de las empresas, el mismo que está diseñado para optimizar los recursos a través de procesos lógicos y complementarios en donde se puede dar seguimiento a un aspirante idóneo y por ende realizar un contrato con una persona que cumpla con los requerimientos y perfil establecidos por las empresas.

- Adicionalmente se recomienda a las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación realicen un análisis de la empresa en periodos cortos de tiempo para analizar los problemas internos y determinar las posibles soluciones con la finalidad de mejorar áreas estratégicas y comerciales que ayuden a la empresa a incrementar su participación en el mercado y por ende su estabilidad económica.
- También se recomienda realizar una buena planificación de la gestión de talento humano dentro de las empresas dedicadas al diseño y producción de señalética y rotulación, pues es el eje central de las mismas y de esta dependen no solo el personal, sino el nivel de productividad, ya que los procesos y procedimientos garantizan la efectividad y seguimiento que dará el personal para el logro de objetivos.
- Se recomienda que el presente estudio de investigación, sirva para futuras investigaciones, o proyectos no solo nacionalmente sino internacional, ya que está bien fundamentada, con bibliografía de expertos en el tema, convirtiéndose en una buena fuente de investigación

REFERENCIAS

- Aguirre, A. (2001). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México.
- Alarcón, A., & Chelech, S. (15 de 7 de 2009). *Selección del personal*. Recuperado el 15 de 8 de 2015, de [Http://www.apsique.com](http://www.apsique.com)
- Alles , M. (2010). *Selección por competencias* . Chile: Granica.
- Alles. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. México: Granica.
- Amat, O., Frontrodono, J., Hernández, J., & Stoyonova, A. (2012). *Las empresas de alto crecimiento y las gacelas* . España : Profit .
- Arismendi , A. (2012). *Gestión del talento humano como competencias* . Madrid: Academia española .
- Camadiro. (2012). *camadiro.weebly.com*. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de http://camadiro.weebly.com/uploads/1/3/0/5/13054866/s.i._de_recursos_humanos.pdf
- Castillo , J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. Tercera edición*. Bogota: ECOE.
- CEA. (2012). *infofpe.cea.es*. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de <http://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c52>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* . Venezuela : Mc Graw- Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento Humano* . México : Mc Graw Hill .
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw Hill.
- Comisión de las Cominidades Europeas . (2010). *Libro verde* . España .
- Dessler, G. (2010). *Administración de Personal*. México: Pearson.

- Dessler, G. (2013). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Ekos . (2013). Gestión de Talento humano . *Revista Ekos* , 5.
- Fernández, R. (2009). *Administracion de la responsabilidad social corporativa*. España: Thomson.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno interno* . Lima : ICO.
- Forman, D., & Cohen, D. (1999). *The SHRM learning System* . Estados Unidos : Humana Resource Management .
- Fred, R. (2010). *Administración estrategica. Décima edición* . México : PEARSON.
- Freire , T. (2010). *Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa* . Madrid : ESIC.
- Galarza, A. (2016). *Análisis de la gestión del Talento Humano en las PYMES medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado*. Quito: s.e.
- Hernández. (2011). *Seguridad e higiene industrial*. México: LIMUSA.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. Argentina : Granica.
- Jara, S. (2012). *El reclutamiento y selección de personal*. Ecuador.
- Jiménez, A. (2011). *Retribución de personal*. Vertice.
- Juaréz, H. (2010). *Administración de Compensación sueldo, incentivo, prestaciones. Sexta edición*. México: Oxford.
- Kingdon, D. (1973). *Matrix Organization. Managing* . Londres : Information Technologies .

