



**Diseño de un sistema integrado de talento humano para la empresa PM
Exportaciones. Estudio de caso**

Meza Mosquera María Del Carmen

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial

Trabajo de titulación, previo la obtención del título de Tecnóloga en Administración
Microempresarial

Ing. García Aucatoma Saskia Patricia

18 febrero del 2022

18-02-22REVISIÓN MONOGRAFÍA MARÍA DEL CARMEN MEZ...

Scanned on: 1:58 February 24, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	329
Words with Minor Changes	35
Paraphrased Words	366
Omitted Words	0

**Saskia
Garcia**

Firmado digitalmente
por Saskia Garcia
Nombre de
reconocimiento (DN):
cn=Saskia Garcia,
o=ESPE, ou=UFA,
email=spgarcia@espe.
edu.ec, c=EC
Fecha: 2022.05.30
10:41:09 -05'00'



Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio

Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial

Certificación

Certifico que la monografía: **“Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano para la Empresa PM Exportaciones” Estudio de caso**, fue realizada por la señora **Meza Mosquera María del Carmen**, la misma que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisada y analizada en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se la sustente públicamente.

Sangolquí, 25 de abril de 2022

Firma:

**SASKIA
PATRICIA
GARCIA
AUCATOMA**

Firmado digitalmente por SASKIA
PATRICIA GARCIA AUCATOMA
Nombre de reconocimiento (DN):
cn=SASKIA PATRICIA GARCIA
AUCATOMA,
serialNumber=300622205402,
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION
DE INFORMACION, o=SECURITY
DATA S.A. 2. C=EC
Fecha: 2022.08.01 21:30:35 -05'00'

García Aucatoma Saskia Patricia

C. C.: 1712545902



Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio

Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial

Responsabilidad de Autoría

Yo, **Meza Mosquera María del Carmen**, con cédula de ciudadanía n° **0801334301**, declaro que el contenido, ideas y criterios de la monografía: **“Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano para la Empresa PM Exportaciones”** Estudio de caso, es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Esmeraldas, 24 de abril de 2022

Firma

Meza Mosquera María del Carmen

C.C.: 0801334301



Departamento de Ciencias Administrativas, Económicas y de Comercio

Carrera de Tecnología en Administración Microempresarial

Autorización de Publicación

Yo, **Meza Mosquera María del Carmen**, con cédula de ciudadanía n° **0801334301**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar la monografía: **“Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano para la Empresa PM Exportaciones” Estudio de caso**, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Esmeraldas, 24 de abril de 2022

Firma

Meza Mosquera María del Carmen

C.C.: 0801334301

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a mi Padre celestial, al que me acompaña y levanta todas las mañanas y me regala cada día una oportunidad más para vivir, a mi querido esposo Pedro Elí, que siempre me da ánimo para seguir adelante, a mis hijos Karen Lilibeth, Jordi Leandro y Kevin Edú, que son mi vida, a mis nietos Alice Valentina, Luana Lilibeth y Alex Leonel, el mejor regalo que Dios me dio y a todos mis seres querido que de otra forma me han apoyado en todas las metas que me he propuesto alcanzar.

Agradecimiento

En primera instancia agradezco a mis directoras, a la Ing. Saskia Patricia García Aucatoma y a la Mgs. Juana Amparo Martínez Cañizares, personas de inmensa sabiduría y buen corazón por ayudarme a llegar al punto en donde me encuentro.

Sencillo no fue el proceso, pero gracias por empaparme con las ganas y sus conocimientos, he logrado alcanzar mis objetivos como culminar el desarrollo de mi actual Monografía y así obtener mi anhelado Título Universitario.

