UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del
grado de Magister en
Administración de Empresas

"PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CÍA. LTDA."

Autoras:
Illescas Macancela Carmen Catalina.
Zhañay Zhañay Sonia Magali.

Dirigido por:
Gerardo Maldonado Zeas.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Autoras:
Illescas Macancela Carmen Catalina.
Zhañay Zhañay Sonia Magali.

Dirigido por:
Gerardo Maldonado Zeas.

"PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CÍA. LTDA."

Las personas, al encontrar el lugar en donde podamos desarrollarnos como profesionales y que nos inspira confianza, esperanza, seguridad, buscamos el poder aportar cada vez de mejor manera a la organización.
Somos un capital valioso dentro de una empresa; por lo cual, es preciso reconocer también lo importante que es para una organización, el saber identificar a aquellas personas que realmente son un aporte dentro de ella, y el conocimiento sobre cómo retenerlas y mantenerlas con altos niveles de satisfacción en diversos ámbitos, como el personal y profesional.
Mediante la investigación en cuanto a las formas de administrar a las personas en un sector específico del mercado, se puede destacar aspectos positivos, prácticas recomendables para otras organizaciones, y también la posibilidad de prevenirlas sobre situaciones y prácticas que la contaminan.
Múltiples factores que influyen en la administración de las personas dentro de las organizaciones; han hecho de esta labor, una que exija por sí sola la innovación en los pensamientos, procedimientos y políticas que la dirigen, aquí lo importante también es reaccionar a tiempo, ante necesidades que están ahí, latentes.

“PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA “FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CÍA. LTDA.”

“PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA “FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CÍA. LTDA.”

CARMEN CATALINA ILLESCAS MACANCELA
Ingeniera Comercial
Egresada de la Maestría de Administración de Empresas
de la Universidad Politécnica Salesiana

SONIA MAGALI ZHAÑAY ZHAÑAY
Contador Público Auditor
Egresada de la Maestría de Administración de Empresas
de la Universidad Politécnica Salesiana

Dirigido por:
GERARDO MALDONADO ZEAS
Economista

Cuenca – Ecuador
2015

Datos de Catalogación Bibliografica

ILLESCAS MACANCELA CARMEN Y ZHAÑAY ZHAÑAY SONIA

"PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA PYMES DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY Y SU APLICACIÓN EN LA EMPRESA "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CÍA. LTDA."

Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca – Ecuador, 2015

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Formato 170 x 240 Páginas: 104

Breve reseña de las autoras e información de contacto:

Illescas Macancela Carmen Catalina
Ingeniera Comercial
Egresada de la Maestría de Administración de Empresas
de la Universidad Politécnica Salesiana
ccillescas@gmail.com

Zhañay Zhañay Sonia Magali
Contador Público Auditor
Egresada de la Maestría de Administración de Empresas
de la Universidad Politécnica Salesiana
soniazh@hotmail.es

Dirigido por:

Gerardo Maldonado Zeas
Economista
germaldo1@yahoo.com

Todos los derechos reservados.
Queda prohibida, salvo excepción por la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de las titulares de propiedad intelectual. La inflacción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos o investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a las autoras.

DERECHOS RESERVADOS
2015 Universidad Politécnica Salesiana
CUENCA – ECUADOR, - SUDAMÉRICA
ILLESCAS MACANCELA CARMEN y ZHAÑAY ZHAÑAY SONIA MAGALI
"Propuesta De Manejo Integral De La Gestión Del Talento Humano Para Pymes Del Sector Manufacturero De La Provincia Del Azuay Y Su Aplicación En La Empresa "Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."

Edición y Producción:
Illescas Macancela Carmen Catalina y Zhañay Zhañay Sonia Magali
Diseño de la Portada:
Illescas Macancela Carmen Catalina
IMPRESO EN ECUADOR – PRINTED IN ECUADOR

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL V
ÍNDICE DE GRÁFICOS VII
ÍNDICE DE TABLAS VIII
DEDICATORIA IX
PREFACIO XI
AGRADECIMIENTO XV
CAPÍTULO 1 1
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY 1
1.1. Análisis de la Gestión del Talento Humano. 1
1.2. Análisis de las Industrias del sector Manufacturero. 3
1.3. Análisis del entorno. 7
CAPÍTULO 2 9
MARCO TEÓRICO 9
2.1. Sistema de Administración del Talento Humano. 9
2.2. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano. 11
2.3. Factores claves para la implementación de la propuesta. 26
2.4. Entorno legal para el manejo del Talento Humano. 28
2.5. Responsabilidad Social 29
CAPÍTULO 3 31
DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY 31
3.1. Elaboración de Diagnóstico 31
3.2. Análisis FODA del sector. 38
3.3. Diseño de la Propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano. 39
3.4. Análisis de Indicadores de Gestión y de Control 48
CAPÍTULO 4 57
CASO DE APLICACIÓN EN LA “FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.” 57
4.1. Marco de referencia 57
4.2. Plan de Trabajo 61
4.3. Evaluación Financiera 76
CONCLUSIONES 85

RECOMENDACIONES 87
ANEXOS 89
RESUMEN EJECUTIVO 99
GLOSARIO 101
BIBLIOGRAFÍA 103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1
Exportaciones Petroleras Y No Petroleras……..….....4
Gráfico No. 2
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….….....32
Gráfico No. 3
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….…….....33
Gráfico No. 4
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….….....34
Gráfico No. 5
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….……..35
Gráfico No. 6
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….....36
Gráfico No. 7
De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados…….….....37
Gráfico No. 8
Relación Productividad/Rentabilidad…..……..…….…….…...46
Gráfico No. 9
Elementos de las Métricas.……..…….…….…....49
Gráfico No. 10
Cronograma…….…….…….…....74
Gráfico No. 11
Pronóstico de las Ventas Netas...…….…….…….…....77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1
Características de la Provincia del Azuay…….....5
Tabla No. 2
Progresiones de la Escala de Puntos……..…….....14
Tabla No. 3
Escala de Puntos…….....14
Tabla No. 4
Redacción del Manual de Valoración……..…….……15
Tabla No. 5
Rendimiento sobre la Inversión…….…….....18, 19
Tabla No. 6
Métrica de Capacitación……...…42
Tabla No. 7
Métrica de Capacitación…….…….……43
Tabla No. 8
Métrica de Evaluación de Desempeño……..…….…….....44
Tabla No. 9
Métrica de Evaluación de Desempeño…….…….....45
Tabla No. 10
Métrica de Administración Salarial….……..…….…….....47
Tabla No. 11
Indicadores de Producción……..….……..…….…….....53
Tabla No. 12
Indicador de Unidades Reprocesadas...……..…….…….....54
Tabla No. 13
Indicador de Productividad Colectiva…..…..…….…….....55
Tabla No. 14
Análisis Interno…….…….....60, 61
Tabla No. 15
Encuestas Realizadas……..…….…….....70
Tabla No. 16
Presupuesto……..…….…….....75
Tabla No. 17
Ventas Netas en Seis Años……..…….…….....76
Tabla No. 18
Flujo de Efectivo con Modelo Integral de Gestión de Talento Humano.....81

DEDICATORIA

Dedicamos el desarrollo de nuestra Tesis a nuestros hijos, como muestra de superación y perseverancia.

PREFACIO

En la actualidad, la administración de las personas es un tema álgido para toda organización sea cual fuere su tamaño o actividad económica. En esta ocasión nos adentramos al sector manufacturero de la Provincia del Azuay; a través de una investigación en las empresas inmersas en éste sector, se planteó el objetivo de conocer el nivel de Gestión de Talento Humano aplicado en éstas empresas y las mejores prácticas aplicadas en ellas con el fin de estructurar un Modelo Integral de Gestión de Talento Humano para éste sector y para nuestro caso de aplicación, la empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.".

PRÓLOGO

Las personas, al encontrar el lugar en donde podamos desarrollarnos como profesionales y que nos inspira confianza, esperanza, seguridad, buscamos el poder aportar cada vez de mejor manera a la organización.

Somos un capital valioso dentro de una empresa; por lo cual, es preciso reconocer también lo importante que es para una organización, el saber identificar a aquellas personas que realmente son un aporte dentro de ella, y el conocimiento sobre cómo retenerlas y mantenerlas con altos niveles de satisfacción en diversos ámbitos, como el personal y profesional.

Mediante la investigación en cuanto a las formas de administrar a las personas en un sector específico del mercado, se puede destacar aspectos positivos, prácticas recomendables para otras organizaciones, y también la posibilidad de prevenirlas sobre situaciones y prácticas que la contaminan.

Múltiples factores que influyen en la administración de las personas dentro de las organizaciones; han hecho de esta labor, una que exija por sí sola la innovación en los pensamientos, procedimientos y políticas que la dirigen, aquí lo importante también es reaccionar a tiempo, ante necesidades que están ahí, latentes.

AGRADECIMIENTO

Aprovechamos esta oportunidad para enaltecer las bendiciones recibidas en nuestras vidas a raíz del presente trabajo, agradecemos inmensamente a nuestras familias por ser nuestra inspiración para no dejar desvanecer la esperanza y fe en nosotras mismas, a nuestros profesores y amigos que fueron y seguirán siendo un pilar para nuestras vidas.

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY.

1.1. Análisis de la Gestión del Talento Humano.

El área de Talento Humano es situacional; es decir, depende del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante de la concepción que se tenga acerca de las personas y su naturaleza, y, sobre todo, de la cantidad y calidad de talento humano disponibles dentro de una organización dado que existen variadas disimilitudes individuales entre las personas y entre las organizaciones. A medida que varían estos elementos, cambian también la forma de la organización, a ello se debe el carácter situacional del área de Talento Humano, el cual en la actualidad y en la mayoría de las organizaciones se viene desarrollando con un enfoque tradicionalista mediante técnicas rígidas e inmutables; sin tener en consideración el carácter multivariado y situacional que debería tener el área de Talento Humano.[1]

Parte de los procesos utilizados comúnmente se los puede resumir en: búsqueda de personal, selección de candidatos, entrevistas y acuerdo salarial, contratación, inducción y control del personal. El área de Talento Humano trabaja en ambientes y condiciones que no son elegidas por ésta y sobre los cuales posee un grado de poder muy pequeño; por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Solo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el

[1] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 96.

ejecutivo del área de Talento Humano logra (o si acaso lo logra) un razonable dominio sobre la misma.[2]

Muchas empresas aún manejan restrictivamente su talento humano en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto; la mayoría de las empresas aún ubican a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de inversión. Uno de los aspectos más críticos del área de Talento Humano radica en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo; tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles, es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aún con la certeza de que actúa correctamente.[3]

El área de Talento Humano no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, pues lo que es bueno para una parte de la organización no siempre lo es para toda la organización.

A fin de llevar a cabo el presente análisis, consideramos imprescindible reconocer a quienes generalmente constituyen los grupos de interés y que interactúan permanentemente con las empresas que se encuentran dentro del sector manufacturero de nuestra provincia del Azuay, por lo que la Gestión del Talento Humano engloba con dinamismo a: Accionistas, Empleados, Proveedores, Clientes quienes de alguna manera contribuyen a esta gestión y esperan retornos de diversa índole.

El dinamismo fluye cuando las metas se han negociado y la responsabilidad para su cumplimiento es compartida, dando lugar a la preocupación general por los resultados y paralelamente por la atención y satisfacción del cliente externo e interno. También, cuando existe una consciente participación, una sincera comprensión y un alto compromiso de parte de los colaboradores dentro de una organización.

Basándonos en el estudio de campo realizado a través de encuestas dirigidas a la Gerencia y el responsable del talento humano, de un grupo de Empresas que constituyeron la muestra estudiada y que forman parte del sector manufacturero

---

[2] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 105.
[3] Idem., p. 105.

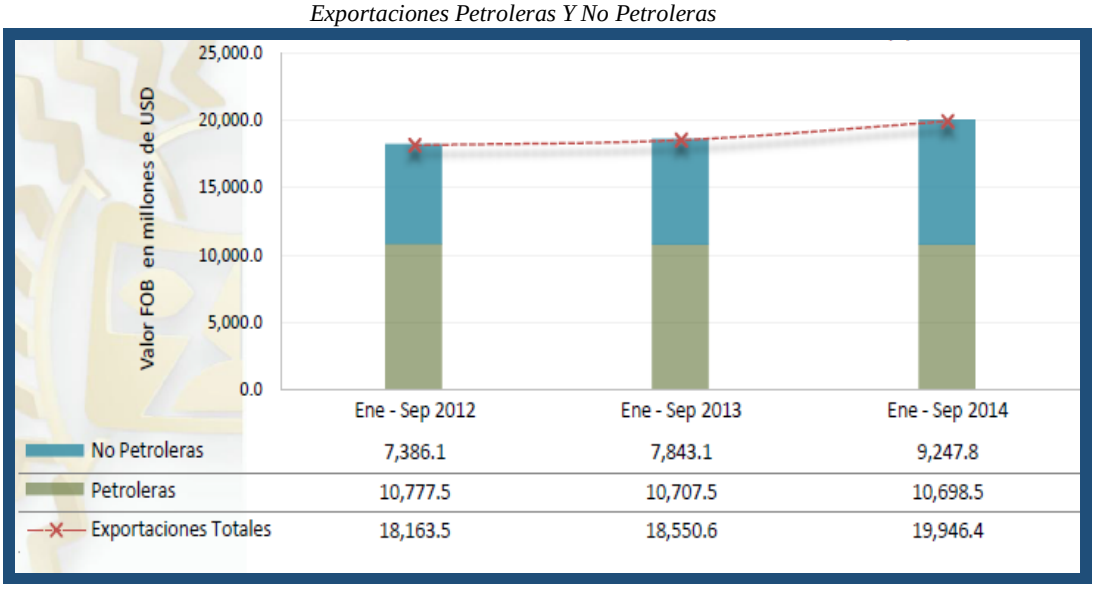
de la provincia del Azuay; podemos afirmar que, son ausentes las prácticas, programas y políticas que se enfoquen a la evaluación y mejora del clima laboral dentro de las organizaciones, a la mejora del servicio al cliente interno y externo, al incremento del compromiso de los colaboradores, a planes de capacitación que involucren a todo el personal, evaluación y control documentado de la Gestión de Talento Humano, entre otros.

1.2. Análisis de las Industrias del sector Manufacturero.

Consideramos necesario destacar la importancia que tiene el sector manufacturero en todo el país, con base al documento emitido por el Banco Central "Evolución de la Balanza Comercial" por el período de Enero a Septiembre del año 2014.

Paulatinamente, la intervención de la industria manufacturera en el crecimiento de la economía, está siendo más notoria. Uno de los importantes estudios, es el emanado por el Banco Central. Por lo que, cabe resaltar el incremento de las exportaciones no petroleras, pasando de un valor FOB de siete mil millones ochocientos cuarenta y tres mil cien dólares; durante el período de enero a septiembre del año dos mil trece, a nueve mil millones doscientos cuarenta y siete mil ochocientos dólares durante enero a septiembre del año dos mil catorce. Rubro distribuido en exportaciones tradicionales y no tradicionales, el sector manufacturero forma parte de las no tradicionales, tal como consta en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1
Exportaciones Petroleras Y No Petroleras



Fuente: *Banco Central, Senae, She, Ep Petroecuador*.

En cuanto al sector manufacturero de la provincia del Azuay, la producción manufacturera-industrial es la más desarrollada de la región y muy importante para el país.

"La provincia del Azuay, ubicada actualmente dentro de la Zona de Planificación 6, cuenta con 7.994,7 Km2 aproximadamente, es decir, el 22% de la ZP6 y el 3% a nivel nacional".[4]

"En Azuay la Población Económicamente Activa – PEA asciende al 44% y representa el 8% de la fuerza laboral del país, según datos del Censo 2010; económicamente es la de mayor aporte a la Región 6 con el 77% del Producto Nacional Bruto, en promedio 2004 – 2007, y el 6% a nivel nacional en el mismo período".[5]

[4] MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*, Cuenca, 12 de mayo de 2010, p. 16.
[5]Idem., p. 18.

Tabla No. 1
Características De La Provincia Del Azuay

VARIABLE	DATO	% REGIÓN 6	% NACIONAL
EXTENSIÓN (Km2)	7.995	22%	3%
POBLACIÓN (Personas)	714.341	66%	5%
PEA 2001 (Personas)	275.307	80%	6%
ESTABLECIMIENTOS ECONÓMICOS (#)	38.445	72%	7%
PNB (miles US$ 2000)	2.212.353	77%	6%

FUENTE: *Agenda Para La Transformación Productiva Territorial 2011 – 2013.*

"De acuerdo al último Censo del año 2010, tiene 714.341 habitantes, lo que representa el 66% de la población de esta Región y el 5% de los habitantes del Ecuador. El 44% de las personas vive en zonas rurales, y el 56% en zonas urbanas".[6]

"La producción manufacturera – industrial de Azuay es la más desarrollada de la Región y muy importante para el País. Históricamente se ha dado un proceso de especialización gradual de estas manufacturas a partir del desarrollo artesanal que intergeneracionalmente ha desarrollado el capital humano especializado y los activos productivos necesarios para su producción".[7]

"La producción bruta industrial de Manufacturas del Azuay, según el dato oficial de la última Encuesta de Manufactura del año 2007, es de 463,1 millones de USD, generando empleo para 13.102 personas y sueldos y salarios pagados de 31,8 millones de USD. Azuay es la provincia, cuya industria genera mayor cantidad de empleo en la región, el 18% de la PEA provincial, luego de los sectores de la agricultura y construcción. En la provincia del Azuay, están presentes las siguientes industrias:[8]

- Elaboración de productos de alimentos y bebidas.
- Fabricación de productos textiles.
- Fabricación de prendas de vestir, adobo de y teñido de piel.
- Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano.