- Lazear, E., & Gibbs, M. (2011). *Economía de los recursos humanos en la práctica. Segunda edición* . España: Bosch.
- Menendez, & Hernández. (2009). *Formación superior en prevención de riesgos laborales*. España: Lex Nova.
- Mínguez, A. (2010). *Dirección práctica de Recursos Humanos. Cuarta edición*. Madrid: ESIC.
- Montes, J., & González, P. (2010). *Selección de personal. La búsqueda del candidato adecuado*. España: Ideaspropias.
- Nevado, D. (2010). *Control de gestión social: La auditoría de los Recursos Humanos*. Murcia: Universidad de castilla .
- Oltra, V., & Curós, P. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: Eureka.
- OMS. (2010). *Calidad de vida*. España : OMS.
- Parkin, M. (2010). *Microeconomía*. México: PEARSON.
- Peña, C. (25 de 10 de 2009). *gerenciocarlos.zoomblog.com*. Recuperado el 11 de 09 de 2015, de <http://gerenciocarlos.zoomblog.com/archivo/2009/10/25/evaluacion-del->
- Pérez, E. (2012). *Subsistema de organización de recursos humanos*. España : Díaz de Santo .
- Rifking, J. (2012). *Gestión de talento humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2010). *Comportamiento Organizacional. Segunda edición*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, J. (2012). *El modelo de gestión de recursos humanos. Cuarta edición*. Barcelona: UOC.
- Segurado, A. y. (2012). *Calidad de vida laboral*. México: Psicothema.

Sherman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Administración de Recursos humanos. Tercera edición* . México: Thomson.

Simon, L., Dolan, Valle, T., & Shuler, R. (2010). *Gestión de los recursos humanos. Segunda edición*. España: Mc GrawHill.

Wayne, R., & Noe , R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON.

Zayas, P. (2010). *Los fundamentos teórico metodológicos de la seleccion de personal*. México: Edumed.

ANEXOS

ANEXO A. Políticas de recursos humanos

Políticas de recursos humanos

Las políticas de Recursos Humanos son muy importantes ya que son guías orientadoras para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los trabajadores de las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación y al desarrollo institucional.

Las cuáles serán implementadas con el fin de que el trabajo que se desarrolle, se lo realice de la mejor manera y se alcancen los objetivos planteados con antelación. Dentro de estas organizaciones, las políticas serán una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer procurando alcanzar los objetivos empresariales e individuales. Las cuáles serán detalladas a continuación:

POLÍTICAS

- **Política de Selección de recursos humanos:** Se integrarán a las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación, personal calificado, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos empresariales, a través de procedimientos técnicos y transparentes, no discriminatorios basados en el mérito y la excelencia.
- **Política General del Desarrollo de los Recursos Humanos:** Las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación buscarán un adecuado equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo. Utilizará la capacitación, el perfeccionamiento y la evaluación del desempeño como herramientas de apoyo fundamentales. Esta política general considera políticas

específicas en: Capacitación y perfeccionamiento, Remuneraciones, Prevención de Riesgos, Evaluación del Desempeño y Desvinculación.

- **Política de Capacitación y Perfeccionamiento:** Las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación capacitaran y perfeccionaran a sus trabajadores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos institucionales, facilitando a la vez su adaptación a la organización, a los cambios culturales y tecnológicos, contribuyendo también a su desarrollo personal.
- **Política de Remuneraciones:** Las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, incorporará al personal que tenga la mejor capacidad intelectual, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales. Además, retendrá a dicho personal mediante incentivos económicos y no económicos ligados al desempeño individual y colectivo.
- **Política de Evaluación de Desempeño:** Las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación para dar cumplimiento a sus objetivos institucionales motivará y orientará el actuar de sus empleados a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño proveído por un sistema de calificación objetivo, transparente e informado.
- **Política de Calidad de vida laboral:** Las empresas que se dedican al diseño y producción de señalética y rotulación propenderá a mejorar permanentemente la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan; climas y ambientes de trabajo armónicos; estilos de vida saludable y condiciones seguras de trabajo.