Índice de contenido

Verificación de similitud de contenido	2
Responsabilidad de autoria	4
autorizacion de publicacion	5
Dedicatoria	6
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Tema.....	14
Planteamiento del problema	14
Árbol del problema.....	17
Marco teórico.....	18
Marco teórico, referencial y concepciones.....	18
<i>Teorías de talento humano</i>	18
<i>Marco referencial</i>	19
<i>Talento humano</i>	21
<i>Gestión de talento humano</i>	22
Funciones de gestión de trabajadores	23
Objetivos de la gestión de talento humano.....	24
<i>Sistema integrado de gestión de talento humano</i>	24
Subsistema para planificar el personal	26
Subsistema de descripción, valoración y clasificación de puestos.....	26
Subsistema de reclutamiento y selección de personal.....	27
Subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional	28
Subsistema de evaluación de desempeño	28

Objetivo general.....	29
Objetivos específicos	29
Determinación de la variable	30
Operacionalización de variable	31
Metodología.....	34
Tipo de estudio	34
Población y muestra.....	34
Técnicas e instrumentos.....	35
Resultados	36
Encuesta realizada a trabajadores de la empresa	36
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	44
Entrevista a propietario de la empresa	45
Propuesta.....	47
Subsistema de integración de personas.....	49
<i>Componente de reclutamiento de personal</i>	49
<i>Componente de selección de personal</i>	52
Subsistema de organización de personas	54
<i>Componente de inducción al cargo</i>	54
<i>Componente de evaluación de desempeño</i>	56
<i>Componente de evaluación</i>	56
Subsistema de desarrollo de personas	58
<i>Componente de capacitación</i>	58
Subsistema de retención de personas	60
<i>Componente de higiene y seguridad laboral</i>	60

Subsistema de auditoría de personas	62
<i>Componente de base de datos de personas</i>	62
Funciones y responsabilidades del personal de “PM Exportaciones”	63
<i>Funciones del gerente de la empresa</i>	63
<i>Funciones del asistente financiero</i>	65
<i>Funciones del asistente de cartera y servicio al cliente</i>	66
<i>Funciones del jefe operativo</i>	67
<i>Funciones de asistente de bodega</i>	68
<i>Funciones de los obreros de planta</i>	69
Conclusiones y recomendaciones	70
Conclusiones	70
Recomendaciones	71
Bibliografía	72

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Funciones de la gestión del talento humano</i>	21
Tabla 2 <i>Variable de investigación</i>	27
Tabla 3 <i>Análisis FODA</i>	39
Tabla 4 <i>Reclutamiento de personal</i>	43
Tabla 5 <i>Selección de personal</i>	45
Tabla 6 <i>Inducción al cargo</i>	47
Tabla 7 <i>Evaluación de desempeño</i>	49
Tabla 8 <i>Capacitación</i>	51
Tabla 9 <i>Higiene y seguridad laboral</i>	53
Tabla 10 <i>Base de datos de personas</i>	55

Índice de figuras

Figura 1 <i>Subsistemas de gestión de talento humano s de gestión de talento humano</i>	23
Figura 2 <i>Indicador sobre inducción del personal</i>	33
Figura 3 <i>Indicador sobre recompensa al personal</i>	35
Figura 4 <i>Indicador sobre recompensa al personal</i>	37

Resumen

La presente investigación se planteó como propósito el diseño de un sistema a través del cual, la empresa PM Exportaciones maneje adecuadamente su personal, y que sirva como herramienta para identificar y satisfacer las necesidades de sus trabajadores, crear un equilibrio entre los objetivos individuales y organizacionales y alcanzar las metas de la empresa. Respecto a la metodología, se trató de un estudio mixto, es decir de tipo cuantitativo-cualitativo, en cuanto al enfoque se consideró una investigación descriptiva y no experimental. Para la recolección de información se aplicó una encuesta a 5 empleados administrativos y 28 empleados operativos que laboran en la empresa; también se aplicó una entrevista al propietario de la empresa. Entre los resultados se evidenció que PM Exportaciones” es una empresa con una experiencia que promedia los 20 años; tiene reconocimiento en el mercado, cumple con sus obligaciones laborales y fiscales adecuadamente, tiene liquidez empresarial y planificación de operaciones. Sin embargo, en su gestión administrativa adolece falencias como la falta de un departamento de talento humano. Existen deficiencias en los procesos de gestión del personal, no existen manuales o flujogramas para contratación, ni procesos de inducción para integrar de buena forma a los empleados que se contratan, así como un excesivo nivel de rotación de personal. La empresa no planifica ni ejecuta programas de capacitación, no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal para conocer cómo están ejecutando su labor, a más de no contar con un registro de personal por puestos. Ante las consideraciones expuestas se plantea al final del estudio, un sistema de gestión de talento humano, en el que se establecen actividades y flujogramas en los que se definen específicamente los procesos a seguir para una mejor gestión del personal que labora en la empresa.

