



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y  
GRANDES DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LA CIUDAD DE  
CUENCA

Trabajo de titulación previo a la obtención del título  
de Licenciado/a en Administración de Empresas

AUTORES: DIEGO FERNANDO LEDESMA LANDI  
MARÍA GABRIELA VANEGAS ANDRADE  
TUTORA: ING. ROSALBA ELIXZANDRA PESÁNTEZ CHICA, Ph.D.

Cuenca - Ecuador  
2022

## CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nosotros, Diego Fernando Ledesma Landi con documento de identificación N° 0107380115 y María Gabriela Vanegas Andrade con documento de identificación N° 0107953457; manifestamos que:

Somos los autores y responsables del presente trabajo; y, autorizamos a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Cuenca, 18 de abril del 2022

Atentamente,



---

Diego Fernando Ledesma Landi

0107380115



---

María Gabriela Vanegas Andrade

0107953457

## **CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Nosotros, Diego Fernando Ledesma Landi con documento de identificación N° 0107380115 y María Gabriela Vanegas Andrade con documento de identificación N° 0107953457, expresamos nuestra voluntad y por medio del presente documento cedemos a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que somos autores del Artículo Académico: “La gestión de talento humano en las empresas medianas y grandes dentro del sector manufacturero en la ciudad de Cuenca”, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciado/a en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 18 de abril del 2022

Atentamente,



---

Diego Fernando Ledesma Landi

0107380115



---

María Gabriela Vanegas Andrade

0107953457

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Rosalba Elixzandra Pesantez Chica con documento de identificación N° 0102472842, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS MEDIANAS Y GRANDES DENTRO DEL SECTOR MANUFACTURERO EN LA CIUDAD DE CUENCA, realizado por Diego Fernando Ledesma Landi con documento de identificación N° 0107380115 y María Gabriela Vanegas Andrade con documento de identificación N° 0107953457, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo Académico, que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, 18 de abril de 2022.

Atentamente,



---

Ing. Rosalba Elixzandra Pesántez Chica, Ph.D.

0102472842

# La Gestión de Talento Humano en las empresas medianas y grandes dentro del sector manufacturero en la ciudad de Cuenca.

*The Management of Human Talent in medium and large companies within the manufacturing sector in the city of Cuenca.*

Diego Fernando Ledesma Landi  
dledesmal@est.ups.edu.ec María  
Gabriela Vanegas Andrade  
mvanegasa@est.ups.edu.ec

## Resumen

---

La presente investigación tiene como principal objetivo analizar como las empresas manufactureras medianas y grandes dentro de la ciudad de Cuenca llevan a cabo su proceso de gestión del talento humano, si cumplen con todos los procesos para mejorar el ambiente laboral. En el proceso de gestión de talento humano, dentro de la información recolectada en las empresas se dio a conocer que el 40% de las empresas medianas no poseen capacitadores especializados, y las empresas grandes tienen la posibilidad de tener capacitadores especializados, las empresas medianas en su mayoría usan el contrato a tiempo indefinido con 76,92% y en su minoría contrato temporal con 15,38% y contrato eventual con 7,69%, mientras que en las empresas grandes de manera equitativa con un 33,33% en contrato a tiempo indefinido, 33,33% contrato eventual y 33,33% contrato temporal, las empresas grandes desean obtener resultados favorables dentro del área de recursos humanos con un 50% en el aumento del conocimiento personal, seguido del cambio de actitudes y conductas con un 50%, mientras que las empresas medianas desean obtener resultados favorables dentro del área de recursos humanos con 25,71% en el cambio de actitudes y conductas, aumento de la eficiencia individual con 22,86%, seguido del aumento de habilidades personales con un 20%, aumento del conocimiento personal con 17,14%, y en su minoría reducción del ausentismo 8,57% y reducción de la rotación del persona con 5,71%. Toda la información que se recopiló de las empresas son de suma importancia para conocer que funciones y pasos realizaron para el mejoramiento de las organizaciones y todas sus áreas internas. La investigación es de corte transversal, no experimental y descriptiva, para la etapa de las bases teóricas se aplicaron el método analítico-sintético y la técnica de revisión bibliográfica y por internet, adicionalmente se aplicaron la técnica de la encuesta.

## Abstract

The main objective of this research is to analyze how medium and large manufacturing companies in the city of Cuenca carry out their human talent management process, if they comply with all the processes to improve the work environment. In the process of human talent management, within the information collected in the companies, it was found that 40% of medium-sized companies do not have specialized trainers, and large companies have the possibility of having specialized trainers, the majority of the medium-sized companies use permanent contracts (76.92%) and a minority use temporary contracts (15.38%) and temporary contracts (7.69%), while the large companies use permanent contracts equally (33.33%), temporary contracts (33.33%) and temporary contracts (33.33%), the large companies wish to obtain favorable results in the area of human resources with 50% in the increase of personal knowledge, followed by the change of attitudes and behaviors with 50%, while the medium-sized companies wish to obtain favorable results in the area of human resources with 25.71% in the change of attitudes and behaviors, increase of individual efficiency with 22.86%, followed by the

increase of personal skills with 20%, increase of personal knowledge with 17.14%, and in the minority reduction of absenteeism with 8.57% and reduction of personnel turnover with 5.71%. All the information gathered from the companies is of utmost importance to know what functions and steps were taken to improve the organizations and all their internal areas. The research is cross-sectional, non-experimental and descriptive, for the stage of the theoretical bases the analytical-synthetic method and the technique of bibliographic review and internet were applied, additionally the survey technique was applied.

### **Palabras clave**

---

Gestión, talento humano, selección, contratación, capacitación, inducción, evaluación de desempeño.

### **Keywords**

---

Management, human talent, selection, hiring, training, induction, performance evaluation.

## Contenido

1. Introducción .....	8
1.1. Estado de Arte.....	8
2. Materiales y métodos.....	11
3. Resultados.....	11
4. Conclusiones y discusión.....	28
5. Recomendaciones .....	29
6. Referencias bibliográficas .....	30

## 1. Introducción

La presente investigación, contribuye a tener un mejor conocimiento de la gestión de talento humano en las empresas, ya sean grandes o medianas. Así también, sirve como punto de partida para realizar nuevas investigaciones acerca de la gestión del talento humano en las empresas, es decir, indicar que la gestión de talento humano permite tener en cuenta los mejores talentos, para que el desempeño laboral de la empresa sea notorio y la lleve cuesta arriba. El reto de la gestión de talento humano, está en conocer a los colaboradores, la consolidación eficaz de lo que significa contratar a una persona para que labore en la empresa, negocio o institución. Este artículo permite saber cuál es la situación de la gestión del talento humano en las empresas medianas y grande, permite identificar la manera en que se llevan los procesos y subprocesos del talento humano en las empresas. Tal cual, será muchísimo más simple detectar y entender las dudas, problemas y cualidades de los empleados, además de poder diseñar las tácticas idóneas para solucionar aquellas situaciones y motivar a cada empleado según sus necesidades.

### 1.1. Estado de Arte

#### 1.1.1. Gestión de Talento Humano.

*Según Aguirre (2013) señala que, las empresas de hoy desean atraer los mejores talentos para su empresa, la gestión de recursos humanos es una secuencia de protocolos que se utiliza para asegurar que cada empleado alcance sus fines profesionales al ingresar a una empresa. La gestión de recursos humanos tiene como característica impulsar a los empleados a mejorar en su puesto de trabajo. Escobar (2013), considera que “La gestión de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilidad de los sistemas de trabajo y al cambio” p.50. Administrar es planear, acomodar, coordinar, desarrollar y mantener el control del manejo eficiente del personal de una organización. Por otro lado, se puede decir que la gestión es la acción y efecto de gestionar, es decir, en el contexto empresarial, en la correcta administración, en la gestión de los recursos humanos es importante para lograr un ambiente laboral tranquilo y cómodo para los empleados de una empresa u organización, de ella depende la actitud ante el trabajo y el desarrollo de la empresa u organización, (Alarcón, 2009). La gestión de recursos humanos no es lo único que se ve en el centro de una organización u empresa, esta viene acompañada de relevantes valores en las interrelaciones e adhesión de todos los miembros que la conforman, o sea, consumidores, proveedores y empleados, todos los que juegan un papel importante en la empresa u organización. (Benavides & Freire, 2014).*

*Las empresas, negocios u organizaciones nacen de la unión y el esfuerzo de varias personas que trabajan en conjunto, las personas que trabajan en grupos en las organizaciones, a lo largo del tiempo han ido adquiriendo diversos nombres, es decir, el grupo se suele llamar mano de obra, empleados, oficinistas, operadores, colaboradores, etc. El termino de talento humano describe a las personas como un miembro fundamental e importante para la empresa, los cuales poseen capacidades y propiedades que le brindan vida y desplazamiento a toda organización, actualmente, como se dijo antes, se usa el termino de recursos humanos o ingenio*



humano debido a que los individuos tienen talentos y habilidades que hacen que una organización prospere (Vallejo, 2016). La gestión de talento humano no es una tarea sencilla de realizar, cada persona es diferente y tiene varias cualidades que benefician a una organización, en otras palabras, es un elemento sujeto a la influencia de algunas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y diferentes comportamientos que son muy diversos. Si las empresas, negocios u organizaciones se componen de personas, el aprendizaje de las mismas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y manejar el talento humano eficientemente (Duran & Ortiz, 2021). Por otro lado, según Gonzales (2015), las relaciones entre clientes y empleados depende de una buena selección del personal, donde los niveles de calidad humana sean altos, esto se denomina factores humanos de interés para la organización.