ANEXO B. Diagramas de flujo de los procedimientos

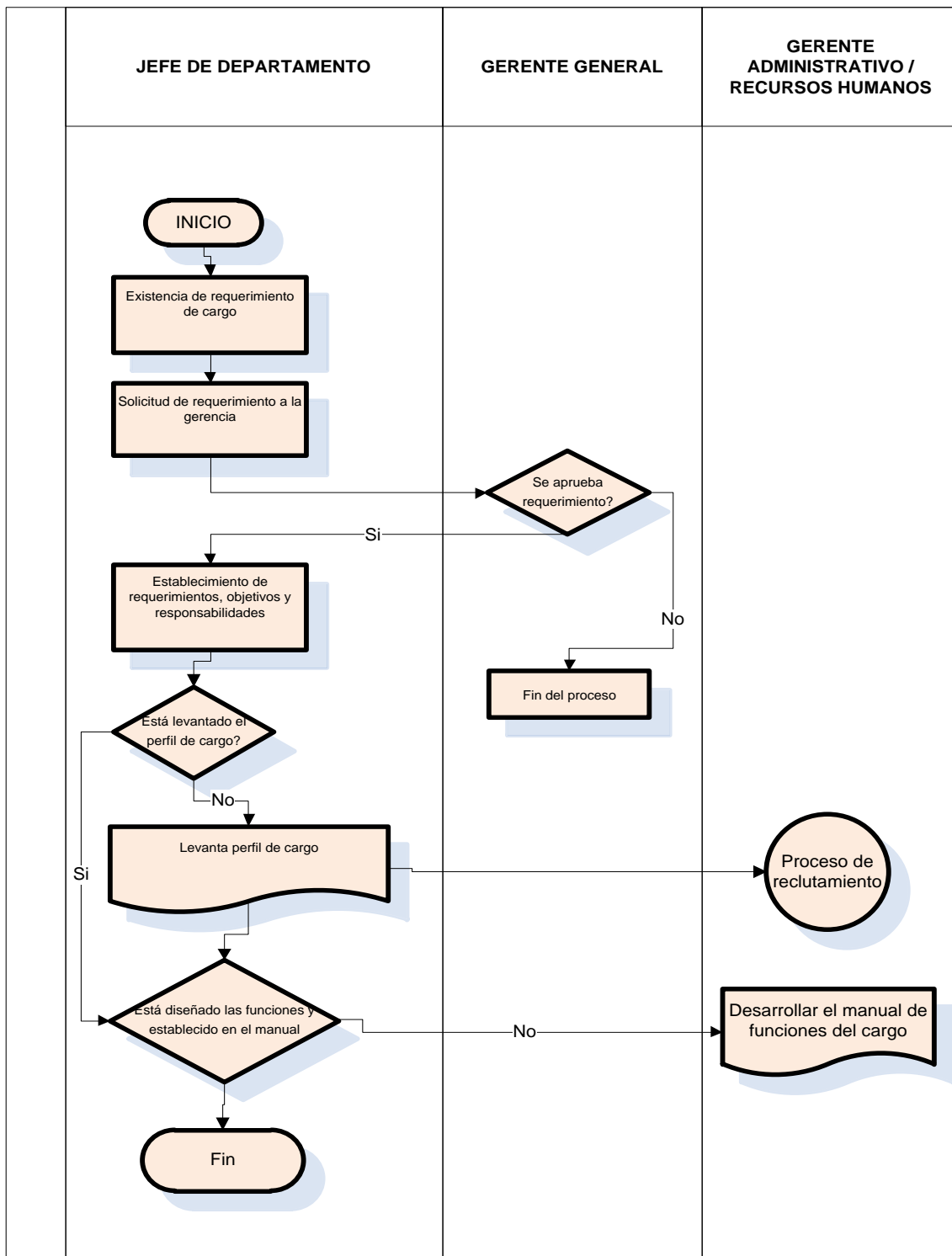


Figura 43 Diagrama de flujo de requisición

Fuente: (Chiavenato, 2005)