Palabras clave: sistema de gestión de talento humano, integración, organización, desarrollo, retención, promoción del personal.

Abstract

The purpose of this research was to design a system through which the company "PM Exportations" adequately manages its personnel, and serves as a tool to identify and satisfy the needs of its workers, create a balance between individual objectives and organization and achieve company goals. Regarding the methodology, it was a mixed study, that is, of a quantitative-qualitative type, in terms of the approach, it was considered a descriptive and not an experimental investigation. For the collection of information, a survey was applied to 5 administrative employees and 28 operational employees who work in the company; an interview was also applied to the owner of the company. Among the results, it was evidenced that "PM Exportations" is a company with an average experience of 20 years; It is recognized in the market, it adequately complies with its labor and tax obligations, it has business liquidity and operations planning. However, in its administrative management it suffers from shortcomings such as the lack of a human talent department. There are deficiencies in the personnel management processes, there are no manuals or flowcharts for hiring, nor induction processes to properly integrate the employees who are hired, as well as an excessive level of personnel turnover. The company does not plan or execute training programs, periodic evaluations of the performance of the personnel are not carried out to know how they are executing their work, in addition to not having a registry of personnel by positions. Given the above considerations, a human talent management system is proposed at the end of the study, in which activities and flowcharts are established in which the processes to be followed are specifically defined for a better management of the personnel that works in the company.

Keywords: Human talent management system, integration, organization, development, retention, staff promotion.

Tema

“Diseño de un Sistema Integrado de Talento Humano para la empresa PM Exportaciones”. Estudio de caso.

Planteamiento del problema

Las empresas, sin importar su tamaño o actividad, necesitan directa e indirectamente de personas para poder operar, producir, vender bienes y servicios, atender a clientes, a más de competir dentro del mercado en el que se desenvuelve y alcanzar los objetivos organizacionales planteados. Por tanto, las empresas no podrían existir sin las personas que, a través de su esfuerzo, dinámica y creatividad, actúan en su nombre.

De acuerdo con Chiavenato (2009) las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para el logro de sus objetivos, así como para el cumplimiento efectivo de su misión. Para las personas, las empresas son los medios que permiten el logro de objetivos personales siempre procurando el mínimo tiempo y esfuerzo.

Conforme a lo expresado, para la gestión de los trabajadores de una organización es necesario definir claramente los aspectos que giran a su alrededor, como el mercado en el que se desenvuelve, los procesos a los que deben ceñirse los trabajadores y otras condiciones para un adecuado desarrollo empresarial.

Para Ugarte (2015), es necesario que, en la actualidad, las empresas revisen y, de ser necesario, cambien su forma de gestionar a su personal, aplicando herramientas administrativas y estratégicas que se encargue de atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, generando un balance entre el enfoque humano, el desarrollo profesional de los colaboradores y el logro de las metas en la empresa.

En función de los criterios expresados anteriormente, el presente estudio de caso plantea como propósito el diseño de un sistema a través del cual, la empresa PM Exportaciones maneje adecuadamente su personal, y que sirva como herramienta para identificar y satisfacer las necesidades de sus trabajadores, crear un equilibrio entre los objetivos individuales y organizacionales y alcanzar las metas de la empresa.

“PM Exportaciones”, es una empresa esmeraldeña que desde el año 1999 se dedica al cultivo, compra-venta y exportación de cacao bajo normas de calidad y competitividad, que, sumados a la seriedad empresarial, le han permitido contar con un reconocimiento significativo dentro del mercado en el que se desenvuelve. Para el desarrollo de su gestión empresarial tiene dentro de su nómina a 33 empleados, 5 realizan actividades administrativas y 28 se encargan de las labores operativas.