### 1.1.2. Importancia de la gestión del talento humano en las empresas

La importancia de la gestión del talento humano en las empresas se deriva de las metas trazadas por el departamento, Butteris (2020), considera que el objetivo importante de este departamento es contratar y trasladar personal, así también, mantener informes y administrar salarios y beneficios de sus empleados. En las empresas existen sinnúmero de problemas que deben ser resueltos por las personas que trabajan en la empresa, para ello es necesario contar con trabajadores calificados para la tarea, con capacidad de respuesta inmediata y resolución de conflictos. (Werther & Davis 2018).

Según Ramos et al., (2017)), el talento humano es un área en la empresa que proporciona la chispa creativa en cualquier empresa o negocio, la mano de obra se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios para controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y así entre otras actividades, el trabajo del jefe de talento humano es influir de manera positiva para que el ambiente laboral sea perfecto para trabajar y los empleados se desempeñen mejor. Así también, las acciones de las personas siempre están basadas en suposiciones, es decir, • Si pueden tener tranquilidad en la empresa.

- Si les agrada o desagrada el trabajo.
- Se pueden ser creativos y brindar opiniones personales a la empresa
- Como va a ser la manera en la que los traten.

El jefe del área de talento humano puede ver todos estos comportamientos de sus empleados, esto hace más fácil el manejo del área y evita conflictos futuros.

Cabe recalcar que en la actualidad los colaboradores tienen propósitos y perspectivas diferentes acerca de su ocupación que están por desempeñar, algunos colaboradores quieren desempeñarse en la dirección de sus puestos de trabajo, y anhelan participar en los ingresos financieros obtenidos por su organización.

### 1.1.3. Características de la gestión del Talento Humano.

*Según Mori & Bardales (2020), la gestión de recursos humanos también se puede dar a entender como un enfoque único del sistema de gestión del empleo que busca lograr ventaja competitiva a través del desarrollo estratégico de una fuerza laboral comprometida y capaz. Para estar más informados, estas son las características de la gestión de recursos humanos, ya que, la gestión del talento humano tiene características importantes para la función del área dentro de la empresa:*

- Ofrece ventaja competitiva a la empresa*
- Usar indicadores de administración para la zona de recursos humanos*
- Tener en cuenta lo que se quiere lograr en la empresa, es decir, los objetivos.*
- Realizar un plan estratégico de manera anual y bianual. La gestión de recursos humanos no se disminuye a ocupaciones como hacer cursos de capacitación y abonar salarios, para comprender la gestión de recursos humanos, los procesos son diversos, tanto que abarcan a partir de reclutamiento, selección, formación y desarrollo, cultura organizacional y la gestión de sus salarios (Suarez 2011).*

*La Gestión de Talento Humano, define los procesos por los cuales las organizaciones planifican, organizan y administran las labores y activos involucrados con las personas que componen la organización. Como se visualiza a continuación, la gestión de recursos humanos es un área con un peso cada vez más grande en los comités ejecutivos de las organizaciones, sea como sea la magnitud de las mismas. Esta administración implica zonas como la retribución, la administración del ingenio, la formación en las organizaciones, la selección, movilidad mundial de trabajadores, la administración de clima gremial, la evaluación del manejo, la administración de los cambios organizacionales que perjudiquen al personal, la resolución de conflictos laborales, la fijación de políticas sobre el personal y otras muchas funcionalidades en medio de las que desde luego se integran las labores administrativas derivadas de estas zonas (Ramírez et al., 2019).*

*Gestionar en efecto los citados puntos implica un desafío para las empresas y de ellas va a depender en enorme medida disponer de personal conveniente al grado de competencia y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funcionalidades cotidianas y se implique activamente en que la compañía camine en la dirección idónea (Paredes & Incarte, 2013).*

*El efecto de la gestión de recursos humanos podría ser importante en la compañía si se manejan sus políticas correctamente. Se debería considerar que esta área es el nexo de alianza entre la tarea, perspectiva y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella. Lograr que los ayudantes y las metas de la dirección vayan en la misma línea es difícil, conseguirlo de forma que los empleados se encuentren involucrados y motivados con aquellos fines es todavía más complejo (Mejía et al., (2013).*

*Según Gómez (2010), la gestión de recursos humanos tiene la ocupación de comunicar todas las políticas y de preocuparse de impulsar los valores de la organización en los colaboradores. Para eso, es indispensable examinar los modelos de liderazgo que hay en*

la organización, los canales de comunicación existentes, la dirección o direcciones en las que viaja la comunicación entre Dirección y ayudantes, la satisfacción de los colaboradores, su nivel de asentimiento de los valores de la compañía, etcétera.

En definitiva, la gestión del talento humano engloba cada una de las zonas elementales para que los colaboradores dejen de tener la sensación de que es “el departamento de nóminas” y constituir un departamento que en verdad se preocupa por todas las personas dentro en la organización. Conseguirlo implica la optimización del clima gremial, una gran sensación de pertenencia a la empresa u organización, un gran nivel de conciencia organizacional y, debido a lo cual, tener un mejor funcionamiento y productividad que facilitan de manera enorme la operativa diaria de la organización (López, 2017).

## 2. Materiales y métodos

El tipo de investigación que se aplicó en el trabajo fue cualitativa y cuantitativa, dónde se enfocó en las empresas medianas y grandes del sector manufacturero dentro de la ciudad de Cuenca en el área de la gestión del talento humano.

La investigación fue de corte transversal, no experimental y descriptiva.

Para la fase de las bases teóricas se aplicó el método analítico-sintético y se aplicó la técnica de revisión bibliográfica y por internet.

Para la etapa del diagnóstico, se utilizó el método inductivo-deductivo, según Rodríguez Jiménez & Vizcaino (2017), la inducción es una forma de razonamientos se basa en el entendimiento de casos particulares a un entendimiento más general y la deducción se inspira de un entendimiento general a otro de menor grado generalmente; adicionalmente se aplicó la técnica de la encuesta que según López et al., (2015) es una técnica de recogida de datos por medio de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es obtener información más detallada y se utilizó el instrumento de un cuestionario bien estructurado.

Se realizaron 11 encuestas entre grandes y medianas empresas manufactureras en Cuenca, debido a que las mismas no proporcionaron la información que requeríamos, otras empresas estaban cerradas y algunas se cambiaron de lugar y no dejaron información para ubicarlas, así también, por políticas de privacidad varias empresas no brindaron la información solicitada.

## 3. Resultados

El análisis de las grandes y medianas empresas, es importante, ya que se podrá ver los resultados de la Gestión de Talento Humano en las empresas de Cuenca.

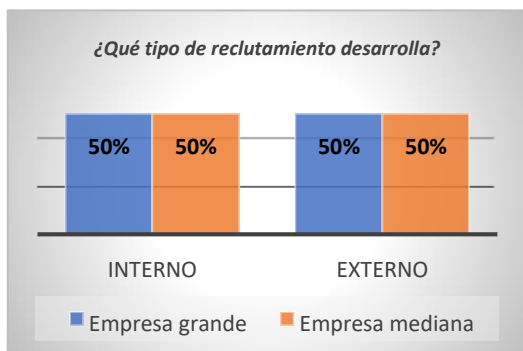
Se destacaron las siguientes preguntas de las encuestas realizadas a las empresas de Cuenca.

