



ESPE¹
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

TEMA: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS
PYMES DEL SECTOR ALIMENTICIO DEL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO

AUTORES: GUTIÉRREZ FLORES, ESTEFANÍA PRISCILA

ZABALA ALMEIDA, MIGUEL ÁNGEL

DIRECTOR: ING. BUENO ARÉVALO, EDGAR RENÉ

SANGOLQUÍ

2017



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTICIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO" realizado por los señores ESTEFANÍA PRISCILA GUTIÉRREZ FLORES y MIGUEL ÁNGEL ZABALA ALMEIDA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por tanto me permito acreditarlo y autorizar a los señores ESTEFANÍA PRISCILA GUTIÉRREZ FLORES y MIGUEL ÁNGEL ZABALA ALMEIDA para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 14 de agosto de 2017.

Ing. Edgar René Bueno Arévalo
DIRECTOR



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
 ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **GUTIÉRREZ FLORES ESTEFANÍA PRISCILA** y **ZABALA ALMEIDA MIGUEL ÁNGEL**, con cédula de identidad N° 1721768073 y 1718161563, declaramos que este trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTICIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 14 de agosto de 2017.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'ESTEFANÍA PRISCILA GUTIÉRREZ FLORES', written over a horizontal line.

Estefanía Priscila Gutiérrez Flores
 CI: 1721768073

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'MIGUEL ÁNGEL ZABALA ALMEIDA', written over a horizontal line.

Miguel Ángel Zabala Almeida
 CI: 1718161563



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **GUTIÉRREZ FLORES ESTEFANÍA PRISCILA** y **ZABALA ALMEIDA MIGUEL ÁNGEL** autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación **"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LAS PYMES DEL SECTOR ALIMENTICIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO"** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 14 de agosto de 2017.

A blue ink handwritten signature of Estefanía Priscila Gutiérrez Flores, written over a horizontal line.

Estefanía Priscila Gutiérrez Flores
CI: 1721768073

A blue ink handwritten signature of Miguel Ángel Zabala Almeida, written over a horizontal line.

Miguel Ángel Zabala Almeida
CI: 1718161563

Dedicatoria

A Dios por la fe en mi corazón, a mi madre Carla por ser mi ejemplo de amor incondicional y valentía y por haber hecho de mí una mujer fuerte, feliz y decidida. A mi padre Marcelo por acompañarme en este camino, confiar en mí y valorar mis esfuerzos y logros. A mi hermana Emily por ser uno de los más grandes motivos para buscar mi superación día a día. A mi abuelo Marco por brindarme su cariño y apoyo en cada año de mi vida, recordándome la importancia de hacer las cosas bien.

A mis amigos Lizeth, Miguel, Carolina, Sergio y Patty por compartir conmigo este día y haberme apoyado de una u otra manera a alcanzar esta meta.

Estefanía Gutiérrez F.

A Dios por permitirme ver la vida de una manera distinta, A mis padres Eduardo y Azalia que se esforzaron cada día para brindarme su cariño, valores, motivación y respeto, las necesidades que ustedes vivieron, yo jamás las sufrí, cada logro en mi vida tiene su nombre impreso. A mis hermanos Angie y Rodrigo por siempre estar a mi lado, guiándome, aconsejándome y brindándome amor incondicional. A mis amigos Estefanía, Patty, Marcos, por brindarme su amistad incondicional a pesar de los momentos difíciles que cruzamos. A toda mi familia por enseñarme el valor de la unidad.

Miguel Zabala A.

Agradecimiento

Agradecemos a las Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE y a sus docentes que desde el primer día han dejado enseñanzas para nuestras vidas, en especial a nuestro tutor de titulación Ing. Edgar René Bueno Arévalo por su guía, colaboración y paciencia para que podamos llevar a cabo este proyecto de grado. Y a todas las personas que nos han apoyado con sus conocimientos y tiempo.

Índice

Contenido

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Índice de Tablas	xii
Índice de Figuras	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi
CAPÍTULO I	1
Introducción	1
Antecedentes	1
Situación Actual de las Pymes	4
Sector Alimenticio del Ecuador	10
Gestión de Talento Humano en las Pymes del Ecuador.....	13
Planteamiento del problema.....	14
Justificación e importancia.....	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
CAPITULO II	18
Marco Teórico.....	18
Teoría Clásica.....	18
Teoría de Comportamiento.....	18
Teoría Neoclásica	19
Teoría de Sistemas.....	20
Teoría de la Motivación Humana.....	20

Subsistemas de la Gestión del Talento Humano	21
Marco Referencial	41
Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los Sectores de Confecciones y Alimentos	41
Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un Sistema Integral.	41
Enfoques para la medición del Impacto de la Gestión del Capital Humano en los Resultados de Negocio.	43
Marco Conceptual	45
Marco Legal	47
CAPITULO III	49
Metodología	49
Enfoque de la investigación	49
Tipo de investigación	49
Por su finalidad Aplicada	49
Por las fuentes de información Mixto	49
Por las unidades de análisis Insitu	50
Por el control de las variables No experimental	50
Por el alcance Descriptivo	50
Hipótesis.....	51
Instrumentos de recolección de información Varios.....	51
Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo.....	57
Cobertura de las unidades de análisis Muestra	58
Procedimiento para tratamiento y análisis de información Estadística descriptiva	59
CAPÍTULO IV	60
Resultados de Encuestas	60
1.¿Mediante qué medio usted conoció la vacante actual que ocupa en la empresa?..	60
2. ¿Cuándo aplico al puesto con cuales de estas etapas cumplió?.....	62
3.¿Al ingresar al cargo que desempeña tuvo proceso de Inducción?	63
4.¿La inducción que recibió generó conocimientos de las funciones de su cargo en la empresa?.....	64

5.¿Se le entrego un documento que describa cada una de sus funciones y actividades?.....	65
6.¿Existe una evaluación de desempeño de su trabajo, ligada con metas y cumplimientos?	66
7.¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?.....	67
8.¿La remuneración salarial que recibe tiene relación con las actividades que realiza?	68
9.¿Cómo se determina la remuneración?	69
10.¿Le han reconocido por su desempeño laboral?.....	70
11.¿Conoce los objetivos y metas del negocio y cómo su trabajo ayuda a cumplirlos?.....	71
12.¿Participa en la toma de decisiones del negocio?.....	72
13.¿Ha participado en actividades de recreación o inclusión de su empresa?	73
14.¿Cree usted que la Seguridad y Salud Ocupacional es importante en su trabajo? 74	
15.¿Con que frecuencia recibe capacitaciones en la empresa?	75
16.¿Cree usted que las capacitaciones ayudan a su desempeño laboral generando conocimientos para su cargo?	76
17.¿Tiene un plan de Carrera en su empresa?	77
18.¿Qué beneficios adicionales tiene en su empresa?.....	78
19.¿Qué tan motivado se encuentra al realizar su trabajo?	79
Resultados de Entrevistas.....	80
1.¿Existe departamento de Recursos Humanos en su empresa, si no es así, que le impide tenerlo?.....	80
2.¿Existe un proceso de reclutamiento en su empresa, si es así, como se estructura?	80
3.¿Cuentan con base de datos de oferta laboral?.....	80
4.¿Cuál es el proceso de selección que deben cumplir los candidatos reclutados?....	81
5.¿Cómo se realiza la inducción al personal en su empresa?.....	81
6.¿Existen en su empresa descripciones de puestos con actividades actualizadas?...	82
7.¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en su empresa y en qué periodo de tiempo se lo realiza?.....	82
8.¿Cómo se maneja la remuneración e incentivos en su empresa?	82
9.¿Qué tipo de beneficios adicionales para los colaboradores existen?.....	82

10.¿Cómo se establecen los sueldos y salarios de los colaboradores?.....	82
11.¿Existen planes de integración y relacionamiento en la empresa?.....	83
12.¿La empresa cuenta con un plan de carrera o crecimiento para sus colaboradores?	83
13.¿Cómo se maneja la comunicación interna en la empresa? ¿Es efectiva?	83
14.¿En la empresa existe un plan de salud y seguridad Laboral?	83
15.¿Existe una base de datos de recursos humanos?.....	83
16.¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo para sus colaboradores?.....	84
17.¿Se establece un presupuesto para desarrollo y capacitaciones del personal?	84
18.¿Cómo se reconoce el desempeño de los colaboradores?	84
19.¿Cómo sus colaboradores participan en las decisiones estratégicas de su empresa?	84
20. ¿Qué aspectos cree usted que ayudarían a mejorar la relación con sus colaboradores y que estos se sientan más incluidos y motivados?	84
21.¿Cuánto personal Operativo y Administrativo posee?	85
22.¿Cómo han contribuido las políticas del estado en su personal?	85
23.¿En su empresa tiene capacidad de contratar más personal?	85
Resultados y comprobación de la hipótesis	86
24.¿Qué modelo de Gestión de Talento Humano se utiliza en su empresa?.....	86
Propuesta de Modelo de la Gestión de Talento Humano aplicable para las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito	87
Estrategia Empresarial.....	88
Normas y políticas empresariales	88
Normativa legal	89
Mercado laboral.....	89
Socios estratégicos	90
Incorporar y Orientar	91
Desarrollo de personas	97
Compensación	97
Información y Control	103
Cultura y ambiente organizacional.....	104
Recursos internos	104

Base de datos interna.....	104
CAPÍTULO V	105
Conclusiones	105
Propuesta de nuevos proyectos de investigación	106
BIBLIOGRAFÍA	107

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX</i>	3
Tabla 2	<i>Cantidad de Empresas según su tamaño en América Latina y OCDE</i>	4
Tabla 3	<i>Participación de las empresas según tamaño de exportaciones</i>	5
Tabla 4	<i>Porcentaje de empleo según el tamaño de empresa</i>	6
Tabla 5	<i>Número de empresas según el tamaño de Empresa</i>	8
Tabla 6	<i>Clasificación de la Industria Manufacturera Ecuatoriana</i>	11
Tabla 7	<i>Reclutamiento basado en competencias</i>	23
Tabla 8	<i>Selección basada en competencias</i>	24
Tabla 9	<i>Plan de carrera basada en competencias</i>	28
Tabla 10	<i>Evaluación del desempeño basada en competencias</i>	30
Tabla 11	<i>Remuneración sustentada en las competencias</i>	31
Tabla 12	<i>Incentivos sustentados en competencias</i>	32
Tabla 13	<i>Capacitación sustentada en las competencias</i>	34
Tabla 14	<i>Análisis para elaboración de encuesta dirigida a los empleados</i>	52
Tabla 15	<i>Análisis para elaboración de entrevistas dirigidas a los gerentes</i>	56
Tabla 16	<i>Pregunta 1.- Medios de reclutamiento</i>	60
Tabla 17	<i>Pregunta 2.- Cumplimiento de proceso de selección</i>	62
Tabla 18	<i>Pregunta 3.- Realización de proceso de inducción</i>	63
Tabla 19	<i>Pregunta 4.-Grado de conocimiento generado del puesto de trabajo</i>	64
Tabla 20	<i>Pregunta 5.- Existencia de manual de funciones</i>	65
Tabla 21	<i>Pregunta 6.- Existencia de evaluación de desempeño</i>	66
Tabla 22	<i>Pregunta 7.- Frecuencia de evaluación de desempeño</i>	67
Tabla 23	<i>Pregunta 8.- Remuneración objetiva</i>	68
Tabla 24	<i>Pregunta 9.- Determinación de la remuneración</i>	69
Tabla 25	<i>Pregunta 10.- Reconocimiento laboral</i>	70
Tabla 26	<i>Pregunta 11.- Conocimiento del entorno laboral</i>	71
Tabla 27	<i>Pregunta 12.- Participación en toma de decisiones</i>	72
Tabla 28	<i>Pregunta 13.- Actividades inclusivas realizadas</i>	73
Tabla 29	<i>Pregunta 14.- Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional dentro de los puestos de trabajo</i>	74
Tabla 30	<i>Pregunta 15.- Frecuencia de capacitaciones</i>	75
Tabla 31	<i>Pregunta 16.- Grado de impacto de las capacitaciones en el puesto de trabajo</i>	76
Tabla 32	<i>Pregunta 17.- Existencia de plan de carrera</i>	77
Tabla 33	<i>Pregunta 18.- Beneficios adicionales</i>	78
Tabla 34	<i>Pregunta 19.- Grado de motivación</i>	79
Tabla 35	<i>Gestión de Talento Humano</i>	86
Tabla 36	<i>Formato de diseño de puestos</i>	92
Tabla 37	<i>Check List del proceso de selección al cargo</i>	95
Tabla 38	<i>Modelo de Capacitación</i>	98

Tabla 39	<i>Modelo del Plan de Carrera (Aspiración de carrera y Plan de sucesión)</i>	99
Tabla 40	<i>Modelo de Evaluación de Desempeño</i>	95
Tabla 41	<i>Estrategia de remuneración</i>	98
Tabla 42	<i>Escala de cumplimiento de objetivos</i>	99
Tabla 43	<i>Modelo de Compensación</i>	100
Tabla 44	<i>Modelo de Prestaciones Sociales</i>	101
Tabla 45	<i>Formato para el desarrollo de encuesta y evaluación del clima organizacional</i>	102

Índice de Figuras

Figura 1	<i>Porcentaje de Empresas en el Ecuador</i>	7
Figura 2	<i>Ventas y Exportaciones (Pequeñas, medianas y grandes empresas) - millones de dólares (2009-2014)</i>	8
Figura 3	<i>PyMES por Actividad Económica - 2014</i>	9
Figura 4	<i>Porcentaje de empresas en la industria manufactura del Ecuador según la Actividad Económica - 2016</i>	12
Figura 5	<i>Pregunta 1.- Medios de Reclutamiento</i>	60
Figura 6	<i>Pregunta 2.- Cumplimiento de proceso de selección</i>	62
Figura 7	<i>Pregunta 3.- Realización de proceso de inducción</i>	63
Figura 8	<i>Pregunta 4.- Grado de conocimiento generado del puesto de trabajo</i> ...	64
Figura 9	<i>Pregunta 5.- Existencia de manual de funciones</i>	65
Figura 10	<i>Pregunta 6.- Existencia de evaluación de desempeño</i>	66
Figura 11	<i>Pregunta 7.- Frecuencia de evaluación de desempeño</i>	67
Figura 12	<i>Pregunta 8.- Remuneración objetiva</i>	68
Figura 13	<i>Pregunta 9.- Determinación de la remuneración</i>	69
Figura 14	<i>Pregunta 10.- Reconocimiento laboral</i>	70
Figura 15	<i>Pregunta 11.- Conocimiento del entorno laboral</i>	71
Figura 16	<i>Pregunta 12.- Participación en toma de decisiones</i>	72
Figura 17	<i>Pregunta 13.- Actividades inclusivas realizadas</i>	73
Figura 18	<i>Pregunta 14.- Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional dentro de los puestos de trabajo</i>	74
Figura 19	<i>Pregunta 15.- Frecuencia de capacitaciones</i>	75
Figura 20	<i>Pregunta 16.- Grado de impacto de las capacitaciones en el puesto de trabajo</i>	76
Figura 21	<i>Pregunta 17.- Existencia de plan de carrera</i>	77
Figura 22	<i>Pregunta 18.- Beneficios adicionales</i>	78
Figura 23	<i>Pregunta 19.- Grado de motivación</i>	79
Figura 24	<i>Pregunta 24.- Gestión de Talento Humano</i>	86
Figura 25	<i>Modelo de la Gestión de Talento Humano aplicable para las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito</i>	87

Resumen

El presente trabajo de titulación analiza la Gestión de Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito, y en concordancia al objetivo del estudio se propone un modelo de mejora que pueda ser aplicado a estas empresas. Atendiendo a estas consideraciones para el proceso de estudio se utilizó como fuentes de información: normativa vigente para pymes, bases de datos de las instituciones públicas, textos de administración y gestión de talento humano. Con referencia al marco teórico se utilizó el modelo de subsistemas de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato, para la elaboración y análisis de las 333 encuestas dirigidas a los empleados de las pymes y entrevistas a los gerentes o expertos de las empresas. A través de los cuáles se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de las pymes y su gestión de talento humano; igualmente mediante el análisis estadístico se comprobó la hipótesis planteada, por lo que se concluye que las pequeñas y medianas empresas de este sector no tienen un sistema de gestión de talento humano. Atendiendo estas consideraciones se presenta un modelo de mejora, que se basa en tres subsistemas para el cumplimiento de la gestión de talento humano, más uno de información y control; se contempló la importancia de regirse bajo el marco legal actual, las oportunidades del mercado laboral y de alianzas con socios estratégicos. Finalmente se resalta los aspectos a los que apoyará el manejo eficaz del modelo como son: cultura y ambiente organizacional, recursos internos y bases de datos.

Palabras clave:

- GESTIÓN DE TALENTO HUMANO – GTH
- PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS – PYMES
- SUBSISTEMAS DE LA GTH
- SECTOR ALIMENTICIO DEL DMQ

Abstract

This research project analyzes the Human Talent Management in SMEs in the Food Sector of the Metropolitan District of Quito, and in accordance with the objective of the study, a model of improvement that can be applied to these companies is proposed. Taking into account these considerations for the study process was used as sources of information: current regulations for SMEs, databases of public institutions, texts of administration and management of human talent. With reference to the theoretical framework, Idalberto Chiavenato's Human Talent Management subsystem model was used for the elaboration and analysis of the 333 surveys addressed to employees of SMEs and interviews with managers or experts of companies. Through which a diagnosis was made on the current situation of SMEs and their management of human talent; Also through the statistical analysis was verified the hypothesis raised, so it is concluded that small and medium enterprises in this sector do not have a human talent management system. Taking these considerations into account, a model of improvement is presented, which is based on three subsystems for the fulfillment of human talent management, plus one for information and control; the importance of governing under the current legal framework, the opportunities of the labor market and alliances with strategic partners was considered. Finally highlights the aspects that will support the effective management of the model such as: culture and organizational environment, internal resources and databases.

Key words:

- HUMAN TALENT MANAGEMENT - HTM
- SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES - SMEs
- HTM SUBSYSTEMS
- DMQ FOOD SECTOR

CAPÍTULO I

Introducción

Antecedentes

Las primeras formas de organización de los seres humanos iniciaron con el Homo Sapiens, quién representó el inicio de comunidades más ordenadas y que se adaptaban al medio ambiente para subsistir. El trabajo en equipo desarrollado en estos grupos en actividades como la caza, pesca, recolección de alimentos era el producto de su instinto de supervivencia.

Aproximadamente en el año 2750 A.C., los Sumerios superaron el tipo de lenguaje que utilizaban sus ancestros de expresiones pictóricas por códigos escritos en lenguaje cuneiforme. La cultura sumeria fue el ejemplo para las futuras civilizaciones e imperios, en ésta las personas eran manejadas y destinadas para servir a los dioses; es así como una de las mentalidades que ha envuelto al ser humano durante siglos nace: las personas trabajan para terceros y no para sí mismos. (Socorro, 2007)

La esclavitud es reconocida la época de manifestación más primitiva hablando del uso y desarrollo de las capacidades de las personas. La existencia de los seres humanos encajaba en un concepto en el cual estos eran entes de servicio para objetivos coloniales, divinos, etc. Básicamente el mecanismo era el siguiente un grupo pequeño de personas tenían el poder el cual era respetado por el resto de la población es decir los esclavos, que representaba la mayoría; esto sucedía porque en ese momento la clase social, etnia, raza, creencias religiosas eran blanco de discriminación. (Revista Ekos, 2011)

En la edad media las personas solo podían ser consideradas parte de la sociedad si se encontraban en una clase social privilegiada. El feudalismo propio de esta época se caracterizó por desarrollar una relación de servidumbre entre los campesinos y el señor feudal; en la cual los Señores Feudales recibía un grupo de tierras que se las otorgaba el rey u otro noble, y al recibirlas tenía derecho sobre estas y sobre los habitantes de estas.

A los campesinos también denominados siervos que vivían dentro de los feudos se les permitía habitar y trabajar esta parte de la tierra y el Sr. Feudal debía brindarles protección. A cambio de esto una vez trabajada la tierra usualmente en actividades como la agricultura, el sirvo debía entregar un tributo económico, de productos o de trabajo al Sr. Feudal.

En el siglo XVIII con el inicio de la revolución industrial el capitalismo era el sistema económico de esos días, donde predominaba el recurso material antes del recurso humano. Y es así como en el transcurso de la historia el principio de intercambiar trabajo por formas de manutención para una vida digna, seguía siendo el mismo.

Con el impacto causado por la Revolución Industrial, a inicios del siglo XX surge el término Relaciones Industriales, esta área se convirtió en el ente intermediario entre las organizaciones y las personas, ya que, dependían el uno del otro. De esta manera se buscaba mitigar el conflicto que existía entre los Propósitos personales vs. Propósitos organizacionales que hasta el momento se veían irreconciliables. Pronto el concepto cambió y la denominación de esta área se transformó en Administración de Personal, misma que no solamente se enfocaba en mermar diferencias entre la organización y los trabajadores sino, como su nombre bien lo indica en administrar personas de acuerdo a la legislación laboral vigente.

En 1960 las personas son reconocidas como recursos productivos de la empresa y totalmente necesarias para los logros de la misma, aunque por otra parte las leyes laborales se tornaban obsoletas. En 1970 bajo el concepto de Administración de Recursos Humanos los trabajadores son considerados como entes productivos, dependientes, con poca participación y toma de decisiones. Por lo cual las actividades que realizaban debían ser en base a lo planeado para que sean controladas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

El gran cambio surge con la globalización, la que obliga a las organizaciones a adaptarse a cambios de manera rápida, a responder a mercados altamente competitivos,

y por lo tanto a no administrar personas sino a administrar con ellas. Esto significa que los trabajadores son entes proactivos, con capacidad de toma de decisiones y se valora sus habilidades y competencias, la creatividad e iniciativa en sus actividades. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Tabla 1

Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

Periodo	Industrialización clásica 1900 – 1950	Industrialización neoclásica 1950 – 1990	Era de la información 1990 -
<i>Estructura organizacional predominante</i>	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<i>Cultura organizacional</i>	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
<i>Ambiente organizacional</i>	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez	Cambiante, imprevisible, turbulento.
<i>Modo de tratar a las personas</i>	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados
<i>Visión de las personas</i>	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
<i>Denominación</i>	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Situación Actual de las Pymes

Las PYMES son reconocidas a nivel mundial como unidades productivas de pequeña escala, que contribuyen con el crecimiento económico, generación de empleos e impulsan un gran número de innovaciones.

Este acontecimiento surge en los años 70 por los cambios estructurales, es decir desde el reconocimiento de servicios como una actividad productiva tales como consultorías empresariales, soporte técnico, la valorización del conocimiento como factor de producción de riqueza entre otros; se llega a desmentir el antiguo paradigma en el que solamente se consideraba empresa aquellas unidades de producción que producen bienes o tangibles.

“En Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza laboral.” (Enríquez, 2015)

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) en un estudio realizado en el 2012, reflejo datos estadísticos sobre número de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Además, se puede ver el porcentaje de empleo que generan las PyMES en ciertos países de América Latina y la OCDE.