[6] MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*, Cuenca, 12 de mayo de 2010, p.18.
[7] Idem., p. 24.
[8] Idem., p. 24.

- Producción de madera y fabricación de productos de madera, corcho excepto muebles.
- Fabricación de papel y de productos de papel.
- Actividades de edición e impresión y de reproducción de grabaciones.
- Fabricación de substancias y productos químicos.
- Fabricación de productos minerales no metálicos.
- Fabricación de productos elaborados de metal excepto maquinaria y equipo.
- Fabricación de maquinaria y equipo.
- Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos.
- Fabricación de muebles; industrias manufactureras.

Teniendo como principales actividades de manufactura, las siguientes industrias:

- Industria metal mecánica de línea blanca.
- Fabricación de muebles de madera.
- Revestimientos para la construcción.
- Industria textil.
- Procesamiento de leche.

Mediante el censo económico del año 2010 publicado por el INEC, se conoce que dentro del sector manufacturero la provincia del Azuay se ubica en el tercer lugar en cuanto al total del personal remunerado; estando inmersos en esta categoría veinte y un mil cuatrocientos treinta personas, de las cuales, quince mil trescientos cuarenta y ocho son hombres y seis mil ochenta y dos son mujeres.

Por lo antes enunciado, consideramos que el nivel de motivación, el desarrollo individual, el nivel de compromiso, son algunos de los factores muy importantes cuya revelación debería interesar a los mandos altos de una organización. Concluyendo que; el nivel de productividad de una empresa, independientemente de la actividad económica a la que se dedique y del tamaño de su estructura física y organizacional, depende directamente del hecho de contar con empleados que aporten con sus conocimientos, capacidades, habilidades, que contribuyan con sus decisiones y acciones para que dinamicen el desenvolvimiento de las organizaciones.

1.3. Análisis del entorno.

En la industria manufacturera en la que se desenvuelve la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA."; a través de su producción, tiene un importante reconocimiento de los clientes que han identificado la ventaja competitiva dentro de la misma. Puesto que, a más de existir en el sector manufacturero de nuestra provincia poca competencia en la producción de velas, cirios y artículos similares, goza de exclusividad e innovación en sus modelos, de una base de clientes potenciales y reconocidos a nivel nacional.

Por lo tanto, creemos oportuno el momento para que la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", fortalezca sus aspectos positivos e incremente su valor en base a sus capacidades que la diferencian de sus competidores y diseñe patrones de reacción para poder sobrellevar cambios significativos dentro de esta industria puesto que su estructura es relativamente estable y puede modificarse en el futuro a medida que el sector evoluciona e ir de la mano con las principales tendencias en cuanto a la Gestión del Talento Humano.

Paralelo a lo antes mencionado, consideramos que se debe estar al pendiente de vigilar la industria en términos de rentabilidad a través de la siguiente metodología.

Análisis de las amenazas de los competidores potenciales, refiriéndose a:[9]

- Las empresas que se ven amenazadas por el ingreso de un poderoso competidor, actúa en forma muy diferente que en una situación de estabilidad frente a la cantidad de competidores debido a:
- La empresa no alcanza los volúmenes de producción esperado.
- Problemas de acceso a canales de distribución, para hacer llegar el producto al cliente.
- Mejoras en la tecnología.
- Política Gubernamental.

Análisis de la rivalidad entre los competidores existentes, refiriéndose a:[10]

---

[9] MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

[10] MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

- Crecimiento industrial analizado por mercado potencial y potencial de mercado.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Valor de la marca.

Análisis de productos sustitutos, refiriéndose a:[11]

- Propensión del comprador a sustituir el producto principal por otro parecido que cumpla las mismas funciones.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

Análisis del poder negociador de los clientes, refiriéndose a:[12]

- Concentración de compradores.
- Grado de dependencia de los canales de distribución tanto en volumen como en dólares.
- Posibilidad de negociación.
- Volumen del comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Existencias de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Análisis del poder negociador de los proveedores, refiriéndose a:[13]

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los productos.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costos de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.

---

[11] MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

[12] MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

[13] MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1. Sistema de Administración del Talento Humano.

Podemos deducir que a partir de la Revolución Industrial surge el concepto de empleo; pues con la industrialización surgieron cambios en las empresas que se inclinaron por una estructura organizacional burocrática.

Con todas las transformaciones y cambios en las empresas, el área de Talento Humano atraviesa por cambios profundos; los papeles que hoy asumen los profesionales se orientan desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. En otros términos, para que el área de Talento Humano pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas (Idalberto Chiavenato, 2008)[14.]

Basadas en la teoría antes descrita, se conocen de cuatro funciones principales del Talento Humano:[15]

1.- Administración de estrategias de talento humano. La manera en que Talento Humano ayuda a impulsar la estrategia de la organización.

- Resultado: Ejecución de la estrategia.
- Característica principal: Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización.
- Actividad: Ajuste de las estrategias de talento humano a la estrategia empresarial, diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades.

---

[14] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 45.

[15] Idem., p. 45, 46, 47.

2.- Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que Talento Humano ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.

- Resultado: Construcción de una infraestructura eficiente.
- Característica principal: Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor.
- Actividad: Reingeniería de los procesos de la organización, servicios en común para la mejora continua.

3.- Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que Talento Humano ayuda a la participación y al compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.

- Resultado: Aumento de participación y capacidad de los trabajadores.
- Característica principal: Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas.
- Actividad: Escuchar y responder a los trabajadores, proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones.

4.- Administración de la transformación y el cambio. La manera en que Talento Humano ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

- Resultado: Creación de una organización renovada.
- Característica principal: Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar.
- Actividad: Administrar la transformación y el cambio, asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas.

Así pues, administrar un talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos; un talento es siempre un tipo especial de persona. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:[16]

[16] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 49.

1.- Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.[17]

2.- Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad para transformar el conocimiento en resultado.[18]

3.- Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.[19]

4.- Actitud. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.[20]

Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar al personal de las organizaciones. Ese es un desafío para toda la organización y no tan sólo para el área de administración de Talento Humano; misma que no debe ser restringida de manera única y exclusiva. Por esto, nuestra aspiración de aportar al sector manufacturero de la provincia del Azuay mediante la elaboración de la propuesta de manejo integral de la gestión del talento humano.

2.2. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

Las personas intervenimos en el dinamismo de las organizaciones, al ser los portadores de la innovación, aptitudes e inteligencia. Las cualidades de los funcionarios de una organización, sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza y para auto educarse, todo esto tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad.

---

[17] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 50.
[18] Idem., p. 50.
[19] Idem., p. 50.
[20] Idem., p. 50.

2.2.1. Administración Salarial

"La administración de salarios puede definirse **"como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización".** Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a":[21]

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo.

Para estructurar el subsistema de Administración Salarial, se deberá considerar las necesidades de la organización y las de los colaboradores, a través de la combinación de los objetivos de la organización con los fines que pretende alcanzar este subsistema; los cuales podemos relacionarlos con la satisfacción laboral, la atracción de talentos calificados y retención de los talentos actuales mediante costos adecuados en relación al cargo de los empleados acrecentando al mismo tiempo su desempeño y con el cumplimiento de obligaciones dentro del marco legal.

"Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor en el corto o mediano plazo".[22]

A las remuneraciones se las puede agrupar de la siguiente manera:

- Remuneración Fija, viene a ser el sueldo básico.
- Remuneración Unificada, viene a ser el sueldo básico más otros ingresos como por ejemplo: comisiones sobre ventas cobradas, sobre cumplimiento de metas de producción, entre otros.
- Beneficios de ley.
- Beneficios espontáneos.

---

[21] AGÜERO, y otros, *Administración de Remuneración e Incentivos*, julio 2002, http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm

[22] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 237.

Para la determinación de las remuneraciones, hacemos hincapié en la aplicación del procedimiento basado en la "Valoración de Puntos", el cual consiste en la categorización de los cargos, a fin de que sirvan como base para el sistema de Administración Salarial; mediante esta categorización, se determina el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura de cargos, a través de la recopilación de información.

Método De Valoración Por Puntos.

"Es el más perfeccionado de los métodos, la técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valoración. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total de la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos)".[23]

El método de valuación por puntos se basa en el análisis de estos puestos y consta de las siguientes etapas:[24]

1. Elegir los factores de valuación, los cuales se agrupan de la siguiente manera: requisitos mentales, físicos, obligaciones implicadas, condiciones físicas de trabajo.
2. Ponderar los factores de valuación, de acuerdo con la importancia relativa de cada uno; como las contribuciones de los factores al desempeño de los puestos.
3. Crear la escala de puntos, consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el paso siguiente es atribuir puntos a los grados B, C, D, sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor, se emplea una progresión aritmética, geométrica o incluso una arbitraria. Por ejemplo:

[23] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 244, 245
[24] Idem., p. 245.

Tabla No. 2
Progresiones de la Escala de Puntos

PROGRESIÓN	CATEGORÍAS				
	A	**B**	**C**	**D**	**E**
Aritmética	5	10	15	20	25
Geométrica	5	10	20	40	80
Arbitraria	5	12	17	22	25

FUENTE: *Administración De Recursos Humanos, P.245*

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior.[25]

Tabla No. 3
Escala de Puntos

FACTORES	CATEGORÍAS	
	A	**B**
Requisitos Mentales:		
1. Instrucción Esencial	15	30
2. Experiencia anterior	25	50
3. Iniciativa e ingenio	15	30
Requisitos físicos:		
4. Esfuerzo físico necesario	6	12
Obligaciones implicadas:		
5. Supervisión de personal	10	20
6. Material o equipamiento	4	8
7. Métodos o Procesos	4	8
8. Información Confidencial	4	8
Condiciones físicas de trabajo:		
9. Ambiente de trabajo	6	12
10. Riesgos	10	20

FUENTE: *Administración De Recursos Humanos, P.246*

[25] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 246

4. Preparar el manual de valoración de puestos, es un modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.

Tabla No. 4
Redacción del manual de valoración

Instrucción esencial		
Solo se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que ya lo ocupa.		
GRADO	**DESCRIPCIÓN**	**PUNTOS**
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización.	15
B	El puesto requiere de una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente.	30

FUENTE: *Administración De Recursos Humanos, P. 246*

5. Valoración de los puestos por medio del manual de valoración, se procede a valorarlos a partir de un solo factor, y todos los puestos se comparan con él; se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho factor, es un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos, y en las columnas los factores de valoración. La valoración de los puestos se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.[26]

Integración del comité de valoración.

Es imprescindible que la gestión de Talento Humano sea compartida; por lo que, la participación de un comité multidisciplinario reduce los niveles de resistencia y la mejor forma de integrarlos es con personal técnico que no tenga responsabilidad gerencial en lo posible.

[26] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011, p. 246.

2.2.2. Capacitación

"Se podría pensar que si una organización destina esfuerzos a capacitar y desarrollar a sus recursos humanos y de este modo éstos se tornan más empleables, le mercado los requerirá, y la empresa que ha invertido en su capacitación los perderá y sólo habrá capacitado mejores personas para otras organizaciones del mercado.

Visto tan parcialmente, quizá pueda ser cierto; algunas empresas se quejan al respecto. Pero, por otra parte, si no se entrena y desarrolla al personal que integra una organización éste no poseerá las capacidades que un contexto competitivo requiere. Esto afectará de un modo u otro a la empresa en general."[27]

Los objetivos principales a los que se debería enfocar un plan de capacitación, serían los siguientes:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Para dar inicio a un plan de capacitación se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Inventario de necesidades de capacitación (diagnóstico).
  Es lograr los objetivos de la organización y determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo.
- Programación de la capacitación para atender las necesidades.
  Es analizar cómo, en qué, donde, cuándo, cuánto y a quien se debe capacitar.
- Implementación y ejecución del plan de capacitación.

[27] ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, 2da. Edición, Granica, Buenos Aires 2008, p. 214.

Poner en marcha la aplicación de los programas.

- Evaluación y control de los resultados.
  Comprende realizar el seguimiento, la verificación, medición y comparación de la situación actual con la anterior.

A fin de llevar a cabo la medición del plan de capacitación, ponemos en consideración las siguientes alternativas.[28]

- Le evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza; a través de la medición de: cumplimiento de la cuota de trabajo, habilidad demostrada en la realización del trabajo, dominio de la técnica necesaria, interés demostrado en el trabajo, uso de elementos como materiales, máquinas de trabajo, etc.
- La evaluación de las características personales del trabajador, analizando aspectos como: espíritu de colaboración, de superación, responsabilidad, iniciativa, actitud positiva, asistencia y puntualidad, disciplina en el trabajo y relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

Adicionalmente para la medición del plan de capacitación, es conveniente realizar otros tipos de evaluación, tales como:

- **Evaluación diagnóstica**: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere.
- **Evaluación intermedia**: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.
- **Evaluación sumaria**: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas a fin de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo.

Actualmente, la mayoría de las empresas desarrollan planes de capacitación con una inadecuada planificación, cuyo enfoque está parcialmente relacionada

[28] DELFIN, Obed, *Elaboración del plan de capacitación,* 23 de junio del 2010, *http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml#*

a los puestos de trabajo por lo que el retorno de la inversión no sería el esperado.

Rendimiento sobre la Inversión.

Mediante el ejercicio que sigue, podemos visualizar la inversión en un evento de capacitación a un costo de 776 USD, que influye directamente en los beneficios a obtener a través de la reducción de la tasa de un 10% en el tiempo de entrega de un determinado bien o servicio, frente a un 3% obtenido posterior a la capacitación realizada. Estos beneficios se materializan mediante el ahorro neto obtenido; mismo que asciende a 2.450 USD, al haber disminuido de 49 clientes potencialmente perdidos a 21.

Tabla No. 5
Rendimiento sobre la Inversión

COSTOS		BENEFICIOS
Costos Directos		Tiempo de Entrega
-Instructor		Facturación Total año: 50.000.
-Material de apoyo	550	Facturación por cliente promrdio 70 c/u
		No. de clientes año : 714 clientes
Costos Indirectos		Tasa de tiempo de entrega (antes) = 10%
		No. de clientes afectados: 71
-Coordinación evento		
(llamadas, fax, cartas)	55	(70% clientes insatisfechos no regresan)
-Remuneración directa		
-Remuneración indirecta	131	No. clientes potencialmente perdidos: 49
		49 x 70 c/u = 3.430 a.-
Otros		
-Costos de sustitución	40	Tasa de tiempo de entrega (después)= 3%
-Traductor		No. de clientes afectados: 21
		No. de clientes potencialmente perdidos: 14
		14 x 70 c/u = 980 b.-
TOTAL COSTOS	776	AHORROS NETOS : (a - b) 2.450

$$\textbf{Rendimiento sobre la Inversión} = \frac{\text{Ahorros - Costos}}{\text{Costos}} \times 100$$

$$= \frac{2.450 - 776}{776} \times 100$$

$$= 215{,}72\ \%$$

FUENTE: *Econ. Gerardo Maldonado Z.*

Porcentualmente, el rendimiento supera al costo de la inversión en un 215,72%.

En conclusión, la evaluación del plan de capacitación debe facilitarnos la determinación hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, y demostrar si los resultados del entrenamiento presenta relación con la consecuencia de los objetivos de la empresa. Cabe señalar que los costos de implementación de la propuesta se rentabilizarán al mediano plazo, ya que al contar con personal más calificado, los costos en mantención, entrenamiento y accidentabilidad se reducen ampliamente.

2.2.3. Evaluación De Desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada personal 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 competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace la organización. Este proceso recibe distinto nombres, como evaluación de méritos, evaluación de personal, informes de avance, avaluación de la eficiencia individual o grupal, etc. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la personal al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y por consiguiente, sirve para establecer

los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.
La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la personal o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes, para tener idea del potencial de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son: [29]

- Retroalimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquellos que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). La organización conoce a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo.
- Relaciones interpersonales. Permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados).
- Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista del talento humano, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

La evaluación debe cubrir el desempeño actual de las actividades y la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño, llegando al punto del

[29] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 247.

intercambio de ideas entre empleador y colaborador. Debe dar importancia al colaborador más no a la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa de él en el trabajo, llevando a cabo un análisis crítico, objetivo y no subjetivo, sin recaer en el papeleo y llenado de formularios. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, evaluador y evaluado, ambos deben saber que la evaluación producirá beneficios, para ambas partes.

Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de Talento Humano. Sin embargo, en la actualidad lo ideal radica en un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios. Inclusive, cada colaborador puede evaluar su propio desempeño incentivando así la concientización, de esta manera también se está evitando la subjetividad. En una organización abierta, el colaborador con ayuda de su superior es responsable de su desempeño y de su monitoreo, he aquí la práctica de la autoevaluación del desempeño. Dentro de un marco de parámetros establecidos por su superior o por sus mismas tareas.