**Tabla 1: ¿Qué tipo de reclutamiento desarrolla?**

	RECLUTAMIENTO	RECLUTAMIENTO TOTAL	TOTAL DE INTERNO	EXTERNO	EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	50%	50%	100%		1
EMPRESA MEDIANA	50%	50%	100%		10

Elaboración propia

**FIGURA 1**



Fuente: Investigación de campo, 2021.  
Elaboración propia.

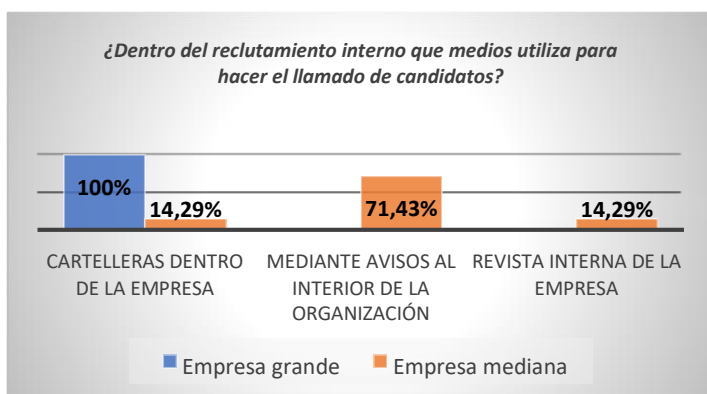
Se puede observar que las empresas medianas realizan reclutamiento interno y externo en la misma proporción, de la misma manera las empresas grandes.

**TABLA 2: ¿Dentro del reclutamiento interno que medios utiliza para hacer el llamado de candidatos?**

	CARTELERAS DENTRO DE LA EMPRESA	MEDIANTE AVISOS AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	REVISTA INTERNA DE LA EMPRESA	TOTAL	TOTAL, EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	100%			100%	1
EMPRESA MEDIANA	14,29%	71,43%	14,29%	100%	100%

Elaboración propia

**FIGURA 2**



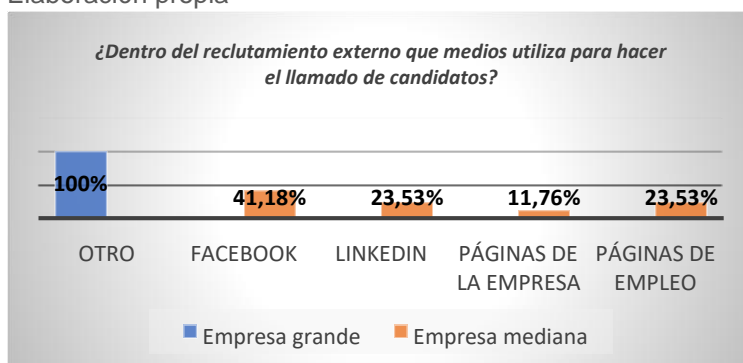
Fuente: Investigación de campo, 2021.  
Elaboración propia

Según las estadísticas que se observan en el gráfico, las empresas grandes utilizan las carteleras dentro de la empresa, mientras que, en las medianas empresas, en su mayoría, seguido mediante avisos al interior de la organización y en su minoría revista interna de la empresa.

**TABLA 3: ¿Dentro del reclutamiento externo que medios utiliza para hacer el llamado de candidatos?**

	OTRO	FACEBOOK	LINKEDIN	PÁGINAS DE LA EMPRESA EMPLEO	PÁGINAS DE EMPLEO	TOTAL EMPRESAS	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	100%					100%	1
EMPRESA MEDIANA		41,18%	23,53%	11,76%	23,53%	100%	10

Elaboración propia



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

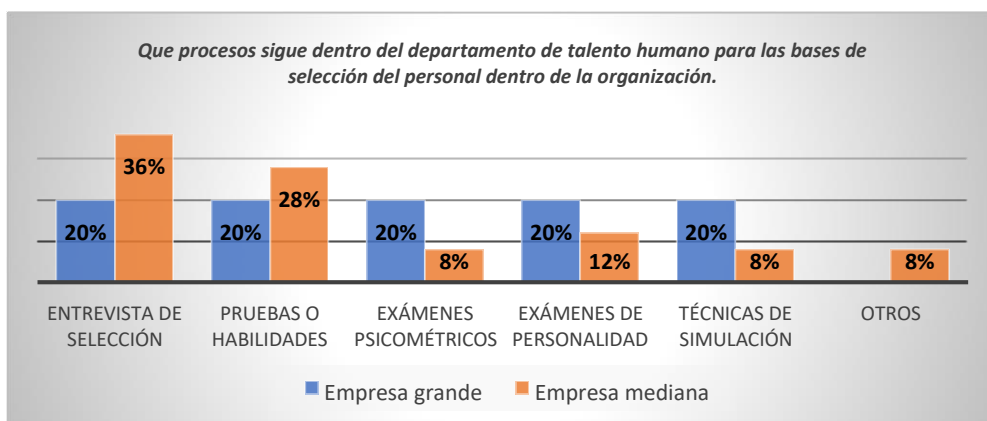
En el reclutamiento externo las grandes empresas, utilizan otros medios aparte de los mencionados para reclutar personal, mientras que en las medianas empresas utilizan en su mayoría las redes sociales, y, como se puede observar en su menor porcentaje, utilizan páginas de empleo.

**TABLA 4: ¿Qué procesos sigue dentro del departamento de talento humano para las bases de selección del personal dentro de la organización?**

	ENTREVISTA DE SELECCIÓN	PRUEBAS DE HABILIDADES	EXÁMENES PSICOMÉTRICOS	EXÁMENES DE PERSONALIDAD	TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	OTROS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	20%	20%	20%	20%	20%		100%	1
EMPRESA MEDIANA	36%	28%	8%	12%	8%	8%	92%	10

Elaboración propia

**FIGURA 4**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

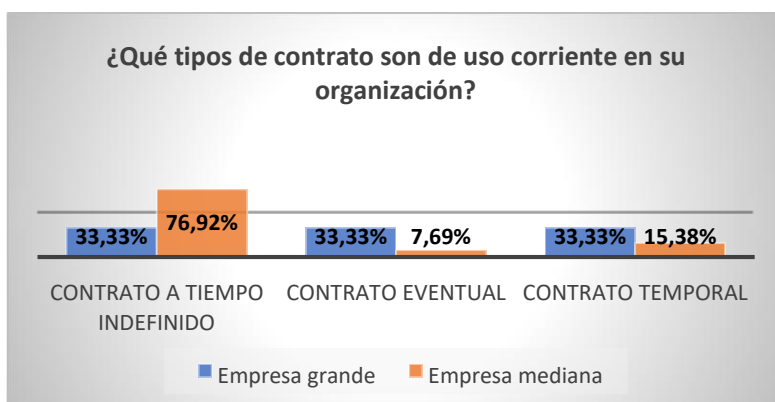
En las grandes empresas, siguen equitativamente todos los procesos para seleccionar personal, mientras que, en las medianas empresas, en su mayoría, siguen entrevista de selección y en su minoría, las técnicas de simulación.

**TABLA 5: ¿Qué tipos de contrato son de uso corriente en su organización?**

	CONTRATO A TIEMPO INDEFINIDO	CONTRATO EVENTUAL	CONTRATO TEMPORAL	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	33,33%	33,33%	33,33%	100%	1
EMPRESA MEDIANA	76,92%	7,69%	15,38%	100%	10

Elaboración propia

**FIGURA 5**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

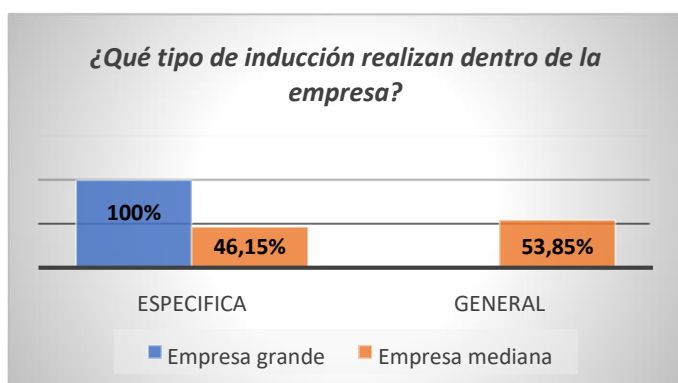
En las empresas grandes, utilizan equitativamente los contratos para su personal, ya que desempeñan diferentes puestos de trabajo, mientras que, en las medianas empresas, en su mayoría, utilizan el contrato de tiempo indefinido.