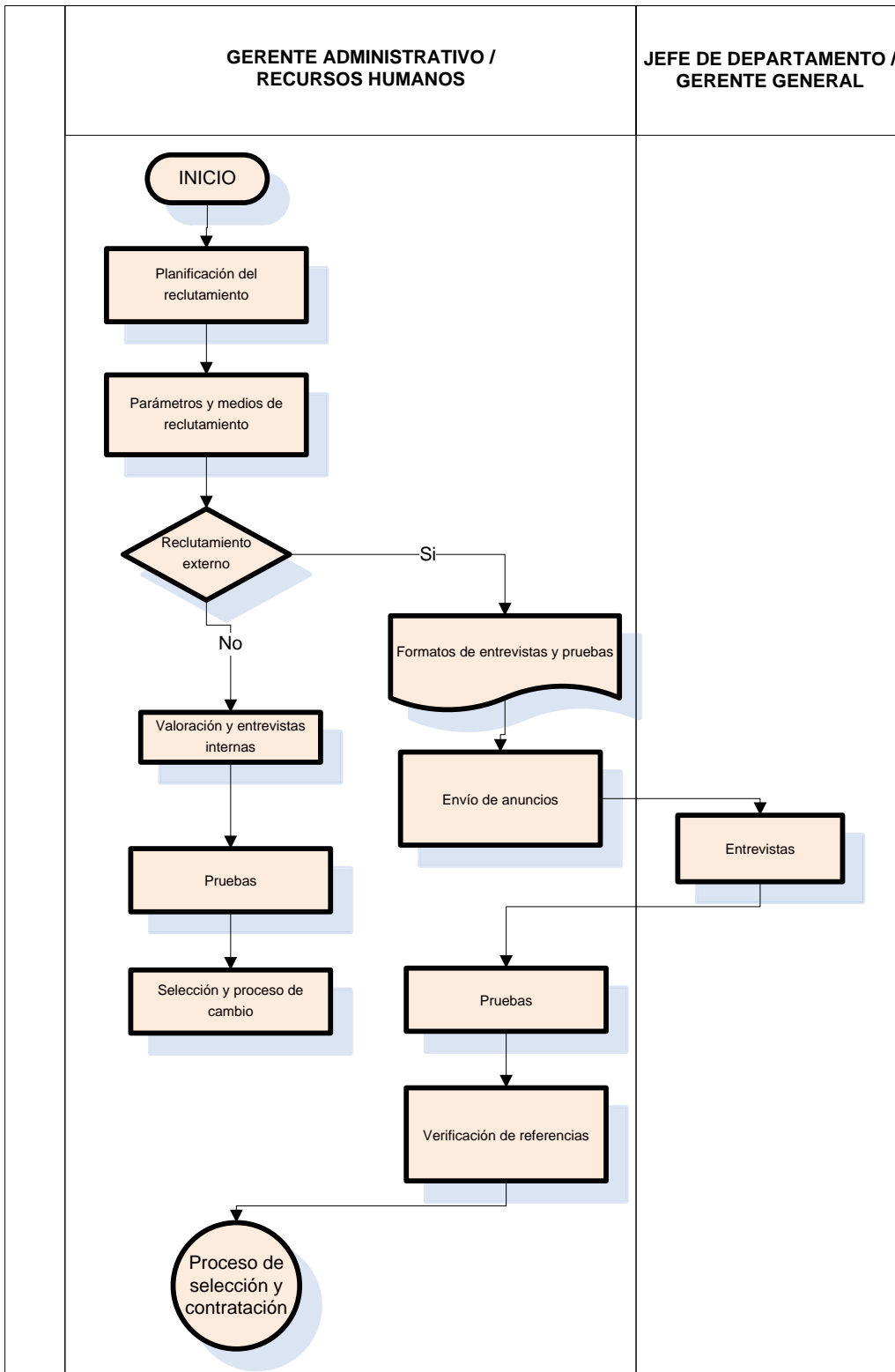


Figura 44: Diagrama de flujo de reclutamiento

Fuente: (Chiavenato, 2005)