Tomando como referencia el libro "Gestión del Talento Humano" de Chiavenato[30], decimos que: la evaluación de 360° es un método con sentido circular; es decir, para la obtención de resultados se involucra a aquellas personas que interaccionan con el evaluado, como son: el jefe inmediato, los subordinados, los clientes internos y externos, proveedores, compañeros y pares e inclusive los resultados de su autoevaluación.

"Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es determinantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o mas compañeros del mismo nivel, dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la evaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso.[31] A final de

[30] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 265.
[31] Idem., p. 265

cuentas, una vez tabulados los datos, el avaluado recibe retroalimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente – y el apoyo de recursos humano – y un plan individual de desarrollo."[32]

2.2.4. Reclutamiento Y Selección

RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto en particular dentro de la organización. Se entiende como un proceso de comunicación, es decir la empresa difunde y ofrece al mercado de talentos las oportunidades de trabajo con el fin de enganchar candidatos para que estos sean seleccionados de acuerdo a las características deseables para alcanzar los objetivos de la empresa. Sin embargo, este proceso es una elección recíproca donde no solo las empresas son las que seleccionan sino que también las personas escogen donde quieren trabajar.

El reclutamiento puede ser llevado a cabo como un proceso interno o externo. Para el caso del reclutamiento interno, intervienen como candidatos los empleados que trabajan dentro de la empresa; a quienes se les ofrece mejores oportunidades de desarrollo profesional con promociones o transferencias, a un puesto más alto dentro de la misma área de actividad del empleado; mientras que una transferencia es un puesto de trabajo del mismo nivel, que implica otras habilidades y conocimientos de la persona y está ubicado en otra área de actividad de la organización.[33]

El reclutamiento externo se da entre los candidatos que se encuentran en el mercado, es decir fuera de la empresa, y debe ser abordado de manera más precisa y eficaz para atraer a quienes reúnen en gran medida las características y competencias deseadas.

---

[32] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 265, 272.
[33] Idem., p. 116, 117.

Ventajas y Desventajas:

Ventajas:
Reclutamiento Interno:
- Aprovecha mejor el potencial humano de la empresa.
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la empresa.
- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son conocidos.
- Costo financiero menor al reclutamiento externo.[34]

Reclutamiento Externo:
- Permite que ingresen personas con talento, habilidades, experiencia y expectativas nuevas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la empresa con el mercado de talentos.
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.[35]

Desventajas:
Reclutamiento Interno:
- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la empresa.
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.[36]

Reclutamiento Externo:
- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la empresa.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.

---

[34] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009, p. 119.
[35] Idem., p. 121.
[36] Idem, p. 119.

- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.[37]

SELECCIÓN

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a las personas que cumplen con los requerimientos deseados. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos y competencias que necesita la organización. El proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempaño humano, así como la eficacia de la organización.[38]

Aquí tenemos a la entrevista como la técnica más utilizada por lo que dejamos ver algunos elementos a considerar: [39]

- Permite la interacción directa con el candidato.
- Permite evaluar al candidato en su comportamiento y reacciones.
- Técnica subjetiva con gran margen de error y variación si no se aplica un modelo estructurado de entrevista.
- Dificulta comparar a varios candidatos, si es que no se sigue un patrón de orden y organización.
- Exige entrenamiento del entrevistador.
- Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas.

Las preguntas más importantes para un Gerente que se prepara para una entrevista de selección son: [40]

¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
¿Qué otros aspectos significativos también requieren de atención?
¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado?
¿Por qué razón está vacante el puesto?
¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?

---

[37] CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México, 2009. Tomado de RUST, H. Lee y SEARCH, Job, *The Complete Manual for Job Seekers*, p. 121.
[38] Idem., p. 137.
[39] Idem., p. 150.
[40] Idem, pp. 234-235.

¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?
¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿Cómo definirá sus objetivos?
¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?
¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de los productos de su organización?
¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competencias?
¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
¿Qué podría decir de sus subordinados?
¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
¿Cómo ve usted a la persona que ocupará ese puesto?
¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato?

Un paso muy importante es indagar qué logros consiguió en el (los) trabajo (s) anterior (es), y fundamentalmente cómo los alcanzó.

Según Martha Alles, un proceso de selección puede dividirse en grandes etapas como: atracción, primera selección o preselección, selección y decisión. En la etapa de atracción; se publicita la oferta de modo de lograr postulaciones relacionadas con el perfil buscado, en la etapa de primera selección se deja fuera del proceso las postulaciones no adecuadas al perfil, enfatizando en la evaluación de conocimientos mediante la lectura del currículum y posteriormente en las entrevistas o prácticas, en la etapa selección se cuenta con un número menor de postulaciones, por medio de la labor del especialista en Capital Humano quien detectará quienes tendrán un desempeño exitoso a través de la evaluación de competencias e indagación sobre sus motivaciones y su comportamiento. Por último, la etapa de la decisión, donde se elige a la persona que ocupará el cargo entre los finalistas obtenidos en las etapas anteriores. [41]

[41] ALLES, Martha Alicia, *Selección por competencias,* 1a. Edición, Granica, Buenos Aires 2006, p. 35, 36.

Cuando se dice de manera positiva que alguien tiene talento, se está diciendo que tiene un desempeño superior al estándar. Su performance superior se basa en sus comportamientos, los cuales son la parte visible de la competencia., la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad. [42]
Comprendiendo la misma base teórica, se conoce que en una organización se debería hacer el mayor esfuerzo posible para incorporar a personas que satisfagan totalmente o en mayor medida el perfil requerido para el puesto, en aspectos como conocimientos, experiencia y competencias, en cuanto a este último aspecto que se debe evitar caer en el error de pensar que la persona contratada cambiará con el tiempo o que se "hará a la cultura de la empresa".

En la selección de personas bajo la metodología de competencias permite analizar el grado que cada persona posee de cada competencia y determinar la brecha entre el nivel requerido según el perfil y el de los postulantes, al pretender reducir esta brecha hay que considerar las dificultades que se puedan presentar y el tiempo a emplear, por lo que conviene seleccionar a personas que respondan al perfil requerido. La propuesta es el dividir el talento en competencias, siendo éste un factor diferenciador entre un profesional exitoso y otro que no lo es; es decir, identificar a la persona capaz para un puesto de trabajo.[43]

2.3. Factores claves para la implementación de la propuesta.

Adicionalmente, necesitamos conocer cuántas y cuáles son las empresas que están dentro de cada industria que constituye el sector manufacturero de la provincia del Azuay; para lo cual, mediante la extracción de información de la página web de la CAPIA (Cámara de la Pequeña Industria del Azuay) estructuramos una base de empresas sobre la cual aplicaremos un muestreo.

Una vez determinada la muestra y determinadas las herramientas a emplear, partiremos con la investigación sobre el manejo de la gestión del talento humano, recopilaremos la información y con los resultados obtenidos conseguiremos una clasificación certera de los negocios que gestionan de mejor manera su talento humano, de los que no lo hacen. Al primer grupo de empresas se las considerará como las más idóneas para llevar a cabo un proceso de benchmarking, lo cual nos permitirá enriquecer la propuesta con prácticas de eficacia probadas.

---

[42] ALLES, Martha Alicia, *Selección por competencias,* 1a. Edición, Granica, Buenos Aires 2006, p. 37.
[43] Idem., p. 42,43, 44, 45.

Para las empresas que aún no han logrado gestionar su talento humano es necesario que incorporen en su día a día nuevas ideas, nuevas formas de actuar que les permitan ser más competitivas, tener mejores costos, prestar mejor servicio, dialogar más con sus clientes, etc. Es decir, deberá existir una toma de decisiones dentro de las organizaciones para mejorar su calidad y productividad.

Según Idalberto Chiavenato: "El área de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas; es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional".

Existen algunos factores que deben tomarse en cuenta al momento de pretender implementar un modelo integral de gestión del talento humano:

Retos del Entorno:

- Capacidad y rapidez de adaptación ante los cambios.
- Sobrecarga de información, crecimiento del uso del internet.
- Diversidad de la fuerza de trabajo. (Género, raza, edad, etc.)
- Competitividad.
- Legislación, cumplimiento de leyes.

Retos Organizativos

- Control de costos, calidad (procesos, productos, etc.).
- Descentralización en la toma de decisiones (comunicación, delegación).
- Reestructuración Organizativa.
- Cultura Organizacional.
- Tecnología

Retos Individuales

- Ajuste entre la persona y la organización.
- Dilemas éticos y responsabilidad social.
- Productividad.
- Delegación de responsabilidades (Empowerment)
- Fuga de talento, pérdida de personal clave con gran talento

2.4. Entorno legal para el manejo del Talento Humano.

El entorno legar utilizado para el desarrollo del presente modelo es:

- Constitución de la República del Ecuador
- Resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) hoy Ministerio de Trabajo.
- Resoluciones del Ministerio del Trabajo.
  Código de Trabajo7
  Ley de Seguridad Social
  Normas Técnicas

NORMAS TÉCNIVAS EMITIDAS MEDIANTE LA NORMATIVA DEL MRL.

Hemos considerado conveniente resaltar algunas estrategias dictadas por el Ministerio de Relaciones Laborales (de Trabajo); que, si bien en cuanto a su aplicabilidad es de carácter obligatorio para organizaciones que se encuentran dentro del sector público, podrían extraerse aquellas que más se relacionen con nuestro trabajo de investigación a fin de que se constituyan parte de las estrategias expuestas a lo largo de nuestro estudio o bien sean un complemento a las mismas.

ESTRATEGIAS:

1. Realizar la evaluación de los siguientes factores: a) Cumplimiento de objetivos y metas para la obtención de resultados acoplados a la misión de la institución, b) Conocimientos, c) Medición de las competencias del puesto, d) Trabajo en equipo, liderazgo e iniciativa.[44]
2. Poner en ejecución un Programa de mejoramiento continuo del servicio que prestan las organizaciones.
3. Transparentar las acciones.
4. Diseñar nuevas herramientas para recuperar la eficiencia, la capacidad de autorregulación y, como consecuencia, la facultad de generar una opinión pública positiva sobre el desenvolvimiento de una organización en su entorno.

---

[44] MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, *Políticas y normas del Sector Público*, http://www.trabajo.gob.ec/politicas-y-normas-del-sector-publico/

2.5. Responsabilidad Social.

En nuestro estudio también consideramos concerniente analizar el nivel de involucramiento, legitimidad, autenticidad y veracidad de las empresas que se encuentran dentro del sector manufacturero en la provincia del Azuay, frente a la responsabilidad social; mediante la aplicación de un proceso básico de verificación. La responsabilidad social define de forma sencilla y clara el compromiso de las empresas por: su impacto en la sociedad, cuidado del medioambiente, ser responsable socialmente cada uno de los colaboradores dentro de la organización y retribución a la comunidad dentro de la que se desenvuelven, mediante acciones concretas y que estén acordes a las necesidades latentes. Una empresa socialmente responsable genera una buena reputación, tiene más posibilidades de crear valor, contratar proveedores en mejores condiciones, obtener mejor financiamiento, reclutar personal con más talento y generar mayor lealtad entre sus clientes. De esta manera, una empresa incrementa su habilidad para atraer accionistas y para acceder a nuevos capitales, consigue además, ser más rentable y sostenible en el largo plazo.

Es importante mencionar los grupos de interés, puesto que serán quienes ratifiquen la realidad sobre si una organización es o no socialmente responsable. Los grupos de interés se encuentran dentro o fuera de la organización, poseen algún derecho sobre ella. A los grupos de interés los podemos identificar en: el capital humano que trabaja en la organización, en los familiares representativos de los trabajadores, proveedores, clientes (varios), accionistas, un miembro representativo del directorio, un representante de un organismo de control (SRI, IESS, MRL, etc.), un representante de la comunidad, un ex empleado de la empresa, una persona que se encuentre a cargo de la limpieza, un guardia de seguridad. En la actualidad, en nuestro país el ser socialmente responsable se encuentra en pleno apogeo, lo cual implica mejoramientos profundos en los sistemas de gestión no por obligación sino por convicción y será el nuevo paradigma en las décadas venideras.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE MANEJO INTEGRAL DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

3.1. Elaboración de Diagnóstico

En el sector manufacturero de la provincia del Azuay; mediante la muestra inicialmente establecida, hemos podido constatar que subsisten diferentes panoramas en cuanto al manejo del talento humano y los múltiples factores inmersos en el origen los mismos. El entorno de este sector; conformado por, las diferentes industrias, entes de control, la responsabilidad social, ha dado lugar a que algunas empresas se decidan por experimentar cambios que con el tiempo y la obtención de resultados han optado por invertir más tiempo, dedicación y dinero con el fin de continuar siendo actores de mejores resultados de su gestión, en lo financiero, en la aceptación de la sociedad; entre otros, paulatinamente están quedando atrás las prácticas utilizadas en las eras industrial clásica y neoclásica.

Con el afán de fundamentar nuestro diagnóstico sobre el status actual del Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano para el Sector Manufacturero de la Provincia del Azuay se procedió a aplicar entrevistas dirigidas a Gerencia General y a la persona que se encontró al frente del manejo del personal en cada organización que nos otorgó la oportunidad de conocer más sobre sus procedimientos, políticas e ideologías. La alta dirección de todas estas organizaciones coincidió al afirmar que el talento humano es un elemento clave para lograr el éxito en sus empresas.

A continuación presentaremos los resultados de las entrevistas aplicadas, por ética hemos nombrado a las empresas que nos otorgaron información como "A", "B", "C", "D", "E", "F", "G", "H", "I", "J", "K" y "L".

Antes de conocer dichos resultados, a continuación describimos el significado de valores y principios según el Autor Stephen R. Covey; "Los principios no son valores, son el territorio. Los valores son mapas. Cuando valoramos los principios correctos, tenemos la verdad, un conocimiento de las cosas tal como son. Los principios son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero, permanente. Son fundamentales e indiscutibles, porque son evidentes por sí mismos. Cuanto más estrechamente nuestros mapas o paradigmas concuerden con estos principios o leyes naturales, más exactos y funcionales serán. Los mapas correctos influyen en gran medida en nuestra efectividad personal e interpersonal, mucho más que cualquier cantidad de esfuerzo consumido en cambiar nuestras actitudes y conductas. [45]

Gráfico No. 2

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados

FUENTE: *Autoras*

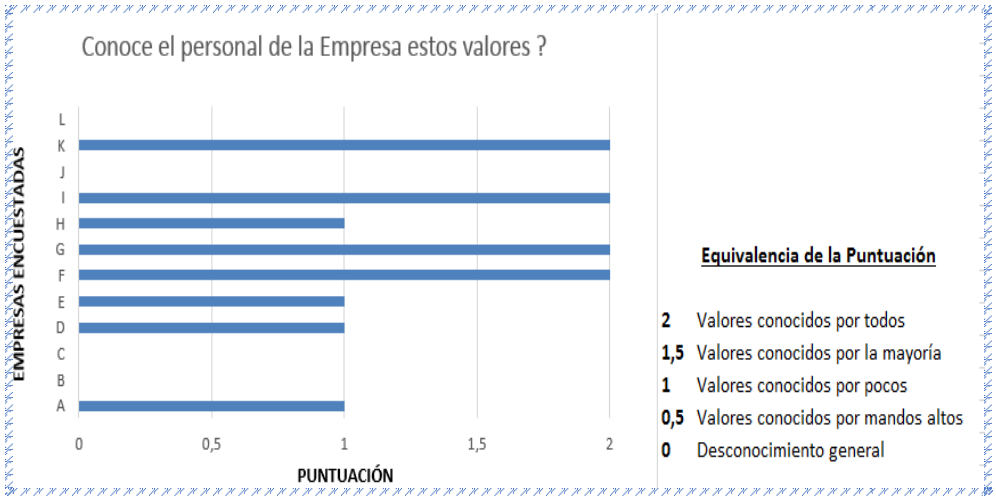
La mayoría de organizaciones confirmaron haber establecido formalmente sus valores y que éstos eran dados a conocer en reuniones, en conversaciones

[45] COVEY, Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, , 1a. Edición, Booket, Barcelona – España, 1990, p. 55.

mantenidas entre la Gerencia y los colaboradores, etc., se pudo ver un gran interés en mantenerlos y de vivenciarlos en todo momento. En el otro extremo, con una puntuación de "0" se encuentran las empresas que no contaban con valores establecidos, hablamos de las empresas: B, D, H, J, y L, algunas de las razones que prevalecían en esta realidad fueron: el desinterés y el desconocimiento sobre su utilidad.