**TABLA 6: ¿Qué tipo de inducción realizan dentro de la empresa?**

	ESPECIFICA	GENERAL	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	100%		100%	1
EMPRESA MEDIANA	46,15%	53,85%	100%	10

Elaboración propia

**FIGURA 6**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

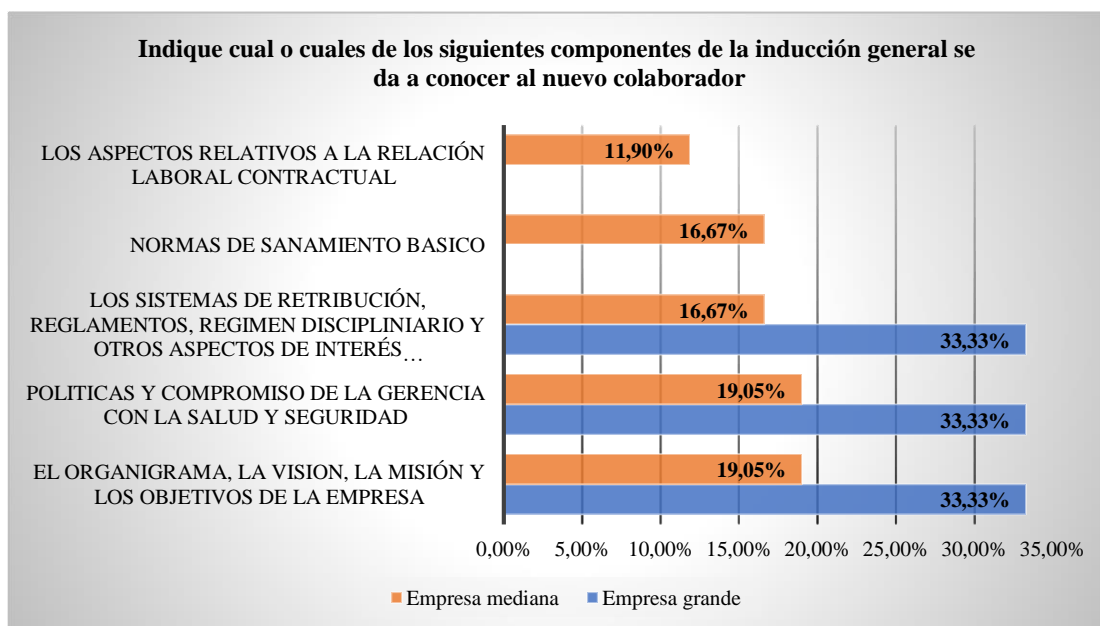
Los tipos de inducción que se realizan dentro de la empresa grande es la inducción específica, mientras que en las empresas medianas en su mayoría la inducción general, seguido de la inducción específica.

**TABLA 7: Indique cual o cuales de los siguientes componentes de la inducción general se da a conocer al nuevo colaborador.**

	EL ORGANIGRAMA	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	LOS SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN,	NORMAS DE SANEAMIENTO BÁSICO	LOS ASPECTOS RELATIVOS	GENERALIDADES DE SEGURIDAD SOCIAL	LOS PROGRAMAS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	33,33%	33,33%	33,33%					100%	1
EMPRESA MEDIANA	19,05%	19,05%	16,67%	16,67%	11,90%	14,29%	2,38%	100%	10

Elaboración propia

**FIGURA 7**



Fuente: Investigación de campo, 2021.  
Elaboración propia

En las grandes empresas se dan a conocer todos los componentes de la inducción general, mientras que en las medianas empresas se utiliza, en su mayoría, el organigrama, la visión, la misión y los objetivos de la empresa, así también las políticas y compromiso de la gerencia con salud y seguridad, seguido de las normas de saneamiento básico y los aspectos relativos a la relación laboral contractual.

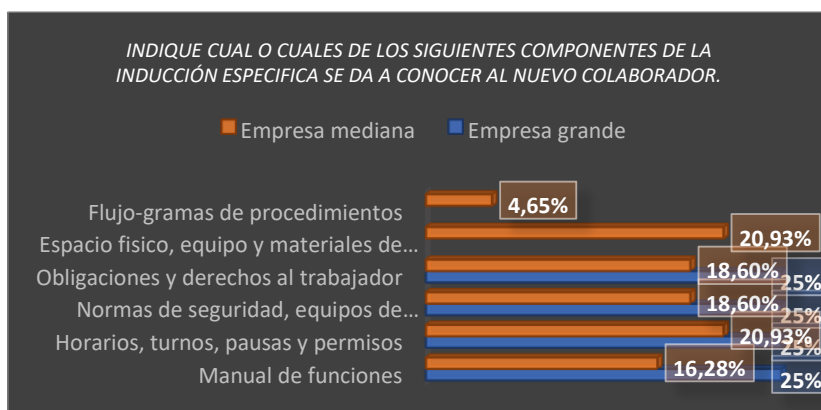
**TABLA 8: Indique cual o cuales de los siguientes componentes de la inducción específica se da a conocer al nuevo colaborador.**

	MANUAL DE FUNCIONES	HORARIOS, TURNOS	NORMAS DE SEGURIDAD,	OBLIGACIONES Y DERECHOS	ESPACIO FÍSICO	FLUJOSGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	25%	25%	25%	25%			100%	1
EMPRESA MEDIANA	16,28%	20,93%	18,60%	18,60%	20,93%	4,65%	100%	10

Elaboración propia



**FIGURA 8**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

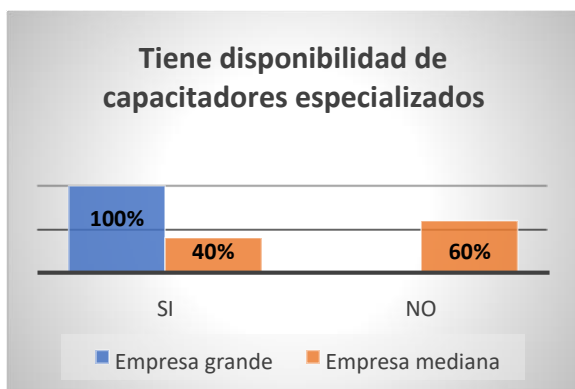
Nuevamente, para las grandes empresas, se dan a conocer todos los componentes de la inducción general equitativamente, mientras que en las medianas empresas se da a conocer, en su mayoría, el espacio físico, equipo y materiales de trabajo, de igual manera, los horarios, turnos, pausas y permisos.

**TABLA 9: ¿Tiene disponibilidad de capacitadores especializados?**

	SI	NO	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	100%		100%	1
EMPRESA MEDIANA	40%	60%	100%	10

Elaboración propia

**FIGURA 9**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

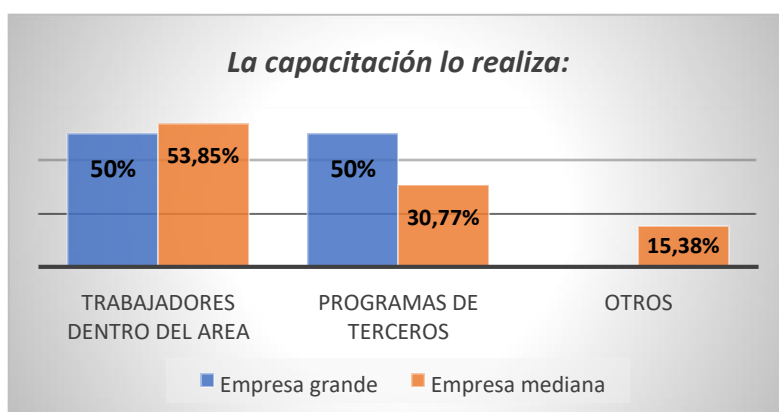
Como se puede observar, en las empresas si hay disponibilidad de tener capacitaciones especializadas, mientras que, en las empresas medianas, en su minoría del 40% disponen de capacitadores especializados.