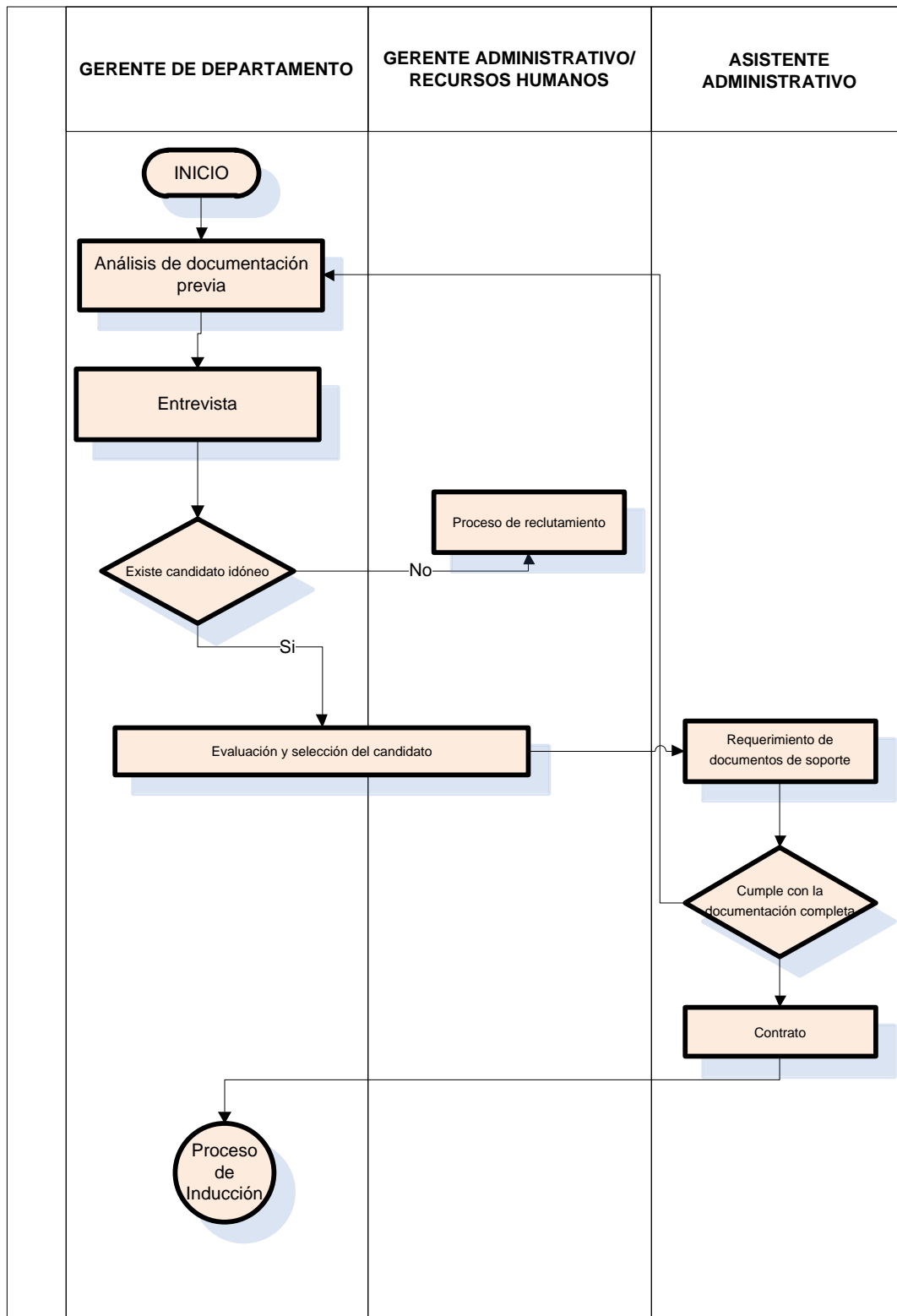


Figura 45. Diagrama de flujo de selección

Fuente: (Chiavenato, 2005)