Tabla 2

Cantidad de Empresas según su Tamaño en América Latina y OCDE

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<i>Argentina</i>	71,20%	21,70%	5,30%	1,80%
<i>Brasil</i>	90,10%	8,50%	0,80%	0,60%
<i>Chile</i>	78,30%	17,60%	2,70%	1,40%
<i>Colombia</i>	96,40%	3,00%	0,50%	0,10%
<i>Costa Rica</i>	80,70%	13,00%	4,40%	1,90%
<i>Ecuador</i>	95,40%	3,80%	0,60%	0,20%

Tabla 2***Cantidad de Empresas según su Tamaño en América Latina y OCDE (Continuación)***

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<i>México</i>	95,50%	3,60%	0,70%	0,20%
<i>Perú</i>	94,50%	4,50%	0,40%	0,60%
<i>Uruguay</i>	82,60%	13,70%	3,20%	0,50%
<i>Alemania</i>	82,80%	14,00%	2,70%	0,50%
<i>España</i>	93,10%	6,00%	0,80%	0,10%
<i>Francia</i>	93,00%	5,90%	0,90%	0,20%
<i>Italia</i>	94,30%	5,10%	0,50%	0,10%

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012)

En este caso se refleja que el país con mayor número de pequeñas empresas es Argentina, seguido de Chile; por otra parte el mayor porcentaje de empresas medianas se encuentra en Argentina. Las microempresas presentan un mayor número en Colombia, seguido de Ecuador y México.

Tabla 3***Participación de las empresas según tamaño de exportaciones***

	Argentina	Brasil	Chile	España	Italia	Alemania	Francia
<i>Micro</i>	0,3	0,1	-	11,1	9	8	17
<i>Pequeñas</i>	1,6	0,9	0,4	13,3	19	12	10
<i>Medianas</i>	6,5	9,5	1,5	22,6	28	18	15
<i>Grandes</i>	91,6	82,9	97,9	47,1	44	62	58

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012)

Las grandes empresas dominan las estructuras de exportación de las diferentes regiones, lo que impide a las pequeñas y medianas empresa, ya que, no pueden cubrir

los altos requerimientos de inversión; al limitarse a un mercado nacional es muy difícil acceder a procesos innovadores que otorgan las exportaciones a gran escala.

El mismo estudio realiza un análisis comparativo de la creación y sobrevivencia de las empresas en algunos países, el cual indica que México tiene una tasa de creación más altas que otros países, pero una tasa de sobrevivencia por debajo de los demás; es decir que, aunque es fácil ingresar al ámbito empresarial, es difícil mantenerse al largo plazo. Aunque no existe un estudio detallado de cada país en la región, es importante tener en cuenta la heterogeneidad del entorno productivo para el desarrollo de las pymes. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012)

Tabla 4

Porcentaje de empleo según el Tamaño de Empresa

País	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<i>Argentina</i>	12,6%	19,1%	19,8%	48,5%
<i>Brasil</i>	18,8%	21,6%	12,2%	47,4%
<i>Chile</i>	44,1%	17,7%	13,2%	25,0%
<i>Colombia</i>	50,6%	17,5%	12,8%	19,1%
<i>Ecuador</i>	47,3%	17,7%	12,1%	22,9%
<i>El Salvador</i>	37,7%	16,1%	11,6%	34,6%
<i>México</i>	45,6%	13,3%	10,3%	30,8%
<i>Perú</i>	48,4%	10,3%	8,9%	32,4%
<i>Uruguay</i>	22,4%	21,5%	21,8%	34,3%
<i>Alemania</i>	17,4%	20,9%	21,1%	40,6%
<i>España</i>	38,8%	22,8%	14,8%	23,6%
<i>Francia</i>	24,3%	20,4%	15,8%	39,5%
<i>Italia</i>	46,3%	22,5%	12,3%	18,9%
<i>Argentina</i>	12,6%	19,1%	19,8%	48,5%

Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012)

El nivel de empleo se encuentra en un mayor porcentaje en Colombia, donde el 50,6% de empleo es generado por microempresas. En el Ecuador las microempresas generan el 47,3%, las pequeñas y medianas 17,7% y 12,1% respectivamente, es por esto

que las pymes son fundamentales para la economía nacional y en el aspecto social. (Enríquez, 2015)

En el Ecuador las PyMES contribuyen a la economía del Ecuador, ya que, representan el 90% de unidades productivas, proveedoras del 60% de empleo, y participan en el 50% de la producción. (Quiñonez, 2012)

El INEC a través de la base de datos del Directorio de Empresas 2014 refleja los siguientes datos estadísticos sobre el porcentaje y número de empresas a nivel nacional:

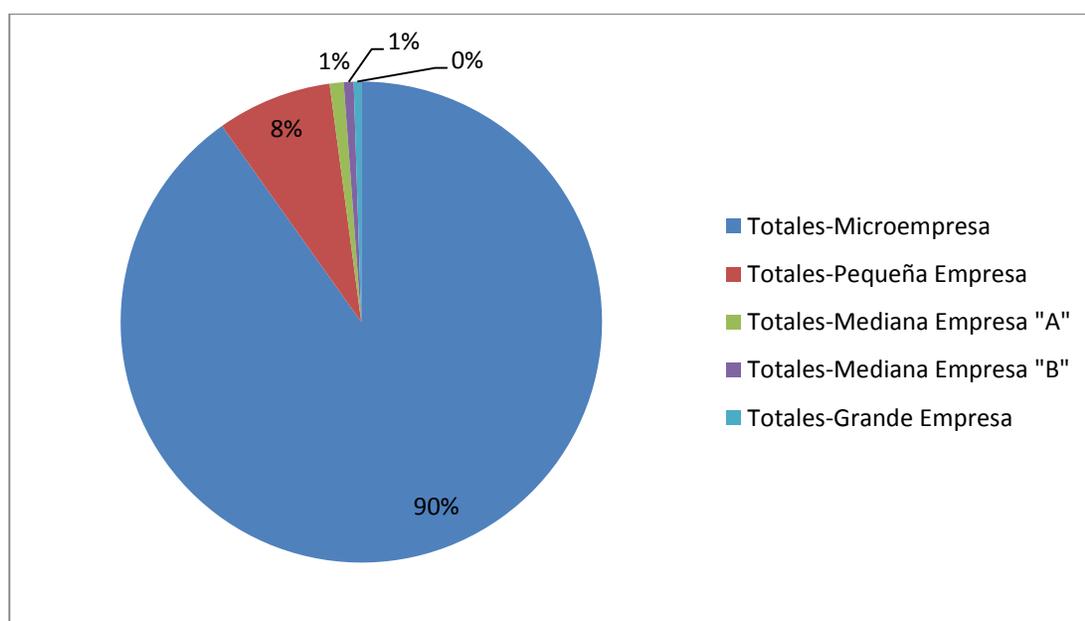


Figura 1 *Porcentaje de Empresas en el Ecuador*

Adaptado por: Autores

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

Tabla 5

Número de empresas según el Tamaño de Empresa

Indicador	Agregaciones	Periodo	Número
<i>Tamaños de Empresas 2014</i>	Totales-Microempresa	2014	760739
<i>Tamaños de Empresas 2014</i>	Totales-Pequeña Empresa	2014	65134
<i>Tamaños de Empresas 2014</i>	Totales-Mediana Empresa "A"	2014	7929
<i>Tamaños de Empresas 2014</i>	Totales-Mediana Empresa "B"	2014	5588
<i>Tamaños de Empresas 2014</i>	Totales-Grande Empresa	2014	4253

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

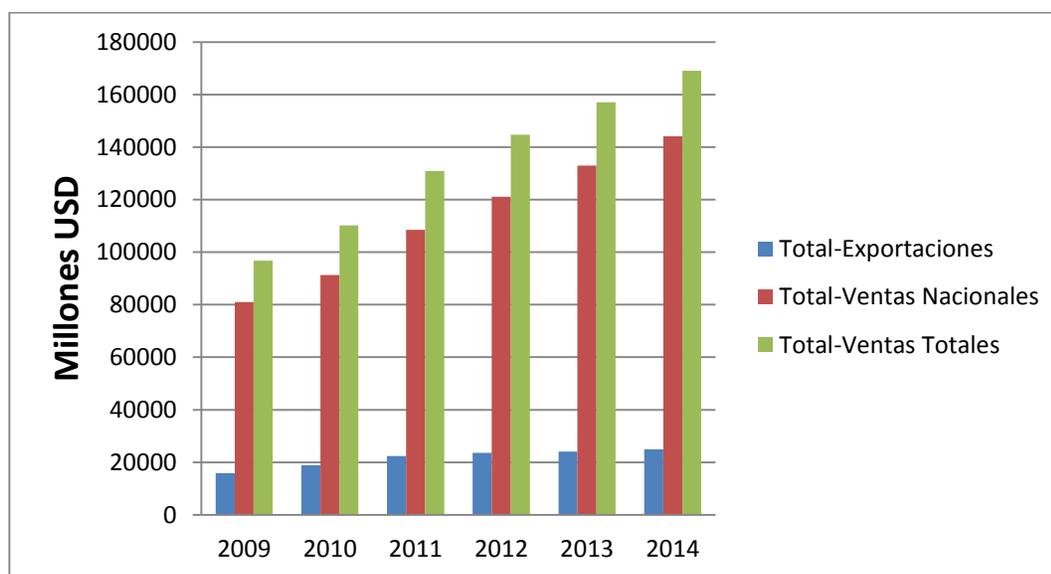


Figura 2 *Ventas y Exportaciones (Pequeñas, medianas y grandes empresas) - millones de dólares (2009-2014)*

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

Entre el año 2007 al 2013 el crecimiento de las MIPyMES pasó de 66.000 a 93.000 empresas, y su nivel de ventas alcanzó un volumen de \$208 millones es decir aumentó un 60% en el 2013. Adicional las pymes para el año 2015 representaron el 25% del PIB no petrolero. (El Telégrafo, 2015)

Para el año 2014 el número de MIPyMES existentes es aún mayor. En el caso de los indicadores de ventas, las exportaciones desde el año 2009 al 2014 aumentaron un 58%; en las ventas nacionales el porcentaje aumento en un 78% desde el 2009, teniendo en cuenta que la mayoría de pequeñas y medianas empresas se enfocan en el mercado nacional. Estos resultados apalancaron que el crecimiento de ventas totales en el año 2014 sea 75% mayor al año base.

En cuanto a la actividad sectorial a la que se dirigen las empresas se tienen los siguientes resultados:

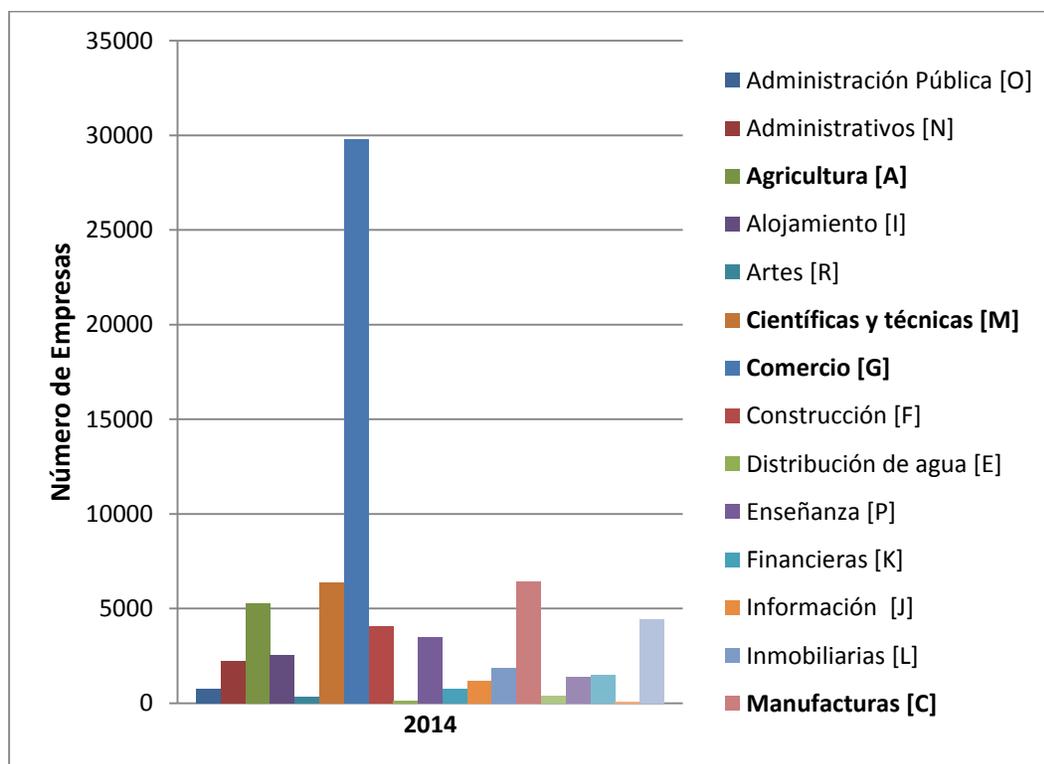


Figura 3 *PyMES por Actividad Económica - 2014*

Fuente: (Ecuador en Cifras, 2014)

El sector económico con mayor número de Pymes es el de Comercio con 29.795 empresas, seguido de los sectores: Manufacturero (6.428), Ciencias y Técnicas (6.401) y Agricultor (5.269)

Al realizar un análisis comparativo entre dos de las provincias más importantes del país Pichincha y Guayas, se puede rescatar que en el 2014 existieron alrededor de 20000 empresas pequeñas y medianas; siendo Pichincha la que tenía un número mayor. Por otra parte, en ambos casos el sector económico con mayor participación fue el Comercio, seguido del sector Manufacturero.

Las Pymes en nuestro país presentan gran capacidad de adaptación a los cambios de la economía, debido a que la cantidad de trabajadores que manejan son menores sus estructuras organizacionales pueden variar con mayor facilidad. Por otra parte, la redistribución de la riqueza económica es mejor manejada, ya que, los sueldos no son tan dispares entre los diferentes niveles jerárquicos.

Sector Alimenticio del Ecuador

De acuerdo a Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en concordancia a la base de datos del Servicio de Rentas Internas sobre la Clasificación Nacional de Actividades Económica, el CIU correspondiente a las Industrias Manufactureras es C.; dentro de esta sección se encuentra el subsector correspondiente la Elaboración de Productos Alimenticios (C10) con el detalle de las subactividades económicas que forman parte del sector alimenticio.

Tabla 6

Clasificación de la Industria Manufacturera Ecuatoriana

CODIGO	DESCRIPCIÓN	NIVEL
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	1
C10	Elaboración de productos alimenticios.	2
<i>C101</i>	<i>Elaboración y conservación de carne.</i>	<i>3</i>
<i>C102</i>	<i>Elaboración y conservación de pescados, crustáceos y moluscos.</i>	<i>3</i>
<i>C103</i>	<i>Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas.</i>	<i>3</i>
<i>C104</i>	<i>Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.</i>	<i>3</i>
<i>C105</i>	<i>Elaboración de productos lácteos.</i>	<i>3</i>
<i>C106</i>	<i>Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón.</i>	<i>3</i>
<i>C107</i>	<i>Elaboración de otros productos alimenticios.</i>	<i>3</i>
<i>C108</i>	<i>Elaboración de alimentos preparados para animales.</i>	<i>3</i>
C11	Elaboración de bebidas.	2
C12	Elaboración de productos de tabaco.	2
C13	Fabricación de productos textiles.	2
C14	Fabricación de prendas de vestir.	2
C15	Fabricación de cueros y productos conexos.	2
C16	Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables.	2
C17	Fabricación de papel y de productos de papel.	2
C18	Impresión y reproducción de grabaciones.	2
C19	Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo.	2
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos.	2
C21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	2
C22	Fabricación de productos de caucho y plástico.	2
C23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	2
C24	Fabricación de metales comunes.	2
C25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.	2
C26	Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica.	2
C27	Fabricación de equipo eléctrico.	2
C28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	2
C28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	2
C29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	2
C30	Fabricación de otros tipos de equipos de transporte.	2
C31	Fabricación de muebles.	2
C32	Otras industrias manufactureras.	2
C33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo.	2

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticos y Censos, 2012)

En la industria manufacturera del Ecuador existen alrededor de 4570 industrias, dentro de la cual el subsector con mayor representatividad es el de Elaboración de

productos alimenticios con 787 empresas que representan el 17,22% de la industria; seguido de la Reparación e instalación de maquinaria y equipo con 453 empresas (9,91%) y Fabricación de sustancias y productos químicos con 408 empresas (8,93%).

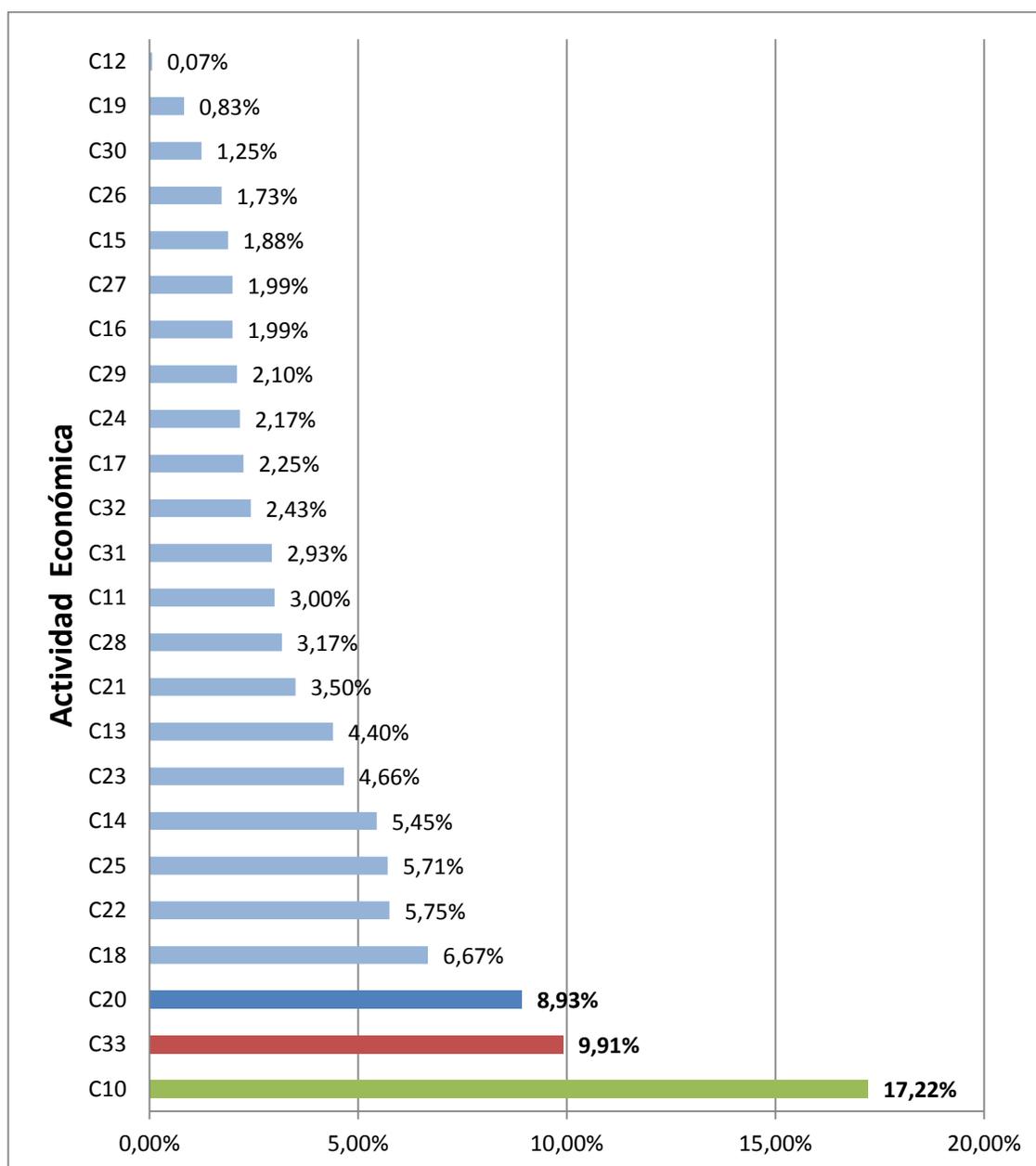


Figura 4 *Porcentaje de empresas en la industria manufactura del Ecuador según la Actividad Económica - 2016*

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito

Según el Ranking Empresarial de la Superintendencia de Compañías – 2016, en el distrito Metropolitano de Quito existen 102 Pymes que desarrollan su actividad económica en el grupo de “Elaboración de productos alimenticios” (C10). De las cuales 61 son pequeñas empresas (59,80%) y 41 son medianas (40,20%).

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016)

Gestión de Talento Humano en las Pymes del Ecuador

Aún existen grandes retos aún para estas pequeñas y medianas empresas, tales como la Gestión del Capital Humano o Gestión del Talento Humano. El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Esta Gestión ha tenido cambios por varios factores como económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, etc.; y las empresas se encuentran obligadas a adaptarse al nuevo manejo del entorno y modificar las prácticas organizacionales. De esta manera no solo dirigen esfuerzos por mejorar la calidad de productos, sino también invierten en las personas que forman parte de la empresa, en su inducción, entrenamiento, desarrollo, mejora.

El futuro de muchas de estas pequeñas y medianas empresas ecuatorianas se decidirá por el Talento Humano y la gestión que se realice con el mismo. De la misma manera esta apalancará el cambio de la matriz productiva, por lo que el Gobierno propone una fusión entre el Talento Humano y la transformación del modelo productivo, ya que, el cambio de la matriz productiva comienza por desarrollar el talento humano, el conocimiento y la creatividad de los ecuatorianos. (Presidencia de la República del Ecuador, 2013)

Planteamiento del problema

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) desempeñan un rol muy importante dentro de cualquier economía debido a su participación dentro del punto de vista económico y social generando empleo, transformando la tecnológica y la capacitando la mano de obra, al tener estructuras más pequeñas, para este tipo de empresas es más fácil adaptarse a los requerimientos del mercado y sus clientes.

De igual manera existen ciertas barreras tales como el reducido éxito que tienen los emprendimientos debido a la disponibilidad de recursos, menor acceso al crédito y desarrollo tecnológico. El Ecuador es el segundo país en Latinoamérica donde más microempresas existen superado solo por Perú, según el estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), además el 44% del empleo es generado por las microempresas en el Ecuador, mientras que el 17% corresponde a pequeñas y el 14% a medianas. (Revista Ekos, 2013)

Dentro de la industria ecuatoriana, la alimenticia represento para la economía el 13% del PIB en el 2007, esta proporción no ha variado en los últimos 9 años, es decir el sector ha crecido junto a la economía del país. Por otra parte, en la industria manufacturera la rama de alimentos y bebidas representa el 40%, esta industria tiene un papel importante en la generación de empleo con aproximadamente 2,2 millones de plazas de empleo siendo el 32.3% sobre el total de personas empleadas.

Los productos generados representan un porcentaje nada despreciable del 21% del total de productos exportados en el país. Según proyecciones realizadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), la generación de alimentos necesita crecer un 60% para abastecer el consumo de la población en el 2050, aumentando de esta manera la cantidad de recursos que se necesitara para alcanzar esta demanda, Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en los hogares ecuatorianos en relación al consumo el gasto monetario en alimentos representa el 24.4% del total de consumo en las familias. Es por esta razón que este sector fue seleccionado para el estudio. (Ekos, 2014)

En nuestro país las organizaciones se encuentran en un nuevo sistema económico que se encuentra influenciado por los avances en la tecnología y la comunicación, consolidando como un sistema a los mercados, sociedades y culturas.

Por lo cual es necesario que los procesos que desarrollan estas organizaciones se encuentren alineados con la planificación estratégica y el recurso humano ya que las personas son las responsables de crear, implementar y mejorar continuamente la estrategia.