**TABLA 10: La capacitación lo realiza**

	TRABAJADORES DENTRO DEL ÁREA	PROGRAMAS DE TERCEROS	OTROS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	50%	50%		100%	1
EMPRESA MEDIANA	53,85%	30,77%	15,38%	100%	10

Elaboración propia

**FIGURA 10**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

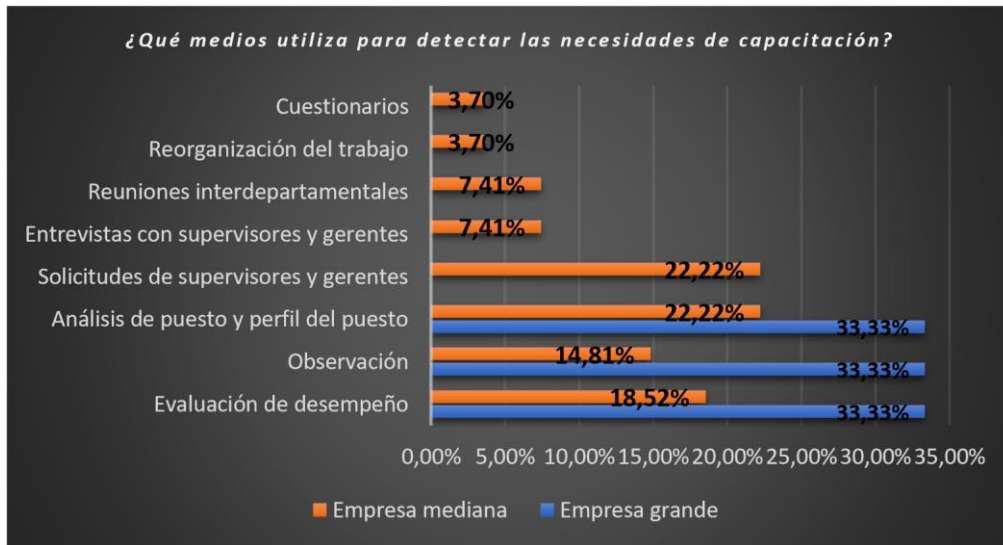
Elaboración propia

En el caso de las grandes empresas los realizan, la mitad, los trabajadores dentro del área y la otra mitad, programas de terceros, mientras que, en las medianas empresas, en su minoría, lo realizan otros miembros o capacitadores.

**TABLA 11: ¿Qué medios utiliza para detectar las necesidades de capacitación?**

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	OBSERVACIÓN	ANÁLISIS DE PUESTOS	SOLICITUDES SUPERVISORES	ENTREVISTAS CON SUPERVISORES	REUNIONES INTERDEPARTAMENTALES	REORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	CUESTIONARIOS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	33,33%	33,33%	33,33%						10	1
EMPRESA MEDIANA	18,52%	14,81%	22,22%	22,22%	7,41%	7,41%	3,70%	3,70%	10	10

FIGURA 11



Fuente: Investigación de campo, 2021.

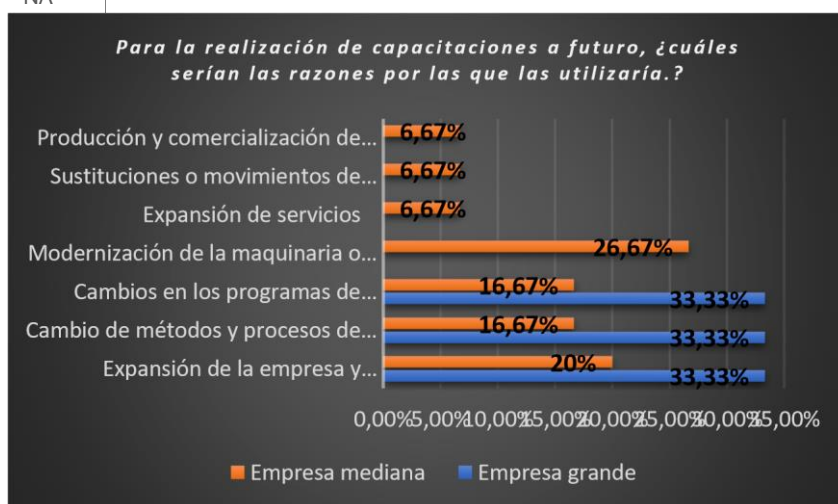
Elaboración propia

Las grandes empresas utilizan equitativamente los Análisis de puesto y perfil del puesto, evaluación de desempeño, observación, mientras que, en las medianas empresas, la mayoría ocupan evaluación de desempeño.

**TABLA 12: Para la realización de capacitaciones a futuro, ¿cuáles serían las razones por**

### las que las utilizaría.?

	EXPAN SIÓN DE LA EMPRE SA	CAMBI O DE MÉTO DOS	CAMBIO S EN LOS PROGR AMAS	MODERNIZ ACIÓN DE LA MAQUINAR IA	EXPAN SIÓN DE SERVIC IOS	SUSTITUC IONES O MOVIMIEN TOS DE PERSONA L	PRODUCCIÓ N Y COMERCIALI ZACIÓN	TOT AL	TOT AL
EMPR ESA GRAN DE	33,33%	33,33 %	33,33%					100 %	1
EMPR ESA MEDIA NA	20%	16,67 %	16,67%	26,67%	6,67%	6,67%	6,67%	100 %	10



Elaboración propia

**FIGURA 12**

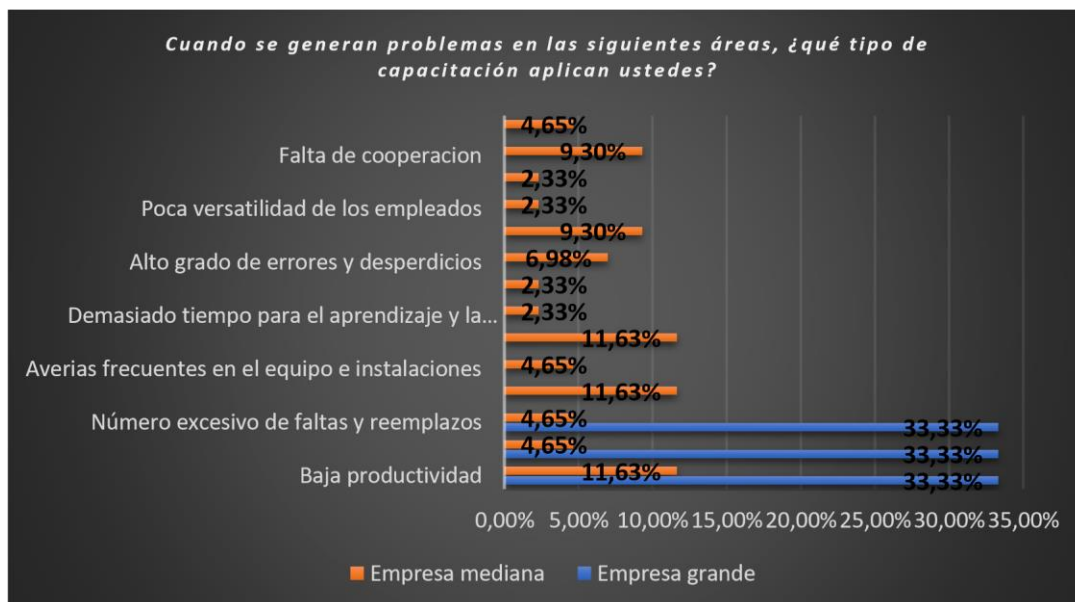
Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

En las grandes empresas, se realizarían capacitaciones por expansión de la empresa y contratación de nuevos empleados, cambio de métodos y procesos de trabajo, cambios en los programas de trabajo o de producción, mientras que en las medianas empresas se realizarían las capacitaciones, en su mayoría, por modernización de la maquinaria o el equipo.

**TABLA 13 Cuando se generan problemas en las siguientes áreas, ¿qué tipo de capacitación aplican ustedes?**

	Respuesta de las empresas	Porcentaje	No responde	Total
<b>Respuesta de grandes empresas</b>	1	100%		100%
<b>Respuesta de medianas empresas</b>	9	90%	10%	100%



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

En las grandes empresas, se realizan capacitaciones cuando ocurren los siguientes problemas, numero excesivos y falta de reemplazo, baja productividad, mientras que en las medianas empresas se realiza capacitaciones cuando, en su mayoría, hay baja productividad.