A pesar de que el clima laboral al interior de la empresa es adecuado, en la gestión de las personas se presentan ciertas deficiencias. Aspectos como la ausencia de una estructura orgánica, inexistencia de un departamento de gestión de talento humano, ausencia de procesos documentados de reclutamiento, selección e inducción, falta de capacitaciones, evaluaciones de desempeño, inexistencia de programas de promoción, así como la inexistencia de manuales o sistemas de gestión de talento humano, son entre otros factores que no permiten un eficiente desarrollo de los colaboradores.

Las dificultades mencionadas anteriormente, han generado varias dificultades en aspectos como una excesiva rotación del personal. Por ejemplo, en el año 2018 ingresaron a la empresa 45 empleados y en el mismo año se desvincularon 29 empleados, es decir, el 64% del personal contratado en el mismo año se desvinculó. Para el 2019 la empresa contrató a 38 empleados, de los cuales 25 que significan un 56%, se desvinculó en el mismo año. De acuerdo con el criterio del propietario de la empresa, esta situación se presenta porque los empleados, al ingresar a la empresa, no tienen un puesto de trabajo fijo, les toca realizar diferentes labores en varios puestos y al parecer no consideran adecuada esa política de trabajo y renuncian.

Del mismo modo, otro de los indicadores que se han presentado negativamente en la empresa es el que tiene que ver con el ausentismo laboral. Según datos obtenidos del gerente propietario de la empresa, en el año 2018 se presentó un ausentismo mensual del 2.87% y en el 2019, un ausentismo mensual de 3.25%. En valores absolutos, de 38 empleados, mensualmente en promedio, unas dos personas faltan al lugar de trabajo y las razones principales son enfermedades por las que han presentado certificados médicos.

Por lo expresado, la conveniencia del estudio radica en que permitirá a los propietarios de la empresa "PM Exportaciones" optimizar los procesos de administración de recursos humanos en pos de mejorar su desempeño, impulsar sus conocimientos y competencias y lograr un compromiso mayor para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

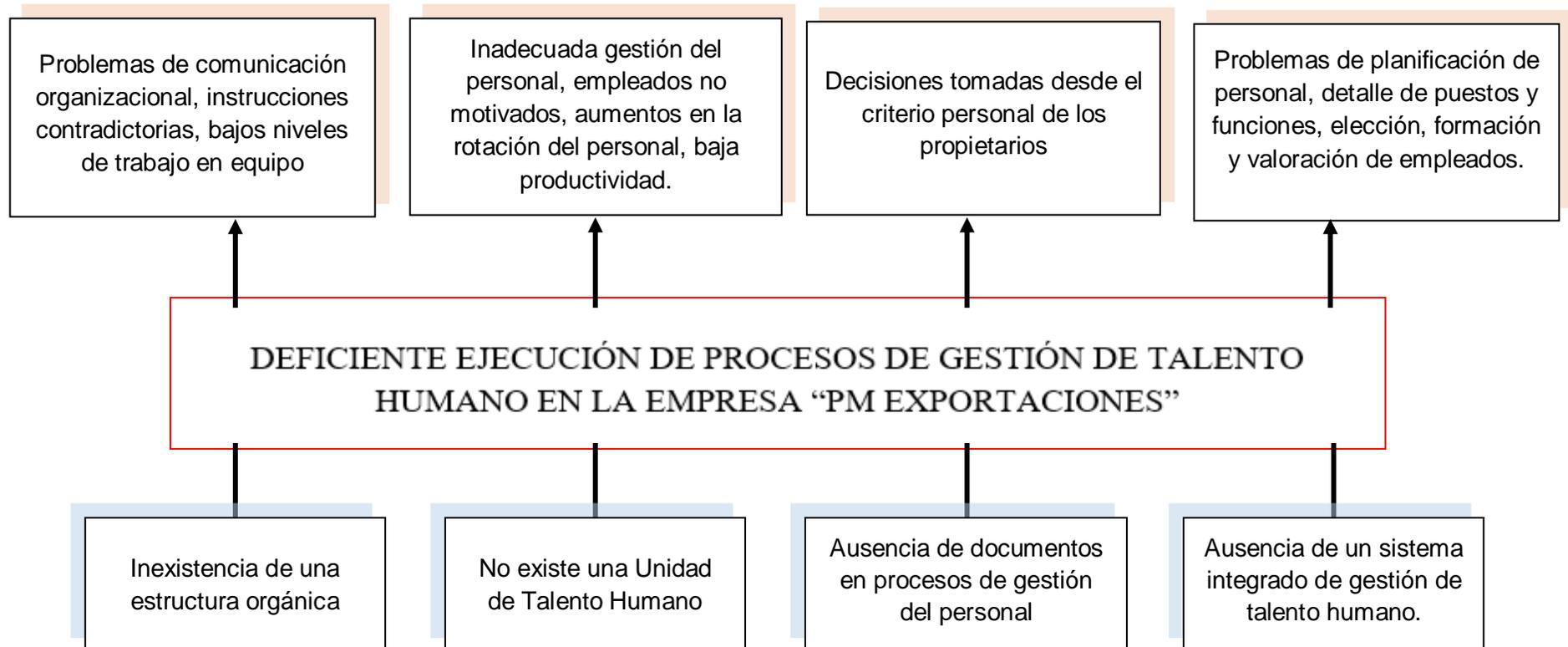
La aplicación práctica de la investigación se orienta a la posibilidad de ejecutar programas, procedimientos y políticas que provean de una estructura organizacional eficiente, en la que se distingan oportunidades de progreso, ambiente laboral adecuado y satisfacción de los colaboradores en su trabajo cotidiano.