El generar un Modelo de Gestión de Talento Humano facilita dicha alineación, determinando conocimiento, habilidades, actitudes y motivación. El modelo nos ayudara a definir las características de las personas que desempeñaran un rol en la organización, identificando las brechas actuales que no permiten el nivel adecuado para generar las ventajas competitivas y productividad. Los procesos de la Gestión de Talento humano en el Ecuador han sido desarrollados de manera empírica relacionados estrechamente con aspectos legales.

Mientras la Gestión de Talento Humano debería identificar la manera en la cual la arquitectura organizacional y las capacidades y habilidades organizacionales, dan paso al desarrollo desde los recursos humanos hacia la estrategia satisfaciendo de esta manera a los stakeholders, identificando los elementos claves de la estrategia que ayuda a desarrollar un Sistema de Gestión del Talento Humano con herramientas metodológicas y teóricas para la identificación de competencias para generar una nueva propuesta para la gestión estratégica de recursos humanos.

Al plantear los lineamientos de un modelo de Gestión de Talento Humano, es necesario comprender la estrategia del sector que se está analizando y de la organización, tomando en cuenta aspectos internos y externos e integrarlos como un sistema. (LORZA, 2012)

Justificación e importancia

La importancia y la evolución que desempeña la gestión del talento humano como mecanismo de transformación cultural en las organizaciones genera alineación entre la

gestión estratégica del negocio junto con la relación entre empleador y empleado, este cambio cultural y el desarrollo de capital humano traza una guía a seguir en cuanto al recurso, desde transacciones operativas tales como la administración del personal, cumplimiento de normativas laborales y el bienestar laboral. Así como la administración de estos recursos avanza, los grupos de trabajadores comienzan a organizarse y generan sindicatos o gremios de trabajadores para garantizar el cumplimiento de sus derechos y obligaciones.

Por lo cual fue necesario invertir grandes recursos y atención por la conflictividad que se generó desde el año 1990 en el Ecuador. A partir de este momento surgen nuevos conceptos como Liderazgo y Management dando paso a la inclusión, participación y reconocimiento, equipos de trabajo, identificación de talento y se accede a varias herramientas para el desarrollo de las capacidades y habilidades que ayudan al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales preocupándose por la atracción, retención y desarrollo de estos talentos.

Gracias a una gestión del talento humano sostenible que aseguramos la transferencia de conocimiento e información a través de procesos de gestión e innovación dando por resultado un valor agregado a la organización, existe un nivel de alineación entre la administración de personal y las relaciones industriales en camino hacia la gestión estratégica de capital humano, que busca estar presente en los diferentes frentes de acción de manera equilibrada enfocando sus acciones en apoyar al negocio como socios estratégicos. (Revista Ekos, 2013)

Estas nuevas prácticas son comunes en organizaciones con gran volumen de personal y presencia internacional donde han mostrado ser eficientes en respuesta a las actuales exigencias del entorno sociocultural, tecnológico y económico con basto conocimiento y experiencia en el manejo del talento humano.

Si nos enfocamos en las empresas de mediano y menor tamaño existe una actitud de rechazo con las nuevas metodologías y los sistemas de gestión de recursos humanos, pero al analizar estas organizaciones podemos entender de una mejor manera el porqué

de estos resultados. No se trata solo de empresas de menor tamaño si no que tienen características y requerimientos específicos que delimitaran el desempeño o resultados de cualquier metodología de gestión y planificación de los recursos humanos. (Soto Pineda, 2004)

No importa de qué tipo de empresa se trate; pública o privada, se caracterizan por el trabajo basado en resultados, gracias de la evolución en el comercio, los consumidores con su constante cambio de comportamiento y necesidades, mayor número de competidores que buscan la misma eficiencia y rentabilidad, además de la globalización y la volatilidad actual del mercado.

Esta evolución también tiene que estar presente en la Gestión del Talento Humano que permita generar los resultados esperados, capacitando y desarrollando el talento en las empresas mediante programas especializados, que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa que los diferencia de las demás, este valor agregado servirá como herramienta para desarrollar el capital humano e intelectual dando paso a que los colaboradores sean un factor diferenciador por excelencia. Por lo cual es de suma importancia generar un modelo flexible de la Gestión del Talento Humano para ser aplicado en las Pymes. (Silva, 2015)

Objetivos

Objetivo General

Analizar la Gestión del Talento Humano en las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito y desarrollar un modelo de mejora.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre situación actual de la Gestión de Talento Humano en las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Determinar el Sistema aplicado en la Gestión de Talento Humano en las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Definir un Modelo de la Gestión de Talento Humano aplicable para las Pymes del sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPITULO II

Marco Teórico

Teoría Clásica

En principio podemos citar a Frederick Taylor quien “ despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica), preparando el desarrollo del comportamiento organizacional ”

De lo cual podemos deducir que fue Taylor la primera persona en comprender a los trabajadores y sus comportamientos en las organizaciones, pudo constatar que los trabajadores desempeñan sus labores por una remuneración, realizando una o varias tareas específicas designadas por su superior y de esta manera recibir su motivación llamada salario.

A continuación tenemos la participación de Henri Fayol un francés que tenía cierta similitud al describir sus ideas con Taylor ya que el hablo sobre la división y especialización de las labores para los trabajadores, realizando estudios donde se delegaban tareas específicas dependiendo de una jerarquía que permitía una unidad de mando desarrollando rangos de responsabilidad y de esta manera poder redistribuir los intereses entre los trabajadores y perseguir un interés principal y compartido como organización generando mayor utilidad. (Garcia & Concepción, 2014)

Teoría de Comportamiento

Esta teoría nos muestra el comportamiento basado en la conducta de los trabajadores en las organizaciones, los estudios se realizaban y analizaban en diferentes entornos en los que se desempeñaban.

Se basa en la conducta individual de las personas, al estudiar la motivación humana nosotros podremos de esa manera explicar su comportamiento, el porqué de cada una de sus acciones. Dentro de la Administración la teoría del comportamiento tiene una gran contribución.

Dentro de esta teoría el comportamiento y las diferentes maneras de motivación son los ejes principales para la eficiencia de los individuos, esto difiere con la teoría anterior donde la única motivación era la remuneración salarial. Entre los mejores exponentes de esa teoría se encuentran: Mary Parker, Elton Mayo, Abraham Maslow, McGregor, Hebert Simon, Chester Bernard y Rensis Likert. En esta ocasión se tratarán 5 precursores de la teoría, Parker, Mayo, Maslow, McGregor y Herbert Simon. Estos Autores afirman que la motivación puede generarse de diferentes maneras desde el ambiente de trabajo hasta el liderazgo. (Garcia & Concepción, 2014)

Teoría Neoclásica

La administración del trabajo tiene un cambio notable dentro de esta teoría, Peter Drucker plantea que los trabajadores y la organización, aportan cada uno al desarrollo del otro, es decir se administra por objetivos los objetivos individuales de cada trabajador aportan al éxito de la empresa, los trabajadores no aportan tan solo con mano de obra, ahora generan conocimiento y aprendizajes, convirtiéndose en un recurso más indispensable que una máquina.

Los trabajadores fijan objetivos y aportan con su conocimiento y perspectiva, generando de esta manera lazos que permitan el crecimiento y desarrollo en conjunto, esto ayuda a establecer una estabilidad laboral así como motivación por el cumplimiento de metas planteadas. (Garcia & Concepción, 2014)

A continuación podemos nombrar a Newman quien establece un avance sobre Peter Drucker, buscando diferenciar no solo a los trabajadores sino también a las organizaciones, explicando que cada una de ellas tenía metas y objetivos diferentes, propuso estructuras a partir de la misión y visión organizacional, dándole una flexibilidad al modelo donde no existe un único modelo que funcione en todas las organizaciones, cada organización e individuos son diferentes por lo cual el manejo del capital humano debe ser manejado en sintonía con sus comportamientos como lo afirma García: “el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación

adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos” (García & Concepción, 2014)

Teoría de Sistemas

La Administración es un concepto que comprende todo, conteniendo todas las actividades para tomar decisiones y variables como la planeación, la organización, integración, la dirección, el control, la coordinación. El concepto de sistemas, aplicado a la administración, según Johnson, Kast y Rosenzweig implica una manera de pensar respecto de la tarea de administrarlos: "El enfoque de sistemas proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, interno y externos, en un todo. Permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas". Permitiendo generar alternativas de estructura orgánica o agrupamiento de los elementos que pertenecen al sistema, para responder a los requerimientos de eficacia del objetivo o producto final, y de eficiencia del proceso para alcanzarlo. La administración por medio del criterio de sistemas sostiene un razonamiento, el cual, por una parte, ayuda a resolver algunas complicaciones y, por otra, apoya a la dirección a conocer la naturaleza de problemas complejos y. así trabajar dentro de un ambiente conocido. (Valencia, 2014)

Teoría de la Motivación Humana

Propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. De acuerdo a este modelo, a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad. (Colvin, 2008)

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser”

(auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo. (Koltko, 2006)

Subsistemas de la Gestión del Talento Humano

Las relaciones entre las personas, grupos y sus organizaciones se consideran sistemas abiertos en interacción constante con su entorno; dentro de la organización cada una de sus áreas es considerada subsistemas.

Un sistema está constituido por entradas que para el caso de las organizaciones viene a ser el recurso humano, material y el recurso económico; dando como resultado salidas como productos, servicios y compensaciones a sus colaboradores. Un sistema organizacional se vuelve flexible, debido a que debe adaptarse a los cambios de un sistema aún mayor como es la sociedad; y por otra parte son los individuos en los subsistemas los que cooperan para que la interacción entre estos surja. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

La Administración de Recursos Humanos según Dessler y Varela se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011)

La ARH enfrenta nuevos retos, ya que, es necesario que existan equipos de gestión de tal manera que las actividades operativas de la administración sean entregadas a los jefes de línea; para poder ofrecer asesoría interna, que influya en las actividades estratégicas de los miembros de la organización.

La ARH se ha transformado en la Gestión de Talento Humano siendo un área descentralizada y transparente que integra a los colaboradores mediante el empoderamiento, para facilitar la toma de decisiones en sus actividades diarias, enfocándolos a trabajar por resultados y por una mejora continua.

Según Chiavenato existen seis procesos claves para la Gestión de Talento Humano:

Incorporar a las Personas.

Representa el primer conjunto de proceso en la Nueva administración de Personal, según Chiavenato se refiere a la puerta de acceso para los candidatos que reúnen características y competencias personales que se ajustan a la organización.

Las organizaciones escogen a las personas mediante métodos de filtración para determinar si estas características y competencias permitirán alcanzar los objetivos de la compañía y desarrollar su cultura interna.

En la actualidad las empresas tienen un enfoque más estratégico respecto al proceso de incorporación de personal, ya que, lo que se busca es una mejora continua del talento humano para satisfacer las necesidades de la organización y no solamente ocupar la vacante que realice los procedimientos de manera correcta. Dentro de este proceso se analiza el reclutamiento y la selección del personal. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Reclutamiento de Personal.

Es un vínculo entre el mercado de trabajo y el mercado de Recursos Humanos, se encarga de difundir las oportunidades de empleo que ofertan las organizaciones. Lo importante es que sean un proceso de doble vía es decir que comunique y a su vez atraiga candidatos para la etapa de selección.

Existen dos tipos de reclutamiento: (a) reclutamiento interno, enfocado en las competencias internas actuales de la organización, ofreciendo a los colaboradores oportunidades de mejores transferencias o promociones; (b) reclutamiento externo, se dirige a candidatos del exterior para atraer nuevas habilidades y conocimientos con las que no cuenta en este momento la empresa. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Tabla 7***Reclutamiento basado en competencias***

Objetivo Primario	Atraer a candidatos que tengan competencias.
Objetivo final	Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización.
Eficiencia	Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
Eficacia	Competencias disponibles en el banco de candidatos.
Indicador	Grado de atractivo de la competencia
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Banco de competencias internas o externas}}{\text{Costos del reclutamiento}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Técnicas de Reclutamiento:

- 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.

Reclutar talentos representa una gran cantidad de tiempo y dinero para las compañías, pero es esencial para su éxito; por lo que los resultados del reclutamiento no se miden solamente por la cantidad de candidatos influenciados, sino por los que al final forman parte de las competencias encaminadas al proceso de selección.

Los reclutadores antes de buscar futuros candidatos necesitan conocer las especificaciones del puesto que abarcan conocimiento, aptitudes, habilidades requeridas para cubrir la vacante; usualmente estas características son incluidas en los avisos de

empleos vacantes y permiten atraer a candidatos cualificados y descartar a los que no. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Para Dessler y Varela el proceso de reclutamiento se basa en los siguientes pasos:

1. Planear y pronosticar la fuerza laboral para determinar los puestos que deberán cubrirse.
2. Integrar una bolsa de trabajo para tales puestos, reclutando candidatos internos o externos. (Dessler & Varela, 2011)

Selección de Personal.

De un determinado grupo de candidatos en este proceso se eligen los que cumplan con las características y competencias necesarias para el puesto de trabajo. Una vez realizado el análisis de selección en base a los aspectos individuales los candidatos, lo que se busca es un diagnóstico futuro y no solamente uno actual, ya que, permite conocer el aporte a la organización a largo plazo.

Tabla 8

Selección basada en competencias

Objetivo Primario	Sumar competencias individuales
Objetivo final	Incrementar el capital humano de la organización
Eficiencia	Sumar competencia necesarias para la organización
Eficacia	Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente
Indicador	Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Competencias sumadas}}{\text{Costos de selección}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Para realizar el proceso de selección es necesario realizar dos actividades: (a) recopilación de información sobre el puesto o las competencias deseadas, que proporciona las cualidades psicológicas y físicas indispensables para el desempeño del

cargo. (b) elegir la técnica de selección, para conocer, comparar y elegir a las personas adecuadas para el cargo.

Una buena técnica de selección permite identificar características individuales de los candidatos a través de sus comportamientos, de esta manera se puede pronosticar el desenvolvimiento de la persona en el puesto ofertado.

Técnicas de Selección:

- Entrevista de selección.
- Pruebas de conocimientos o de capacidades.
- Pruebas psicológicas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

El proceso de selección es eficiente cuando se realizan correctamente las actividades, es decir se sabe realizar entrevistas, las pruebas de conocimientos aplicadas son apropiadas y útiles, implicar un mínimo de costos, participar directamente con las gerencias y los grupos indicados para escoger a los candidatos, etc.

Por otra parte, el proceso de selección es eficaz cuando se obtienen resultados y alcanzan objetivos, es decir atraer talentos destacados a la empresa proporcionando valor agregado a la misma por la adquisición de personal. Para Dessler y Varela el proceso de selección se basa en los cuatro siguientes pasos que complementan al reclutamiento:

1. Indicar a los aspirantes que llenen los formularios de solicitud de empleo y que participen en una entrevista inicial de selección.
2. Usar diversas herramientas de selección como exámenes, verificación de antecedentes y estudios médicos para identificar a los candidatos viables.
3. Enviar a uno o varios candidatos viables para el puesto con el supervisor responsable del trabajo.

4. Hacer al candidato o los candidatos una o más entrevistas de selección con el supervisor y otras autoridades relevantes, con la finalidad de determinar a qué aspirante se le hará un ofrecimiento real. (Dessler & Varela, 2011)

La descripción del puesto juega un papel importante en la selección, ya que, es una herramienta de decisión para seleccionar y orientar a los empleados debido a que relaciona las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. La información obtenida del proceso de selección debe ser primero fiable, es decir que las puntuaciones obtenidas sean consistentes en el tiempo y en nuevas evaluaciones; segundoválida, manteniendo relación entre la validez del contenido del puesto y validez de predicción por el desempeño. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Organizar a las Personas.

La organización empresarial es un sistema de funciones que deben realizar las personas y los grupos que los sobreponen dependen de que las labores se lleven a cabo a través de los individuos, por lo tanto, las organizaciones empiezan a marchar cuando un individuo desempeña las actividades definidas para un cargo.

Luego de incorporar a las personas como nuevos miembros de la organización se debe seguir con los pasos para una adecuada colocación en las diferentes funciones, es decir la orientación, el diseño de puestos y la de su desempeño en el puesto.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Orientación de las personas.

Se refiere a guiar, instruir, indicar al trabajador cuando ingresa a la compañía o cuando hay cambios en esta; de tal manera que las personas puedan conocer en qué situación se encuentran y hacia donde deben enfocar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos.

El primer aspecto importante es la orientación a la cultura organizacional, de esta manera el individuo sabe hacia dónde se dirige la organización y como contribuye en este recorrido. Para aprender sobre este tema los trabajadores pueden realizar mediante

diferentes referencias como historias, rituales y ceremonias, símbolos materiales, lenguaje, etc.

Existen métodos para la socialización organizacional que colaboran con un ambiente de trabajo beneficioso:

1. Proceso de selección. - el individuo puede conocer el futuro ambiente laboral.
2. Contenido del puesto. - la indicación de actividades interesantes y retadoras a desarrollar en el cargo, permiten al nuevo empleado desempeñarse, cumplir con desafíos y estar preparado para nuevas tareas.
3. Supervisor como tutor. - el supervisor se vuelve el punto de conexión entre el nuevo empleado y la organización, por lo cual es necesario que desarrolle un buen acompañamiento teniendo en cuenta detalles como: indicar con claridad la tarea a realizar, proveer la información necesaria para realizar la tarea, mantener un acuerdo mutuo sobre los objetivos a realizar, dar retroalimentación sobre su desempeño.
4. Equipo de trabajo. - estos equipos tienen una gran influencia en la adaptación del empleado en la compañía y son un referente de las conductas organizacionales.
5. Programa de integración. - también se denominan programas de inducción los cuales se encargan de enseñar a los nuevos miembros de la compañía sobre temas como cultura y estructura organizacional, productos y servicios, valores normas, comportamientos claves para un buen desempeño. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Diseño Organizacional y diseño de puestos.

El diseño organizacional representa a la estructura y distribución de los puestos y las tareas que engloban; además implica el análisis del grado de especialización y la relación que debe existir entre ellos.

La descripción de las funciones del puesto es útil tanto para los responsables actuales como futuros, ya que, comprende aspectos básicos como: quién ha de desempeñarlas y dónde han de desempeñarse. (Byars & Rue, 1997)

Para el diseño de puestos según Chiaventato existen cuatro condiciones básicas:

- Contenido del puesto. - tareas o atribuciones
- Métodos y proceso de trabajo. - la manera en que se deben hacer las tareas.
- Superior inmediato. - a quién se va a reportar
- Subordinados. - a quienes debe dirigir el responsable del puesto

Métodos para obtener datos sobre los puestos:

- Entrevistas. - individuales, grupales y con supervisores.
- Cuestionarios. - para el responsable del puesto, su supervisor, para ambos.
- Observación. - sobre trabajos rutinarios y simples directamente donde suceden.

Los planes de carrera van de la mano del diseño de puestos, algunas empresas lo llevan a cabo para puestos que son jerárquicamente más altos; es decir el desarrollo es vertical. Actualmente el desarrollo de las carreras es más horizontal, para puestos en el mismo nivel. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Tabla 9

Plan de carrera basada en competencias

Objetivo Primario	Ampliar competencias individuales y grupales.
Objetivo final	Abastecer competencias individuales y grupales a toda la organización.
Eficiencia	Adecuada movilización interna de competencias cada vez más complejas y desafiantes.
Eficacia	Adecuada oferta interna de competencias cada vez más complejas a todas las áreas y niveles de la organización.
Indicador	Disponibilidad de competencias en todas las áreas y niveles de la organización.
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Personas competentes movilizadas}}{\text{Costos del plan de carrera}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso que incluye al empleado, su jefe directo y las personas impactadas por el resultado de sus funciones. En esta valoración se puede apreciar la forma en la que el empleado está desarrollando su trabajo, sus competencias, habilidades, excelencia y la aportación que hace al negocio.

Este proceso incluye seis pautas esenciales:

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño? Recompensas, retroalimentación, desarrollo, relaciones, percepción, potencial de desarrollo, asesoría
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar? Puesto que ocupa el empleado y el aporte de las competencias.
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? (a) Métodos tradicionales como: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, método de los incidentes críticos, listas de verificación. (b) Métodos modernos como: evaluación participativa por objetivos, evaluación de 360°
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño? Autoevaluación, empleado y jefes directos, gerentes, equipo de trabajo, evaluación de 360°, evaluación hacia arriba, comisión de evaluación de desempeño, recursos humanos.
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? Con la frecuencia necesaria para que los empleados sepan cómo están realizando su trabajo y cómo se puede mejorar de manera oportuna.
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación de desempeño? Retroalimentación.
(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Tabla 10***Evaluación del desempeño basada en competencias***

Objetivo Primario	Evaluar competencias individuales o grupales.
Objetivo final	Competencias debidamente aplicadas por las personas a su trabajo.
Eficiencia	Competencias adecuadas para el negocio de la organización.
Eficacia	Resultado de las competencias aplicadas al negocio de la organización.
Indicador	Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización.
Rendimiento sobre la inversión	Competencias aplicables y aplicadas Costos de evaluación del desempeño

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

El papel de recursos humanos en este tema es:

1. Diseñar el sistema formal de evaluación de resultados y elegir los métodos y formas a utilizar para la evaluación de los empleados.
 2. Formar a los directivos para que sepan realizar las evaluaciones de resultados.
 3. Mantener un sistema de comunicación que garantice que las evaluaciones son realizadas oportunamente.
 4. Mantener registros de la evaluación de resultados de los distintos empleados.
- (Byars & Rue, 1997)

Recompensar a las personas.

En una organización el proceso para recompensar a las personas establece los factores primordiales para impulsar a los empleados, mientras que los objetivos organizacionales como los individuales se han cumplidos.

El compromiso y dedicación de las personas en sus funciones y la obtención de resultados dependerán también del grado de reciprocidad de la organización hacia ellos por su esfuerzo; por esto es importante que la empresa maneje sistemas de recompensa que generen mayor compromiso de los empleados sobre el cumplimiento de metas y

objetivos. “Recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Existen tres componentes de la remuneración total:

- Remuneración básica
- Incentivos salariales
- Prestaciones

Remuneración e incentivos.

Remuneración Básica. - es la remuneración fija como sueldo o salario por hora. La preparación de un plan de remuneración debe cumplir con los siguientes criterios: (a) Equilibrio interno frente a equilibrio externo; (b) Remuneración fija o remuneración variable; (c) Desempeño o antigüedad en la compañía; (d) Remuneración del puesto o remuneración de la persona; (e) Igualitarismo o elitismo; (f) Remuneración por debajo o por arriba del mercado; (g) Premios monetarios o premios extramonetarios; (h) Remuneración abierta o confidencial; (i) Centralización o descentralización de las decisiones salariales. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Tabla 11

Remuneración sustentada en las competencias

Objetivo Primario	Pagar de acuerdo con la evaluación de las competencias individuales o grupales
Objetivo final	Justicia equitativa y dinámica del equilibrio interno y externo de la remuneración.
Eficiencia	Adecuación de la remuneración a las competencias individuales y grupales.
Eficacia	Percepción de las personas de que su remuneración es adecuada para sus competencias.
Indicador	Competencias correctamente remuneradas
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Aportación individual o grupal}}{\text{Costos de la remuneración}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Incentivos Salariales. - en forma de bonos y participación en los resultados (remuneraciones variables). Un plan de incentivos debe cumplir con las siguientes condiciones: (a) Asegurar que los esfuerzos y las recompensas estén directamente relacionadas; (b) Fácil de calcular y comprensible para los colaboradores; (c) Formular parámetros eficaces; (d) Garantizar los parámetros; (e) Garantizar un parámetro horario; (f) Apoyar el plan.