**TABLA 14: Luego de haber realizado las capacitaciones, ¿cuáles son los resultados que se han obtenido a nivel de recursos humanos?**

	AUMENTO DEL CONOCIMIENTO PERSONAL	CAMBIO DE ACTITUDES Y CONDUCTAS	AUMENTO DE HABILIDADES PERSONALES	AUMENTO DE LA EFICIENCIA INDIVIDUAL	REDUCCIÓN DEL AUSENTISMO	REDUCCIÓN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL	TOTAL	TOTAL EMPRESA
EMPRESA GRANDE	50%	50%					100%	1
EMPRESA MEDIANA	17,14%	25,71%	20%	22,86%	8,57%	5,71%	100%	10

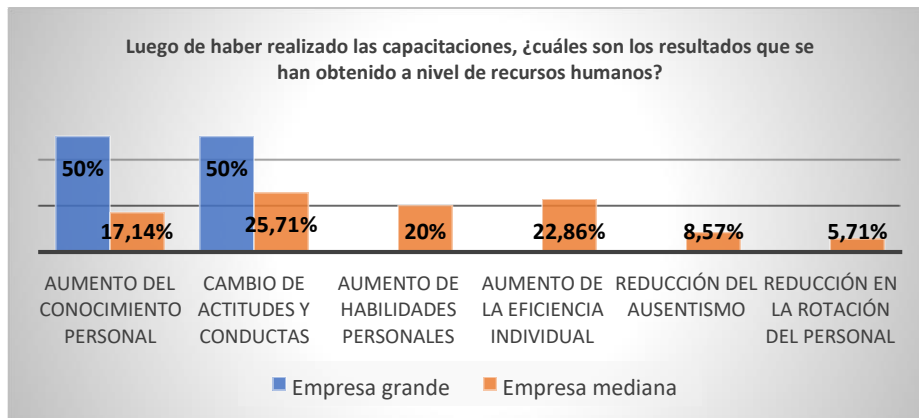
Fuente: Investigación de campo, 2021.

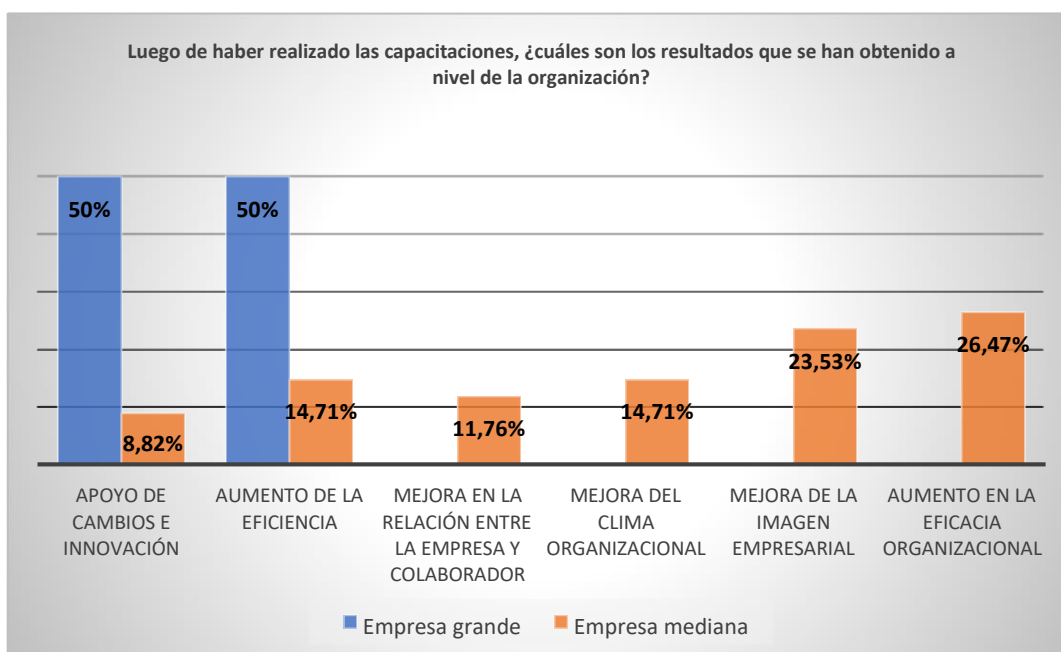
Elaboración propia

En las grandes empresas, en igualdad de resultados, los resultados que se han obtenido ha sido el aumento del conocimiento personal, mientras que, en las medianas empresas, al realizar las capacitaciones, se obtiene, con su mayor porcentaje, cambio de actitudes y conductas, mientras que en su minoría la reducción en la rotación del personal.

**TABLA 15: Luego de haber realizado las capacitaciones, ¿cuáles son los resultados que se han obtenido a nivel de la organización?**

	APOYO DE CAMBIOS E INNOVACIÓN	AUMENTO DE LA EFICIENCIA	MEJORA EN LA RELACIÓN	MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	MEJORA DE LA IMAGEN EMPRESARIAL	AUMENTO EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	50%	50%					100%	1
EMPRESA MEDIANA	8,82%	14,71%	11,76%	14,71%	23,53%	26,47%	100%	10





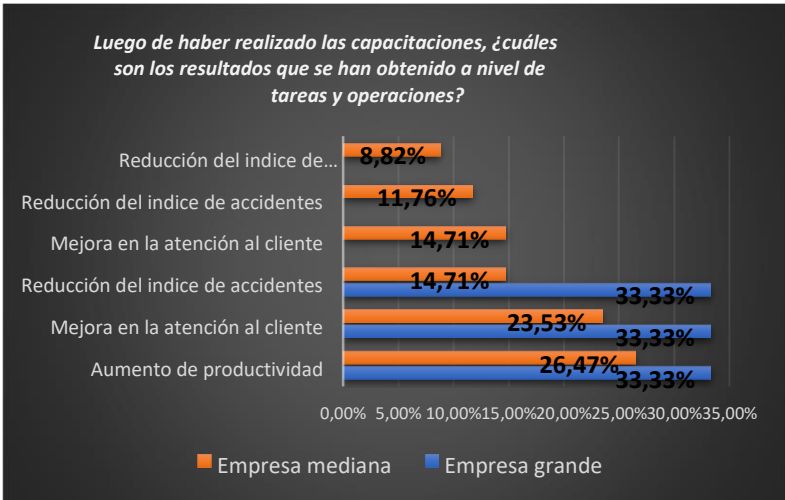
Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

En iguales resultados, las grandes empresas han obtenido como resultado, apoyo de cambios e innovación, aumento de la eficiencia, mientras que, en su mayoría, las empresas mediadas obtuvieron como resultado la mejora del resultado empresarial, y como minoría, apoyo de cambios e innovación.

**TABLA 16: Luego de haber realizado las capacitaciones, ¿cuáles son los resultados que se han obtenido a nivel de tareas y operaciones?**

	AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ACCIDENTES	MEJORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE	REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE ACCIDENTES	REDUCCIÓN DEL ÍNDICE DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS Y EQUIPOS	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	33,33%	33,33%	33,33%				100%	1
EMPRESA MEDIANA	26,47%	23,53%	14,71%	14,71%	11,76%	8,82%	100%	10



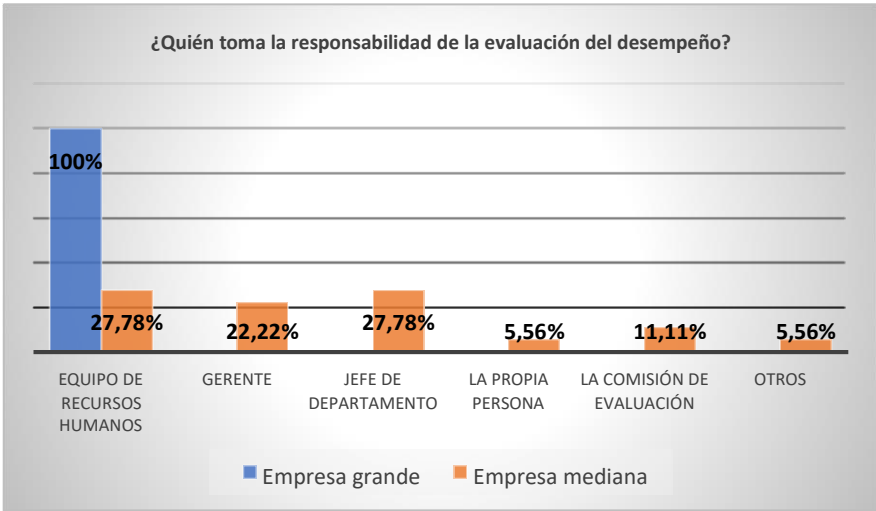
Fuente: Investigación de campo, 2021.  
Elaboración propia

A nivel de tareas y operaciones, los resultados de las grandes empresas son los mismo en, aumento de productividad, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, mientras que, en las medianas empresas, en su minoría, el resultado es la reducción del índice de mantenimiento de maquinaria y equipo.