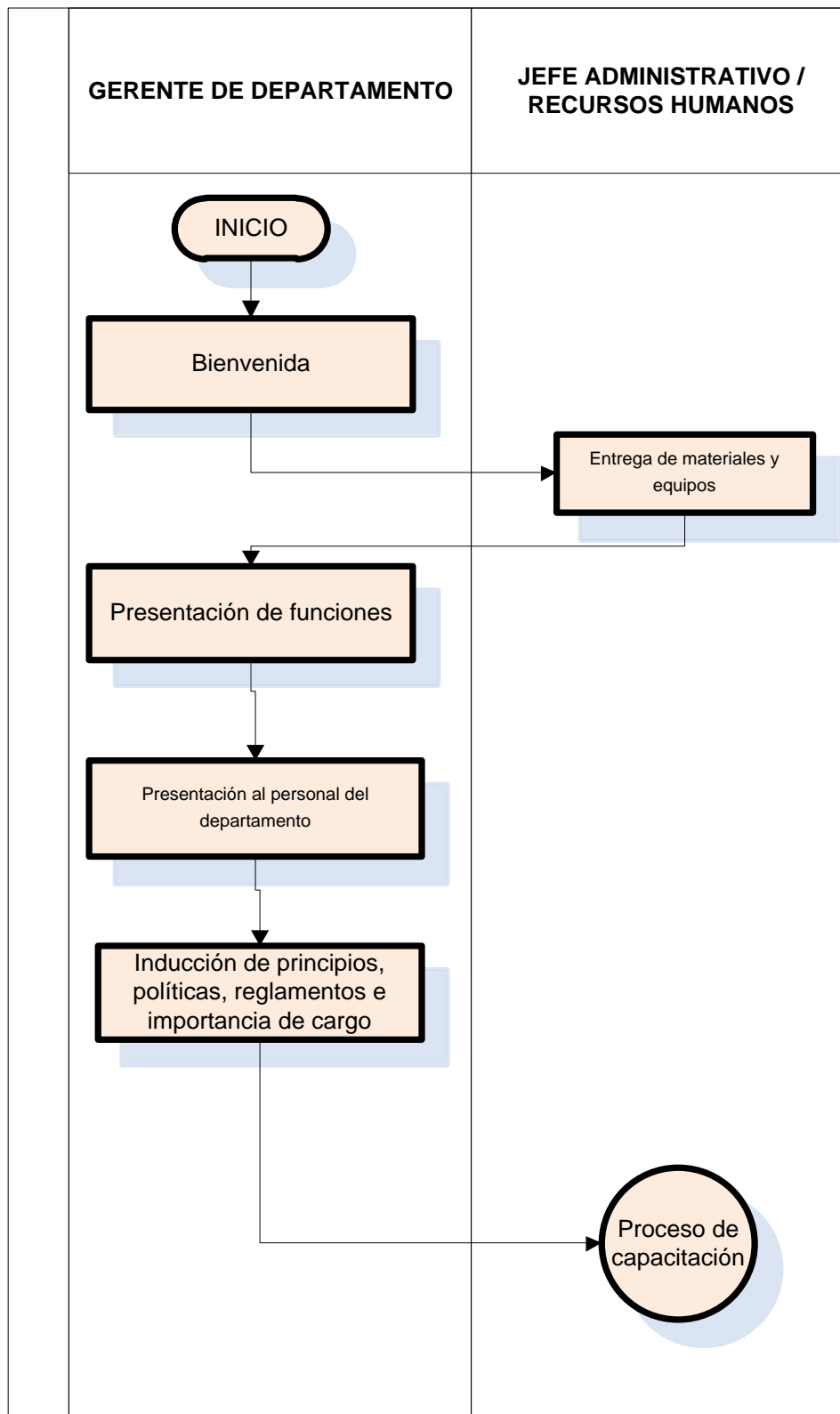


Figura 46. Diagrama de flujo de inducción

Fuente: (Chiavenato, 2005)