Si bien la remuneración es una parte fundamental de recompensar a las personas, no es suficiente; los incentivos ofrecen a los trabajadores una motivación real para alcanzar sus metas y objetivos, impulsando el desempeño.

Además, provee otras ventajas como reconocer el esfuerzo individual por alcanzar resultados, ya que, muchas veces la remuneración fija no se relaciona con el rendimiento. También impulsan el trabajo en equipo, porque puede ser una manera de distribuir el éxito entre todos los responsables de alcanzarlo. (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001)

Tabla 12

Incentivos sustentados en las competencias

Objetivo Primario	Incentivar la buena aplicación de las competencias individuales o grupales.
Objetivo final	Competencias bien utilizadas y aplicadas al negocio de la organización.
Eficiencia	Adecuación de los incentivos a la aplicación de las competencias individuales o las grupales.
Eficacia	Percepción de las personas en cuanto al impulso dado por los incentivos a la mejor aplicación de las competencias individuales o grupales.
Indicador	Competencias debidamente incentivadas.
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Aportación individual o grupal}}{\text{Costos del programa de incentivos}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Prestaciones y servicios.

Las prestaciones. - pueden presentarse como seguros de vida, seguros de salud, comida subsidiada, etc.

El diseño de plan de prestaciones debe tener en cuenta los siguientes criterios: (a) principio del rendimiento de la inversión; (b) principio de la responsabilidad compartida.

El ofrecimiento de prestaciones y servicios en una organización representan para el trabajador una remuneración indirecta, y son también conocidas como gratificaciones y beneficios. Actualmente se han convertido en un factor de competitividad entre las organizaciones para atraer y retener personal, ya que, permiten al trabajador ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Desarrollar a las personas.

Este subsistema trata sobre la necesidad de ofrecer a los empleados la información básica para aprender y aplicar nuevas ideas, soluciones, criterios, etc. De esta manera el desarrollo individual y organizacional se dará a través del continuo aprendizaje y el cambio de comportamiento.

Capacitación y desarrollo de las personas.

Toda organización exitosa ve a la capacitación del personal y de la organización, como una inversión y no como un gasto; ya que, las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, están frente al negocio, elaboran productos y prestan servicios de excelente manera.

La capacitación permite a las personas colaborar efectivamente a alcanzar los resultados de la organización; agrega valor a los empleados, la empresa y los clientes. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Para Gomez, Balkin y Cardy el desarrollo y la formación o capacitación de las personas no son sinónimos, más bien pueden complementarse el uno al otro. El desarrollo se enfoca sobre el trabajo actual y el futuro, ya que, brinda a los empleados de determinados grupos o a nivel organizacional habilidades a largo plazo que serán

útiles para la organización. Por otra parte, la formación es un proceso individual que impacta al trabajo actual de un empleado y a corregir deficiencias en su rendimiento. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

La capacitación según Chiavenato tiene 4 etapas:

1. Diagnóstico. - inventario de las necesidades de capacitación a ser satisfechas.
2. Diseño. - del programa de capacitación sobre las necesidades diagnosticadas.
3. Implantación. - aplicación del programa de capacitación.
4. Evaluación. - de los resultados de la capacitación.

Técnicas de Capacitación:

- Lecturas.
- Instrucción programada.
- Capacitación en clase.
- Capacitación por computadora.
- E – learning (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Tabla 13

Capacitación sustentada en las competencias

Objetivo Primario	Desarrollar competencias individuales.
Objetivo final	Competencias disponibles para ser aplicadas en cualquier momento en la organización.
Eficiencia	Rapidez en la creación y el desarrollo de las competencias necesarias.
Eficacia	Creación de nuevas competencias que tengan aplicación en la organización.
Indicador	Personas dotadas de competencias esenciales para el éxito del negocio.
Rendimiento sobre la inversión	$\frac{\text{Personas competentes}}{\text{Costos de entrenamiento}}$

Fuente: (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Programa de cambios y de desarrollo de las carreras.

La capacitación y desarrollo de las personas es necesario, pero no es suficiente, actualmente el entorno de las organizaciones es bastante cambiante y es por esto que deben ser capaces de adaptarse y volverse altamente competitivas.

Todo parte en la administración del conocimiento corporativo, el conocimiento de las empresas es información organizada capaz de crear valor agregado a partir de los activos intelectuales de la misma.

El capital intelectual de una empresa son los conocimientos generados en ella como: (a) Tecnología; (b) Información de clientes, proveedores, entorno, etc; (c) Habilidades de los trabajadores; (d) Capacidad de solución de problemas. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

En un entorno tan variable como en el que viven ahora las empresas por la era de la globalización, es normal que se hable de la administración del cambio; pero primero las personas deben coincidir en la necesidad de que exista un cambio a todo nivel, cuál debe ser y así luego lograrlo.

Al tener un cambio a todo nivel es necesario llevar a cabo tanto el desarrollo de las personas como el desarrollo organizacional.

El desarrollo de las personas ya no es dirigido solamente a un grupo de personas, sino engloba a la población de colaboradores de la organización.

Métodos para el desarrollo de personas

- Rotación de puestos.
- Puestos de asesoría.
- Aprendizaje práctico.
- Asignación de comisiones.
- Participación en cursos y seminarios externos.
- Capacitación fuera de la empresa.
- Estudio de casos.

- Juegos de empresas – Management games o Business games
- Centros internos de desarrollo o in house Development centers.
- Coaching.
- Tutoría o mentoring.
- Asesoría de los trabajadores. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Dentro del desarrollo de las personas tiene una alta relación con el desarrollo de sus carreras, que se refiere a la planificación de esta a futuro de aquellos trabajadores que pueden ocupar otros cargos en niveles diferentes; tanto la evaluación de desempeño, la capacitación, el desarrollo y administración de personal influyen para este proceso.

Herramientas para el desarrollo de carreras

- Centros de evaluación – assessment centers.
- Pruebas psicológicas.
- Evaluación de desempeño.
- Proyecciones de las promociones.
- Planificación de la sucesión. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Por otra parte, el desarrollo organizacional se refiere al aprendizaje que se da a nivel de toda la organización, y se da en tres etapas:

1. Diagnóstico. - percepción de la necesidad de cambio de la organización o una parte de ella.
2. Intervención. - acción para modificar la situación actual, se define a través de talleres o discusiones entre un grupo de implicados.
3. Refuerzo. - en esta etapa se debe estabilizar y mantener el cambio.

Técnicas de Desarrollo Organizacional

- Entrenamiento de la sensibilidad.
- Análisis transaccional.
- Desarrollo de equipos.
- Consultoría de procedimientos.

- Reunión de confrontación.
- Retroalimentación de datos.

El desarrollo organizacional se relaciona con los cambios que son necesarios para alcanzar resultados y agregar valor a la empresa, sus clientes y empleados; este desarrollo puede permitir evaluar la estructura organizacional, procesos manejados, tecnología usada, cultura organizacional, cartera de productos y servicios. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Retener a las personas.

Comprometer a los trabajadores con la organización, asegurando su calidad a través de los programas de higiene y salud ocupacional y relaciones con los empleados permiten generar una mayor retención de las personas.

Relaciones con los empleados.

Uno de los roles principales de los gerentes de línea es poder dar atención y seguimiento a sus subordinados, considerando que cada uno de ellos trabaja bajo circunstancias laborales diferentes y que pueden afectar a su desempeño. En este punto el administrador debe actuar de manera equitativa y justa, de tal manera que se pueda motivar y proporcionar ayuda a los empleados en estas situaciones.

Las acciones para relacionarse con los trabajadores deben tener una comunicación directa, de doble vía generando ayuda mutua.

El diseño de un programa de relaciones con los empleados es útil si incluye los siguientes aspectos: (a) Comunicación; (b) Cooperación; (c) Protección; (d) Ayuda. (Milkovich & Boudreau, 1994)

Las propuestas de programas permiten evaluar e implantar las ideas que proporcionen los empleados para fomentar las relaciones, además se recompensan aquellas que son aplicables y tienen resultados favorables para la organización. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Los programas de reconocimiento pueden ser premios en efectivo o créditos otorgados a los trabajadores o grupos de ellos que han hecho esfuerzos para alcanzar resultados que aportan a la organización. Los reconocimientos pueden ser públicos, de esta manera se puede proyectar a las demás personas el ánimo de esforzarse para alcanzar buenos resultados. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

La higiene del trabajo es el método de prevención de enfermedades laborales, el cuál interviene reconociendo, valorando y reparando los elementos físicos y biológicos ambientales para que coincidan con la adaptabilidad de los empleados expuestos a ellos. (Cortés, 2007)

La higiene laboral tiene algunos puntos principales, en diferentes entornos como:

- Entorno físico del trabajo: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, comodidad.
- Entorno psicológico del trabajo: buenas relaciones, actividades motivadoras, eliminación de fuentes de estrés, compromiso personal y emocional.
- Aplicación de principios ergonómicos: máquinas y equipos adecuados, mesas e instalaciones de tamaño apropiado, herramientas que reducen el esfuerzo físico.
- Salud ocupacional. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

La salud ocupacional se refiere a los programas de medicina ocupacional para los trabajadores, que ayudan a prevenir los riesgos de salud como físicos, biológicos, las condiciones de estrés en el trabajo.

La seguridad laboral es el método de prevención de accidentes laborales que interviene distinguiendo y controlando los riesgos ocupacionales por los factores mecánicos ambientales. (Cortés, 2007)

Existen tres áreas básicas de prevención: (a) Prevención de accidentes; (b) Prevención de incendios; (c) Prevención de robos. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

La calidad de vida en el trabajo según Louis Davis se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. (Davis, 1966)

Hay varios factores que componen la calidad de vida en el trabajo, por ejemplo:

- Satisfacción en el trabajo realizado.
- Oportunidades de un futuro laboral en la empresa.
- Reconocimiento en base a resultados.
- Salario percibido (fijo y variable).
- Prestaciones percibidas.
- Relaciones humanas entre empleados y la organización
- Entorno laboral físico y psicológico.
- Libertad para trabajar y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Compromiso y participación activa.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Monitorear a las personas.

Este subsistema trata sobre supervisar, acompañar, instruir y mantener las prácticas y comportamientos de las personas en un entorno variable. Es esencial el seguimiento sobre las operaciones y actividades para asegurar que los objetivos sean alcanzados y efectuados. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Banco de datos.

El Banco de datos de la administración de recursos humanos es la base para los sistemas de información, que reúne datos debidamente cifrados para la obtención de información. Para que exista información significativa para la toma de decisiones en una organización, estos datos deben ser clasificados, ordenados y almacenados, por sí solos no son relevantes.

Las bases de datos deben ser mantenidas y actualizadas debidamente por sus responsables, los datos que hay en ellas deben ser procesados para que se conviertan en información. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

La relación de diferentes bases de datos con variedad de información ayuda a la administración de recursos humanos, por ejemplo, están: (a) Registro de personal; (b) Registro de puestos; (c) Registro de secciones; (d) Registro de remuneración; (e) Registro de prestaciones; (f) Registro de entrenamiento; (g) Registro de candidatos; (h) Registro médico; (i) Otros registros. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Sistemas de información administrativa.

Si bien el banco de datos es la base para los sistemas de información, estos tienen una gran relación con el software y hardware que posee la organización; es decir, la tecnología, programas y procesadores de datos que existen en una empresa.

Las redes locales independientes son la tendencia en la actualidad, pero a su vez están conectadas a una red corporativa y esto le permite a la organización tener acceso a una gran cantidad de datos. Los objetivos de los sistemas de información de la administración de recursos humanos son dos:

- Reducir costos y tiempo en el procesamiento de información.
- Brindar apoyo a gerentes y colaboradores para la toma de decisiones.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Marco Referencial

Gestión del Talento Humano en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa vinculada al programa EXPOPYME de la Universidad del Norte en los Sectores de Confecciones y Alimentos

Esta investigación tuvo como objetivo conocer la situación registrada en 48 Mipymes del sector alimenticio y de confecciones en la ciudad de Barranquilla Colombia, estas organizaciones se encontraban vinculadas al programa Expopyme realizada en la Universidad del Norte, los puntos a investigar fueron: reclutamiento, selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento, formación, evaluación de desempeño compensaciones, salud y bienestar ocupacional. Se recabo información sobre sobre las personas encargadas de la función o área de administración de recursos humanos.

Dentro de los resultados de la investigación se determina las difíciles condiciones en las que se encuentran las Mipymes en el desarrollo de la gestión humana, dado a su limitada capacidad financiera, la cultura organizacional y su estructura que no cuenta con un área determinada que permita atender los requerimientos surgidos de las personas que desempeñan sus labores en las mismas. Los dueños, gerentes o administradores de estas empresas son responsables de facilitar la interacción con las personas dentro de la empresa.

Los procesos que se encuentran más desatendidos son: inducción, inducción, entrenamiento, salud y bienestar ocupacional, dando como resultado empresas poco competitivas en el mercado. Dentro del estudio se desea conocer la situación actual de las Mipymes con respecto a la gestión del talento humano dividiendo a las organizaciones en grupos y años: grupo 1 (año 2000), grupo 2 (año 2001), grupo 3 (año 2001) y grupo 4 (año 2002). (Naranjo, 2005)

Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un Sistema Integral.

En el desarrollo de la investigación se direcciono en los recursos y capacidades de las empresas colombianas integrando un enfoque descriptivo junto a uno comprensivo

en la madurez del área de recursos humanos dentro de las empresas, reconociéndola como área fundamental de las organizaciones, a las personas como fuente de éxito y a los sistemas de gestión del talento humano como condición para que sea un factor que agregue valor a las organizaciones.

La gestión del talento humano se llevó a cabo tomando tres componentes: la dirección de recursos humanos, condiciones de las áreas de talento humano y la concepción de gestión humana que permanece en las organizaciones estudiadas.

A los directivos de Recursos Humanos o gestión de Talento Humano de las empresas estudiadas se les entregó un listado de diez prácticas que son consideradas estratégicas para el desarrollo de las unidades, se les solicitó prioricen, de esta manera determinando las tres prácticas más importantes para sus empresas, luego debían seleccionar otras tres prácticas que consideraban están funcionando bien y por último tres que consideren que deben mejorar.

La investigación se estructuró en cinco etapas:

- Primera: revisión de los últimos avances en el campo de los recursos humanos y de trabajos publicados sobre el tema que permitieran conocer la situación previa alrededor de la gestión humana en el país.
- Segunda: diseño de los instrumentos: cuestionario para ser aplicado a gerentes de talento humano; guía para entrevista a profundidad a presidentes, gerentes de talento humano y consultores especializados; guía para aplicar a grupos foco, y guía para la encuesta virtual a directivos de la Acrip.
- Tercera: el trabajo de campo realizado durante el primer semestre del 2010. El cuestionario, a través del cual se obtuvo la información para el análisis cuantitativo, fue aplicado por el Centro Nacional de Consultoría entre el 21 de enero y el 19 de febrero, y logró una muestra de 273 empresas, de las cuales el 22% se hizo por internet, el 45% fue presencial y el 33% se realizaron por call center. Las entrevistas y gruposfoco las efectuaron personalmente los tres investigadores durante febrero.

- Cuarta: el procesamiento de la información se llevó a cabo con el apoyo de software especializado —SPSS, en el caso de la parte cuantitativa (cuestionarios), y ATLAS, para la cualitativa (entrevistas y grupos foco). En esta fase se transcribieron todas las entrevistas y grupos foco, con el fin de clasificar las opiniones de los entrevistados en categorías y códigos, los cuales contienen enunciados que presentan hallazgos importantes sobre cómo perciben los entrevistados la gestión humana en Colombia.

- Quinta: la fase de análisis e interpretación se realizó desde una perspectiva descriptiva. Solamente se empleó un método de análisis multivariado, denominado análisis de clúster bajo K-means, utilizando como medida el vecino más próximo. (Hernandez, Naranjo, & Alvarez, 2010)

Enfoques para la medición del Impacto de la Gestión del Capital Humano en los Resultados de Negocio.

En esta investigación se busca tener como resultado los diferentes enfoques para medir el impacto de la gestión del talento humano en los resultados del negocio, en base a la investigación y las experiencias recabadas en el estudio.

Caracterizando 4 enfoques principales: estudios de correlación de las prácticas de capital humano entre los resultados financieros de los negocios, la medición de la contribución estratégica del capital humano, indicadores de impacto económico dentro del capital humano y los métodos de medición de las intervenciones o programas.

El resultado buscado es una clasificación de los métodos de medición encontrados y proponer una estructura sostenible en la medición y aplicación de la gestión del capital humano, es decir estratégica, operativa y de generación de valor, lo que permite diferentes roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio.

Los parámetros para la medición del impacto del capital humano utilizados fueron los siguientes:

1. Medición de la correlación de las prácticas de capital humano con los resultados financieros de las empresas a través de estudios de investigación en varias empresas.
2. Medición de la Contribución estratégica del capital humano de acuerdo con la estrategia de la empresa o Unidad de Negocio.
3. Medición del impacto de intervenciones o programas específicos de capital humano a través de procesos de medición que vinculen las acciones de capital humano con los resultados de negocio y cuantifiquen sus beneficios económicos particulares.
4. Medición del impacto económico del capital humano a nivel de la empresa a través de indicadores financieros de productividad y generación de valor del capital humano. (Ordóñez, 2005)

Marco Conceptual

Integración

“Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Organización

“El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Recompensar

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Desarrollar

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Retención

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la

cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Monitorear

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)

Eficiencia

Se refiere a realizar las cosas de la mejor manera mediante los medios métodos y procedimientos más adecuados que permitan la utilización óptima de los recursos de la organización (personas, máquinas, materias primas). (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Sistema

Se define como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito; que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda al sistema, para producir información energía o materia. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1983)

Marco Legal

De acuerdo a la resolución No. SC.Q.ICL.CPAIFRS.11.01 de la Superintendencia de compañías, valores y seguros, en el artículo primero califica como PYMES a las personas jurídicas que cumplan las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a cuatro millones de dólares;
- b) Registren un valor bruto de ventas anuales inferior a cinco millones de dólares; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (personal ocupado). Para este cálculo se tomará el promedio anual ponderado. (Superintendencia de Compañías, 2011)

Además, como lo indica el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones las MIPYMES cumplen con un número de trabajadores y valor bruto de ventas anuales. (Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010)

Según lo indicado en su reglamento en el art. 106.- Clasificación de las MIPYMES:

- Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores ó Ingresos menores a \$100.000,00
- Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores ó Ingresos entre \$100.001,00 y \$1'000.000,003.-
- Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores ó Ingresos entre \$1'000.001,00 y \$5'000.000,00

Predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.

Adicional a esto el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones las MIPYMES en su Libro III - Del Desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, y de la democratización de la producción, señala temas como el fomento y desarrollo de las mismas, sus órganos reguladores, el registro único de MIPYMES y simplificación de trámites, y los mecanismos de desarrollo productivo; sobre este último en el art 55. Compras públicas, lo que se busca es que las instituciones públicas estén obligadas a incluir a las MIPYMES en sus adquisiciones, cumpliendo con lo siguiente:

- a) Establezcan criterios de inclusión para MIPYMES, en los procedimientos y proporciones establecidos por el Sistema Nacional de Contratación Pública;
- b) Otorguen todas las facilidades a las MIPYMES para que cuenten con una adecuada información sobre los procesos en los cuales pueden participar, de manera oportuna;
- c) Procurar la simplificación de los trámites para intervenir como proveedores del Estado; y,
- d) Definan dentro del plan anual de contrataciones de las entidades del sector público, los bienes, servicios y obras que puedan ser suministrados y ejecutados por las MIPYMES. (Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, 2010)

Dentro de este marco, el Instituto Ecuatoriano de Normalización a través de la NTE INEN 2 537: 2010 “Sistema de gestión integral para las micro, pequeñas, medianas empresas. Requisitos.”; busca guiar a las MIPYMES a su mejora continua introduciendo principio de gestión aceptados universalmente y encaminados a certificaciones internacionales reconocidas, como son: ISO 9001:2009, ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2008.

Esta norma incorpora los requisitos que deben ser aplicados a los diferentes procesos, para generar mejora en la gestión de la compañía y así en su producción y prestación de bienes o servicios. (Instituto Ecuatoriano de Normalización)

Por otra parte, existen Normas Técnicas Ecuatorianas dirigidas al sector alimenticio para su aplicación en el desarrollo de sus funciones; como, por ejemplo:

- NTE INEN 3039 Servicios de Restauración. Buenas prácticas de Manufactura
- NTE INEN 1334-1 Rotulado de productos alimenticios para consumo humano.

En cuanto al ámbito laboral y que impacta directamente a la gestión de talento humano, las Pymes deben cumplir lo que indica el Código de Trabajo vigente. Ya que, regula las relaciones entre empleados y empleadores, en las diferentes formas y condiciones de trabajo. (Código de Trabajo, 2012)

CAPITULO III

Metodología

Enfoque de la investigación

Para la presente investigación se utilizará un enfoque Mixto para el “Análisis de la Gestión de Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito”. Este enfoque abarca por una parte las características de la investigación cualitativa, “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al, 2010) Debido a que las dimensiones sociales que abarca el estudio son conocimientos de tipo práctico y funcional, en cuanto orientan la acción, la interacción, las prácticas sociales y cumplen funciones sociales. (Ojeda, Jiménez, Quintana, Crespo, & Viteri, 2015)

Y, por otra parte, las características de la investigación cuantitativa: secuencial y probatorio. Consiste en varias etapas que se realizan en orden, y realiza mediciones matemáticas o estadísticas para probar teorías. (Hernández et al, 2010)

Tipo de investigación

Por su finalidad Aplicada

La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, que como ya se dijo requiere de un marco teórico. (Marín, 2008)

Por lo tanto, al aplicarse este tipo de investigación se tiene por finalidad consolidar y utilizar los conocimientos que se adquieren sobre la Gestión del Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito, para así obtener y proveer beneficios.

Por las fuentes de información Mixto

La fuente de información es Documental y de Campo, porque se realizará con fuentes bibliográficas como libros, ensayos de revistas, periódicos, datos de páginas gubernamentales, etc; y por otro lado se realizará la investigación de campo apoyada de la información que se obtiene de las encuestas y entrevistas.

Por las unidades de análisis Insitu

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, o sea, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.” (Hernández et al, 2010), para la presente investigación la unidad de análisis son los empleados de las Pymes del Sector Alimenticio del DMQ y los gerentes de estas empresas.

Cabe indicar que es denominada investigación insitu o de campo por que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad. (Graterol)

Por el control de las variables No experimental

Este estudio se hará a través de un diseño no experimental dentro del tipo transeccional o transversal. Esta investigación se define como aquella donde no se puede variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto.

En el “Análisis de la Gestión de Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito” la recopilación de datos se realizará a los empleados de las empresas indicadas, del distrito especificado; solamente en el momento de la investigación (momento único) como indica la característica transeccional. (Hernández et al, 2010)

Por el alcance Descriptivo

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista sustentan que “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. (Hernández et al, 2010)

En efecto, este estudio pretende medir de manera independiente el “Análisis de la Gestión de Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito Hipótesis”, mediante la descripción y recolección de información de los subsistemas que conforman dicha gestión.

Hipótesis

H1: El 50% de las pymes no tienen un sistema de gestión de talento humano formal.