Gráfico No. 3

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados



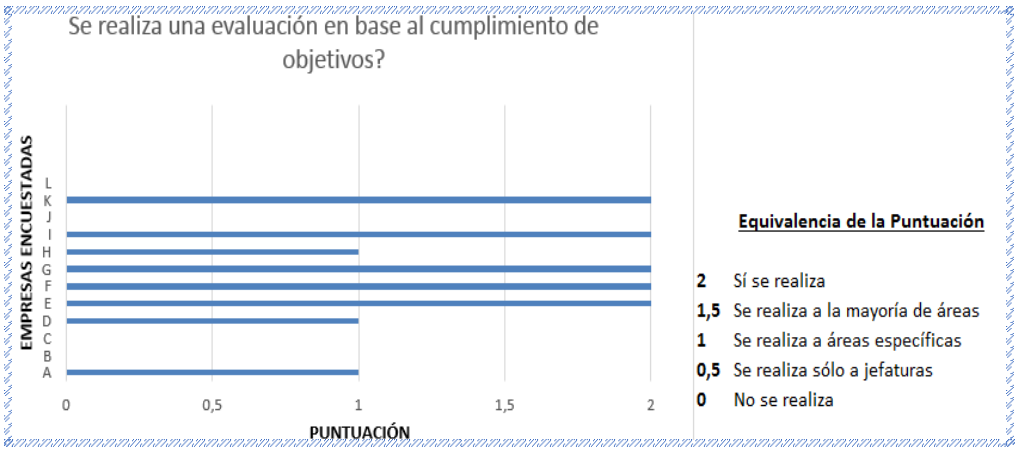
FUENTE: *Autoras*

A pesar de los resultados obtenidos en la pregunta anterior y de la buena intención que tiene la alta dirección de las organizaciones en que existan valores establecidos dentro de las mismas, esta pregunta nos confirma la falencia que existe en la forma de difundir estos valores; la cual, generalmente se basa en la transmisión oral durante ciertas reuniones sean de carácter dirigido a unas cuantas personas o que hagan partícipe a todo el personal y por el hecho de que esta información consta en ciertas organizaciones en el Reglamento Interno, se los deja de propagar a los colaboradores. Además que, el Reglamento Interno debería permanecer exhibido permanentemente en un lugar donde todo el personal lo visualice.

Como dato adicional, similar situación se pudo constatar en cuanto al conocimiento y difusión de la misión y visión de las organizaciones.

Gráfico No. 4

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados



FUENTE: *Autoras*

Las prácticas que conllevan a conocer el cumplimiento de objetivos en base a evaluaciones periódicas, vemos que son aplicadas en la mayoría de organizaciones, manteniendo al margen de este tipo de evaluaciones a ciertas secciones o áreas, por considerarse innecesaria su aplicación o también menos importante; además que no existe un procedimiento planificado. La confianza en la observación directa realizada sobre el cómo van lográndose ciertos objetivos y discutida entre la alta dirección y jefes de sección o departamentales, es una de las prácticas más comunes que hemos podido constatar.

Gráfico No. 5

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados

FUENTE: *Autoras*

Con los resultados que preceden, surge una gran interrogante: ¿Si para todas las organizaciones el talento humano es un elemento clave para alcanzar el éxito, cómo se deben entender estos resultados y la realidad que sigue?

- De las doce empresas encuestadas, únicamente en tres empresas existe una departamento de Talento Humano teniendo al frente una persona que lo administra.

- La persona que tiene a cargo las funciones relacionadas con el manejo del talento humano, aporta en la organización mediante actividades netamente operativas y cumple responsabilidades correspondientes a ramas como por ejemplo, Contabilidad, Administración, Facturación; entre otras, otorgando mayor prioridad a éstas que a la gestión del talento humano.

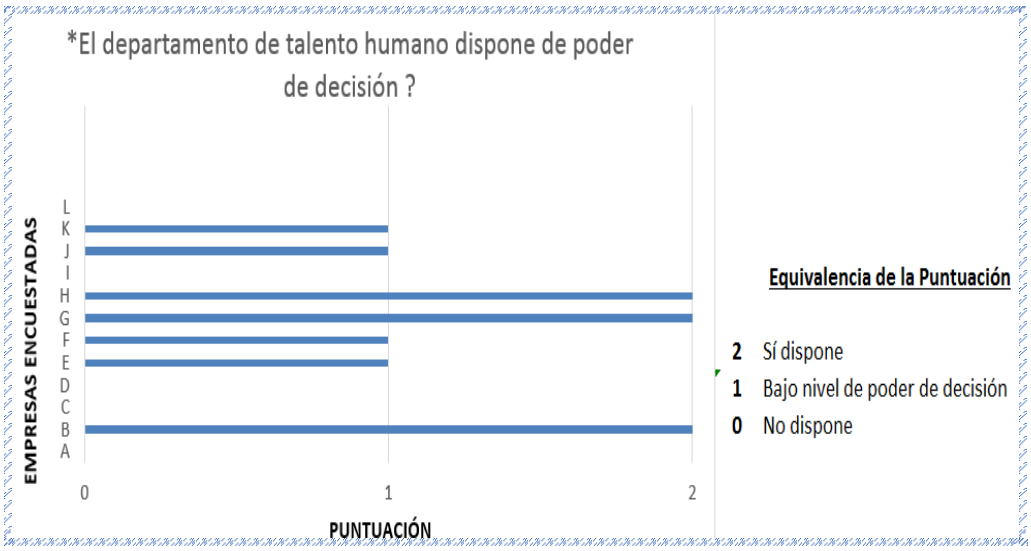
- En algunas organizaciones la persona que tiene a cargo las funciones relacionadas con el manejo del talento humano, considera que se desonvelvería mejor si pudiese dedicarle más tiempo a las actividades relacionadas con la gestión del talento humano. Así mismo, existen

personas que manifestaron que si tuvieran la oportunidad de manejar otras áreas en lugar de la de Talento Humano, pues lo hicieran sin pensarlo dos veces.

- Existen organizaciones en las cuales prevalece en su cultura una tradición familiar, y es que se trata de colocar al frente de la administración del talento humano a una persona con un alto grado de parentesco familiar. Cabe mencionar que en este tipo de organizaciones pudimos notar en ciertas personas un cierto nivel de inconformidad con su crecimiento profesional; puesto que, desearían haber alcanzado diferentes metas personales.

Gráfico No. 6

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados



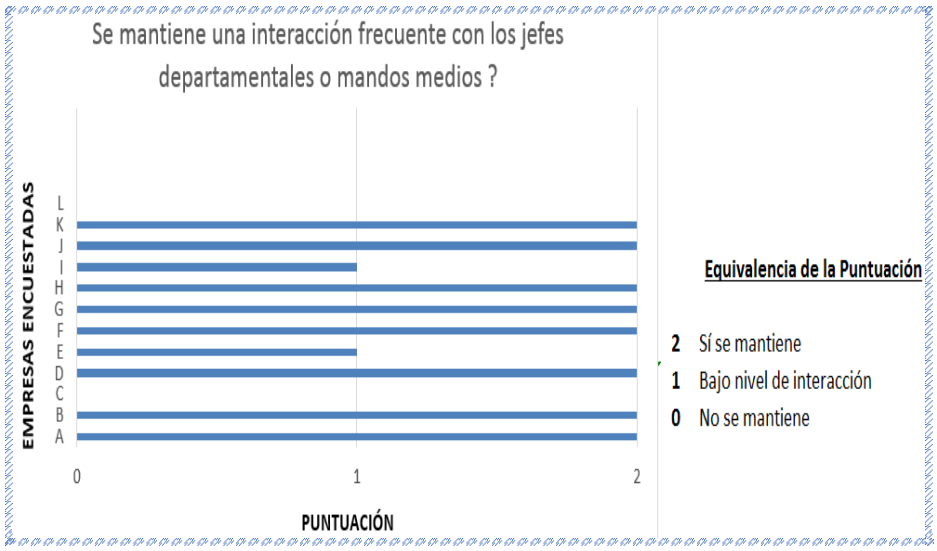
FUENTE: *Autoras*

Como podemos observar en el Gráfico No. 6, con respecto a la toma de decisiones nos encontramos frente a una concentración del poder en los altos mandos. En contadas organizaciones se otorga atribuciones importantes a la persona que se encuentra a cargo de la gestión del talento humano; tales como: definición de cargos, de rangos salariales, desenvolvimiento en aspectos legales, planes de desarrollo, entre otros. Esta realidad, ha dado lugar a que se minimice su participación en la identificación de problemas, análisis y planes

de acción que conlleven al cumplimiento de la política empresarial y sus objetivos.

Gráfico No. 7

De La Tabla Encuesta-Datos Tabulados



FUENTE: *Autoras*

La interacción que la Gerencia y/o alta dirección mantiene con los jefes departamentales o mandos medios, se da en el diario vivir, en sesiones periódicas para conocer los inconvenientes que han surgido en un cierto lapso de tiempo. Sin embargo, en contadas empresas se documenta la información y acciones que surgieron de dichas reuniones, siendo notorio el desuso de herramientas estadísticas, la falta de planificación, mejoramiento o revisión de metas; por lo que, no se cuenta con una base de información.

La encuesta a nivel Gerencial, incluyó a más de las preguntas que anteceden, unas adicionales que nos confirmaron el nivel de Gestión del talento humano que se encuentran aplicando las organizaciones, en contadas empresas se viene administrando el personal con herramientas

estadísticas y de gestión, con la responsabilidad plenamente identificada para las actividades operativas y las de gestión.

3.2. Análisis FODA del sector.

Basándonos en el trabajo de campo, hemos realizado un análisis FODA del sector manufacturero, enfocado a la Gestión del Talento Humano.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Comunicación flexible a nivel organizacional.	Nuevas prácticas y amplia oferta para la gestión del TH.
Apertura al cambio.	Software avanzado para el control automatizado de las operaciones.
Compromiso con el personal involucrado.	Cambio de actitudes y de comportamientos del entorno.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Desconocimiento/Desinterés sobre la vida y el desenvolvimiento de los trabajadores.	Fuga de talento por remuneraciones competitivas e inconformidad con el ambiente de trabajo.
Mínima participación de TH en la toma de decisiones.	Cambios en el mercado externo.
Producto/servicio sin valor agregado.	
Desconocimiento como asesor para la toma de decisiones.	
Gestión no documentada.	
Escepticismo ante la ciencia.	
Falta de capacitación dirigida.	
Bajo nivel de poder de decisión.	
No existe Optimización de procesos.	

3.3. Diseño de la Propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano.

Mediante el análisis FODA del sector manufacturero de la provincia del Azuay, hemos rescatado las mejores prácticas de todas las empresas que constituyeron la muestra.

3.3.1 Aspectos Generales.

Elaboración de un reglamento interno; documento que deberá mantenerse actualizado con cierta periodicidad, herramienta que deberá poseer cada colaborador y que permitirá normar las actividades que se ejecutan dentro de la organización y su desenvolvimiento dentro de la misma.

Publicación visible de la misión, visión, política empresarial y valores que tiene la organización, a más de que dicha información conste en el reglamento interno.

La persona a cargo de la asesoría en Talento Humano lo es para los niveles ejecutivo, mandos medios, jefaturas; es decir, asesoría impartida a todas las personas que tengan a su cargo subordinados y finalmente para todo el personal en las situaciones que amerite. De esta manera, las tácticas necesarias para desenvolverse como administrador de las personas son compartidas y homogéneas dentro de toda la organización.

Consecuentemente el nivel de contribución con el cumplimiento de los objetivos empresariales es alto, el involucramiento es total ante las decisiones a tomarse por parte de todas las personas que ejercen cargos de dirección de equipos.

Comunicación flexible, el desarrollo de este aspecto es fundamental. Sentir la libertad de expresión, la confianza para dirigirse hacia las respectivas jefaturas y hacia los altos mandos.

En unas organizaciones los colaboradores pretenden resolver un conflicto o una situación específica, dirigiéndose directamente con Gerencia; en cambio, en otras se ha visto lo conveniente que es el re direccionar a la gente hacia sus

jefes inmediatos para que el respeto, autoridad y canal de comunicación no se vean afectados.

Para un cambio importante dentro de la organización o implementación de un proyecto, se destina un tiempo necesario para su socialización con todo el personal, de esta manera se escucha inquietudes, sugerencias, inconformidades, y al mismo tiempo se otorga importancia a la participación de los colaboradores.

Según las exposiciones de los algunos Gerentes de las empresas encuestadas, uno de los factores que influye radicalmente en el nivel de satisfacción de los trabajadores proviene del hecho de que los altos mandos y jefes inmediatos se involucren en el día a día de los mismos, haciéndoles sentir que son tomados en cuenta, que su estabilidad emocional y el desarrollo de sus actividades efectivamente contribuyen al logro de los objetivos empresariales mediante una comunicación abierta y directa.

3.3.2 Reclutamiento y Selección

Al ser el reclutamiento un conjunto de actividades diseñado para atraer a candidatos potenciales a la empresa, este proceso debe estar bien definido. En nuestro contexto, la mayor parte de las empresas que fueron encuestadas prefieren contratar a un candidato que sea referido por uno de sus mismos colaboradores, la administración asume que este referido cuenta con toda la validez, confianza y que de cierta manera están familiarizados con las actividades que se desarrollan al interior de la organización, como para ser incorporados a la empresa aunque no cuenten con la experiencia suficiente para desempeñarse en el cargo.

Al no estar instituido correctamente el proceso de reclutamiento, hace que a su vez el proceso de selección también presente falencias pues no siempre se escoge al mejor candidato para el cargo sino que al que cuenta con un mayor grado de afinidad con los empleados que laboran en la empresa por lo que este proceso se vuelve muy subjetivo.

Si bien es cierto que el reclutamiento externo trae consigo costos a la empresa, este valor se lo debe ver como una inversión con el fin de atraer al mejor talento humano del mercado para que labore en la empresa, teniendo así como las principales técnicas del reclutamiento externo las siguientes:

- Anuncios en diarios y revistas especializadas.
- Agencias de reclutamiento.
- Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
- Carteles o anuncios en lugares visibles.
- Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
- Consulta a los archivos de candidatos.
- Reclutamiento virtual.
- Banco de datos de candidatos o banco de talentos.

De allí la necesidad de sugerir que se implemente un adecuado proceso de reclutamiento y selección para que la oferta de candidatos sea mayor y se pueda calificar a estos por sus habilidades y competencias para que la empresa pueda preservar o enriquecer su capital humano.

3.3.3 Capacitación

El apoyo total de Gerencia hacia las múltiples necesidades de capacitación cumple un rol muy importante, permitiendo la aplicación del plan de capacitación que permitan cumplir cabalmente con todas las fases que conlleva el capacitar al personal.

A más de la detección de necesidades; que es gestionada por la organización, es primordial que se consideren las necesidades de capacitación que surgen directamente de los trabajadores. Sin embargo, el plan de Capacitación sería estructurado de acorde a los objetivos o estrategias de las empresas, y sujeto a medición.

A través del siguiente indicador y del análisis que realice el responsable de Talento Humano, se pretende medir el nivel de eficiencia de la capacitación concedida a un área específica, y de esta manera conocer el porcentaje de aplicabilidad de los conocimientos recibidos por parte de los participantes en sus respectivos puestos de trabajo manteniendo una meta mínima a cumplir de un 95%, según como se ejemplifica a través de la siguiente tabla:

Tabla No. 6
Métrica de Capacitación

Indicador:	**Frecuencia:**	Semestral
Nivel de eficiencia del plan de capacitación.		
Métrica:		
Medir el grado de aplicabilidad de la capacitación.		
Responsable de la Medición:	**Meta mínima:**	95% Eficiencia
(Nombre y apellido)		
Responsable de Talento Humano		
Fuente de información:		
Jefe Inmediato del área capacitada.		

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES EN LA CAPACITACIÓN	PUNTUACIÓN
1.-	0
2.-	0
3.-	0
4.-	0
5.-	0
TOTAL=	**0**

$$\frac{\text{Puntuación otorgada sobre el grado de aplicabilidad de conocimientos}}{\text{Puntuación esperada}} \text{ (x 100) Porcentaje de aplicabilidad}$$

FUENTE: *Autoras*

La parte capacitadora también debería ser objeto de evaluación, con propósitos de mejora y de superación de falencias que a la final influyen en el desenvolvimiento del propio personal. Utilizando el siguiente indicador y complementándolo con los resultados del anterior, se puede disponer de la información necesaria para cuando se obtengan resultados desfavorables para la organización, buscar otras alternativas para el servicio de capacitación, permitiendo al área responsable disponer de información suficiente para conocer el grado de asertividad en cuanto a la elección de la empresa capacitadora; quien/es para nuestro criterio deberán alcanzar un 100% de eficiencia en sus servicios prestados.

Tabla No. 7
Métrica de Capacitación

Indicador:	**Frecuencia:**	Semestral
Nivel de eficiencia de la parte capacitadora.		
Métrica:		
Medir el grado de conformidad del personal capacitado.		
Responsable de la Medición:	**Meta:**	100% Eficiencia
(Nombre y apellido)		
Responsable de Talento Humano		
Fuente de información:		
Personal capacitado.		

NOMBRES DE LOS PARTICIPANTES EN LA CAPACITACIÓN	PORCENTAJE
1.-	0
2.-	0
3.-	0
4.-	0
5.-	0
TOTAL=	**0**

$$\frac{\text{Porcentaje total sobre el grado de conformidad}}{\text{Porcentaje esperado}} \text{ (x 100) Porcentaje de conformidad}$$

FUENTE: *Autoras*

3.3.4 Evaluación del Desempeño

Ante un planteamiento previo de metas, se hace necesaria la evaluación de resultados mediante el desarrollo de reuniones bajo una periodicidad fijada según la situación de la organización. Periodicidad cuyo lapso de tiempo se acorta cuando el proceso de cambio se encuentra escalonando sus primeros peldaños, rescatando la importancia que conlleva la constancia, el seguimiento en el desarrollo de las evaluaciones y su documentación mediante informes de retroalimentación.