El valor teórico de la investigación se enmarca en la eficiente utilización de información publicada con anterioridad por diversos y reconocidos autores, para orientar el diseño de un sistema que rijan la actuación del talento humano. En cuanto a la utilidad metodológica, el estudio servirá de fuente para que futuras investigaciones que aborden el tema, tengan a su disposición, una herramienta administrativa efectiva y de fácil aplicación.

Árbol del problema

Figura 1

Árbol del problema



Nota. Este mapa muestra la problemática de la deficiencia de procesos de gestión de talento humano en la empresa PM Exportaciones.

Marco teórico

Marco teórico, referencial y concepciones

Teorías de talento humano

Todas las empresas que desean en la actualidad alcanzar el éxito, necesitan voltear constantemente la mirada a su recurso humano, específicamente en la capacidad que tienen estos para desarrollar su gestión. De acuerdo con Druker y Zamagni en su Teoría Administración Humanista (1975), los colaboradores no deben ser considerados obreros, sino que deben identificarse y potenciarse sus capacidades en favor de las empresas. Además, el interés económico que persiguen las organizaciones, no debe solo ser el objetivo a alcanzar, sino también valorar al ser humano como lo que es, como se ha pretendido realizar en la presente investigación.

Otra de las bases teóricas consideradas, es la Teoría Y de McGregor (1957), en donde se pone un adecuado interés en la motivación y la gran necesidad de que los trabajadores se superen constantemente. Para el citado autor, los colaboradores deben considerarse como seres humanos que sienten y piensan, no solo son objetos que sirven para efectuar un determinado trabajo con repeticiones mecánicas constantes que le permitan cumplir un propósito ajeno a sus objetivos tan solo por ganar un sueldo. Se debe no solo promover el crecimiento de los empleados, sino también brindarles un ambiente con altos niveles de seguridad y bienestar.

También se revisó la Teoría de la motivación y personalidad de autoría de Maslow (1937). Esta teoría promueve la constante motivación y personalidad a través de la satisfacción de necesidades de los colaboradores, logrando con esto su superación y predisposición al desarrollo. La meta final es que los colaboradores puedan autorrealizarse y tener una mayor ambición y aspiración personal.

Bajo la perspectiva de Alles (2005), al talento se lo debe relacionar con la competencia, debido a que esta última puede ser medida y desarrollarse continuamente, proponiendo para el efecto un modelo basado en competencias en donde se establecen claramente la selección del personal y su posterior evaluación. Con este modelo se dio inicio a lo que se conoce como "Dirección de Personas". A pesar de ello, la gestión del personal en la actualidad, es más exigente y busca el involucramiento de las personas en los aspectos estratégicos de las empresas con el fin de establecer resultados individuales y su aporte al logro de los resultados empresariales, poniendo de manifiesto las capacidades y habilidades personales de los colaboradores.