Instrumentos de recolección de información Varios

Para el Análisis de la Gestión de Talento Humano en las Pymes del Sector Alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito, se utilizarán dos tipos de instrumentos:

1. Encuesta, según Naresh K. Malhotra (2004), las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado. Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2004)

En el anexo A se encuentra el formato de la encuesta dirigida a los empleados de las Pymes.

Tabla 14***Análisis para elaboración de encuesta dirigida a los empleados - continúa***

Sistemas	Alcance	Categorías	Pregunta
Incorporar a las Personas.	Reclutamiento de Personal	Medios de Comunicación Reclutamiento.	1. ¿Mediante qué medio usted conoció la vacante actual que ocupa en la empresa?
			· Recursos Humanos de la Empresa (Selección Interna).
			· Internet.
			· Medios Impresos.
			· Referenciado.
· Otros. _____			
Incorporar a las Personas.	Selección de Personal	Cumplimiento de proceso de selección.	2. ¿Cuándo aplico al puesto con cuales de estas etapas cumplió?
			· Presentación de Hoja de Vida o Curriculum Vitae.
			· Pruebas Psicotécnicas.
			· Pruebas de conocimientos.
			· Entrevista de Evaluación Situacional junto a otros postulantes (Assesment).
· Exámenes Médicos.			
Organizar a las Personas	Orientación de las personas	Realización de proceso de Inducción.	3. ¿ Al ingresar al cargo que desempeña tuvo proceso de inducción?
			· Si.
			· No.
Organizar a las Personas	Orientación de las personas	Grado de conocimiento generado del puesto de trabajo.	4. ¿La inducción que recibió generó conocimientos de las funciones de su cargo en la empresa?
			· En su totalidad
			· Parcialmente.
			· Nada.

Tabla 14

Análisis para elaboración de encuesta dirigida a los empleados – continúa

Sistemas	Alcance	Categorías	Pregunta
Organizar a las Personas	Diseño Organizacional y diseño de puestos	Existencia de manual de funciones.	5. Se le entrego un documento que describa cada una de sus funciones y actividades?
			· Si
			· No
Organizar a las Personas	Evaluación del desempeño	Existencia de evaluación de desempeño.	6. ¿Existe una evaluación de desempeño de su trabajo, ligada con metas y cumplimientos?
			· Si
			· No
Organizar a las Personas	Evaluación del desempeño	Frecuencia de evaluación de desempeño.	7. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?
			· Mensual.
			· Trimestral.
			· Semestral.
			· Anual.
· Nunca.			
Recompensar a las personas.	Remuneración e incentivos	Remuneración objetiva.	8. ¿La remuneración salarial que recibe tiene relación con las actividades que realiza?
			· Si
			· No
Recompensar a las personas.	Remuneración e incentivos	Determinación de la remuneración.	9. ¿Cómo se determina la remuneración?
			· Escala Salarial.
			· Las jefaturas.
			· El dueño.
· No tiene conocimiento.			
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	Reconocimiento laboral.	10. ¿Le han reconocido por su desempeño laboral?
			· Si. ¿De qué manera?_____
			· No.

Tabla 14

Análisis para elaboración de encuesta dirigida a los empleados – continúa

Sistemas	Alcance	Categorías	Pregunta
Organizar a las personas	Orientación a las personas	Conocimiento del entorno laboral.	11. ¿Conoce los objetivos y metas del negocio y como su trabajo ayuda a cumplirlos?
			· Si
			· No
Desarrollar a las personas	Programa de cambios y de desarrollo de las carreras	Participación en toma de decisiones.	12. ¿Participa en la toma de decisiones del negocio?
			· Si. ¿De qué manera? _____
			· No.
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	Actividades inclusivas realizadas.	13. ¿Ha participado en actividades de recreación o inclusión de su empresa?
			· Si. ¿Cual? _____
			· No.
Retener a las personas	Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo	Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional dentro de los puestos de trabajo.	14. ¿Cree usted que la Seguridad y Salud Ocupacional es importante en su puesto de trabajo?
			· Si
			· No
Desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo de las personas	Frecuencia de capacitaciones.	15. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones en la empresa?
			· Trimestral
			· Semestral
			· Anual
			· Ninguna

Tabla 14*Análisis para elaboración de encuesta dirigida a los empleados*

Sistemas	Alcance	Categorías	Pregunta
Desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo de las personas	Grado de impacto de las capacitaciones en el puesto de trabajo.	16. ¿Cree usted que las capacitaciones ayudan a su desempeño laboral generando conocimientos para su cargo?
			· Totalmente
			· Parcialmente
			· Nada
Organizar a las personas	Diseño organizacional y diseño de puestos	Existencia de plan de carrera.	17. ¿Tiene un plan de Carrera en su empresa?
			· No.
Recompensar a las personas.	Prestaciones y servicios	Beneficios adicionales.	18. ¿Qué beneficios adicionales tiene en su empresa?
			· Seguro Médico.
			· Descuentos en productos o servicios.
			· Otros, _____
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	Grado de motivación.	19. ¿Qué tan motivado se encuentra al realizar su trabajo?
			· Muy motivado
			· Desmotivado.

Elaborado por: Autores

2. Entrevista, “esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández et al, 2010) Existen diferentes tipos de entrevista, pero para la presente investigación se ha utilizado una entrevista estructurada, en base a una guía de preguntas ya planificadas y de acuerdo al orden específico. El formato de la entrevista dirigida a los gerentes de las Pymes se encuentra en el anexo B.

Tabla 15

Análisis para elaboración de entrevistas dirigidas a los gerentes – continúa

Sistemas	Alcance	Pregunta
Organizar a las Personas	Diseño organizacional y diseño de puestos	1. ¿Existe departamento de Recursos Humanos en su Empresa, si no es así, que le impide tenerlo?
Incorporar a las Personas	Reclutamiento de Personal	2. ¿Existe un proceso de reclutamiento en su empresa, si es así, como se estructura?
Incorporar a las Personas.	Reclutamiento de Personal	3. ¿Cuentan con base de datos de oferta laboral?
Incorporar a las Personas	Selección de personal	4. ¿Cuál es el proceso de selección que deben cumplir los candidatos reclutados?
Organizar a las personas	Orientación de las personas	5. ¿Cómo se realiza la inducción al personal en su empresa?
Organizar a las Personas	Diseño Organizacional y diseño de puestos	6. ¿Existen en su empresa descripciones de puestos con actividades actualizadas?
Organizar a las Personas	Evaluación del desempeño	7. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en su empresa y en qué periodo de tiempo se lo realiza?
Recompensar a las personas	Remuneración e incentivos	8. ¿Cómo se maneja la remuneración e incentivos en su empresa?
Recompensar a las personas	Prestaciones y servicios	9. ¿Qué tipo de beneficios adicionales para los colaboradores existen?
Recompensar a las personas	Remuneración e incentivos	10. ¿Cómo se establecen los sueldos y salarios de los colaboradores?
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	11. ¿Existen planes de integración y relacionamiento en la empresa?
Organizar a las personas	Diseño organizacional y diseño de puestos	12. ¿La empresa cuenta con un plan de carrera o crecimiento para sus colaboradores?
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	13. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la empresa? ¿Es efectiva?
Retener a las personas	Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo	14. ¿En la empresa existe un plan de salud y seguridad Laboral?

Tabla 15***Análisis para elaboración de entrevistas dirigidas a los gerentes***

Sistemas	Alcance	Pregunta
Monitorear a las personas	Banco de datos	15. ¿Existe una base de datos de recursos humanos?
Desarrollar a las personas	Programa de cambios y de desarrollo de las carreras	16. ¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo para sus colaboradores?
Desarrollar a las personas	Capacitación y desarrollo de las personas	17. ¿Se establece un presupuesto para desarrollo y capacitaciones del personal?
Recompensar a las personas	Remuneración e incentivos	18. ¿Cómo se reconoce el desempeño de los colaboradores?
Desarrollar a las personas	Programa de cambios y de desarrollo de las carreras	19. ¿Cómo sus colaboradores participan en las decisiones estratégicas de su empresa?
Retener a las personas	Relaciones con los empleados	20. ¿Qué aspectos cree usted que ayudarían a mejorar la relación con sus colaboradores y que estos se sientan más incluidos y motivados?
Organizar a las Personas	Diseño Organizacional y diseño de puestos	21. ¿Cuánto personal Operativo y Administrativo posee?
Organizar a las Personas	Diseño Organizacional y diseño de puestos	22. ¿Cómo han contribuido las políticas del estado en su personal?
Organizar a las Personas	Diseño Organizacional y diseño de puestos	23. ¿En su empresa tiene capacidad de contratar más personal?
Gestión de Talento Humano	Gestión de Talento Humano	24. ¿Qué modelo de Gestión de Talento Humano se utiliza en su empresa?
		· Modelo de Gestión por competencias
		· Modelo Informal
		· No existe un modelo definido.

Elaborado por: Autores

Procedimiento para recolección de datos Técnica de campo

La recolección de datos se realizará de acuerdo como se indicó en el anterior punto mediante dos instrumentos: un cuestionario estructurado, mismo que se aplicará a los empleados de las Pymes del Sector Alimenticio del DMQ; de esta manera se podrá evidenciar las opiniones respecto a los diferentes subsistemas de la Gestión de Talento Humano. Y una entrevista, para la cual se ha tomado en cuenta a los gerentes de las empresas; la cual complementará la información obtenida para los futuros análisis.

Cobertura de las unidades de análisis Muestra

Tomando en cuenta que la unidad de análisis son los empleados de las Pymes del Sector Alimenticio del DMQ; de acuerdo al Ranking Empresarial de la Superintendencia de Compañías – 2016, existe una población total de 2465 empleados en las 102 empresas.

Por lo tanto, aplicando la fórmula para el tamaño de la muestra de poblaciones finitas tenemos que:

$$\frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)(e)^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

p= Proporción esperada que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

q = 1 - p

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador. (Suárez & Tapia, 2012)

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)(e)^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{2465(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(2465 - 1)(0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{2367.39}{7,12}$$

$$n = 332.50 \approx 333$$

Por lo mencionado anteriormente se determina que el tamaño de la muestra es de 333 encuestas, que se aplicarán a los empleados de las Pymes del Sector Alimenticio del DMQ.

Procedimiento para tratamiento y análisis de información Estadística descriptiva

Realizaremos el análisis de los datos obtenidos mediante la aplicación de estadística descriptiva, esta registra los datos en tablas y los representa en gráficos.

El análisis de la información se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas como SPSS, que permitirá la interpretación y la comprensión de los resultados.

CAPÍTULO IV

Resultados de Encuestas

1. ¿Mediante qué medio usted conoció la vacante actual que ocupa en la empresa?

Tabla 16

Pregunta 1.- Medios de reclutamiento

N		Válido	333		
		Perdidos	0		
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Selección Interna	27	8,1	8,1	8,1
	Internet	210	63,1	63,1	71,2
	Medios Impresos	53	15,9	15,9	87,1
	Referenciado	30	9	9	96,1
	Otros	13	3,9	3,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

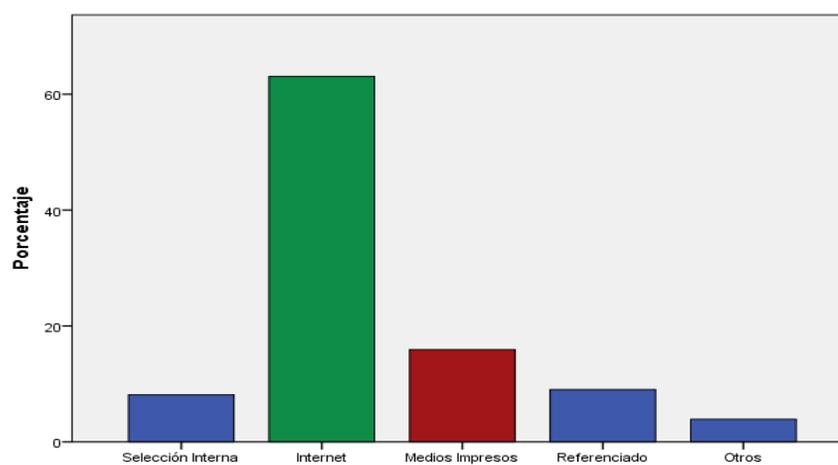


Figura 5 *Pregunta 1.- Medios de Reclutamiento*

Análisis 1

En los resultados obtenidos sobre los medios de reclutamiento se observa que el 63.1% de los trabajadores conocieron la vacante de su puesto de trabajo mediante internet, ya que, es una de las formas más efectivas de buscar y atraer empleados actualmente.

El 15.9% de las personas encuestadas se enteraron del puesto disponible a través de medios impresos como son los anuncios en la prensa, revistas, volantes.

2. ¿Cuándo aplico al puesto con cuales de estas etapas cumplió?

Tabla 17

Pregunta 2.- Cumplimiento de proceso de selección

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Proceso Selección	Presentación hoja de vida o CV	333	57,50%	100,00%
	Pruebas Psicotécnicas	37	6,40%	11,10%
	Exámenes Médicos	110	19,00%	33,00%
	Pruebas de Conocimiento	86	14,90%	25,80%
	Assesment	13	2,20%	3,90%
Total		579	100,00%	173,90%

Elaborado por: Autores

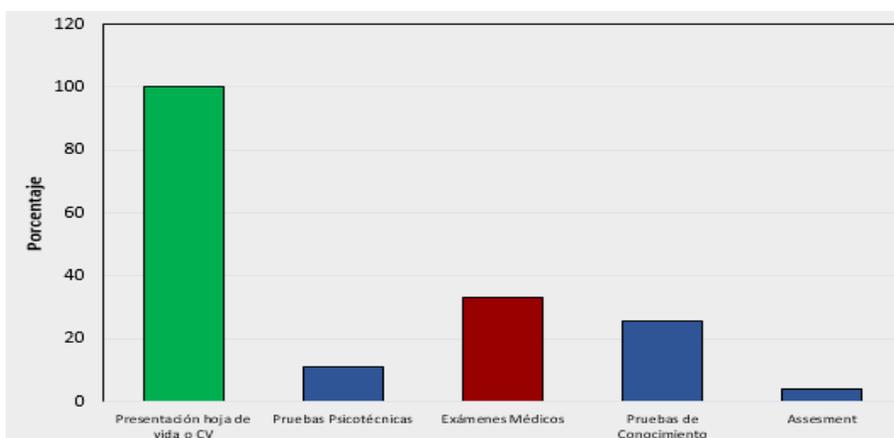


Figura 6 *Pregunta 2.- Cumplimiento de proceso de selección*

Análisis 2

Con las evidencias calculadas un 100% de encuestados cumplió con la presentación de hoja de vida o CV y validación de datos personales con el personal encargado de la empresa (entrevista). Sin embargo, se puede observar que no existe mayor cumplimiento respecto a pruebas psicotécnicas, exámenes médicos, pruebas de conocimiento y assesment como parte del proceso de selección; las cuáles ayudarían a determinar un mejor perfil del candidato.

3. ¿Al ingresar al cargo que desempeña tuvo proceso de Inducción?

Tabla 18

Pregunta 3.- Realización de proceso de inducción

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	236	70,9	70,9	70,9
	No	97	29,1	29,1	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

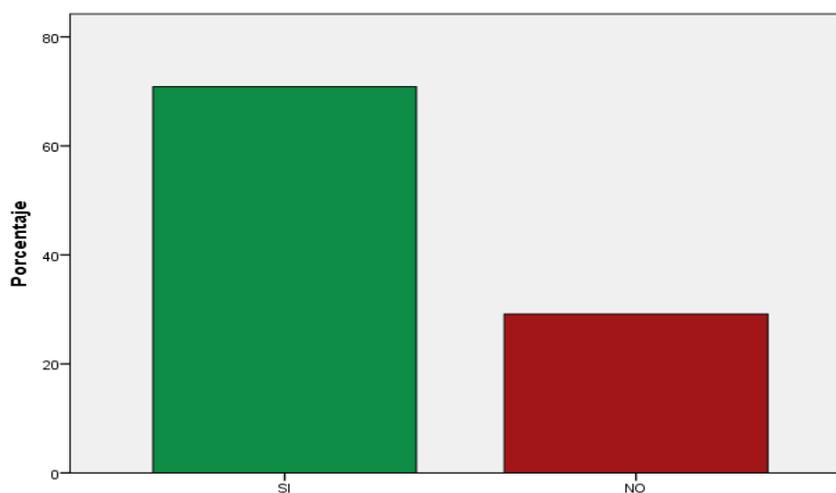


Figura 7 *Pregunta 3.- Realización de proceso de inducción*

Análisis 3

Del total de empleados encuestados el 70.9% tuvieron proceso de inducción al cargo al ingresar a la compañía, mientras que el 29.1% no tuvieron claras las funciones que desempeñarían en la empresa, el direccionamiento de la misma y como se incorpora a ella.

4. ¿La inducción que recibió generó conocimientos de las funciones de su cargo en la empresa?

Tabla 19

Pregunta 4.- Grado de conocimiento generado del puesto de trabajo

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En su totalidad	173	52	52	52
	Parcialmente	57	17,1	17,1	69,1
	Nada	103	30,9	30,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

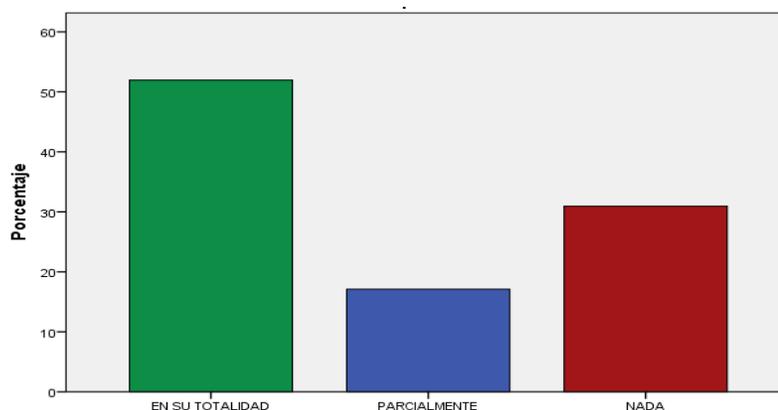


Figura 8 *Pregunta 4.- Grado de conocimiento generado del puesto de trabajo*

Análisis 4

Los resultados muestran que para el 52% de empleados encuestados la inducción al cargo generó conocimientos completos de las funciones del cargo, de esta manera su orientación a la empresa permite que alcance pronto su mayor potencial.

Pero es necesario indicar que para el 30.9% la inducción no generó ningún tipo de instrucción, por lo que los empleados aprenden sobre la marcha o a través de sus compañeros lo que implica tiempo y dinero.

5. ¿Se le entregó un documento que describa cada una de sus funciones y actividades?

Tabla 20

Pregunta 5.- Existencia de manual de funciones

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	30	9	9	9
	No	303	91	91	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

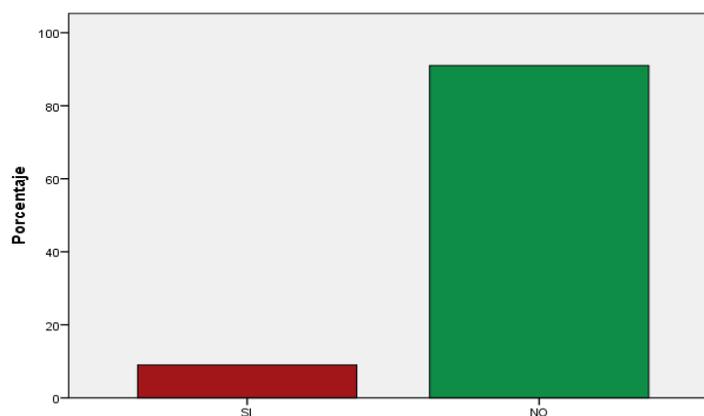


Figura 9 *Pregunta 5.- Existencia de manual de funciones*

Análisis 5

En su mayoría los empleados de las empresas encuestadas respondieron con un 91% a no haber recibido un manual de funciones, vinculado al concepto. La importancia de tener una documentación adecuada para el control de procesos hace que su inexistencia afecte al desempeño, por retrasos y reprocesos. Se observa también que únicamente el 9% de los trabajadores recibieron un manual con la descripción de sus funciones y actividades.

6. ¿Existe una evaluación de desempeño de su trabajo, ligada con metas y cumplimientos?

Tabla 21

Pregunta 6.- Existencia de evaluación de desempeño

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	293	88	88	88
	No	40	12	12	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

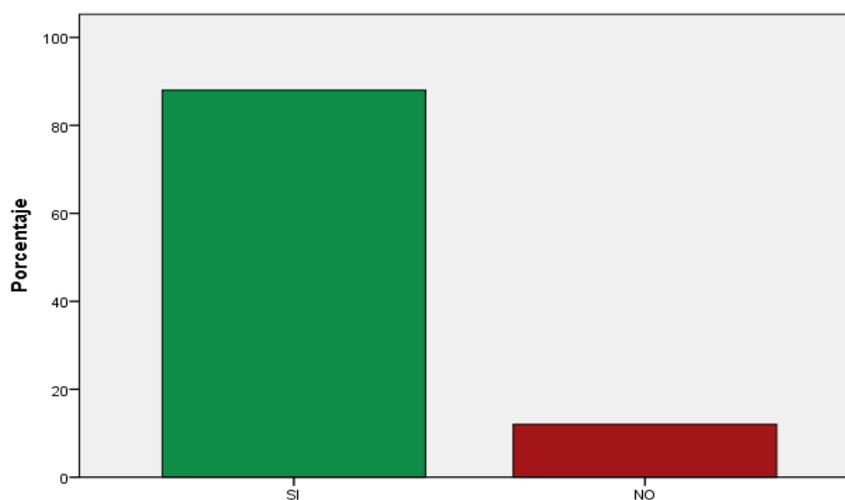


Figura 10 *Pregunta 6.- Existencia de evaluación de desempeño*

Análisis 6

Como resultado de los datos obtenidos se puede observar que un 88% de los empleados reciben una evaluación de su desempeño en la empresa mediante un proceso definido. Por otro lado, un 12% no ha sido evaluado por su desempeño en la organización, esta situación impide estimar el desarrollo de sus competencias y dar una retroalimentación oportuna.

7. ¿Con que frecuencia se evalúa su desempeño?

Tabla 22

Pregunta 7.- Frecuencia de evaluación de desempeño

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mensual	280	84,1	84,1	84,1
	Trimestral	46	13,8	13,8	97,9
	Semestral	7	2,1	2,1	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

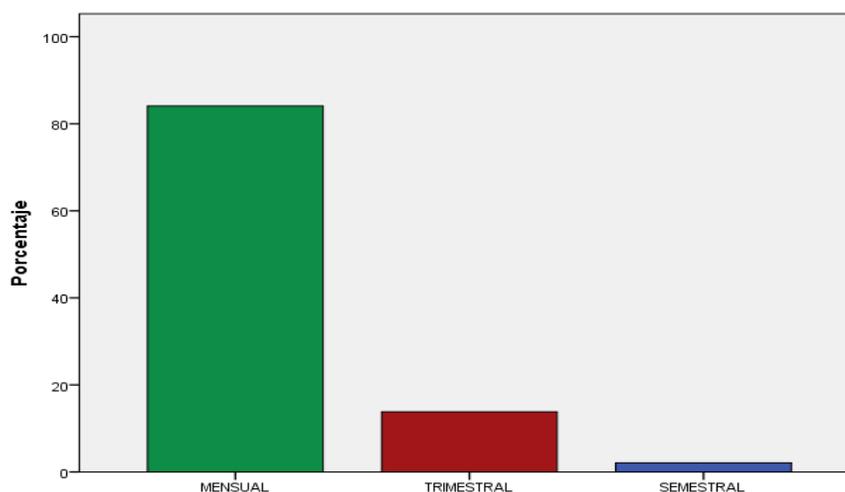


Figura 11 Pregunta 7.- Frecuencia de evaluación de desempeño

Análisis 7

Con referencia a los datos recolectados para el 84.1% su evaluación de desempeño se realiza de manera mensual, esta periodicidad si las tareas y los objetivos se encontraban previamente definidos mejoran la interacción entre el empleado y la organización.