El momento en que una persona recientemente contratada finalice el período de prueba, la realización de una evaluación confirmará su adaptación y capacidad para el cumplimento de las funciones que requiere el cargo según la contratación que la organización ha decidido realizar.

La evaluación de desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor que está desarrollando el área de Talento Humano. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, existe

una advertencia de posibles errores suscitados en varias facetas de la gestión del departamento; tales como en los procesos de selección, en el diseño de los puestos, quizá serán muchos los empleados excluidos de los planes de capacitación, a continuación el indicador a emplear:

Tabla No. 8

Métrica de Evaluación de Desempeño

Indicador: Desempeño de los trabajadores. **Métrica:** Medir el nivel de desempeño de los trabajadores. **Responsable de la Medición:** (Nombre y apellido) Responsable de Talento Humano **Fuente de información:** Trabajadores.	**Frecuencia:** **Meta:**	Semestral 100% de Trabajadores con calificación óptima
NOMBRES DE LOS TRABAJADORES		**CALIFICACIÓN**
1.-		0
2.-		0
3.-		0
4.-		0
5.-		0
TOTAL=		**0**
Calificación obtenida por el grupo de trabajadores / Calficación óptima del grupo	(x 100) Porcentaje de trabajadores con calificación óptima	

FUENTE: *Autoras*

Mientras más alto sea el porcentaje de problemas del personal, más bajo en general será el nivel de dinamismo de toda la organización, a continuación el indicador a utilizar para realizar un análisis necesario para llevar a cabo la retroalimentación al personal y al área de Talento Humano.

Tabla No. 9
Métrica de Evaluación de Desempeño

Indicador: Necesidad de Retroalimentación a los trabajadores.	**Frecuencia:**	Bimestral
Métrica: Medir el nivel de eficacia en la Retroalimentación a los trabajadores.		
Responsable de la Medición: (Nombre y apellido) Responsable de Talento Humano		
Fuente de información: Trabajadores con necesidad de retroalimentación.	**Meta:**	100% de Trabajadores retroalimentados

NOMBRES DE LOS TRABAJADORES	CALIFICACIÓN
1.-	0
2.-	0
3.-	0
4.-	0
5.-	0
TOTAL=	**0**

Total de Trabajadores retroalimentados / Número de empleados con necesidad de retroalimentación.	(x 100) Porcentaje de trabajadores que han recibido retroalimentación

FUENTE: *Autoras*

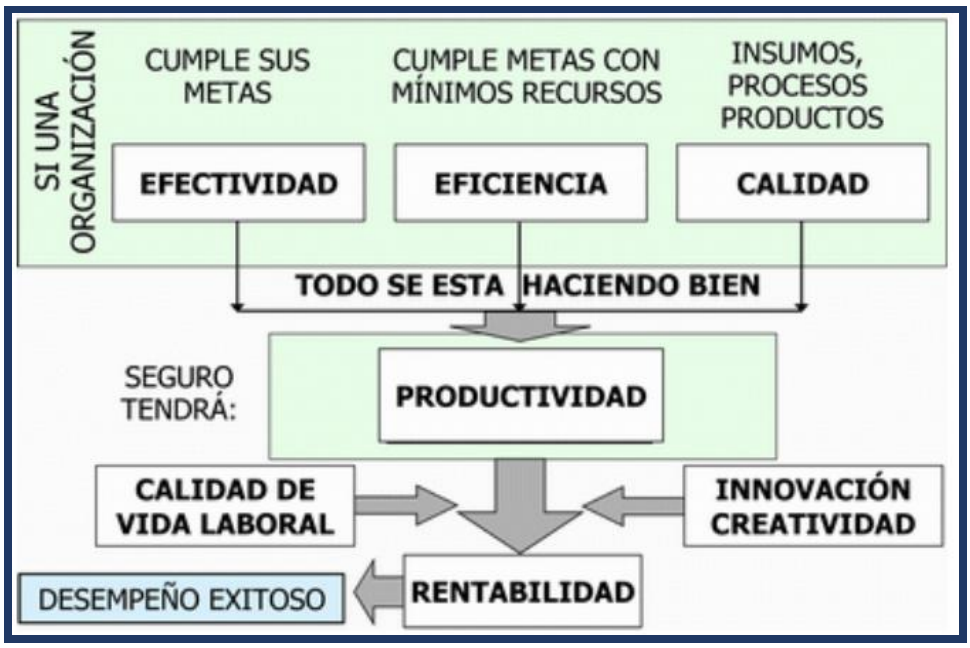
3.3.5 Administración Salarial

La Administración Salarial requiere de una política salarial que vaya de acorde a la productividad laboral, la calidad empresarial, la calidad de vida de los trabajadores y la rentabilidad organizacional, de esta manera estimular la cooperación colectiva. Mediante el gráfico que sigue, se tendrá una mejor comprensión de lo enunciado.[46]

[46] CRUZ LEZAMA Osaín, *Indicadores de Gestión*, http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml

Gráfico No. 8

Relación productividad /rentabilidad



FUENTE: *Cruz Lezama Osaín*

El subsistema de administración salarial una vez estructurado y aprobado por la autoridad competente consigue mantener una estructura salarial equitativa a nivel interno y externo de la organización, lo cual permite que el responsable de Talento Humano pueda administrar este subsistema, quien dispondrá de información clave como: cargo, nivel jerárquico, competencias y desempeño.

El siguiente indicador permitirá conocer la tendencia de la política salarial en un lapso de tiempo establecido por el responsable de Talento Humano, con respecto a los techos salariales empleados por las empresas de una misma industria.

Tabla No. 10
Métrica de Administración Salarial

Indicador: Remuneración pagada. **Métrica:** Comparar las remuneraciones pagadas frente a las remuneraciones pagadas en el mercado. **Responsable de la Medición:** (Nombre y apellido) Responsable de Talento Humano.	**Frecuencia:**	Anual
Fuente de información: Área de Talento Humano.	**Meta:**	100% de Trabajadores remunerados acorde al mercado

CARGO DE UNA SECCIÓN/ÁREA DE TRABAJADORES	REMUNERACIÓN
1.-	0
2.-	0
3.-	0
4.-	0
TOTAL=	**0**

$$\frac{\text{Remuneración promedio de la sección/área de trabajadores}}{\text{Remuneración según el mercado}} \text{ (x 100) Porcentaje de remuneraciones pagadas}$$

FUENTE: *Autoras*

3.3.6 Responsabilidad Social

La seguridad para las personas en su lugar de trabajo, es un aspecto que una organización no deja pasar por alto.

El aporte que se realice a la comunidad en la que la organización lleva a cabo su actividad económica le permite acrecentar su reputación ante toda la sociedad.

Por la naturaleza del sector manufacturero; las industrias inmersas en éste, al momento de poner en marcha su actividad económica deben considerar normas ambientales que les permita, a más de aportar con el medio ambiente, mantener una reputación aceptable dentro de su entorno y sociedad en general.

En el mejor de los casos, buscar la posibilidad de aprovechar los residuos provenientes del desarrollo de la actividad económica estimulando a los colaboradores a integrarse con el compromiso adquirido por la organización para con la sociedad y el medio ambiente. Existiendo la probabilidad de un reconocimiento ante la sociedad y porque no pensar en un beneficio económico, generando al mismo tiempo un sentimiento de satisfacción.

3.3.7 Calidad de vida

Un colaborador que se encuentra a gusto en el lugar donde trabaja es más productivo que uno que no lo está, y ésta es una de las responsabilidades de Talento Humano. Conocer y evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores, según los resultados que se obtengan estructurar una propuesta para llevar a cabo capacitaciones en las cuales se involucre a todo el personal sin exclusiones. El objetivo de estos programas será lograr en la gran mayoría de los participantes, un cambio de actitud, concientizar sobre la importancia que tiene cada responsabilidad designada.

3.4. Análisis de Indicadores de Gestión y de Control

Antes de abordar el tema de los indicadores, en primer lugar se debe considerar definir que "medición es la aplicación de un procedimiento normalizado para asignar símbolos, no necesariamente números, a objetos de acuerdo con ciertas reglas específicas".[47]

Para llevar a cabo esta medición es necesario definir que es un indicador y una métrica:

Según el mismo autor, los indicadores "son adjetivos a través de los cuáles se pretende saber el estatus de algún proceso"[48]; dicho en otras palabras son ideas abstractas importantes para la organización y que se requieren medir para la toma de decisiones; como por ejemplo: rentabilidad de la empresa, satisfacción del

[47] ESPINOSA, Armando, *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología*, Innovación Editorial Lagares, México, 2004, Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3546/1/10237.pdf., p. 26.
[48] Idem., p. 26.

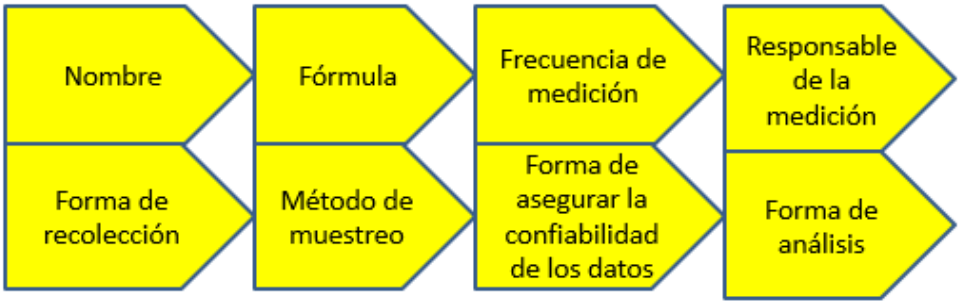
cliente, tiempo adecuado de respuesta, pedido perfecto e impacto de una campaña publicitaria.

Asimismo se señala que dado que los indicadores no son medibles directamente, es necesario definir la manera en que se pretende que sean medidos, para lo cual se requieren las métricas.

Las métricas son "son unidades a través de las cuales se miden los indicadores, esto es, los indicadores se definen operacionalmente usando métricas"[49].

Gráfico No. 9

Elementos De Las Métricas



FUENTE: Espinosa Armando, Adaptado Por Gerardo Maldonado Z.

Basándonos en la propuesta de Espinosa, las métricas están compuestas por los siguientes ocho elementos:[50]

- Nombre: Forma como se designará a la métrica asegurándose que se pueda medir, para ello se recomienda se tenga al inicio del nombre alguna de las siguientes palabras: porcentaje, tiempo, número, monto, o bien se refiera a alguna medida estadística como media, mediana o varianza, etc. Ejemplo, Medir el nivel de eficacia en la pre-selección de candidatos para cubrir una vacante

[49] ESPINOSA, Armando, *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología*, Innovación Editorial Lagares, México, 2004, Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3546/1/10237.pdf.
[50] Idem.

- Fórmula: Mejor llamada ecuación de cálculo, en la que se establece la manera como la métrica se obtendrá a partir de los datos. Ejemplo:

$$\% \text{ personas} = \frac{\text{Total personas convocadas para cubrir vacante}}{\text{Total personas elegidas para cubrir vacante}}$$

- Frecuencia de medición: Es el periodo de separación entre mediciones consecutivas, pudiendo ser diario, semanal, mensual, bimestral, trimestral, etc. Ejemplo: Trimestral.

- Responsable de la medición: Colocar el nombre y apellido del responsable de la medición y reporte de la métrica, evitando colocar el nombre del puesto. Ejemplo: Responsable de Talento Humano.

- Forma de recolección: Se define la fuente de información, que en la mayoría de los casos se espera sea parte del sistema de información de la organización, pudiendo ser una entidad externa. Ejemplo: Base de datos con registro de posibles candidatos.

- Método de muestreo: Consiste en establecer el tamaño de la muestra y la forma de seleccionar los elementos, debiendo especificarse si se trata de un dato único y conocido periódicamente, un censo o un muestreo. Ejemplo: Universo total de personas registradas.

- Forma de asegurar la confiabilidad de los datos: Se debe describir la calibración que se empleará para asegurar la veracidad de la información reportada. Ejemplo: Comparaciones anteriores de registros de currículums entregados y de candidatos pre-seleccionados para cubrir la vacante.

- Forma de analizar: Se refiere a cómo se reportará la información de tal forma que a quien va dirigida, se le facilite el análisis a realizar. Ejemplo: El candidato seleccionado deberá ser escogido de al menos una terna como mínimo, de lo contrario se entenderá que la selección fue limitada y con una probabilidad de fracaso en la selección final.

La utilización de los indicadores y las métricas, nos permitirán medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, los cuales al ser comparados con alguna referencia, muestran la situación real de lo que nos interesa conocer. Con los resultados que se obtiene, se puede determinar o

plantear soluciones que contribuyen al mejoramiento o correctivos que conllevan a la consecución de la meta fijada.

3.4.1. Razones para analizar Indicadores de Gestión y de Control

La labor de análisis de indicadores de Gestión y de Control, en la actualidad es fundamental que se la realice en las organizaciones por el alto reconocimiento que existe hoy en día hacia el valor del talento humano por parte de los altos mandos. Mediante esta labor se podrá vigilar la calidad del desempeño, a fin de que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

En base a la investigación realizada, describimos las siguientes razones para analizar Indicadores de Gestión y de Control.

- Porque los altos mandos necesitan tomar decisiones.
- Se necesita conocer la eficiencia de las organizaciones.
- Permite la interpretación de los resultados.
- Permite prevenir, cuando los resultados se salen de los límites trazados.
- Permite analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Permite establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Permite direccionar planes financieros.
- Permite relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Permite medir la situación de riesgo de la organización.
- Permite disponer de bases para el desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Los indicadores deben reflejar la naturaleza de los procesos; por lo tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar un sistema de indicadores; es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

3.4.2. Indicadores que se utilizan en la Gestión de Talento Humano

Previa implementación de Indicadores es importante tener presente las siguientes recomendaciones:

- Seleccionar indicadores empresariales de una manera objetiva, evitando caer en una tendencia a establecer demasiados indicadores.
- Asegurarse de que todo el personal entienda los objetivos empresariales a través de su socialización.
- Los indicadores deben estar relacionados entre sí y bien seleccionados.
- Confirmar el compromiso de la Gerencia para la aplicación de los indicadores.
- Los indicadores deben tener un tiempo máximo de obtención. Es decir, ante una frecuencia diaria el plazo máximo será al día siguiente, ante una frecuencia semanal el plazo máximo será de dos días hábiles y en el caso de una frecuencia mensual el plazo máximo será de tres días hábiles.
- Incluir una cifra numérica a todos los indicadores, de tal manera que cada persona involucrada sepa con certeza la cifra que tiene que alcanzar en los indicadores empresariales.
- Premiar el cumplimiento de indicadores empresariales, a fin de mantener la motivación y el compromiso del personal.

A continuación nos permitimos recomendar los siguientes indicadores de gestión y de control de acuerdo a nuestro objeto de estudio:

Tabla No. 11
Indicadores de Producción

Indicadores: **Materia Prima utilizada.** **Tiempo utilizado.**		**Frecuencia:** **Lote No. 1 (Und.)** **Meta:**	Mensual 3800 60% de Costos de Producción $ 200,00
PRESUPUESTO	**MATERIA PRIMA**	**GASTOS INDIRECTOS**	**MANO DE OBRA**
Valores Presupuestados	$ 90,00	$ 50,00	$ 60,00
PROCESOS	**MATERIA PRIMA**	**GASTOS INDIRECTOS**	**MANO DE OBRA**
Figuras	100,00		20,00
Color		35,00	15,00
Máquinas		30,00	15,00
Paquete		10,00	15,00
TOTALES=	**100,00**	**75,00**	**65,00**
GRAN TOTAL=			**240,00**
Unidades producidas en el mes			3500
Costo de Producción por Vela			0,07

EFICIENCIA:	Materia Prima utlizada Materia Prima presupuestada	$ 100,00 $ 90,00	**1,11**
EFICIENCIA:	Costo de Producción Costo de Producción presupuestado	$ 240,00 $ 200,00	**1,20**
EFICACIA:	Total Unidades Producidas Toral de Unidades presupuestadas	3500 3800	**0,92**

FUENTE: *Autoras*

Mediante la implementación del Modelo de Gestión Integral de Talento Humano, estos indicadores mejorarán puesto que existiría una mayor concientización del uso de los recursos y de los procesos de producción; quien esté a cargo de esta medición deberá ser el Supervisor y/o Jefe de Planta que para el efecto registrará su nombre y apellido en el respectivo reporte.

Tabla No. 12
Indicador de Unidades Reprocesadas

Indicadores:		**Frecuencia:**	Mensual
Unidades Reprocesadas		**Lote No. 1 (Und.)**	3800
		Meta:	60% de Costos de Producción $ 200,00
PROCESOS	**UNIDADES PROCESADAS**	**UNIDADES REPROCESADAS**	**UNIDADES TERMINADAS**
Figuras	1750	150	1900
Color	1520	80	1600
CANTIDADES TOTALES=	**3270**	**230**	**3500**
Unidades producidas en el mes			3500
Costo de Producción Total			240,00
Costo de Producción por Vela			0,07
Costo adicional por reproceso=	224,23	15,77	

EFICACIA:	Número de productos reprocesados		230	**0,07**
	Número de unidades producidas		3500	
EFICIENCIA:	Costo de Producción de Unid. Reprocesadas	$	15,77	**0,07**
	Costo de Producción	$	240,00	

FUENTE: *Autoras*

De la misma manera, mediante la implementación del Modelo de Gestión Integral de Talento Humano, el indicador para la cantidad de producción reprocesada mejoraría y al mismo tiempo los costos relacionados disminuirían, debido a una mejor utilización de los recursos y reestructuración de los procesos de producción. De igual forma el encargado de llevar a cabo la medición será el Supervisor y/o Jefe de Planta.