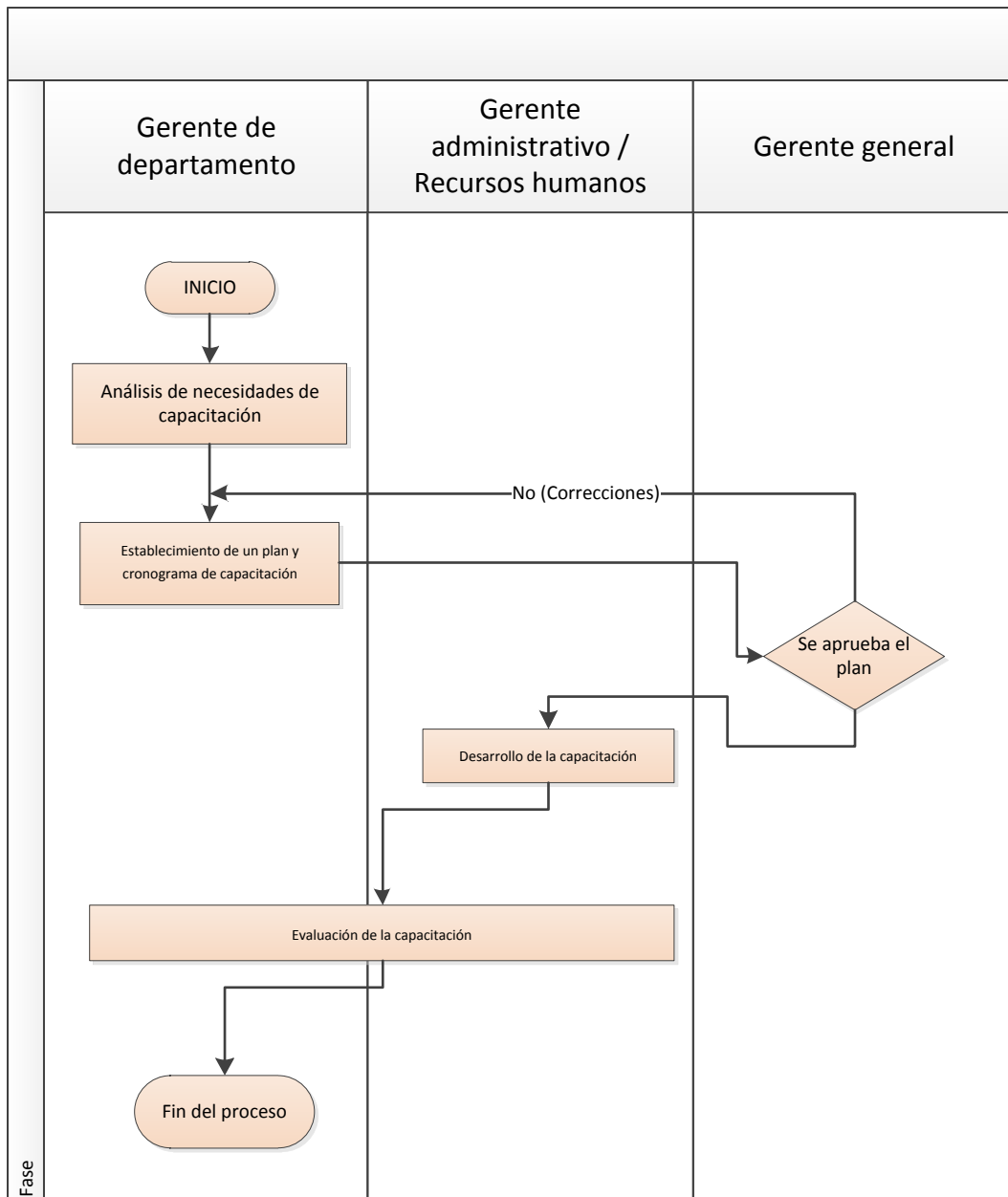


Figura 47. Diagrama de flujo de capacitación

Fuente: (Chiavenato, 2005)