Cabe recalcar que la evaluación que se realiza es sobre el cumplimiento de ventas, más no un análisis integral de su función en el cargo.

8. ¿La remuneración salarial que recibe tiene relación con las actividades que realiza?

Tabla 23

Pregunta 8.- Remuneración objetiva

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	270	81,1	81,1	81,1
	No	63	18,9	18,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

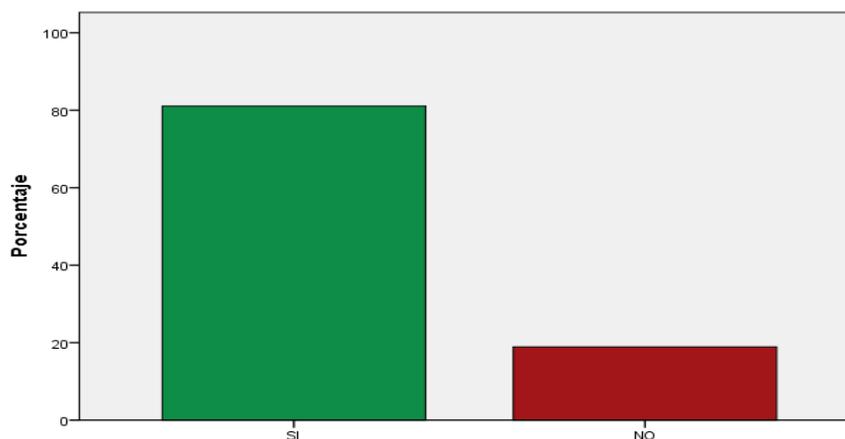


Figura 12 Pregunta 8.- Remuneración objetiva

Análisis 8

En efecto con los datos obtenidos el 81.1% de los empleados consideran que la remuneración salarial que reciben si tiene relación a las actividades que realiza en la empresa. Lo que indica que hay reciprocidad entre los valores pagados por el desempeño y la importancia de la existencia del cargo.

En cuanto al 18.9% faltante indican que no hay concordancia entre la remuneración percibida y las actividades las ejecutadas.

9. ¿Cómo se determina la remuneración?

Tabla 24

Pregunta 9.- Determinación de la remuneración

N		Válido	333		
		Perdidos	0		
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Escala salarial	70	21	21	21
	Las jefaturas	113	33,9	33,9	55
	El dueño	57	17,1	17,1	72,1
	No tiene conocimiento	93	27,9	27,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

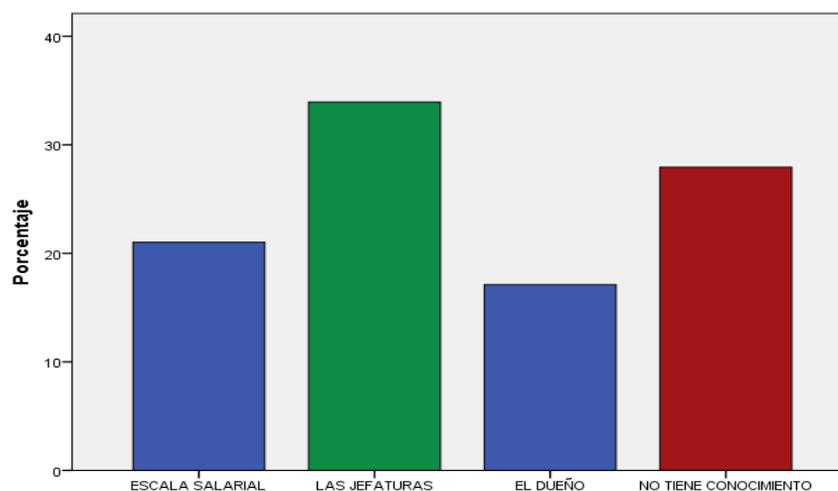


Figura 13 *Pregunta 9.- Determinación de la remuneración*

Análisis 9

Por un lado, el 33.9% de los encuestados indica que la remuneración que perciben es determinada por las jefaturas, y por otro lado 27.9% de los empleados no tienen conocimiento. Lo que indica que en las empresas no tienen un análisis de remuneración sustentada en competencias.

10. ¿Le han reconocido por su desempeño laboral?

Tabla 25

Pregunta 10.- Reconocimiento laboral

N		Válido	333		
		Perdidos	0		
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	286	85,9	85,9	85,9
	No	47	14,1	14,1	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

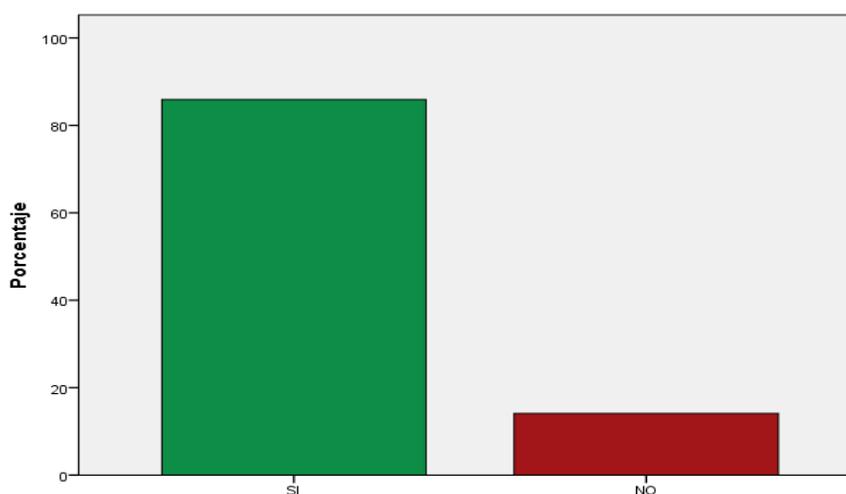


Figura 14 *Pregunta 10.- Reconocimiento laboral*

Análisis 10

De las evidencias presentadas un 85.9% de los empleados consideran ser reconocidos por su desempeño laboral, en consecuencia, la mayoría de las pymes recompensan a sus trabajadores por su esfuerzo individual e incentivan al trabajo en equipo.

Al contrario, el 14.1% de encuestados no ha sido reconocido en el desarrollo de sus funciones.

11. ¿Conoce los objetivos y metas del negocio y cómo su trabajo ayuda a cumplirlos?

Tabla 26

Pregunta 11.- Conocimiento del entorno laboral

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	311	93,4	93,4	93,4
	No	22	6,6	6,6	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

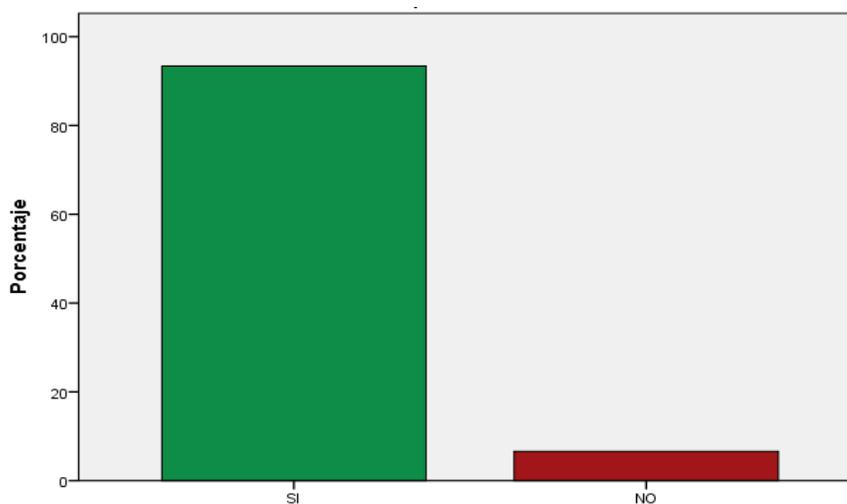


Figura 15 *Pregunta 11.- Conocimiento del entorno laboral*

Análisis 11

De las evidencias presentadas un 93.4% de empleados tienen conocimiento sobre los objetivos y metas del negocio y de qué manera sus actividades contribuyen a alcanzarlos.

Por otra parte, un 6.6% no ha tenido una guía clara respecto a su entorno laboral y el rol que desempeña.

12. ¿Participa en la toma de decisiones del negocio?

Tabla 27

Pregunta 12.- Participación en toma de decisiones

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	157	47,1	47,1	47,1
	No	176	52,9	52,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

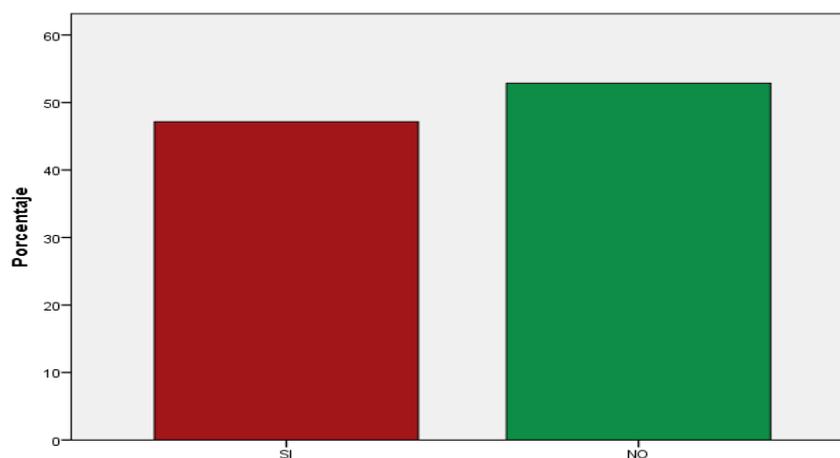


Figura 16 *Pregunta 12.- Participación en toma de decisiones*

Análisis 12

Estos resultados revelan que el 52.9% de los empleados no participan en toma de decisiones, es decir, que no ejercen un control sobre el vínculo entre ellos y la empresa como son la definición, desarrollo, dirección y consecución de sus objetivos y expectativas. Al mismo tiempo el 47.1% de los trabajadores ha colaborado en este tema, lo que indica que las personas son consideradas como un actor clave en la gestión global de la empresa, y no como un recurso más. Su participación se direcciona a brindar el conocimiento del mercado para la toma de decisiones.

13. ¿Ha participado en actividades de recreación o inclusión de su empresa?

Tabla 28

Pregunta 13.- Actividades inclusivas realizadas

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	186	55,9	55,9	55,9
	No	147	44,1	44,1	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

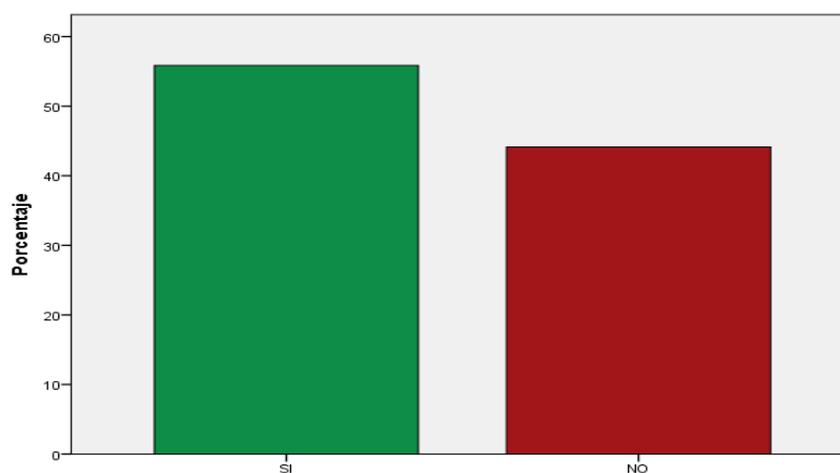


Figura 17 *Pregunta 13.- Actividades inclusivas realizadas*

Análisis 13

Los resultados indican que el 55.9% de los empleados han participado en actividades extralaborales inclusivas organizadas por sus empresas, estas iniciativas ayudan a las personas a relajarse, manejar la tensión e integrarse con su grupo de trabajo; manteniendo un balance vida trabajo.

Mientras tanto el 44.1% del personal encuestado no han intervenido en este tipo de actividades, lo cual impide desarrollar un ambiente laboral más creativo.

14. ¿Cree usted que la Seguridad y Salud Ocupacional es importante en su trabajo?

Tabla 29

Pregunta 14.- Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional dentro de los puestos de trabajo

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	333	100	100	100

Elaborado por: Autores

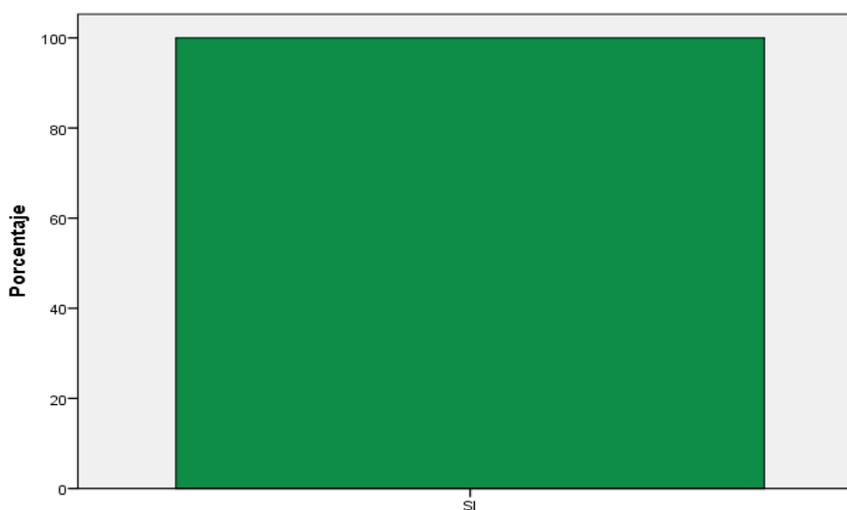


Figura 18 *Pregunta 14.- Importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional dentro de los puestos de trabajo*

Análisis 14

En referencia a los datos recolectados el 100% de los empleados señaló que, si es importante la seguridad y salud ocupacional, por lo cual las pymes deben mantener métodos de prevención del entorno laboral físico y psicológico.

15. ¿Con que frecuencia recibe capacitaciones en la empresa?

Tabla 30

Pregunta 15.- Frecuencia de capacitaciones

N		Válido	333		
		Perdidos	0		
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Trimestral	140	42	42	42
	Semestral	71	21,3	21,3	63,4
	Anual	60	18	18	81,4
	Ninguna	62	18,6	18,6	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

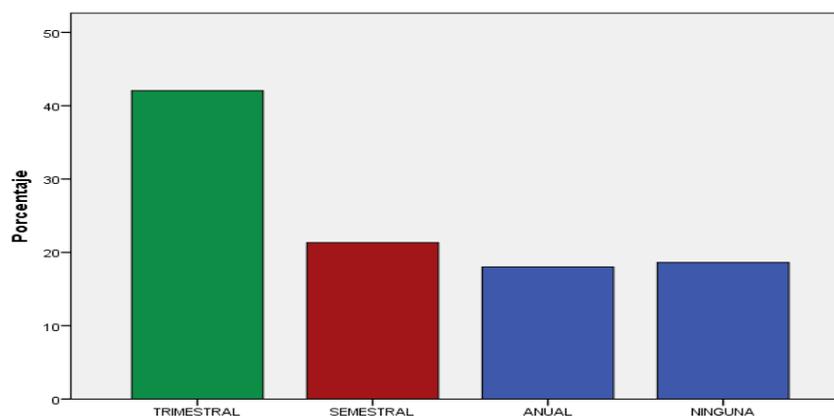


Figura 19 *Pregunta 15.- Frecuencia de capacitaciones*

Análisis 15

Según los resultados anteriores el 42% de los trabajadores reciben capacitaciones trimestralmente, apoyando a la idea de tener un personal calificado dentro de la empresa. Sus capacitaciones se realizan sobre los productos y las promociones que manejan.

Sin embargo, para el 18.6% no hay frecuencia en las capacitaciones brindadas por la organización; lo que no permite detectar aquellas áreas donde hay oportunidades de mejora.

16. ¿Cree usted que las capacitaciones ayudan a su desempeño laboral generando conocimientos para su cargo?

Tabla 31

Pregunta 16.- Grado de impacto de las capacitaciones en el puesto de trabajo

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		1			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	240	72,1	72,1	72,1
	Parcialmente	37	11,1	11,1	83,2
	Poco	47	14,1	14,1	97,3
	Nada	9	2,7	2,7	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

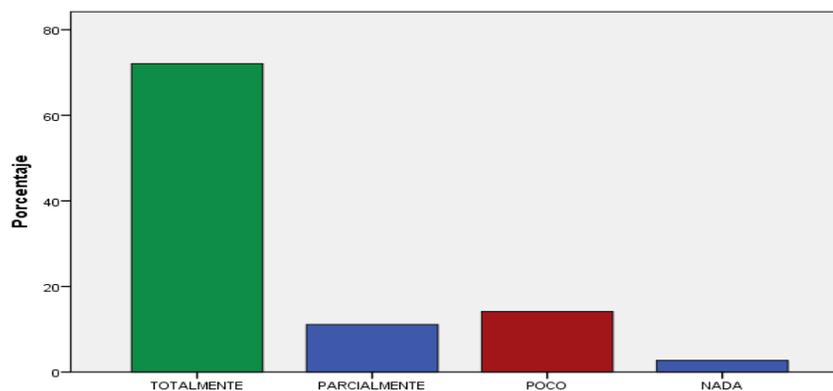


Figura 20 *Pregunta 16.- Grado de impacto de las capacitaciones en el puesto de trabajo*

Análisis 16

Los resultados anteriores resaltan que para el 72.1% de los encuestados las capacitaciones dadas ayudan totalmente a su desempeño laboral, ya que, son una oportunidad de aprendizaje y crecimiento aplicables para situaciones presentes y futuras. Mientras que, el 9% cree que las capacitaciones no han ayudado en nada a generar conocimientos para su cargo, lo que es una pérdida para la empresa y para la persona porque no es idóneo para dar el siguiente paso en su carrera en la organización.

17. ¿Tiene un plan de Carrera en su empresa?

Tabla 32

Pregunta 17.- Existencia de plan de carrera

N	Válido	333			
	Perdidos	0			
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	27	8,1	8,1	8,1
	No	306	91,9	91,9	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

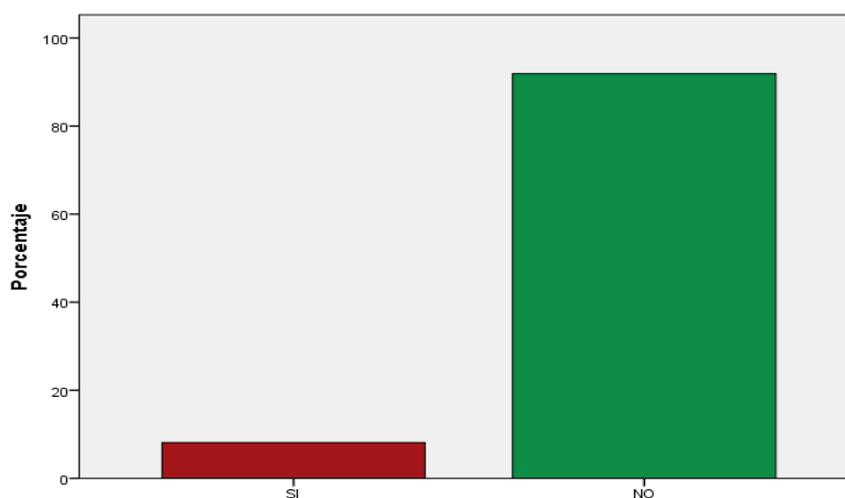


Figura 21 *Pregunta 17.- Existencia de plan de carrera*

Análisis 17

En efecto con los datos obtenidos un 91.9% de las personas encuestadas no tienen un plan de carrera o conocimiento sobre su orientación en la compañía, su desarrollo y como potencializar sus competencias para alcanzar mejores oportunidades.

18. ¿Qué beneficios adicionales tiene en su empresa?

Tabla 33

Pregunta 18.- Beneficios adicionales

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Beneficios	Seguro médico	333	77,40%	100,00%
	Descuento en productos o servicios	69	16,00%	20,70%
	Seguro de vida	28	6,50%	8,40%
Total		430	100,00%	129,10%

Elaborado por: Autores

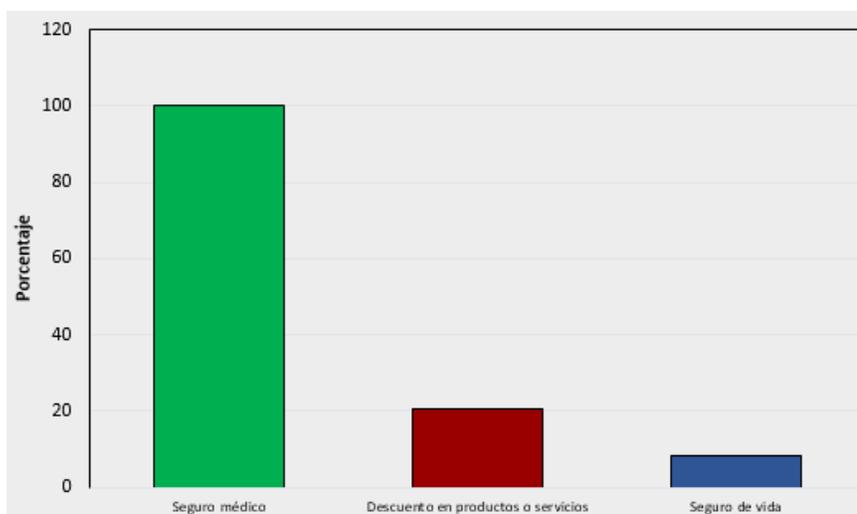


Figura 22 *Pregunta 18.- Beneficios adicionales*

Análisis 18

Lo más significativo en beneficios adicionales es que el 100% de los encuestados tienen seguro médico, pero por su afiliación reglamentaria al IESS lo que no se considera un beneficio adicional sino un derecho por ley.

Y en cuanto a otros beneficios adicionales como descuentos en productos y servicios o seguro de vida, los porcentajes no son representativos.

19. ¿Qué tan motivado se encuentra al realizar su trabajo?