Tabla No. 13
Indicador Productividad Colectiva

Indicadores:		**Frecuencia:**	Mensual
Productividad Colectiva		**Lote No. 1 (Und.)**	3800
		Meta (Und.)	3
Procesos:			
Color	1600	Unidades terminadas	
Número de empleados	8		
Números de horas laborables por día	8	(Un solo turno)	
Número de días a la semana	5		
Horas hombre semanal	320		
Horas hombre mensual	1280		
Número de unidades producidas colectivamente por hora en el mes	1,25		

EFICIENCIA:	Costo de Producción de la Sección (color)	50,00	**0,21**
	Costo de Producción Total	240,00	
EFICACIA:	Total Unidades Producidas por hora hombre	1,25	**0,42**
	Toral de Unidades presupuestadas por hora hombre	3	

FUENTE: *Autoras*

Este tipo de medición la hemos aplicado en una sección del área de producción, sabiendo que su análisis se lo puede extender a las demás secciones a fin de abarcar a toda la organización al momento de la revisión de los procesos productivos. Señalando también que en los resultados de estos indicadores también se podrá notar un cambio positivo para la organización, una vez que se haya implementado el Modelo de Gestión Integral de Talento Humano.

CAPÍTULO 4

CASO DE APLICACIÓN EN LA "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA."

4.1. Marco de referencia

4.1.1. Misión

Producimos y distribuimos velas de todo tipo y tamaño de alta calidad a nivel local y nacional, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes con productos clásicos e innovadores, que son fabricados siguiendo las normas de calidad y usando mano de obra nacional calificada.

VALORES
En la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA.LTDA.", se tiene establecido los valores que deberán ser tomados en cuenta por todo el personal, y estos son: Honradez, solidaridad, lealtad, honestidad, puntualidad, cumplimiento, colaboración y disponibilidad.

4.1.2. Visión

La "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", busca ser reconocida a largo plazo como la principal productora de velas a nivel local y nacional, fomentando una cultura de servicio y considera que la Seguridad y Salud son aspectos fundamentales que posibilitan cumplir con sus objetivos empresariales a corto plazo.

4.1.3. Antecedentes

La empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA.LTDA.", es una de las empresas que están dentro del sector manufacturero, es una entidad privada constituida el 26 de Octubre del 1987 e inscrita el 21 de

Diciembre del mismo año y se encuentra ubicada en el Parque Industrial, en la Av. Cornelio Vintimilla nave 202 y Av. Octavio Chacón (módulo 201-202); su principal actividad económica consiste en la fabricación de velas, cirios y artículos similares; actividad complementada por la comercialización de productos higiénicos y aromatizantes.

Es la empresa mejor posicionada en el mercado nacional y es una de las empresas que se dedican a la producción de velas decorativas con colores y formas innovadoras, sus diseños se renuevan permanentemente y mantiene una exclusividad con las mejores cadenas de supermercados a nivel nacional.

Para el manejo del personal en la empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA.LTDA.", siempre se han venido manejando según las leyes vigentes en nuestro país; es decir, basándose en el Código de Trabajo, Reglamento Interno, SRI, IESS y en el Reglamento Interno de Seguridad y Salud. Por consiguiente, los únicos procesos llevados a cabo dentro de éste ámbito son los de: Reclutamiento, selección, contratación y una breve inducción del personal, basándose siempre en actividades operativas de apoyo funcional elemental.

4.1.4. Justificación

La empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", busca reforzar su Departamento de Recursos Humanos a través de la modernización de sus procesos internos; de acuerdo al nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano a fin de mejorar y mantener un buen clima laboral, el compromiso de la gente hacia la empresa y desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados y trabajadores. La información recopilada y debidamente documentada constituirá una importante base para activar el uso periódico de indicadores de gestión y de control, éste será el punto de partida para el establecimiento de nuevas metas y objetivos, fijar niveles de exigencia, toma de decisiones de manera objetiva y oportuna.

Con la Propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano a desarrollarse para la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", pretendemos contribuir en esta empresa en el acrecentamiento de su ventaja competitiva a través de la forma en que utilice el conocimiento de la gente, convirtiendo a las personas en sujetos activos que provoquen decisiones,

emprendan acciones, que creen innovaciones y finalmente que agreguen valor a la empresa.

Una vez verificada la viabilidad de la propuesta planteada en esta empresa, contaremos con la certeza de que ésta podrá aplicarse a las demás empresas del sector manufacturero de la provincia del Azuay; tomando en cuenta que para el caso posterior tendremos que profundizar en el conocimiento sobre su cultura organizacional a fin de alinearla según sus necesidades.

4.1.5. Objetivo General

Desarrollar una organización moderna, con un alto posicionamiento en el mercado local y nacional mediante sus productos de alta calidad e innovación y el trabajo en equipo, con personas formadas, participativas y autonomía en su trabajo.

4.1.6. Objetivos Específicos

Establecemos pues como objetivos específicos del Modelo Integral de Gestión de Talento Humano, los siguientes:

- Credibilidad y transparencia en la administración del modelo.
- Incentivar la autorrealización y autoevaluación.
- Creación y enfoque hacia un clima laboral óptimo.
- Sentido de pertenencia y compromiso en los colaboradores.

4.1.7. Análisis interno

La aplicación de las encuestas en la empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", a nivel gerencial y nivel de todo el personal nos ha permitido identificar los factores internos y externos que constituyen el FODA; información que se encuentra plasmada en la siguiente tabla.

Tabla No. 14
Análisis Interno

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (Impulsarlas)	**DEBILIDADES (Eliminarlas)**
• Buena imagen del responsable de Talento Humano dentro de la organización	• Falta de integración entre la empresa y la familia de sus colaboradores
• Conocimientos actualizados a través de la apertura a la capacitación	• Evaluación informal del desempeño de los colaboradores
• Alta coordinación con Gerencia y las jefaturas de las otras áreas	• Falta acrecentar la Gestión de Talento Humano
• Goza de un capital humano con mucha experiencia	• Ausencia de indicadores de gestión
• Interés por el confort de sus colaboradores en su lugar de trabajo	• Bajo nivel de poder de decisión del responsable de la administración del personal
• Alto nivel de compromiso hacia la integridad de sus colaboradores	
• Apoyo de Gerencia ante los requerimientos de capacitación	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Alta demanda laboral	• Cambio en la legislación
• Software avanzado para el control automatizado de las operaciones	• Falta de propagación de la imagen de la organización en la comunidad y sociedad en general
• Producto de fácil elaboración y con potencial de gran creatividad	
• Cambio de actitudes y de comportamientos del personal, para explotar su creatividad	

FUENTE: *Autoras*

4.2. Plan de Trabajo

En base al estudio realizado en la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA." a través de encuestas realizadas a Gerencia, a personas responsables de la administración de personal, así como al personal de planta, se determinó la necesidad de estructurar un Modelo Integral de Gestión de Talento Humano con el afán de mejorar la gestión actual para la administración de personal.

Para empezar se recomienda la concientización a nivel de toda la organización (sin excepción alguna) sobre la creación y denominación del Departamento de Talento Humano. A continuación se enlista algunos componentes y políticas para la misma:

Misión del Departamento de Talento Humano

Propiciar el desarrollo del talento humano de los colaboradores de "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", a través de acciones que potencializarán sus habilidades intelectuales y creativas, mediante una adecuada combinación de gestión gerencial, estimulando la creación de una

cultura organizacional que beneficie el crecimiento del personal vinculado a la organización.

Visión del Departamento de Talento Humano

Para un plazo de dos años el Departamento de Talento humano estará conformado por un equipo humano de excelente calidad, flexible, proactivo que propenderá por mantener en la organización personal capacitado, comprometido y acorde con las funciones que debe desempeñar con el fin de aprovechar todas las capacidades y aptitudes de cada colaborador de la empresa.

Objetivo del Departamento de Talento Humano

El departamento de Talento Humano es el área de la empresa que se encargará de coordinar todas las funciones y actividades inherentes a la administración del personal que labora dentro de la empresa; también será responsable de diseñar e implementar políticas y estrategias orientadas a obtener un bienestar integral tanto para los trabajadores como para la empresa, todos estos, serán acordes con la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Perfil del responsable del Departamento de Talento Humano

La persona encargada de este departamento deberá ser tolerante, proactiva, responsable, capaz de trabajar bajo presión, organizada y con una alta capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

4.2.1. Actividades

En la actualidad ha aumentado el interés por medir el clima laboral en las empresas y no solo se trata de conocer la satisfacción del cliente interno y conseguir fidelizarlo, también es fundamental fidelizar y motivar al trabajador, y para ello la encuesta de clima laboral es una herramienta sencilla y rápida para lograrlo.

Son muchos los directivos que cada día están más interesados en mejorar la relación con sus empleados, optimizando así el trabajo que desempeñan, ya que, al conocer la opinión y el nivel de satisfacción del trabajador, tenerlo en

cuenta y valorarlo, aportará para conseguir que el trabajador se sienta parte del proyecto empresarial.

Es importante no olvidar que la visión del directivo y la del trabajador puede ser completamente dispar respecto a los proyectos, procedimientos y procesos; es decir, un trabajador especializado en su materia conocerá mejor las necesidades de su puesto trabajo, por lo tanto, podrá aportar con mayor productividad y pro actividad a la organización.

Analizaremos la situación actual del clima laboral dentro de la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", para esto hemos estructurado una encuesta que aplicaremos a todos los colaboradores de la empresa, cuyos resultados serán tabulados cuantitativamente y mediante los resultados entenderemos la realidad que desconocemos y dispondremos de un estudio base para impulsar el cambio y mejora dentro de la organización.

A continuación, el formulario que se utilizó para la ejecución de la encuesta:

PREGUNTAS PARA ENCUESTA

Guía para conocer el estado del Clima Laboral al interior de la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA."

Fecha de realización: 23 de enero de 2015

1. Participantes.

Funcionarios de la Empresa FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA., de las diferentes áreas o secciones, pues al tratarse de una Pymes vimos conveniente la aplicación de la encuesta a todo el personal.

2. Lugar de realización.

Instalaciones de la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA."

3. Preguntas de arranque.

Nº	Preguntas	SI	NO	Muy Poco
1	¿Ha escuchado antes sobre "clima laboral"?			
Nº	**Preguntas**	**Bueno**	**Regular**	**Malo**
1	¿Cómo califica Usted, al clima laboral dentro de la Empresa?			

4. Encuesta.- A su criterio, coloque una “X” en una de las opciones que tiene frente a cada pregunta.

Nº	Preguntas / Afirmaciones	SI	NO	De Vez En Cuando	No Me Interesa
1	Mi Jefe inmediato, me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.				
2	De mi Jefe inmediato, recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa.				
3	Considero que la Empresa actúa de forma ética y responsable				
4	Veo que todos estamos dispuestos a dar más de nosotros, para hacer de nuestro trabajo el mejor.				
5	Cuándo Usted ingresó a la Empresa. ¿Fue fácil adaptarse al ambiente de trabajo?				
6	La Gerencia tiene una visión clara de hacia dónde tiene que ir la organización y como lograr que así sea.				
7	El Gerente cumple sus promesas.				
8	Mi Jefe inmediato hace lo que dice.				
9	En la Empresa me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.				
10	En la Empresa existe un ambiente de familia o de equipo.				
11	El Gerente, hace lo que dice.				
12	En la Empresa, me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.				
13	Mi Jefe inmediato, reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional				

14	Mi Jefe inmediato me retroalimenta sobre la calidad de mi trabajo y como debería mejorar.				
15	En la Empresa, nos animan a aportar con ideas creativas e innovadoras.				
16	Mi puesto de trabajo, físicamente, es seguro para trabajar.				
17	Contribuyo para que haya un buen ambiente de trabajo.				
18	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.				
19	En la Empresa, nos animan para que equilibremos nuestro trabajo con nuestra vida personal.				
20	El Gerente, me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.				
21	Mi Jefe inmediato, demuestra interés en mí como persona y no como un colaborador más.				
22	En la Empresa, nos pagan de forma adecuada por nuestro trabajo.				
23	En la Empresa, todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.				
24	De la Gerencia, recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa				
25	Desde su punto de vista. ¿Cree que sus compañeros se han adaptado fácilmente al ambiente de trabajo?				
26	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.				
27	Mi Jefe inmediato evita el favoritismo.				
28	Las personas son tratadas con justicia y equidad en esta Empresa.				

29	Mi participación en la Empresa, es importante.				
30	Mi trabajo me resulta interesante y motivador.				
31	Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.				
32	Cuando veo que logramos los objetivos, me siento orgulloso.				
33	Estoy dispuesto a dar más de mí, para hacer de mi trabajo el mejor.				
34	El Gerente, es accesible y es fácil hablar con él.				
35	En nuestra Empresa satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.				
36	Mi Jefe inmediato, es accesible y es fácil hablar con él				
37	Siento orgullo al decir a otros que trabajo en esta Empresa.				
38	Me gusta venir a trabajar en esta Empresa.				
39	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad				
40	En la Empresa celebramos eventos especiales.				
41	Me gusta apoyar a otros, cuando lo requieren.				
42	Cuando alguien visita la Empresa, le hacemos sentir que es importante para la Empresa.				
43	La Gerencia, reconoce mi esfuerzo y trabajo adicional.				
44	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros de otras áreas o secciones.				
45	Mi Jefe inmediato, me comunica de forma clara lo que espera de mí.				

46	Estoy contento con la forma de cómo se evalúa la calidad de mi trabajo.				
47	Considerando todo lo anterior, podría decir que esta es una gran Empresa para trabajar.				
48	¿Por qué razón/es Usted dejaría de trabajar en esta Empresa? Por el sueldo o salario. Por el horario de trabajo. Por el ambiente de trabajo. Por la ubicación geográfica. Por falta de incentivos económicos, sociales. Otros motivos (Indique cuales serían): ---------- ---------- ----------				

5. Encuesta motivación

Nº	Preguntas	SI	NO
1	Mi salario es acorde a la labor que realizo.		
2	Me siento reconocido cuando laboro pasado el horario de trabajo.		

Nº	Preguntas	No Existen	BAJO	ALTO
1	¿Cree Usted que se están empleando en la Empresa, tácticas de hostigamiento, en qué nivel?			
2	Si su respuesta fue afirmativa a la anterior pregunta, señale si proviene de las áreas que se detallan a continuación. Gerencia: _____ Administración: _____ Ventas: _____ Especifique de qué otra área: _____ _____			

Por favor, finalmente señale el área en el que Usted desempeña sus labores:

Producción Color…… ☐
Producción Paquete…… ☐
Terminado Cumpleaños/Votivas…… ☐
Terminado Paquete……. ☐
Terminado Color……. ☐

¡MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSA PARTICIPACIÓN!

6. Encuestas Realizadas.

La aplicación de las encuestas fue realizada a todo el personal presente, dividido en cinco grupos de acorde a la sección o área en el cual desempeñan sus labores: y son, Administración, Paquete, Color, Figuras y Máquinas. Mediante las siguientes fotografías apreciaremos el desarrollo de las encuestas.

Tabla No. 15
Encuestas Realizadas

ORDEN	SECCIÓN	NÚMERO DE ENCUESTADOS
1	ADMINISTRACIÓN	3
2	PAQUETE	10
3	COLOR	12
4	FIGURAS	10
5	MÁQUINAS	8
TOTAL=		**43**

FUENTE: *Autoras*

7. Interpretación de Resultados.

Nos complace participar en este trabajo, la amplia colaboración que recibimos de la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", para el normal desarrollo de la encuesta. A continuación analizaremos los resultados obtenidos:

Un 44% del personal desconoce el término "clima laboral", un 21% conoce muy poco del tema y un 35% nos comprende cuando hablamos del tema. De este 56% de personas que nos confirmaron tener conocimiento de clima laboral, un 63% calificó su clima laboral con un "Regular". Entonces, es ahora cuando se confirma la necesidad de capacitar a la gente sobre el clima laboral y las maneras de cómo ir construyendo uno ideal o mejor que el actual, por lo que la percepción se encuentra prácticamente generalizada, es ahora cuando esta situación se convierte en un reto para la organización.

En cuanto al desarrollo del contenido central de la encuesta, vemos conveniente exponer el análisis segregada como sigue a continuación y con el objetivo de facilitar la comprensión de donde se puede estar generando ciertos inconvenientes:

Gerencia.

- Con los resultados obtenidos a este nivel, es recomendable que se incremente el tiempo que se está destinando para socializar los objetivos empresariales, la progresividad en el cumplimiento de las metas y las actividades más relevantes que se han ejecutado para conseguirlo, comunicar a todo el personal sobre los asuntos y cambios importantes a fin de que haya mayor comprensión y colaboración en el actuar de las empresas.

Jefe Inmediato.