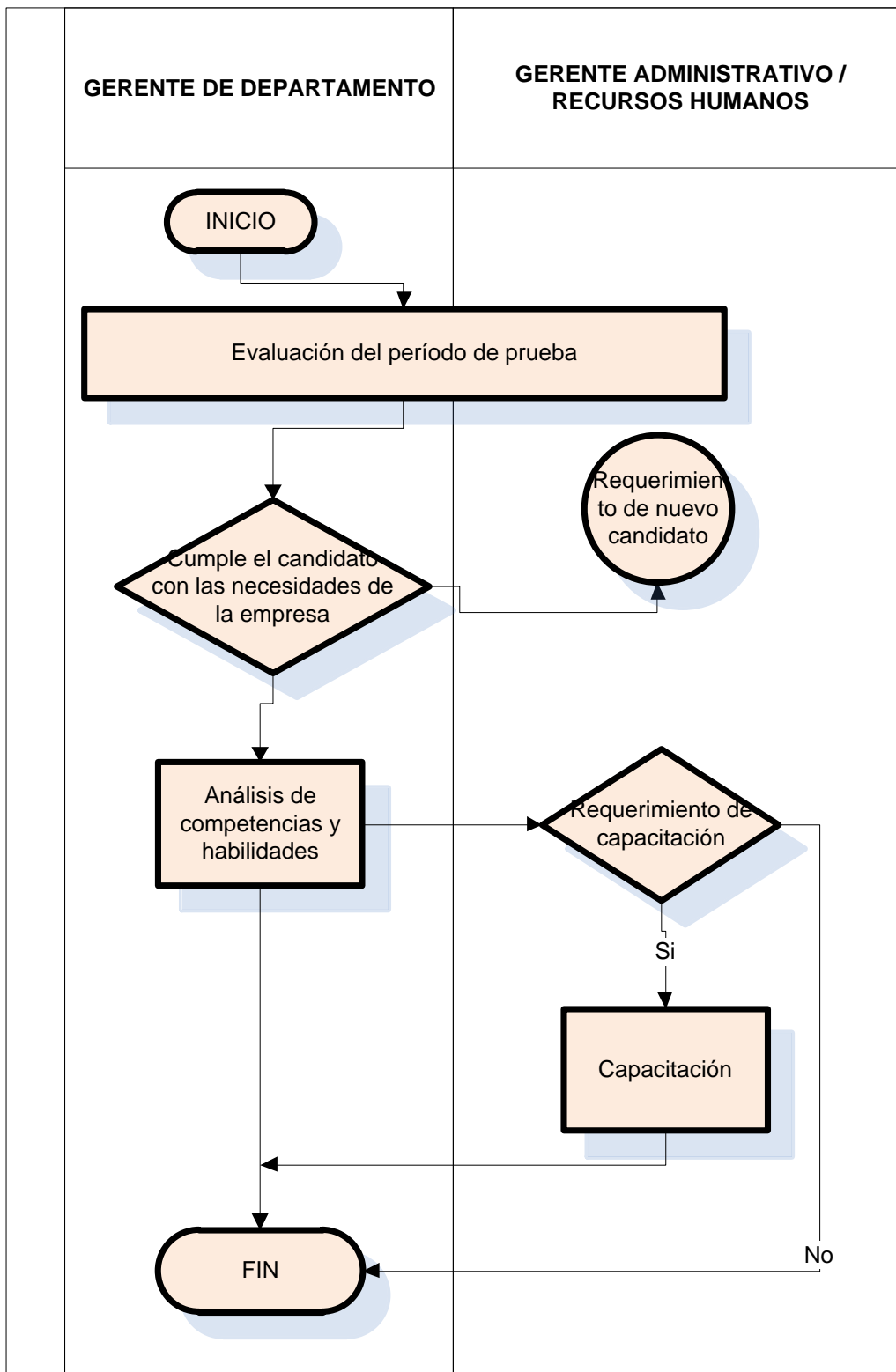


Figura 48. Diagrama de flujo de evaluación

Fuente: (Chiavenato, 2005)