Tabla 34

Pregunta 19.- Grado de motivación

N		Válido	333		
		Perdidos	0		
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy motivado	40	12	12	12
	Motivado	223	67	67	79
	Desmotivado	70	21	21	100
	Total	333	100	100	

Elaborado por: Autores

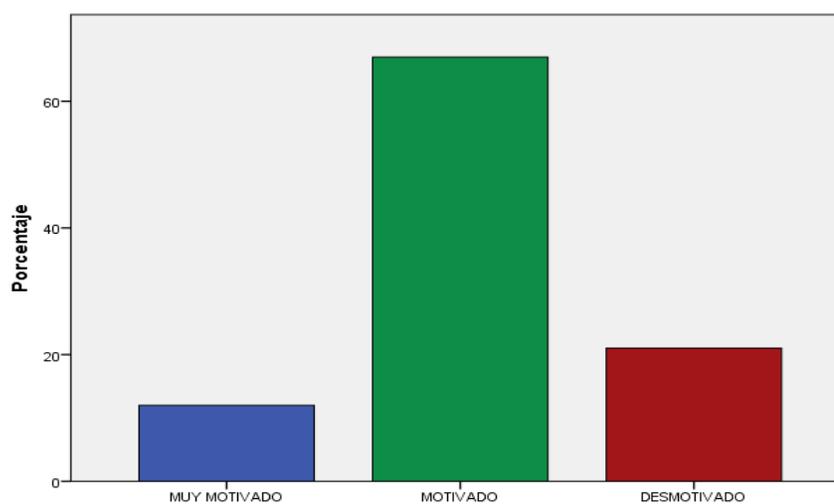


Figura 23 *Pregunta 19.- Grado de motivación*

Análisis 19

Con las evidencias anteriores, se denota con un 67% a los empleados que se encuentran motivados por lo programas que fomentan las relaciones con los mismo en la empresa.

Mientras que un 21% indica estar desmotivado como resultado por falta de reconocimiento o comunicación.

Resultados de Entrevistas

1. ¿Existe departamento de Recursos Humanos en su empresa, si no es así, que le impide tenerlo?

Según el resultado de las entrevistas realizadas a las jefaturas de las organizaciones analizadas, tan solo el 33% cuenta con un departamento de Recursos Humanos.

Mientras el 67% restante carece de esta figura, esto se debe a la dimensión estructural de cada una de las organizaciones, donde se puede observar que la persona que es encargada de la nómina también se encarga de la gestión del talento humano.

2. ¿Existe un proceso de reclutamiento en su empresa, si es así, como se estructura?

Los resultados obtenidos dentro de este análisis dieron como resultado, que el 58% de las organizaciones cuenta con un proceso de reclutamiento tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Requisición de personal
- Divulgación a medios internos y externos
- Recepción y selección de Candidatos

Mientras el 42% de los resultados obtenidos muestra un proceso enfocado en actividades de una manera menos organizada, que solo cumple con el requerimiento de personal, más no un análisis apropiado de los candidatos:

- Requisición de personal
- Divulgación a medios externos

3. ¿Cuentan con base de datos de oferta laboral?

Apenas un 25% de las organizaciones entrevistadas cuenta con una base de datos actualizada de oferta laboral en el mercado, estas bases son alimentadas a través de páginas web de ofertas laborales e historial de colaboradores.

El 75% restante carece de una base de datos propia por lo cual recurren a medios digitales e impresos para selección de candidatos.

4. ¿Cuál es el proceso de selección que deben cumplir los candidatos reclutados?

Dentro del proceso de selección el 17% de los resultados obtenidos, muestra un proceso de selección más integro tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Entrevista inicial
- Aplicación de exámenes
- Assessment si es el caso
- Entrevista final
- Exámenes médicos
- Aceptación

La contraparte del 83% carece de un proceso integro de selección en el cual lo común es la entrevista con el jefe o responsable inmediato.

5. ¿Cómo se realiza la inducción al personal en su empresa?

Los resultados obtenidos en la pregunta número cinco permite visualizar que el 50% de las organizaciones analizadas cumplen con el proceso de inducción más completa, tomando en cuenta actividades tales como:

- Historia de la empresa
- Productos y servicios que ofrece
- Derechos y obligaciones del personal y la organización
- Normas y reglamentos de trabajo
- Programa de roles y actividades a cumplir
- Objetivos del cargo

El proceso cambia con las organizaciones restantes, se enfocan en la entrega de roles y actividades, de manera más informal sin llevar un flujo establecido.

6. ¿Existen en su empresa descripciones de puestos con actividades actualizadas?

Existe un documento de descripción de puestos que cuenta con la información de roles y actividades a realizar en el 8% de las organizaciones analizadas, mientras el 92% carece de algún tipo de documento que contenga esta información. Las actividades y roles son entregados sin ningún proceso documentado que lo certifique.

7. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los colaboradores en su empresa y en qué periodo de tiempo se lo realiza?

La medición mensual es la practicada por el 75% de las organizaciones, estas se encuentran ligadas a cumplimientos en venta y volumen. La evaluación de desempeño se realiza mensual y trimestralmente en el 25% restante, para establecer una tendencia de comportamiento.

8. ¿Cómo se maneja la remuneración e incentivos en su empresa?

El 100% de las organizaciones analizadas, maneja la remuneración e incentivos enfocado en el cumplimiento de objetivos de venta, tan solo el 17% de estas organizaciones seleccionar colaboradores estrellas por mes para reconocerlos con un bono de desempeño o sobrecumplimiento, este rubro las diferencia de las demás.

9. ¿Qué tipo de beneficios adicionales para los colaboradores existen?

Todas las organizaciones analizadas en este estudio otorgan los beneficios de ley a sus colaboradores, el 8% cuenta con seguro de vida privado para cargos de responsabilidades específicas Y el 17% cuenta con el beneficio de descuento en compra de productos de su cartera para todo el personal.

10. ¿Cómo se establecen los sueldos y salarios de los colaboradores?

El 17% de las organizaciones establece una escala de remuneración dependiendo a varios factores tales como:

- Experiencia
- Desempeño
- Desarrollo

- Escala de remuneración en organizaciones similares

Definiendo un monto de sueldo a percibir por los colaboradores, y el 83% restante las definen las Jefaturas dependiendo de los roles, actividades y presupuesto de cada unidad.

11. ¿Existen planes de integración y relacionamiento en la empresa?

Dentro de las organizaciones analizadas se pudo establecer que ninguna cuenta con un plan formal de integración con sus colaboradores, este proceso se lo desarrolla de forma informal, participando en almuerzos y actividades de recreación.

12. ¿La empresa cuenta con un plan de carrera o crecimiento para sus colaboradores?

No existe un plan de carrera definido para los colaboradores en un 92% de las organizaciones analizadas, solo se sigue una escalera jerárquica para el desarrollo de sus colaboradores.

El 8% cuenta con un plan definido de carrera por cada posición, esto sirve también como plan de sucesión y entrenamiento de los colaboradores.

13. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la empresa? ¿Es efectiva?

El manejo de comunicación en todas las organizaciones es similar, se establecen reuniones semanales, mensuales y trimestrales dependiendo la necesidad. Tan solo el 8% se diferencia por el uso de mailing o aplicaciones.

14. ¿En la empresa existe un plan de salud y seguridad Laboral?

No existe un plan de salud y seguridad establecido dentro de 75% de las organizaciones analizadas, solo cuentan con capacitaciones sobre emergencias. El resto de organizaciones cuenta con planes y normas de seguridad e higiene laboral.

15. ¿Existe una base de datos de recursos humanos?

Todas las organizaciones estudiadas cuentan con base de datos actualizada de colaboradores activos, ya que necesitan llevar el control de su cumplimiento de objetivos, manejan ruterros y clientes específicos, información que se condensa en un

ordenador principal, son además usados para todos los cálculos y reportes de beneficios de ley.

16. ¿La empresa cuenta con un Plan de Desarrollo para sus colaboradores?

Tan solo el 25% de las organizaciones cuenta con planes de desarrollo y entrenamiento u sucesión para sus colaboradores, tomando como directriz el plan de carrera, mientras las organizaciones restantes carecen de un plan de desarrollo para sus colaboradores, en este caso los colaboradores se enfocan en su desempeño para su crecimiento laboral.

17. ¿Se establece un presupuesto para desarrollo y capacitaciones del personal?

El 25% de estas organizaciones destina un monto establecido para el desarrollo y capacitación de su personal, mientras el otro grupo no cuenta con un presupuesto establecido, este depende directamente con las ventas.

18. ¿Cómo se reconoce el desempeño de los colaboradores?

Las organizaciones dentro de este estudio cuentan con un reconocimiento económico de desempeño por cumplimiento de metas. Pero solo la mitad de estas organizaciones reconocen al mejor colaborador al mes con una bonificación.

19. ¿Cómo sus colaboradores participan en las decisiones estratégicas de su empresa?

La participación de los colaboradores dentro de estas empresas se establece de diferentes maneras: el 67% realiza reuniones de calibración donde existe una revisión de metas y objetivos globales, de donde se derivan los objetivos personales.

Las organizaciones restantes, se enfocan en el cumplimiento de ventas generando el compromiso de venta mediante la proyección y cierre de ventas.

20. ¿Qué aspectos cree usted que ayudarían a mejorar la relación con sus colaboradores y que estos se sientan más incluidos y motivados?

Las respuestas obtenidas en esta pregunta fueron:

- Capacitación constante
- Horario flexible
- Reconocimiento
- Estabilidad laboral
- Justa remuneración
- Ambiente laboral

Según los entrevistados estos serían factores clave para la inclusión y motivación al personal.

21. ¿Cuánto personal Operativo y Administrativo posee?

Las organizaciones manejan personal según la gestión, de la siguiente forma:

- 67% de organizaciones, con 10% personal administrativo y 90% operativo.
- 25% de organizaciones, con 20% personal administrativo y 80% operativo.
- 8% de organizaciones, con 30% personal administrativo y 70% operativo.

22. ¿Cómo han contribuido las políticas del estado en su personal?

Dentro de los resultados que genera esta pregunta los encuestados tocan puntos tales como:

- Ley Anti Trust (de manera positiva)
- Crédito tributario (de manera positiva)
- Fin de la tercerización (de manera negativa)

Estableciendo estas políticas como ejes de cambio para las organizaciones.

23. ¿En su empresa tiene capacidad de contratar más personal?

Tan solo el 8% de estas organizaciones está dispuesta a contratar personal, mientras las restantes se encuentran sin disponibilidad de contratación ya sea por presupuesto o por crecimiento de ventas.

Resultados y comprobación de la hipótesis

24. ¿Qué modelo de Gestión de Talento Humano se utiliza en su empresa?

Tabla 35

Pregunta 24.- Gestión de Talento Humano

N	Válido	12			
	Perdidos	0			
Moda		2			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Modelo de Gestión por competencias	2	16,7	16,7	16,7
	Modelo Informal	8	66,7	66,7	83,3
	No existe un modelo definido	2	16,7	16,7	100
	Total	12	100	100	

Elaborado por: Autores

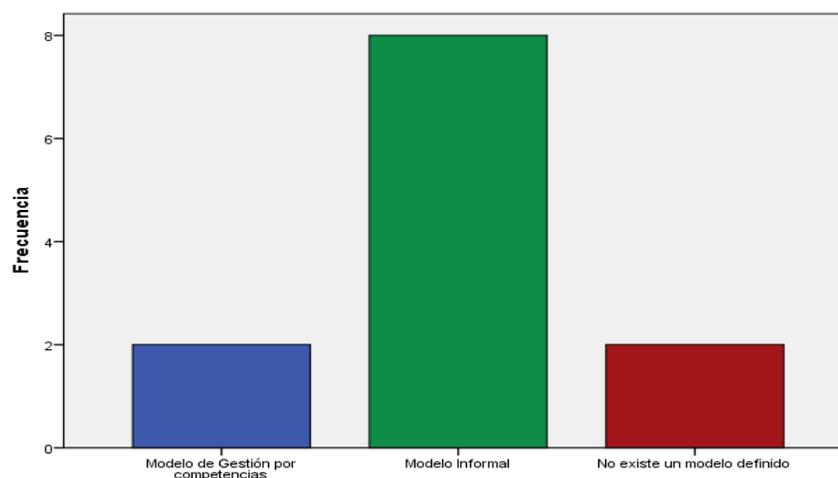


Figura 24 *Pregunta 24.- Gestión de Talento Humano*

Análisis de la Hipótesis

Los resultados demostraron que el 16.7% de las pymes del sector alimenticio del DMQ utilizan un modelo de Gestión de Talento Humano formal o por competencias. Por lo tanto, se comprueba H1, ya que, el 83.4% de las pequeñas y medianas empresas se manejan bajo un modelo informal o no existe un modelo definido (66.7% y 16.7%).

Estrategia Empresarial

Conjunto de conceptos y lineamientos que tiene la organización para obtener productividad en el presente, y asegurar su rentabilidad en el futuro; la estrategia empresarial de las pymes está conformada por:

- Definición del negocio. - actividad económica, sector empresarial al que pertenece
- Visión. – es una imagen a futuro de la empresa, en la cual se debe pronosticar cómo funcionará el negocio a largo plazo.
- Misión. – se define principalmente la razón de ser de la empresa, su actividad del negocio, público objetivo, ámbito geográfico, ventajas competitivas.
- Objetivos empresariales. – son los resultados que la organización desea obtener en el corto, mediano y largo plazo. Enfocando recursos para que estos sean alcanzables.

Normas y políticas empresariales

Establecen la conducta dentro de la organización, destacando derechos y responsabilidades a los empleados y empleadores. Están estrechamente ligadas a la normativa legal que regula a este tipo de organizaciones.

- Reglamento interno de la organización. - el Ministerio de relaciones laborales presenta una directriz para realizar dicho reglamento en las organizaciones. El mismo que abarca lineamientos respecto a: objeto social de la organización, aplicación y alcance, representante legal, selección y contratación de personal, contratos, jornada de trabajo y asistencia, vacaciones, faltas y permisos, remuneración; obligaciones, derechos y prohibiciones del trabajador. Este documento debe ser realizado acorde al funcionamiento de la empresa y en cumplimiento a la ley. (Ministerio del Trabajo)
- Reglamento interno de seguridad y salud. - el Ministerio de relaciones laborales explica un formato modelo de este reglamento, que es aplicable a la mayoría de sectores laborales y se debe considerar la matriz de riesgos laborales del MRL para su desarrollo. (Ministerio de Relaciones Laborales)

- Las normas y políticas internas permiten establecer patrones de comportamiento dentro de la organización, y apoyan a que se lleven a cabo los objetivos de la misma. Por ejemplo, deben existir normas o políticas de convivencia, vestimenta, etc.

Normativa legal

Las pymes deben cumplir con los lineamientos de instituciones públicas cómo:

- Superintendencia de compañías de seguros, valores y seguros. - para su constitución, registro, y manejo de la NIIF para PYMES.
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Por otra parte, se encuentra el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones de las MIPYMES que busca fomentar su desarrollo productivo, apalancando al cambio de matriz productiva del Ecuador.

Además, se encuentran las Normas Técnicas Ecuatorianas con lineamientos propios para certificaciones internacionales que pueden obtener las pymes.

Por último, las pymes deben cumplir con el Código de Trabajo en su función como empleador, para garantizar que la relación con sus trabajadores se encuentre sobre lo que indica la ley.

Mercado laboral

Dentro de la interrelación de oferta y demanda laboral, las pymes pueden apalancar sus procesos de gestión de talento humano teniendo en cuenta las siguientes fuentes de reclutamiento:

Las universidades, que cuentan con constante oferta laboral y mediante la cual las organizaciones pueden reclutar nuevo talento con perfiles de estudio específico.

Las agencias de empleo son organizaciones especializadas en el reclutamiento de personal, dependiendo las necesidades de la organización y el perfil buscado. Para

pymes resulta adecuado el manejo de este modelo, para la búsqueda de cargos estratégicos de la empresa.

Las plataformas de empleo, el internet representa un importante canal de contacto entre las organizaciones y los candidatos; dentro de estas plataformas se pueden encontrar una gran cantidad de oferta y demanda laboral. En las pymes servirá para relacionar sus requerimientos de personal con otras empresas del mismo giro de negocio, es una forma más rápida de visualizar el mercado laboral.

Socios estratégicos

Son organizaciones o instituciones que buscan alcanzar objetivos similares a los de la compañía, para conseguir beneficios mutuos. Para las pymes estas organizaciones son fundamentales, ya que, teniendo en cuenta su tamaño pueden aportar en temas de desarrollo por medio de bienes y servicios en trabajo de doble vía.

Los gremios son asociaciones colaborativas que mediante la integración de varias compañías ayudan al desarrollo de sus miembros ofreciendo capacitaciones, información, análisis y otros conocimientos de interés común. En este caso pueden tomar ventaja de asociaciones como:

- La Cámara de Comercio de Quito.
 - Asesorías jurídicas – económica.
 - Base de datos de proveedores.
 - Salud y seguridad ocupacional.
 - Centro de negocios.
- La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI).
 - Planificación de negocios
 - Cumplimiento de obligaciones empresariales.
 - Acceso a créditos productivos.
 - Bosa de empleo.
 - Talleres sin costo.
 - Red de beneficios.

- Alianza para el emprendimiento e innovación.
 - Inversión en proyectos destacados.
 - Transferencia tecnológica a proveedores en cadenas productivas.
 - Capacitaciones sobre manejo y modelo de negocios.
 - Incubadoras.

Los proveedores y acreedores de las pymes se involucran en actividades de desarrollo, como en capacitaciones enfocadas en el giro del negocio y aportan como contactos empresariales: (a) Proveedores: capacitaciones dentro de sus productos y servicios; (b) Acreedores: direccionamiento en manejo de cuentas y formas de pago.

Incorporar y Orientar

Son programas destinados a los nuevos empleados, para guiarlos y familiarizarlos con la organización, su lenguaje, estructura, cultura organizacional. El fin es hacer que el nuevo integrante se acerque, acepte y sienta que es parte de un nuevo equipo de trabajo.

Objetivo: tener la disponibilidad del personal idóneo para los cargos requeridos.

Diseño de puestos

Es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y las relaciones con lo de demás puestos. Esta herramienta permite soportar una variedad de procesos tales como:

- Reclutamiento (interno y externo): cuidar por que se entienda de forma clara los requisitos de una función de selección de candidatos.
- Inducción: proporcionar a los empleados una dirección clara en cuanto a las responsabilidades. No reemplaza la necesidad de objetivos que aclaren prioridades en el año y asignaciones específicas.
- Formación: entender las competencias requeridas para el éxito e identificar las necesidades de desarrollo y capacitación.
- Plan de Carrera y Sucesión: para permitir a los empleados comprender las competencias requeridas de un puesto, y los requisitos de la posición al evaluar a los sucesores.

- Evaluación de posición: para determinar el alcance de las responsabilidades.

Responsable:

El área de recursos humanos y las direcciones son los encargados de diseñar conjuntamente el puesto, teniendo en cuenta algunas de las siguientes condiciones:

- Contenido del puesto, sus tareas y obligaciones.
- Métodos y procedimientos para desempeñar las tareas y obligaciones.
- Superior inmediato y Subordinados.
- Competencias y estudios.
- Indicadores para medir la gestión del puesto.
- Cumplir con las normativas y políticas de la organización.

Material propuesto:

A este respecto se propone un formato estándar con la información básica sobre la identificación del puesto.

Tabla 36

Formato de diseño de puestos

N° de puesto:	
Departamento al que pertenece:	
Nombre del puesto:	
Roles a desempeñar:	
Reporta a:	
Puestos a cargo:	
Indicador de gestión:	

Elaborado por: Autores

Reclutamiento

El reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente, a tiempo y con las competencias requeridas, para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Por una parte, se determinan los tiempos de presentación de candidatos viables al área solicitante por parte del área de recursos humanos, puede variar de acuerdo al catálogo de puestos de la pyme:

- Jefaturas – hasta 30 días laborables
- Administrativos – hasta 20 días laborables
- Vendedores/ Supervisores – hasta 20 días laborables
- Operarios – hasta 15 días laborables
- Pasantes – hasta 15 días laborables

Por otra parte, se deben validar las competencias requeridas para el puesto de trabajo, que se encuentra en el diseño del puesto indicado en el subsistema anterior.

Se define la forma de reclutamiento que se va a realizar, ya sea interna o externa: (a) la convocatoria interna se realizará conjuntamente con la jefatura que realizó el requerimiento, debe ser difundida en los medios de comunicación interna de la compañía, con una descripción breve del cargo y los requisitos para la aplicación; el interesado debe contactar con el responsable del proceso de selección para realizar su aplicación con la autorización de su jefatura. (b) En la convocatoria externa se utilizarán los siguientes medios de información de acceso público: internet o plataformas públicas de ofertas y demandas de trabajo, referencias de empleados sobre posibles candidatos, hojas de vida de bases de datos, contactos con universidades, anuncios en prensa de ser necesario.

Responsable:

Área de recursos humanos es la encargada de mantener una comunicación directa con los posibles candidatos e informará al área solicitante el progreso de la búsqueda.

Actividades propuestas:

- Habilitar un correo de recursos humanos en las páginas web manejadas por la empresa, para el envío de hojas de vida. De tal manera que la empresa maneje una base actualizada.

- Programas de referenciados, mediante comunicación interna en carteleras; para que a través de la participación de los empleados actuales se puedan recolectar Hojas de vida indicando la referencia.

Selección

Este proceso posibilita evaluar diversos aspectos del conocimiento y comportamiento del candidato, teniendo en cuenta sus habilidades intelectuales y cualidades; para determinar si es apto para realizar las funciones requeridas.

El responsable de selección se contactará con el candidato para hacer una primera evaluación de los requisitos para participar en el proceso mediante la obtención de su hoja de vida. Al igual que en reclutamiento la evaluación se realiza tomando en cuenta los requisitos para el cargo definidos en el diseño del puesto.

La propuesta salarial debe ser entregada desde compensaciones, acorde a los márgenes salariales establecidos para el cargo.

La técnica de evaluación que se aplicará a los aspirantes se determina de acuerdo al perfil del puesto, por ejemplo:

- Entrevistas bibliográficas. – se lo puede aplicar a todos los aspirantes y consiste en realizar una comprobación curricular de los datos aportados por el aspirante.
- Assessment center. – consta de ejercicios de simulación de diferentes actividades que miden el nivel de competencias de los participantes como son sus aptitudes, actitudes, destrezas y habilidades específicas. Es aconsejable usarlo en procesos de selección para personal fijo, cargos estratégicos.
- Entrevista por competencias. - reemplaza al assessment center y permite identificar y medir el grado de recurrencia, consistencia y solidez de las competencias del candidato en el desempeño de su cargo. Es usada en sobre candidatos que participan mediante una convocatoria interna.

Las referencias laborales ayudan a verificar y completar el historial de los candidatos en cuánto a empleos previos, cargos desempeñados, responsabilidad, motivo

de salida, etc; esto se realiza mediante vía telefónica por parte del encargado del proceso de selección. Se puede incluir una verificación de seguridad en cuanto a antecedentes policiales o temas relacionados.

El chequeo médico debe cumplirse para todos los candidatos antes de Su contratación, los resultados deben ser entregados al área de recursos humanos conjuntamente con una validación de un médico certificado.

Luego de la evaluación de los resultados de la terna finalista, el jefe inmediato del cargo que se va a ocupar puede realizar una entrevista final y tomar la decisión del candidato que se va a contratar. Para la contratación el encargado del proceso de selección comunicará al aspirante que ha sido seleccionado y una vez aceptadas las condiciones se procederá con la firma y entrega de documentos de contratación.

Responsable:

El área de recursos humanos y las direcciones correspondientes trabajan conjuntamente en el proceso de selección de los candidatos.