- Fallas en la comunicación entre Jefes inmediatos y subordinados, nos encontramos frente a un 35% de personas que afirma no comprender sus expectativas.
- Un riesgoso 33%, que afirma recibir un buen trato de vez en cuando.
- Un 19% afirma que su Jefe inmediato no hace lo que dice, y un 40% afirma que lo hace pero de vez en cuando, a nuestro criterio, definitivamente hay que trabajar sobre estos resultados; puesto que, el Jefe inmediato es el principal inspirador de la excelencia y la manera más efectiva sabemos que es a través del ejemplo.
- Las personas no se sienten reconocidos por su esfuerzo y trabajo adicional, en un tajante "No" tenemos a un 31% y en un "De vez en cuando" un 26%. Los Jefes inmediatos, se encuentran a un nivel de mando medio, por lo tanto es imprescindible que tengan conocimiento sobre cómo administrar a las personas, necesitan conocer servir a sus subordinados.
- Un 33% de las personas confirman no ser retroalimentadas por sus Jefes, sin una guía que les enseñe como mejorar en lo que hacen, el 28% se ha pronunciado por un "De vez en cuando", como se mencionó en el párrafo anterior, el Jefe debe saber cómo llegar a sus subordinados, enseñar sin reservas hasta conseguir verdaderos equipos de trabajo y de esta manera reducir la percepción de favoritismo que existe en un 44% a nivel de todo el personal. Se tiene la certeza de que se cuenta con un grupo de personas que aspiran a enfrentar nuevos retos, que esperan tener la oportunidad para demostrar sus habilidades, con unas prácticas durante pequeños lapsos de tiempo a manera de rotación de puestos para que se logre compartir el conocimiento y demostrar habilidades escondidas, creemos que sí se podría descubrir más talento en las personas. Paralelo a este resultado, colocamos un

21% que afirma no contar con la ayuda de compañeros de otras áreas o secciones y un 26% que la tiene pero “De vez en cuando”, con mayor conocimiento en cada uno de los colaboradores y empeño en mejorar el ambiente de trabajo creemos que estos resultados disminuirían.

A nivel general.

- Un 38% repartido en partes iguales entre en el “No” y “De vez en cuando” ante la pregunta sobre si se ve que todos están dispuestos a dar más de sí mismos para mejorar su rendimiento.
  Ante esta situación, cabe la posibilidad de revisar la inclusión de incentivos, la búsqueda de maneras para motivar a las personas, no únicamente de manera monetaria; sino también, a través del interés hacia las necesidades personales de la gente, reconocimiento por el esfuerzo depositado en las labores diarias, llevar a cabo eventos especiales mediante los cuales se consiga mayor integración entre todos y se transmita lo importante que es cada uno de los colaboradores para la empresa.
- Un 38% del personal siente que no es animado a aportar con ideas creativas e innovadoras, la naturaleza del negocio en realidad es amplio territorio como para incentivar de múltiples maneras a aquellas personas que se atrevan a aportar con valiosas ideas y sugerencias, al ser esta una oportunidad abierta a todo el personal consideramos que el sentido de pertenencia y el sentido de servir a la Empresa si escalaría para bien unos puntos extras, de esta manera también se acrecentaría la oportunidad para en algún momento recibir un reconocimiento especial.
- Un 21% del personal confirmó contribuir de vez en cuando, para que exista en la Empresa un buen ambiente de trabajo, nos permitimos pues decir, que a través de la perseverancia en las acciones necesarias para concientizar a todo el personal que este tipo de contribución hoy en día no es algo voluntario sino que es un llamado estrictamente necesario para mejorar la fluidez de las actividades que intervienen en todos los procesos.
- El hecho de que para un 30% del personal no le haya sido fácil adaptarse al ambiente de trabajo, quizá nos alerta de que el problema en cuanto al clima laboral siempre existió, sólo que no tuvo en la sociedad la importancia que hoy en día la tiene.
- Un 44% del personal considera que no recibe capacitación y otras formas de desarrollo como para crecer laboralmente, este es un fuerte indicador para conocer en parte el nivel de motivación que existe en los

colaboradores. Este resultado, tendría muchas posibilidades de crecer, pues se tiene a la par un 37% que considera que de vez en cuando recibe este beneficio, como lo es la capacitación.

- Existe un bajo sentimiento de familia o de equipo dentro de la organización, la integración y trabajo en equipo son sucesos que necesitan un gran impulso y con suficiente creatividad.
- Más del 50% del personal ha confirmado, no ser animado a equilibrar su vida personal con el trabajo, quizá sea el momento de incorporar un plan de desarrollo de la gente que contenga unas charlas de integración, de motivación, talleres que permitan conocer el lado humano de las personas y que ayuden a despertar su interés por el bienestar de sus compañeros.

Una vez más, nos permitimos recomendar que se revisen acciones realizables en un corto plazo y que se enfoquen a mejorar el clima laboral, con la ayuda de profesionales en esta rama se conseguirá llevar a cabo con éxito este proceso.

ASPECTOS POSITIVOS.

En base a los resultados obtenidos; que sobrepasan el 78% en las algunas afirmaciones que fueron parte del contenido de la encuesta aplicada, se puede rescatar aspectos muy positivos de todos quienes hacen a la Empresa, los cuales enunciamos a continuación y sobre los cuales recomendamos reforzar las bases sobre las que se mantienen estos aspectos.

- La Empresa actúa de forma ética y responsable.
- La Gerencia tiene una visión clara de hacia dónde tiene que ir la organización y cómo lograr que así sea.
- El Gerente cumple sus promesas.
- En la Empresa me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.
- Mi puesto de trabajo, físicamente, es seguro para trabajar.
- De la Gerencia, recibo un buen trato independientemente de mi posición en la Empresa.
- Mi participación en la Empresa, es importante.
- Mi trabajo me resulta interesante y motivador.
- Mi trabajo me proporciona oportunidades y retos que me ayudan a desarrollar mis habilidades.
- Cuando veo que logramos los objetivos, me siento orgulloso.
- Estoy dispuesto a dar más de mí, para hacer de mi trabajo el mejor.

- El Gerente, es accesible y es fácil de hablar con él.
- En nuestra Empresa satisfacemos con éxito las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Siento orgullo al decirle a otros que trabajo en esta Empresa.
- Me gusta venir a trabajar en esta Empresa.
- Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.
- Me gusta apoyar a otros, cuando lo requieren.
- Cuando alguien visita la Empresa, le hacemos sentir que es importante para la Empresa.
- Considerando todo lo anterior, podría decir que esta es una gran Empresa para trabajar.

4.2.2. Cronograma

El cronograma resultante de la ejecución del trabajo de investigación es el siguiente:

Gráfico No. 10
Cronograma

CRONOGRAMA DE TRABAJO											
ACTIVIDADES	JUN 2013	JUL 2013	AGO 2013	SEP 2013	OCT 2013	NOV 2013	DIC 2013	ENE 2014 A JUN 2014	JUL 2014 A DIC 2014	ENE 2015	FEB 2015
DISEÑO Y APROBACIÓN DE TESIS											
CAPÍTULO 1: Análisis de la situación actual de la gestión del Talento Humano en el sector manufacturero de la provincia del Azuay.											
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.											
CAPÍTULO 3: Definición de la Propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano.											
CAPÍTULO 4: Caso de Aplicación en la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA."											
CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES - ANEXOS - BIBLIOGRAFÍA											

FUENTE: *Autoras*

4.2.3. Recursos Necesarios

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación hemos requerido de los siguientes recursos:

Recursos Humanos:
- Contactos (Personal de la Entidad)
- Docentes
- Capacitadores

Recursos Materiales:
- Lugar de Estudio
- Dos computadores
- Una impresora
- Material Didáctico
- Cámara digital
- Suministros de oficina

Requerimientos adicionales:
- Autoeducación
- Internet
- Movilización
- Otros imprevistos

Tabla No. 16
Presupuesto

DESCRIPCIÓN	VALOR INDIVIDUAL INVERTIDO	VALOR TOTAL
ADIESTRAMIENTO PROFESIONAL	300,00	600,00
LIBROS	100,00	200,00
INTERNET	75,00	150,00
SUMINISTROS DE OFICINA	60,00	120,00
MOVILIZACIÓN	70,00	140,00
MISCELÁNEOS	60,00	120,00
IMPRESIÓN TRABAJO FINAL	250,00	500,00
TOTAL=		**1.830,00**

FUENTE: *Autoras*

4.3. Evaluación Financiera

Los resultados obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la organización, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.[51] Por tanto las actividades empresariales destinadas al registro y control de los resultados financieros de la organización, tales como la emisión de los estados financieros y el control de la liquidez empresarial, registran el impacto financiero y contable de las decisiones comerciales, operacionales y administrativas (ventas, costos y gastos) dando como resultado la obtención de una ganancia o una pérdida.

En relación a lo mencionado anteriormente, a continuación analizaremos las ventas netas obtenidas por la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", a partir del año 2009 hasta el año 2014. En base a la información recopilada y al Gráfico No. 9; conocemos pues, que la tendencia es hacia el incremento anual en las ventas netas en un 5,61%.

Tabla No. 17

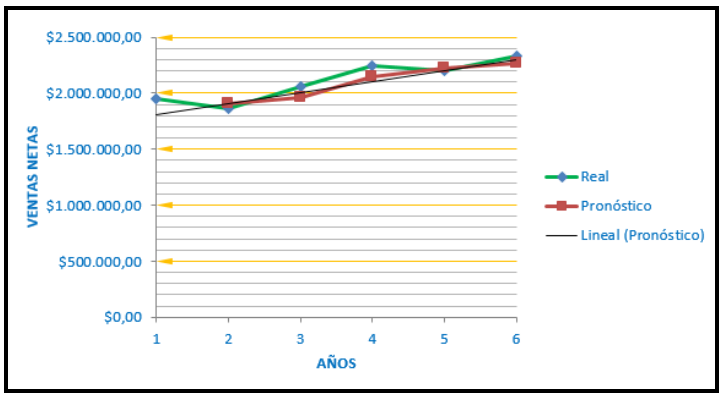
Ventas Netas En Seis Años

No.	AÑO	VENTA NETA	MEDIA MÓVIL
1	2009	$1.955.198,46	#N/A
2	2010	$1.864.839,87	$1.910.019,17
3	2011	$2.061.900,38	$1.963.370,13
4	2012	$2.239.572,09	$2.150.736,24
5	2013	$2.198.726,89	$2.219.149,49
6	2014	$2.329.295,70	$2.264.011,30

FUENTE: *"Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."*

[51] PUCESE, *Indicadores Financieros*, http://www.pucese.edu.ec/index.php/features/informacion-financiera/47-indicadores-financieros

Gráfico No. 11
Pronóstico De Las Ventas Netas



FUENTE: *Autoras.*

Enfocándonos hacia nuestro estudio; consideramos que, la tendencia de las ventas netas sería aún más positiva y el nivel de productividad de cada uno de los colaboradores incrementaría si en la organización se pusiera en práctica las sugerencias contenidas en el Modelo para la Gestión Integral del Talento Humano, estructurado para este Empresa.

4.3.1. Análisis Costo/Beneficio

Análisis de Costos.

Habrá que considerar el componente profesional y esto es: el servicio de consultoría, asesoría, capacitación que se requieren contratar para un período no menor a un año con el objetivo de contar con personal preparado para ejercer poder sobre el cambio y contar con una periodicidad fija con fines de análisis y evaluación de resultados.

Es importante considerar la Difusión y comunicaciones; es decir, costos en folletería, campañas en medios.

Uno de los costos indirectos a considerar, es el tiempo a emplearse para solucionar problemas específicos al Modelo Integral de Gestión de Talento Humano.

Beneficio Para Los Trabajadores.

Beneficios económicos y sociales, como: crecimiento profesional al especializarse para un mejor desarrollo de sus actividades diarias, aumento de sus ingresos al incrementar el nivel de producción y reducción de desperdicios o productos defectuoso, mejora del clima laboral y desarrollo de actividades sociales que involucren a la familia del empleado.

Beneficio Para Los Accionistas.

Beneficios económicos y de gestión humana al evaluar la satisfacción de los colaboradores, la mejora en la gestión del capital humano; para el cálculo de este beneficio se deberá tener presente que la realización de un proyecto podrá tener impacto en la satisfacción de los colaboradores, dicho cálculo se lo puede llevar a cabo mediante el método de encuesta en línea que mida la satisfacción del colaborador en su lugar de trabajo. Con la aplicación de este método se obtienen además propuestas para mejorar las condiciones laborales, en relación con el funcionamiento general de la empresa. El método de encuesta en línea concentra algunas ventajas tales como: el bajo costo, mayor alcance, la rapidez en la obtención de los resultados, la calidad y fiabilidad debido a que se eliminan intermediarios y como consecuencia su sesgo.

Calidad de gestión e imagen mediante la seguridad de la información, del aumento en la calidad de la prestación de los servicios internos y/u operativa interna, monitoreo y control o supervisión y en cuanto a la imagen, mediante la aprobación de la gestión vinculada a los proyectos y con la publicidad. Calidad de la gestión está relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos planteados; es decir, en que medida la organización está cumpliendo con sus objetivos fundamentales de la mejor manera posible. La calidad del servicio es una dimensión específica del concepto de eficacia y se refiere a la capacidad de la organización para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los clientes. Es preciso optar por el método de encuestas telefónicas tradicionales o asistidas e incluso a través de las encuestas auto administradas (realizadas vía web o correo electrónico) ya que son los más efectivos, con mayor alcance y menos costosos que las encuestas personales.

Beneficio Monetario.
Aspectos a considerar: Tiempo y Gastos.

El cálculo de los beneficios económicos de un proyecto (tiempo y gastos), se deberá focalizar en el análisis de las actividades más relevantes de cada proyecto a efectos de centrarse en las principales características de cada proyecto para poder realizar el análisis de los resultados y poder medir el impacto en los beneficios económicos del proyecto. De esta manera se pretende buscar el equilibrio costo – beneficio para analizar las actividades más relevantes de cada uno de los proyectos. A efectos de considerar las actividades más relevantes de cada proyecto para cuantificar los beneficios económicos, a continuación se enumeran las características que definen a las actividades más relevantes:

• Impacto significativo en tiempo
• Impacto significativo en gasto

Fórmula Beneficio Tiempo.- Reducción del tiempo medido en horas * valor de la hora.
Para evaluar los beneficios del proyecto se deberá establecer la diferencia entre el tiempo en horas invertidas actualmente y las que se invertirán a través del nuevo proyecto, enfocándose en las actividades de mayor relevancia. También a través de un benchmarking de horas invertidas en las actividades en proyectos similares de otras organizaciones del mismo sector manufacturero a fin de poderlas estimar. Otra de las maneras, es a través de encuestas a los trabajadores ligados a las actividades relevantes.

Beneficio Económico "Gastos".- básicamente se refiere a la reducción de gastos operativos. Cuya fórmula consiste en establecer la diferencia entre: Gastos actuales – Gastos post implementación de un proyecto.

El objetivo principal de todo este análisis es mejorar el producto final entregado al Cliente, intentando acercar y simplificar la interacción con él, ahorrando el tiempo de espera por la atención.

4.3.2. Valor Actual Neto

Para el presente trabajo de investigación el Valor Actual Neto es inaplicable; debido a que, una vez realizado el cálculo respectivo se obtuvo un resultado irreal, con el monto a invertir no se pretende alcanzar ventas por tres millones de dólares aproximadamente, puesto que la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.", tiene fijado su incremento en ventas

anual a través de la información estadística. Más bien, con el monto a invertir se pretende obtener puntos adicionales en el porcentaje anual del incremento en ventas y una disminución en el costo de ventas y en los gastos operativos.

4.3.3. Tasa Interna de Retorno

Mediante la información recibida de la Empresa "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA", partimos con los resultados financieros obtenidos en el año 2013 para determinar la Tasa Interna de Retorno a través del Flujo Proyectado para cinco años y con una inversión inicial de CUARENTA Y TRES MIL TRESCIENTOS 00/100 DÓLARES ($43.300,00), para el desarrollo paulatino, año a año del Modelo Integral de Gestión del Talento Humano. Estimamos que a partir del segundo año ésta inversión disminuirá un 10% cada año; lo cual está considerado dentro de los gastos administrativos y en ventas, para la proyección del flujo. Basándonos en el hecho de que el personal una vez que haya participado en el plan de capacitación y en las múltiples actividades que conlleva la aplicación del modelo, se encontrará en capacidad de compartir y ampliar sus conocimientos.

En el Flujo Proyectado, se consideró también dentro del Costo de Ventas un porcentaje de inflación que asciende a 4,88% según información contenida en la página web del Banco Central, para el rubro de las Ventas a más de mantener el crecimiento anual del 5,61%, se estima obtener un incremento adicional de 1,50% en cada año. Partiendo de todas las consideraciones señaladas, se determina que a través del Flujo Proyectado se obtendrá una Tasa Interna de Retorno de 9,34; es decir, que al finalizar el quinto año, se pretende haber recuperado diez veces aproximadamente, lo invertido en el año cero. Por lo tanto, nos permitimos sugerir la implementación del Modelo Integral de Gestión de Talento Humano.