**TABLA 17: ¿Quién toma la responsabilidad de la evaluación del desempeño?**

	EQUIPO DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE	JEFE DE DEPARTAMENTOS	LA PROPIA PERSONA	LA COMISIÓN DE EVALUACIÓN	OTROS	TOTAL	TOTAL
EMPRESA GRANDE	100%						100%	1
EMPRESA MEDIANA	27,78%	22,22%	27,78%	5,56%	11,11%	5,56%	100%	10

**FIGURA 17**





Fuente: Investigación de campo, 2021.

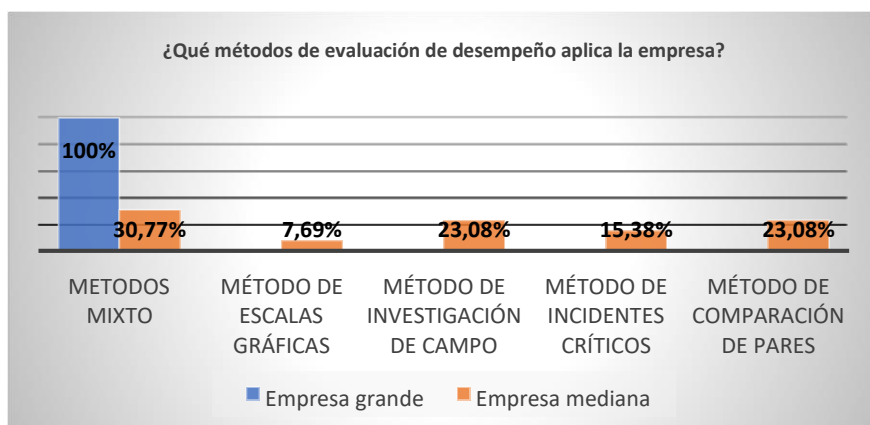
Elaboración propia

En las empresas grandes, toma la responsabilidad únicamente el equipo de recursos humanos, mientras que, en las medianas empresas, en su mayoría, los que toman dicha responsabilidad son el equipo de recursos humanos y el jefe de departamento, y en su minoría con otros miembros.

**TABLA 18: ¿Qué métodos de evaluación de desempeño aplica la empresa?**

	MÉTODOS MIXTO	MÉTODO DE ESCALAS GRÁFICAS	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO	MÉTODO DE INCIDENTES CRÍTICOS	MÉTODO DE COMPARACIÓN DE PARES	TOTAL	TOTAL EMPRESAS
EMPRESA GRANDE	100%					100%	1
EMPRESA MEDIANA	30,77%	7,69%	23,08%	15,38%	23,08%	100%	10

**FIGURA 18**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

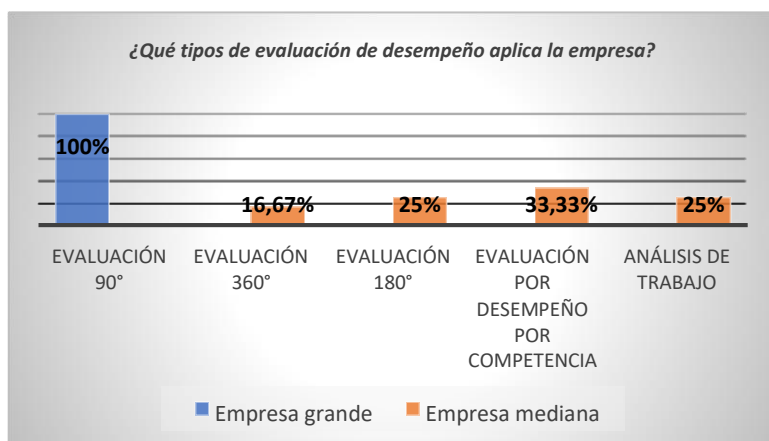
Elaboración propia

En las grandes empresas, se aplica únicamente el método mixto, mientras que en las medianas empresas se utilizan varias, en su mayoría se utiliza el método mixto, y en su minoría el método de escala gráfica.

**TABLA 19: ¿Qué tipos de evaluación de desempeño aplica la empresa?**

	EVALUACIÓN N 90°	EVALUACIÓN N 360°	EVALUACIÓN N 180°	EVALUACIÓN POR DESEMPEÑO POR COMPETENCIA	ANÁLISIS DE TRABAJO	TOTAL S DE TRABAJ S	TOTAL
EMPRESA GRANDE	100%					100%	1
EMPRESA MEDIANA	16,67%		25%	33,33%	25%	100%	10

**FIGURA 19**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

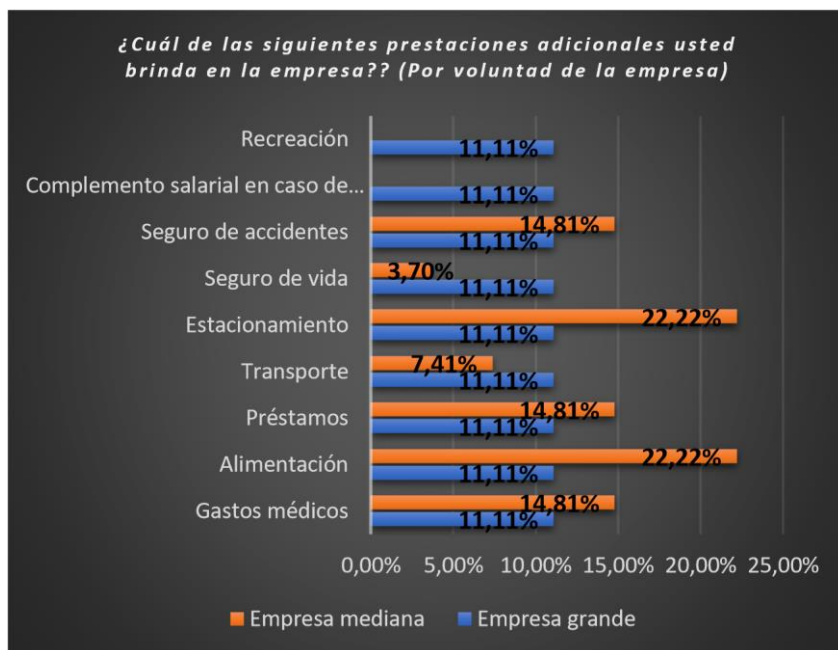
Elaboración propia

En las grandes empresas se utiliza la evaluación de 90°, mientras que, en las medianas empresas, en su mayoría, se utiliza la evaluación por desempeño de competencia.

**TABLA 20: ¿Cuál de las siguientes prestaciones adicionales usted brinda en la empresa? (Por voluntad de la empresa)**

	Respuesta de las empresas	Porcentaje
Respuesta de empresas grandes	1	100%
Respuesta de empresas medianas	10	100%

FIGURA 20



Fuente: Investigación de campo, 2021.