Modelo propuesto:

Tabla 37

Check List del proceso de selección al cargo

Reclutamiento	Recepción de información de candidatos	✓
	Filtro inicial sobre la información general	✓
Selección	Entrevista inicial, validación de datos y especificaciones del puesto	✓
	Aplicación y evaluación de exámenes (definición de técnica de evaluación)	✓
	Verificación de antecedentes	✓
	Comparación de resultados	✓
	Definición de terna finalista	✓
	Entrevista final por parte de la dirección solicitante	✓
	Exámenes médicos	✓
	Selección y aceptación al puesto	✓
	Entrega de documentos y firma de contrato	✓

Elaborado por: Autores

Inducción

Con la inducción integral se busca asegurar que el nuevo personal que se incorpora a la organización o han tenido un cambio de puesto, tengan un plan formal de inducción que asegura que obtengan habilidades y conocimientos necesarios para su desempeño.

Luego del proceso de selección y contratación el área de recursos humanos está encargada de asesorar al jefe directo sobre el cumplimiento del plan de inducción y su participación para que se efectúe. Garantizando que el nuevo colaborador asista a las charlas y entrenamientos detallados en el programa.

Responsable:

El área de recursos humanos se encuentra encargada de la inducción corporativa y el jefe directo es responsable de la inducción al cargo, responsabilidades y funciones.

Actividades propuestas:

Cabe considerar que en los resultados obtenidos de las entrevistas se pudo evidenciar el manejo de un método de inducción formal, por lo cual se propone desarrollarlo de la siguiente manera:

Área de recursos humanos dirigirá la inducción respecto a:

- Historia de la empresa
- Productos y servicios que ofrece
- Derechos y obligaciones del personal y la organización
- Normas y reglamentos de trabajo

Las jefaturas se encargarán de:

- Programa de roles y actividades a cumplir
- Objetivos del cargo

Desarrollo de personas

Objetivo: Generar planes y actividades para capacitar y desarrollar a los colaboradores, realizando inversiones, que generen nuevas habilidades y conocimientos tanto en los trabajadores como en la organización y permitiendo la adaptación al cambio.

Responsable:

Los responsables del desarrollo serán las jefaturas con acompañamiento de la unidad de recursos humanos.

Formación

Preparar y desarrollar a las personas aprovechando la inversión interna y externa, para desarrollar programas de capacitaciones no solo ligados a productos y servicios, si no enfocado también en competencias y habilidades, y de esta manera obtener los resultados de desempeño esperados.

Responsables:

El área de recursos humanos, junto a las direcciones de cada unidad, serán los encargados de guiar y acompañar en este ciclo, además las Pymes cuentan con la ventaja de recibir, constantes programas de capacitación de aliados estratégicos, lo que apoyará a disminuir los costos de los mismos.

Modelo propuesto:

Tabla 38

Modelo de Formación y Capacitación

Diagnóstico de las necesidades de la capacitación y adiestramiento	Análisis del cumplimiento de los objetivos y necesidades de la organización	RETROALIMENTACION
	Requisitos básicos del recurso humano (Diseño de puestos y Plan de Carrera y Sucesión)	
	Resultados de la evaluación de desempeño	
	Análisis de fallas en los procesos	
	Análisis de problemas en el personal (Comportamientos)	
Planificación de la Capacitación y adiestramiento	Identificar el personal que se capacitará (# Participantes)	
	Herramientas y materiales a usar en la capacitación	
	Programa de Capacitación (Agenda, lugar, capacitador, costos)	
	Convocatoria (Comunicar la capacitación)	
	Registro de la Capacitación (Detalles del Colaborador en el modelo de plan de carrera)	
Ejecución de la Capacitación y/o adiestramiento	Aplicación del programa de capacitación por parte de las Jefaturas o Socios Estratégicos, con el acompañamiento de la área de recursos humanos	
Evaluación y seguimiento de los resultados de desarrollo	Asistencia y nivel de satisfacción (Encuesta de Satisfacción)	
	Comprobación o medición del grado de conocimiento y comportamiento (Evaluación de la capacitación en conocimiento y comportamientos del personal)	
	Comparación de la situación actual con la anterior y medición de impacto en el negocio (Determinar avances y mejoras)	

Elaborado por: Autores

Plan de carrera y sucesión

Desarrollar y fomentar el crecimiento personal de los colaboradores, mediante el conocimiento y el talento, a través de sus intereses y necesidades, Preparando a cada uno de los colaboradores y a la organización para el desarrollo de sus actividades tanto en el corto como el largo plazo.

Responsables:

Dentro de este modelo el responsable de la generación de planes de carrera y su control, son las áreas de recursos humanos junto a la dirección, pero existe un criterio de empoderamiento del colaborador sobre su carrera y cómo espera que sea su desarrollo en la misma.

Tabla 39

Modelo del Plan de Carrera (Aspiración de carrera y Plan de sucesión)

Aspiraciones de Carrera y Sucesión	Próximo Cargo Potencial 1 - 2 años Corto Plazo
	Próximo Cargo Potencial 3 - 5 años Largo Plazo
Nivel al que pertenece el colaborador	Todos los colaboradores (Operativos y Administrativos sin, personal a cargo)
	Líderes (Colaboradores que tienen a la supervisión, control y desarrollo de personal)
	Líderes Senior (Mandos estratégicos, jefaturas y gerencias)
Detalles del Colaborador	Experiencia laboral
	Estudios y Capacitaciones
Desempeño	Análisis del desempeño del colaborador (Evaluación de Desempeño)

Elaborado por: Autores

Evaluación de desempeño

Evaluar y administrar el desempeño individual y grupal, para el desarrollo de planes de acción, que ayuden a cumplir las metas y objetivos de los colaboradores y de la organización.

Responsables:

Los responsables de la evaluación son los colaboradores que tengan a cargo o bajo su supervisión personal, acompañados por el área de recursos humanos y las direcciones para la toma de decisiones.

Modelo Propuesto:

Tabla 40

Modelo de Evaluación de Desempeño

Evaluación de Desempeño													
Nombre:							Departamento:						
Cargo:							Fecha:						
Defina cada punto de acuerdo con los criterios	Criterio	Óptimo	Encima de la media			Media			Debajo de la media			N u l a	Calificación
	Calificación	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
	Resultado												
I. Desempeño de la posición													
1. Producción: Cantidad de trabajo ejecutado normalmente													
2. Calidad: Exactitud y orden de trabajo													
3. Conocimiento de trabajo: Grado de conocimiento de sus roles y actividades													
4. Cooperación : Actitud hacia la empresa, los jefes, colegas y clientes													
II. Características personales													
1. Comprensión: Grado de precepción de problemas hechos y situaciones													
2. Creatividad: Capacidad para efectuar ideas productivas													
3. Ejecución: Capacidad de efectuar ideas Propias o ajenas													
III. Evaluación Complementaria													
1. Ajuste en el cargo: Adaptación al cambio y desempeño del cargo													
2. Proceso funcional: Grado de desarrollo en el cargo													
3. Asistencia y puntualidad: Responsabilidad con horarios y obligaciones													
4. Salud y Seguridad: Estado general de salud y disposición para el trabajo, cumpliendo normas de seguridad													

Elaborado por: Autores

La Evaluación de desempeño se dividirá en tres aspectos que contemplan los criterios a evaluar dentro de la posición que se desempeña:

- Desempeño de la Posición: cantidad y calidad en el trabajo realizado optimizando recursos y generando cooperación entre los colaboradores.
- Características personales: grado de comprensión, creatividad y ejecución del trabajo.
- Evaluación Complementaria: adaptación a los cambios del mercado y la organización, grado de desarrollo y responsabilidad, además de requisitos en salud y seguridad que se deben cumplir.

La métrica utilizada dentro de la evaluación consta de cuatro criterios:

- Óptimo: los resultados sobrepasan los esperados ayudando a alcanzar los objetivos de la organización. (Evaluar el desarrollo y crecimiento)
- Encima de la media: los resultados son los esperados a los objetivos de la organización. (Garantizar la sostenibilidad)
- Media: resultados: los resultados son cercanos a los esperados, pero se necesitan reforzarse mediante planes de acción para llegar a cumplirlos. (Identificar problemas y necesidades de las personas y la organización)
- Debajo de la media: los resultados están lejos de los resultados esperados poniendo en cuestionamiento el alcance los objetivos de la organización. (Inmediata alineación y ejecución de planes de acción que ataquen los problemas)
- Nula: los resultados no se encuentran alineados con los objetivos de la organización. (Identificación y corrección inmediata de los problemas)

Los criterios que se encuentran encima debajo y en la media, cuentan con tres niveles de impacto que determinara la urgencia de toma de decisiones.

Compensación

Objetivo: atraer, retener y motivar al recurso humano que necesita la organización, y a los colaboradores, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus mediante formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados que se derivan de su trabajo.

Características del Modelo de Compensación:

- Clara y definida hacia los colaboradores.
- Constancia con la Ley (Normativa interna y Externa)
- Escala Salarial (Cumpliendo con la media Salarial impuesta por el ministerio de trabajo, definida según la necesidad del negocio)
- Definir Frecuencia y base para los incrementos salariales atados a objetivos de la organización (Tomando en cuenta la inflación, demanda y oferta laboral)
- Promociones y Sustituciones (Plan de carrera y Sucesión)
- Horas extras, Ausencias y días feriados (Cumplimiento normativa Interna y Externa)

Componentes del Modelo de Compensación:

- Financieros (Incentivos)
 - Remuneración Fija (Ingreso percibido por la ejecución de su trabajo, operativo o administrativo)
 - Remuneración Variable (Ingreso percibido por el cumplimiento de objetivos organizacionales e individuales)
 - Bonos especiales (Ingreso percibido por cumplimiento de proyectos o actividades especiales)
 - Horas extras (Ingreso percibido por horas adicionales trabajadas de acuerdo al código de trabajo)
 - Comisiones (Negociaciones o productividad)
 - Vacaciones
 - Beneficios de Ley
- No financieras (Reconocimiento)

- Beneficios (Descuentos en productos, servicios, etc)
- Desarrollo (Participación en programas de formación)
- Reconocimiento (Competencias y desempeño)
- Participación (Toma de decisiones)
- Seguridad en el empleo (Políticas de Seguridad y Salud Interna)
- Calidad de vida (Equilibrio: trabajo - vida)
- Sentido de pertenencia
- Libertad y Autonomía (Empoderamiento)

Responsable:

El área de recursos humanos para el cálculo y ejecución con las respectivas aprobaciones de la dirección financiera y la gerencia general.

Modelo propuesto:

El modelo está diseñado para ser flexible, puede ser aplicado hacia cargos que sean medidos de acuerdo al comportamiento de ventas y el mercado, también para cargos operacionales o administrativos. Es la estrategia más utilizada en la mayoría de empresas alimenticias y de ventas, enfocándose de la siguiente manera:

Tabla 41

Estrategia de remuneración

Remuneración	Estrategia de la Organización	Peso
Fija	Brindar estabilidad al colaborador, Salario competitivo.	↑ %
Variable	Enfoque en resultados, motivación hacia la venta y participación.	↑ %

Elaborado por: Autores

Elementos del Modelo:

- Fija: Determinada por la escala y aspiración salarial como base de cálculo, adaptándose a las necesidades del negocio, en función del trabajo desempeñado a diario, significa el deber ser de la posición.
- Variable: Depende de los resultados obtenidos por el desempeño individual, o grupal, para el cumplimiento de objetivos organizacionales, está estrechamente ligado a los resultados de negocio y su productividad
- Beneficios: Compensaciones indirectas, relacionadas al sentido de pertenecía de la organización y resultados obtenidos cumpliendo con las políticas y normativas. (Descuento en productos y servicios que ofrece la empresa, transporte y alimentación)

Tabla 42

Escala de cumplimiento de objetivos (Variable)

	Escala de Cumplimiento Objetivos		
Aprox.	95-99.99%	100-104.99%	105-130%
Pago Variable	100%	105%	130%

Elaborado por: Autores

La escala de cumplimiento de objetivos puede variar para cada organización, dependiendo de sus objetivos a alcanzar. Se recomienda utilizar una escala de: no cumplimiento, cumplimiento y sobre cumplimiento para los colaboradores que perciben una compensación variable, teniendo en cuenta los parámetros expuestos en el modelo anterior.

Tabla 43

Modelo de Compensación

Elementos	Nivel		
	Eficiencia	Cumplimiento	Unidad
Fija (60% - 80% Aprox Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio. 100% Cargos Administrativos) Dinero – Escala salarial		En consideración con la experiencia, cargo desempeñado, títulos, estudios, etc.	Antigüedad y experiencia, roles definidos que se cumplen en la posición. (Deber ser de la posición)
Variable (40% - 20% Aprox. Aprox Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio. Comisiones, bonos, participación en beneficios, etc.)	Depende de los resultados aportados a corto plazo: Individuales. Equipos de trabajo. Empresarial.	En función de los resultados a mediano y largo plazo.	Actitudes Cooperación Participación
Total Estimación	130%	80% - 100%	
Beneficios e Incentivos	Considerando la normativa interna dependerá del el impacto en los resultados y metas de la organización, teniendo en cuenta los tres niveles.		

Elaborado por: Autores

Bienestar Social

Permite ayudar al colaborador en tres campos de su vida, en el ejercicio del puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo y fuera de la empresa, garantizando su calidad de vida.

Responsable:

Los responsables de este proceso son el área de recursos humanos, direcciones, calidad seguridad en el trabajo.

Modelo propuesto:

El modelo se basa en tres ejes:

- **Asistenciales:** Dentro de la organización existen personas que pueden dar guía hacia los colaboradores en diferentes temas expuestos en el modelo, por su experiencia y desarrollo.
- **Recreativas:** Apoyo en organización y planificación de actividades de recreación para la inclusión y sentido de pertenencia dentro de la organización. (Viajes, almuerzos, etc.)
- **Complementarias:** Aporte de la organización hacia los colaboradores. (Descuentos en comedor, cafetería, etc)

Tabla 44

Modelo de Prestaciones Sociales

Asistenciales	Recreativas	Complementarias
Medico Hospitalaria	Agrupación gremial	Comedor, cafetería
Económica	Ocio Recreativas	
Educativa		
Jurídica		

Elaborado por: Autores

Clima organizacional

El clima organizacional crea una atmósfera dentro de la compañía, refiriéndose a las percepciones de los empleados en su lugar de trabajo, la toma de decisiones, relaciones interpersonales, comunicación y ambiente laboral.

Responsable:

Dentro de este proceso participan cada una de las personas de la organización bajo la tutela del área de recursos humanos.

Modelo propuesto:

El modelo análisis del clima organizacional es aplicable en las organizaciones con una periodicidad anual, donde se debe evaluar la situación actual de la organización para posteriormente accionar y mejorar el clima organizacional.

Tabla 45

Formato para el desarrollo de encuesta y evaluación del clima organizacional.

Elementos	Descripción
Estructura	Percepción sobre reglas, procesos, tiempos y limitaciones.
Responsabilidad	Sentido de autonomía en la toma de decisiones
Recompensa	Percepción sobre el reconocimiento por el buen trabajo
Desafío	Sentimiento sobre aceptación de riesgos
Relaciones	Percepción del trato entre los miembros de la organización
Cooperación	Sentimiento de apoyo y cooperación entre los miembros de la organización
Estándares	Percepción del énfasis de la organización sobre las normas de rendimiento
Conflictos	Sentimiento de los miembros de la organización en el entendimiento y la habilidad para resolver discrepancias
Identidad	Sentimiento de pertenencia a la organización, alineando los objetivos personales con los de la organización

Elaborado por: Autores

Información y Control

Objetivo: Enlazar las diferentes fuentes de datos y difundir la información relevante para la toma de decisiones de acuerdo a la necesidad del negocio.

Banco de datos y Procesamiento

Los bancos de datos son la agrupación de archivos relacionados y ordenados de forma lógica, para facilitar el acceso a datos fundamentales para la empresa. Y su procesamiento permite ligar y transformar información para abastecer a las diferentes áreas.

Responsable:

Área de recursos humanos.

Actividad propuesta:

De acuerdo a lo que se pudo observar en los resultados de la entrevista las pymes cuentan con bases de datos actualizadas sobre la información de sus empleados, por lo que se propone complementar el manejo de las bases de datos de la siguiente manera:

- Datos personales de cada empleado
- Datos de ocupantes de cada puesto
- Datos de la estructura organizativa
- Datos de salarios e incentivos
- Datos de capacitación y desarrollo

El procesamiento de cada uno de estos datos (entradas) proporciona información final (salidas), las cuáles necesitan ser evaluadas y controladas.

Control y auditoría

El control y auditoría busca asegurar que las diferentes áreas de la compañía trabajen de acuerdo a lo planificado, y mediante la definición de estándares medir el desempeño y prácticas de la gestión de recursos humanos.

Responsable:

Área de recursos humanos y las direcciones de las diferentes áreas.

Actividades propuestas:

Definir indicadores de gestión para cada uno de los sistemas y subsistemas, que permitan medir la eficiencia.

Cultura y ambiente organizacional

Se relaciona estrictamente con las normas y políticas de la empresa que deben seguir los colaboradores para que esta funcione. Es el resultado de la gestión del talento humano, generando procedimientos sistemas y formas de participación.

Así se creará una atmósfera dentro de la compañía de comunicación y relación entre empleados y empleadores.

Recursos internos

Gracias a la gestión de Talento Humano se busca generar recursos internos que sean aprovechados para la actividad de la organización, tales como:

- Talento humano capacitado y comprometido
- Procesos definidos en base a calidad, tiempo, costos y servicio
- Desarrollo e Innovación

Base de datos interna

De acuerdo al modelo de gestión propuesto se van a generar información relevante y oportuna para la toma de decisiones, por ejemplo:

- Apalancar procesos de selección, planes de sucesión, evaluaciones de desempeño, planes de back ups; los mismos que servirán para la planificación de estrategia para el personal.
- Comparación con el mercado en cuanto a escalas salariales, planes de desarrollo y capacitación, beneficios adicionales.
- Auditoría de personal.

CAPÍTULO V

Conclusiones

En la presente investigación teniendo en cuenta que el sector alimenticio es uno de los más representativos dentro del sector manufacturero y que las PYMES son la principal fuente de empleo en el Ecuador, por lo cual y mediante el cambio de la matriz productiva se busca apalancar el crecimiento y desarrollo de las mismas no solo en la parte económica sino en el involucramiento de su Talento Humano.

Sin embargo, se pudo identificar gracias a las encuestas y entrevistas que la Gestión del Talento Humano desarrollada en las Pymes del Sector Alimenticio del DMQ, aún cuenta con falencias que no permiten identificar las necesidades de cada una de las organizaciones en torno a la GTH para el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Esto se debe al desconocimiento tanto de empleadores como de empleados de los beneficios que generaría para su organización, crear cultura y ambiente laboral. Se visualiza un enfoque solo en cumplimiento más no en desarrollar a las personas.

El sistema aplicado en la Gestión de Talento Humano en estas empresas es en su mayoría informal y en otros casos no existe, de acuerdo a lo que expresan los gerentes que fueron entrevistados. El sistema que se maneja incurre en realizar procedimientos básicos en cada uno de los subsistemas que se analizaron, en el inicio del ciclo se lleva a cabo el reclutamiento y selección sin un análisis claro del perfil del candidato potencial, que en dicha gestión como punto de partida generará impacto en los demás subsistemas; por lo cual el desempeño y desarrollo sostenible de los colaboradores y la organización se pone en cuestión.

Sobre la base del diagnóstico, se establece un Modelo de la Gestión de Talento Humano aplicable para las Pymes del sector Alimenticio del DMQ, y de acuerdo a las características propias de estas empresas, desarrollado en base a 4 sistemas, que conectan sus actividades de manera simultánea para generar un valor agregado y aumentar la capacidad de adaptación en los cambios dentro de la organización, en el mercado y el entorno empresarial.

Propuesta de nuevos proyectos de investigación

Para futuras investigaciones se propone analizar el impacto de la gestión de talento humano en problemáticas encontradas como: rotación de personal, desarrollo del personal, clima laboral, motivación del personal. Es también relevante que pueda realizarse el presente estudio en otro sector económico.

BIBLIOGRAFÍA

- (22 de Diciembre de 2010). Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosegunda ed.). Thomson.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos* (Cuarta ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1983). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 20 de Noviembre de 2016, de http://www.academia.edu/8614871/Gestion_del_Talento_Humano_Chiavenato_3Th
- Código de Trabajo*. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Colvin, M. &. (Abril de 2008). *Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation*. Obtenido de <http://www.business.latech.edu/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2012). *Repositorio Cepal*. Recuperado el 2016, de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1463/S2012083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cortés, J. (2007). *Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales* (Novena ed.). Madrid: Tebar S.L. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr&id=pjoYl7cYVVUC&oi=fnd&pg=PA19&dq=higiene%20laboral%20&ots=fKHDD6kKjt&sig=Qgl07vihcLUkrvimL0XVzxByLGg#v=onepage&q=higiene%20laboral&f=false>
- Davis, L. (1966). *The Design of jobs*.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu.pdf>
- Ecuador en Cifras. (2014). *VDATOS*. Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/dashEmpresas.xhtml>

- Ekos, R. (27 de Febrero de 2014). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>
- El Telégrafo. (16 de Julio de 2015). Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero. *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>
- Enríquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. *Líderes*.
- García, & Concepción. (2014). *Teorías de la Administración*. Obtenido de http://www.letrak.com.co/alejandro/material/adm/teoremas_administrativos.p
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Pearson Prentice Hall.
- Graterol, R. (s.f.). *Maestría en Políticas Públicas*. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernandez, G., Naranjo, J., & Alvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. McGRAW -HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). *NTE INEN 2537:2010*. Obtenido de <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2537.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticos y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Koltko, M. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory. *Review of General Psychology by the American Psychological Association*, 302 - 317.

- LORZA, A. F. (Enero de 2012). *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312701973>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación.
- Marín, A. (Marzo de 2008). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Obtenido de <https://metinvestigacion.wordpress.com/>
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill Internacional.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-Reglamento-de-Seguridad-y-Salud.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=1461&force=0>
- Naranjo, O. L. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Obtenido de scopus
- Ordóñez, J. L. (2005). *Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados del Negocio*. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/6_Enfoques%20para%20la%20medicion.pdf
- Presidencia de la República del Ecuador. (20 de Julio de 2013). Obtenido de <http://www.presidencia.gob.ec/talento-humano-y-el-cambio-de-la-matriz-productiva-se-fusionan-para-tener-un-mejor-ecuador/>
- Quiñonez, M. (2012). Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2012/pequenas-medianas-empresas-ecuador.html>
- Revista Ekos. (2011). *Ekos Negocios*. Recuperado el 05 de Noviembre de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/1.pdf>
- Revista Ekos. (Noviembre de 2013). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2602>
- Silva, A. L. (2015). *La importancia del talento humano en la gestión basada en competencias*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co>
- Socorro, F. (2007). *El Talento Humano: Una aproximación a su génesis y evolución. línea*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/el_talento_humano_una_aproximacion_a_su_genesis_y_evolucion/imp, recuperado

- Soto Pineda, E. y. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: los*. Obtenido de <http://n.sb-10.org/doc/23404/index.html>
- Suárez, M., & Tapia, F. (2012). *Interaprendizaje de Estadística Básica* (Primera ed.). Ibarra, Ecuador. Obtenido de file:///C:/Users/teffa/Downloads/1_Interaprendizaje%20de%20Estad%3%ADstica%20B%C3%A1sica.pdf
- Superintendencia de Compañías. (12 de Enero de 2011). Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/niif/Resol_No_SC_Q_ICI_CPAIFRS_11_01.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). *Ranking Empresarial 2016 Ecuador*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>
- Valencia, R. (2014). Teoría de sistemas en la administración. *ECASA*, 2 - 4 .