Tabla No. 18

Flujo de Efectivo con Modelo Integral de Gestión de Talento Humano

	0	1	2	3	4	5
1 INVERSIONES						
FIJAS	-43.300,00					
K TRABAJO	0,00					
TOTAL INVERSIONES	**-43.300,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**
2 FLUJO OPERATIVO						
INGRESOS						
VENTA DE VELAS		3.080.200,94	3.299.203,23	3.533.776,58	3.785.028,09	4.054.143,59
TOTAL INGRESOS		**3.080.200,94**	**3.299.203,23**	**3.533.776,58**	**3.785.028,09**	**4.054.143,59**
COSTO DE VENTAS		1.713.983,38	1.797.625,77	1.885.349,91	1.977.354,98	2.073.849,91
UTILIDAD BRUTA		1.366.217,56	1.501.577,46	1.648.426,67	1.807.673,11	1.980.293,68
GASTOS ADMINISTRATIVOS		871.735,93	905.559,28	940.694,98	977.193,95	1.015.109,07
GASTOS DE VENTAS		54.688,02	56.809,92	59.014,14	61.303,89	63.682,48
UTILIDAD OPERATIVA		439.793,61	539.208,26	648.717,55	769.175,27	901.502,13
GASTO FINANCIERO		94.651,82	94.538,24	94.424,79	94.311,48	94.198,31
UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA		345.141,79	444.670,02	554.292,75	674.863,79	807.303,82
IMPUESTO 22%		-75.931,19	-97.827,40	-121.944,41	-148.470,03	-177.606,84
UTILIDAD NETA		269.210,60	346.842,62	432.348,35	526.393,76	629.696,98
DEPRECIACION		126.756,96	126.756,96	126.756,96	126.756,96	126.756,96
FLUJO OPERATIVO		**395.967,56**	**473.599,58**	**559.105,31**	**653.150,72**	**756.453,94**
3 VALOR RESIDUAL						
I. FIJAS						
K TRABAJO						
TOTAL VALOR RESIDUAL						
FLUJO DE EFECTIVO	**-43.300,00**	**395.967,56**	**473.599,58**	**559.105,31**	**653.150,72**	**756.453,94**

TIR=	9,34

FUENTE: *Autoras.*

4.3.4. Evaluación de Sostenibilidad y Sustentabilidad

Desarrollo Sostenible, entendido como aquel tipo de desarrollo que satisface las necesidades presentes sin comprometer o reducir las opciones de las generaciones futuras. Persiste la necesidad de un nuevo orden económico y social, un nuevo orden de relaciones entre las personas y la naturaleza en el cual la base fundamental debe ser los principios políticos, económicos, sociales y ecológicos que garanticen un manejo sostenible de los recursos naturales y un desarrollo sostenible de la humanidad, cuyo fin es el cuidado de la vida misma seguido por una mejor calidad de vida para todos.

El medio ambiente es una responsabilidad de todas las organizaciones, de toda la humanidad, se trata de una responsabilidad común pero diferenciada, en la medida que unos y otros hubieran contribuido al deterioro ambiental y en la medida en que sus capacidades reales les permitieran enfrentar la problemática.[52]

Sustentabilidad del Modelo.

Se deberá generar una cultura interna dentro de la organización para poder lograr realizar todo procedimiento nuevo o modificado en búsqueda de mejoras en diversos ámbitos. La sustentabilidad del modelo se basa en:

- **Desarrollo de cultura interna.-** Se trata de utilizar el modelo en forma activa.
- **Seguimiento y monitoreo de uso**.- Se debe monitorear el uso del modelo, a fin de poder controlar y dirigir su uso.
- **Apoyo del directorio de la organización**.- A fin de promover el uso del modelo, que permita generar información útil y oportuna dentro de la organización.

4.3.5. Estrategias

- Vincular una parte de la retribución al beneficio económico, creando un acicate para que los trabajadores se impliquen activamente en la mejora

[52] BERMEO NOBOA Alejandro, *Desarrollo sustentable en la República del Ecuador*, http://www.unep.org/gc/gc23/documents/ecuador.doc

de la eficiencia. Un mayor compromiso de los trabajadores con los resultados de la empresa, por el efecto adicional de motivación que resulta de hacerlos partícipes de las ganancias, sería otro beneficio añadido de la nueva situación.

- Generar proyectos en el área del Talento Humano para la asignación de recursos.
- Realizar una revisión y mejoramiento de los procesos que realiza la dirección de RRHH.
- Generar información histórica.
  A fin de que apoye la mejora continua de los procesos, archivando información adecuada o aprobada por los distintos roles participantes con un alto nivel de detalle que asegure su futuro entendimiento y análisis para los objetivos que persigue la organización.
  Debiendo mantener un formato común, para el archivado de la información, que facilite la búsqueda y análisis para futuros procesos.
  Definir un destino común para el archivado de la información.

4.3.6. Ventajas de implementar la Propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano

A continuación un resumen de las ventajas consiguientes a la implementación de la propuesta de Manejo Integral de la Gestión del Talento Humano.

- Mantener un asociado estratégico que ayude a alcanzar al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Contar con un especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor.
- Administración de la contribución de los trabajadores.
- Clima laboral de calidad.
- Reducción de los costos en mantención, entrenamiento y accidentabilidad.
- Conservación de una base de información histórica y documentada.
- Calidad en el servicio.
- Trabajar con personas socialmente responsables.
- Contar con un asesor en Talento Humano para los niveles ejecutivo, mandos medios, jefaturas, a fin de homologar las prácticas para con los colaboradores.
- Cambio de actitud en las personas.
- Mejoramiento continuo.

CONCLUSIONES

Concluimos el trabajo de investigación dando a conocer los siguientes hallazgos:

- Desactualización en la mayoría de las empresas manufactureras de la provincia del Azuay, en cuanto a las prácticas vigentes de la Gestión del Talento Humano.
- Limitación frente a factibilidad de poder generar cambios en las estructuras administrativas por concentración de poder en los miembros de los núcleos familiares.
- Falta de comunicación de información clave como la política empresarial, valores, misión, visión, objetivos, etc., que inmiscuya a todo el personal.
- Pocas empresas consideran como una inversión a la capacitación.
- Evaluaciones dirigidas únicamente a áreas específicas e íntimamente relacionadas con la producción y sin documentar.
- Con respecto a la Empresa objeto de la investigación desarrollada, se constató un alto nivel de inconformidad en los colaboradores ante el clima laboral que existe actualmente.

RECOMENDACIONES

Mejorar la difusión de la filosofía institucional, optando por diferentes alternativas, una de ellas mediante carteleras en lugares estratégicos.

Armar un plan de capacitación anual que incluya a todo el personal y su posterior evaluación y retroalimentación. Dentro de este plan deberá también estar incluido un plan motivacional para todos los empleados.

Evaluación a la capacitación tiene que ser documentada.

Todo el personal deberá conocer como desenvolverse ante una emergencia, acciones que en su momento se definieron como las mas acertadas dentro del plan de contingencia; motivo por cual el plan siempre tiene que estar actualizado y difundido.

Comunicación adecuada de los valores, misión, visión de la empresa.

Elaborar las evaluaciones en base al cumplimiento de objetivos, con una periodicidad anual.

Recomendamos optar por una planificación integrada para incrementar el nivel de participación de Talento Humano.

Armar un plan de prestaciones sociales espontaneas, que sea fácilmente ajustable o modificable y que sirva a la empresa como un indicador con respecto a la motivación de los colaboradores.

ANEXOS

ANEXO No. 1

Apreciaremos mediante las siguientes imágenes el desarrollo de las encuestas realizadas en las instalaciones de la "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.".

FUENTE: *Cortesía "Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."*

FUENTE: *Cortesía "Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."*

FUENTE: *Cortesía "Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."*

FUENTE: *Cortesía "Fábrica De Velas Herminio Delgado Cía. Ltda."*

ANEXO No. 2

PROPUESTA DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN	VALOR A INVERTIR
CAPACITACIÓN PARA TODO EL PERSONAL	30.000,00
Material de apoyo.	
Movilización	
ALIMENTACIÓN CAPACITADORES (BREAK)	1.500,00
MATERIAL PUBLICITARIO E INFORMATIVO	600,00
OTROS IMPREVISTOS	900,00
Alquiler de local	
CAPACITACIÓN 2	10.000,00
Clima Laboral	
Motivación	
Trabajo en Equipo	
Programación Neurolingüística	
Comunicación efectiva	
OTROS IMPREVISTOS	300,00

TOTAL INVERSIÓN **43.300,00**

ANEXO No. 3

PROPUESTA DE INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN

PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA	INVERSIÓN	PORCENTAJE A INVERTIR
Bajo nivel de conocimientos en Evaluación de Desempeño	6.000,00	20%
Desconocimiento en Gestión de Talento Humano	7.500,00	25%
Bajo nivel de empoderamiento	2.400,00	8%
Alto grado de inconformidad con el Clima Laboral	4.500,00	15%
Capacitación técnica	3.600,00	12%
Desorientación sobre el trabajo en equipo	1.500,00	5%
Comunicación interna débil	3.000,00	10%
Personal desintegrado y desmotivado	1.500,00	5%
TOTAL INVERSIÓN	**30.000,00**	**1,00**

ANEXO No. 4

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

ENCUESTA SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO DE LA PROVINCIA DEL AZUAY

	EMPRESAS ENCUESTADAS											
PREGUNTAS	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**K**	**L**
Cuenta la organización con valores establecidos, cuáles son ?	2	0		2	2	2	2	0	2	0	2	
Conoce el personal de la Empresa estos valores ?	1	0		1	1	2	2	1	2	0	2	
Cuál es la misión y visión de la Empresa ?	2	1		1	2	2	2	0	0	0	2	
Conoce todo el personal la misión y visión de la Empresa ?	2	0		0	2	2	2	1	1	0	2	
Se realiza una evaluación en base al cumplimiento de objetivos?	1	0		1	2	2	2	1	2	0	2	
Considera Usted, al talento humano como un elemento clave para poder lograr el éxito de la empresa	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
Usted considera a su Empresa, socialmente responsable	1	2		2	2	2	2	2	2	1	2	
Existe un Departamento de talento humano estructurado ?	0	0		0	0	2	2	0	0	0	2	
En su estructura organizativa, en que nivel jerárquico se encuentra el departamento de talento humano ? Gráfique su organigrama	2	0		1	1	2	2	2	2	2	2	
*El departamento de talento humano dispone de poder de decisión ?	0	2		0	1	1	2	2	0	1	1	
*Que nivel de participación tiene talento humano en la toma de decisiones de la organización ?	1	1		0	1	1	1	2	1	2	1	
Se mantiene una interacción frecuente con los jefes departamentales o mandos medios ?	2	2		2	1	2	2	2	1	2	2	
La planificación estratégica de Talento Humano se formula junto con la planificación estratégica de la Empresa ?	2	1		2	2	2	2	1	1	0	2	
* Qué subsistemas de Talento Humano se aplican en la empresa ?	1	0		0	2	2	2	0	2	1	2	
Que aspecto es mas relevante en el candidado al momento de la contratación	2	1		1	1	2	2	2	2	2	2	
* Existe un política clara de administración salarial	1	1		2	2	1	2	0	2	0	2	
* La política salarial se ha estructurado en razón a la aportación del puesto o en razón del desempeño del colaborador ?	2	1		0	1	1	1	1	2	2	2	
* Cumple a tiempo el pago de las remuneraciones y los beneficios de ley ?	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	
* El contacto y comunicación con las personas es flexible ?	2	2		2	2	2	2	2	2	0	2	
* En qué nivel considera usted que se encuentra la motivación del personal dentro de la organización ?	1	1		1	1	1	1	1	2	1	2	
Cuáles son las principales políticas de responsabilidad social ?	1	1		1	2	2	2	0	2	0	2	
PUNTAJE OBTENIDO	**30**	**20**	**0**	**23**	**32**	**37**	**39**	**24**	**32**	**18**	**40**	**0**
PUNTAJE TOTAL	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**	**42**
PORCENTAJE	**71%**	**48%**	**0%**	**55%**	**76%**	**88%**	**93%**	**57%**	**76%**	**43%**	**95%**	**0%**

Equivalencia:
2.- Máxima puntuación, puntaje positivo.
1.- Puntuación intermedia, condición para mejora.
0.- Aspecto negativo.

RESUMEN EJECUTIVO

IDEA

Hoy en día, el contar con un personal altamente comprometido con la organización se ha convertido en un gran reto para ellas. Tal es el caso de la empresa que es objeto de nuestro estudio, "FÁBRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA." Y el sector al que pertenece, el sector manufacturero. Paralelamente, se encuentran latentes muchas interrogantes: Cómo lo consigo?, ¿La inversión que debo hacer, qué porcentaje representará frente al presupuesto general?, ¿Cuál es el orden de las acciones a seguir?, ¿Cómo llego a las personas con las propuestas de cambio?; éstas y más interrogantes es una escuela diferente entre una organización y otra. Por esto, es necesario adentrarse en la realidad de una organización específica, en la temática de su o sus altos directivos y en las opiniones de los colaboradores; en combinación con la ciencia compartida por grandes expertos, conseguir un Modelo Integral de Gestión de Talento Humano a seguir, y que esté lo más vinculado posible a la necesidad de la organización.

VENTAJA COMPETITIVA

Un Modelo Integral de Gestión de Talento Humano estructurado de acuerdo a las buenas prácticas de organizaciones pertenecientes a un mismo sector, agregándole aquellas pautas para conseguir el desarrollo y decisión para experimentar prácticas nuevas. A esto se suman sugerencias y estrategias provenientes de la misma organización objeto de nuestro estudio, estrategias que tomarán su tiempo probarlas, mejorarlas y principalmente mantenerlas en el tiempo. La importancia de administrar el talento humano debe ser concebida en primera instancia por los altos directivos de las empresas, por ser de quienes, de su apoyo al cambio, dependerá la continuidad de una buena administración de personal. Hemos visto que en pocas organizaciones se considera a la Gestión del Talento Humano como una labor que debe especializarse.

EQUIPO

Quienes desarrollamos el presente trabajo, somos personas con una mediana trayectoria con respecto al tiempo que hemos prestado nuestros servicios en importantes organizaciones; más sin embargo, ha sido un tiempo grandemente

valioso por el tipo de escuela que ha sido cada una de estas organizaciones. Escuelas, que a su manera nos han enseñado a reconocer ese “algo” que hace falta para saber administrar el talento humano y para saber hacerse reconocer como Talento.

RENTABILIDAD

Una vez que se haya implementado el Modelo Integral de Gestión de Talento Humano; es decir, a partir del sexto año se podría experimentar un crecimiento adicional en la tasa de incremento anual de las ventas netas, en el nivel de productividad de cada colaborador, se produjera también una reducción de los costos de producción cuyos indicadores revelarán el efecto de los cambios económicos y sociales al interior de la organización.

GLOSARIO

Benchmarking
El benchmarking es una evaluación comparativa que establece un punto de referencia a partir del cual se comparan de manera sistemática, los productos, servicios y métodos de una empresa con sus competidores.

Cultura Organizacional
La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.

Clima Organizacional
El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración.

Incentivos
Llamados también alicientes, recompensas o estímulos; son pagos hechos por la empresa hacia sus empleados a cambio de contribuciones. Cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, pues varía de individuo a otro; lo que es útil para uno puede resultar inútil para otro.

Objetivos Organizacionales
La organización constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u objetivo para el que se proyecta el sistema; segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos; tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema funcione.

Competencia
Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en las empresas y/o mercados distintos.

Prestaciones Sociales
Son pagos que hace el empleador al trabajador para que atienda las contingencias que se presentan en el desarrollo de la vida laboral, es decir son beneficios consagrados a favor de los empleados.

Salario
Es el conjunto de retribuciones o recompensas que una persona recibe como contraprestación de sus servicios; se paga por hora o por día, aunque se liquide semanal, quincenal o mensualmente.

BIBLIOGRAFÍA

AGÜERO, y otros, *Administración de Remuneración e Incentivos*, julio 2002, http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/remeincenuch.htm

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias, 2da. Edición, Granica, Buenos Aires 2008

ALLES, Martha Alicia, *Selección por competencias*, 1a. Edición, Granica, Buenos Aires 2006, p. 35, 36.

BERMEO NOBOA Alejandro, Desarrollo sustentable en la República del Ecuador, http://www.unep.org/gc/gc23/documents/ecuador.doc

COVEY, Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, , 1a. Edición, Booket, Barcelona – España, 1990, p. 55.

CRUZ LEZAMA Osaín, *Indicadores de Gestión*, *http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion2.shtml*

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, 9na*. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2011

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 3era. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México 2009

DELFIN, Obed, *Elaboración del plan de capacitación*, 23 de junio del 2010, *http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml#*

ESPINOSA, Armando, *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología*, Innovación Editorial Lagares, México, 2004, Recuperado de: http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/3546/1/10237.pdf.

MARTÍN, Kelly y otros, *Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda la planificación estratégica con ejemplos reales*, 15 de

Noviembre de 2012, http://es.slideshare.net/guaraira/anlisis-del-entorno-y-las-5-fuerzas-de-porter?related=1

MINISTERIO DE LA COORDINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, *Agenda para la Transformación Productiva Territorial*, Cuenca, 12 de mayo de 2010.

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES, *Políticas y normas del Sector Público*, http://www.trabajo.gob.ec/politicas-y-normas-del-sector-publico/

PUCESE, Indicadores Financieros, http://www.pucese.edu.ec/index.php/features/informacion-financiera/47-indicadores-financieros