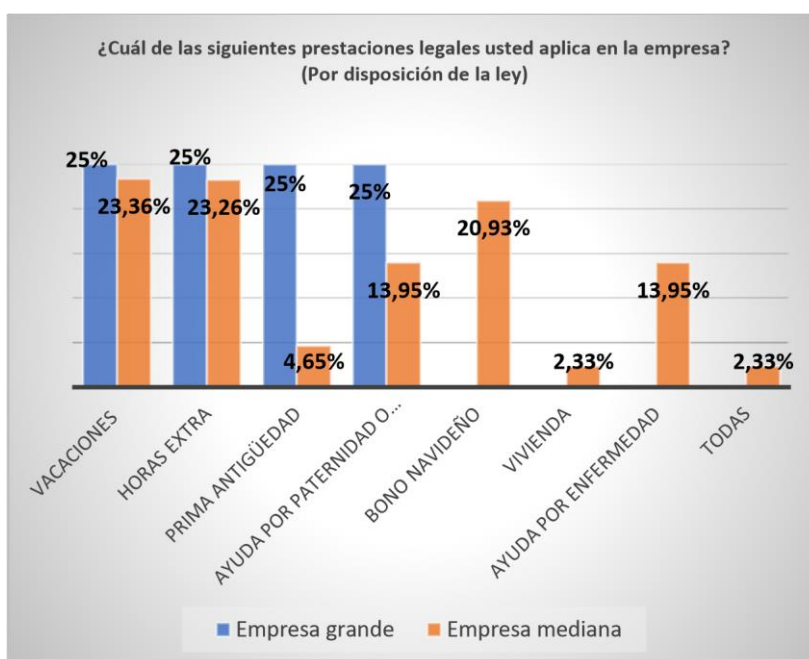
Elaboración propia

En las grandes empresas, se brinda las siguientes presentaciones adicionales (por voluntad de cada empresa), recreación, complemento salarial, seguro de accidentes, seguro de vida, estacionamiento, transporte, préstamos, alimentación, gastos médicos, mientras que en las medianas empresas se brindan los mismos beneficios que en las grandes empresas, sin embargo, en su mayoría se brinda el servicio de estacionamiento.

**TABLA 21: ¿Cuál de las siguientes prestaciones legales usted aplica en la empresa? (Por disposición de la ley).**

	Respuesta de las empresas	Porcentaje
Respuesta de empresas grandes	1	100%
Respuesta de empresas medianas	10	100%

**FIGURA 21**



Fuente: Investigación de campo, 2021.

Elaboración propia

En las grandes empresas se toma en consideración brindar ciertas consideraciones, es decir, vacaciones, horas extras, prima de antigüedad y ayuda de paternidad o maternidad, mientras que las medianas empresas se brindan todos los beneficios, pero, en su minoría el beneficio de vivienda.

#### 4. Conclusiones y discusión

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas aplicadas a las empresas medianas y grandes del sector manufacturero en la ciudad de Cuenca, en la gestión del talento humano, se concluyó que tanto como empresas medianas y grandes aplican el reclutamiento interno y externo en la misma proporción del 50%, los medios de reclutamiento interno usados por la empresa grande son carteleras dentro de la empresa 100%, mientras que, las empresas medianas, usan los siguientes medios de reclutamiento, avisos al interior de la organización con 71,43% seguido de revista interna de la empresa y carteleras dentro de la empresa con 14,29%, los medios de reclutamiento externo usados por las empresas medianas con 41,18% usan Facebook, LinkedIn 23,53%, páginas de empleo 23,53%, y páginas de la empresa 11,76%, dentro de la selección del personal las empresas grandes utilizan 5 métodos dentro del departamento de talento humano para la selección del personal con un 20% de cada uno, entrevistas de selección, pruebas o habilidades, exámenes psicométricos, exámenes de personalidad y técnicas de simulación, las empresas medianas para su proceso de selección del personal dentro de la organización en su mayoría se realizan el 36% entrevistas de selección, también pruebas habilidades con un 28%, seguido de los exámenes de personalidad 12%, y de manera equitativa los exámenes psicométricos, técnicas de simulación con 8%.

Las empresas grandes en un porcentaje del 33% utilizan el contrato a tiempo indefinido, en el mismo porcentaje el contrato eventual y en el mismo porcentaje el contrato temporal, por otra parte las empresas utilizan en un mayor porcentaje el contrato a tiempo indefinido en un 76,92%, en contrato temporal en un 15,38% y contrato eventual en un 7,69%; los tipos de inducción que se realiza en la empresa grande es la inducción específica con un 100% y no aplican la inducción general, y en las empresas medianas inducción general en un 53,85%, inducción específica en

un 46,15%, las empresas grandes cuentan con capacitadores especializados en un 100%, mientras que en las empresas medianas el 40% tiene la disponibilidad de capacitadores especializados, mientras que el 60% no tiene la disponibilidad de capacitadores especializados.

Las empresas grandes dentro de los métodos de evaluación de desempeño con un porcentaje del 100% utilizan el método mixto, mientras que en las empresas medianas en su mayoría con un 30,77% utilizan el método mixto, seguido de los métodos de investigación de campo con un 23,08%, también dan uso del método de comparación de pares con un 23,08%, seguido de método de incidentes críticos con un 15,38% y en su minoría utilizan métodos de escalas graficas con un 7,69%.

Las empresas grandes dentro de los métodos de evaluación de desempeño el 100% aplica la evaluación 90°, mientras que las empresas medianas en su mayor parte utilizan la evaluación por desempeño por competencia en un 33,33%, seguido del análisis de trabajo en un 25%, también la evaluación 180° con un porcentaje del 25%, finalmente la evaluación 360° en un 16,67%.

## **5. Recomendaciones**

Este artículo científico permite brindar recomendaciones importantes para los empresarios y emprendedores acerca de la importancia que tiene una efectiva gestión del talento humano, de tal suerte que se concienticen de la gran valía que tienen sus colaboradores. La presente investigación servirá como modelo para futuros trabajos académicos.

- Mediante los resultados obtenidos de las medianas empresas, se recomienda que realicen más capacitaciones a cerca de los temas relacionados con talento humano, ya que, algunas empresas no conocían los términos relacionados con el tema.
- En las medianas empresas, debería tomar la responsabilidad un solo departamento, el de talento humano, ya que este departamento se dedica únicamente al desempeño de sus colaboradores y las relaciones dentro del ambiente laboral.
- Los capacitadores especializados para distintas áreas benefician al desarrollo de toda la empresa, sin embargo, en las empresas medianas se debe tener en cuenta a los capacitadores de área operativa como parte de la empresa, de esta manera estarán a disposición de los colaboradores en caso de que ocurra alguna falla o problema con los mismos hacia la empresa.
- En las grandes empresas, se debe tener más consideración al realizar la evaluación del método de desempeño, ya que solo se utiliza la evaluación de 90°, mientras que, la más adecuada sería la evaluación de 360°, ya que esta permite obtener retroalimentación de todas las personas que están en contacto con el colaborador.
- En las grandes empresas deberían tener capacitaciones para todas las áreas, de esta manera mejoraría el desempeño de los colaboradores de la misma empresa, ya que, al obtener resultados en igual porcentaje, la organización, se desarrollaría más rápido.
- Las grandes empresas utilizan carteles dentro de la empresa como método de reclutamiento, se debería implementar más métodos para reclutar, ya que se puede perder nuevos talentos factibles para la empresa.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguirre, D., Cardona, M., & Garces, D. (2013), Percepciones de la alta gerencia y modelo de gestión por competencias en empresas de Bogotá. *Revista Suma de Negocios* Vol. 4
- Alarcón, D. (2009), La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Revista Científica Negotium* Vol. 5 No. 13
- Benavides Huertas, P. V., & Freire Andocilla, A. C. (2015). Auditoría de gestión al colegio particular continental, ubicado en el cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el período enero–diciembre del 2014 (Bachelor's thesis, LATACUNGA/UTC/2015).
- Butteris, M (2020). Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento
- Durán, M. C., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2021). *Fundamentos de Recursos Humanos*. 3ª Edición.
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas. (Tesis de maestría). Las Tunas: Universidad de Las Tunas. (p50).
- Gómez, L. (2010) Un modelo moderno de gerencia del talento humano. *Revista Vanguardia Psicológica*
- González, M. (2015). Selección de personal: buscando al mejor candidato. México: Alfaomega. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S2218-3620201900040016300007&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2218-3620201900040016300007&lng=en)
- Jiménez, E. A. C., & de Jesús Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (36), 7-20.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona.
- López, F. F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. UF0345. Tutor Formación.
- Mejía, A., Bravo, M, & Montoya, A. (2013), El factor del talento humano en las organizaciones. *Revista Ingeniera*.
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Paredes, I. & Inciarte, A. (2013), Enfoque por competencias. Hacia la integralidad y el desempeño profesional con sentido social y crítico. *Revista Científica OMNIA*.
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Ramos, L. S. G., Ramírez, D. X. J., & Avellán, W. W. J. (2017). El talento humano y su incidencia en el desempeño laboral. *RECIAMUC*, 1(4), 510-526.
- Suarez, B. (2011), Posmodernidad-dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo IDI. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccionpublicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>.

Werther, W. B., & Davis, K. (2018). Administración de recursos humanos. Mc Graw Hill Interamericana.