Según la teoría de Chiavenato (2009), la administración del personal ha cedido espacio a nuevos enfoques en los que se define que las personas no pueden ser considerados como un simple recurso de la organización, sino más bien, deben ser calificados como seres humanos que gozan de habilidades, percepciones, aspiraciones y conocimientos, los que promueven a su vez, la innovación, la producción y la competitividad.

Por otro lado, García y Casanueva (1999) afirman que la gestión del personal reúne un conjunto de técnicas, prácticas y políticas que se orientan a integrar y direccionar a los colaboradores de una empresa, logrando que estos puedan desenvolverse eficientemente para conseguir los objetivos empresariales.

Por último, el manejo del personal dentro de una organización se orienta de forma estratégica, siendo que las competencias propias y por desarrollar, a más del talento que proyecta cada colaborador. Es necesaria la utilización de métodos que permitan el desarrollo del personal al interior de la empresa como fuera de ella.

Marco referencial

Se hace necesario verificar antecedentes, teorías, regulaciones, metodologías, entre otros aspectos investigativos de estudios realizados con anterioridad que permita la

identificación de vacíos o interrogantes por explorar, que justifiquen el proyecto que se ejecuta. En este contexto se identificaron varias investigaciones que sirvieron para fundamentar el estudio que se desarrolla.

Cunalata (2019) buscó analizar la incidencia que tiene el manejo del personal en la forma en que realizan su trabajo los colaboradores de la empresa BOHO en la ciudad de Riobamba. En torno a la metodología, fue un estudio descriptivo, no experimental, en el que se aplicó la observación que sirvió para la construcción de instrumentos de encuesta y entrevista para la obtención de la información de parte de propietarios y empleados. Entre los resultados se pudo evidenciar que existe un deslindamiento de los procesos de reclutamiento y selección de empleados, por lo que las falencias administrativas de talento humano tienen una gran incidencia en el desempeño de los colaboradores. Del mismo modo se pudo comprobar la inexistencia de un manual de procedimientos para evaluar el trabajo de los colaboradores como apoyo a su dirección.

En la investigación de Bonilla (2015) el objetivo fue desarrollar un sistema integrado de persona en pos de hacer más eficiente la gestión administrativa del Gadm de Baños de Agua Santa. En cuanto a la metodología, fue un estudio cuantitativo-cualitativo, que utilizó el método analítico-sintético y el inductivo-deductivo, aplicando encuestas, entrevistas, revisión documental y observación. Entre las conclusiones se destaca que es bajo el costo para adquirir un sistema para manejar al personal; se podría mejorar la gestión de los empleados que se desarrolla en la actualidad. La implementación del sistema permitirá mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa.

Moya y Callejas (2015) plantea como objetivo de su investigación, el análisis, diseño e implementación de un sistema de gestión de talento humano en la "Comunidad Salesiana San Juan Bosco" de la ciudad de Guayaquil. Respecto a la metodología, el estudio se definió como investigación y desarrollo, debido a que fue un proceso que no se limitó al análisis sino a la implementación del sistema requerido. Entre los resultados de la investigación se destaca el diseño del sistema bajo una base de datos estructurada

en MySQL, que permita el mantenimiento de registros actuales y antiguos, conserve la información relevante y contribuya a la reducción de tiempos en los procesos de talento humano de la entidad.

El objetivo de la investigación de Sandoval (2015) fue diseñar un sistema integrado de gestión de personal en pos de hacer más eficiente el desempeño del personal en la Federación Deportiva del Carchi. En cuanto a la metodología, fue un estudio cualitativo-cuantitativo, transversal, correlacional, bibliográfica y de campo, en el que se aplicaron encuestas y entrevistas a una población de 18 personas que forman parte de la entidad. Entre los resultados se destaca que no existe un proceso de planificación, con el que se orienten procesos y desempeños que mejoren la gestión de los colaboradores. Del mismo modo, no existe un manual de funciones ni procesos documentados que permitan un ambiente en el que se desarrollen las competencias del personal.

Talento humano

Según el criterio de Barros (2016), se considera talento humano a la capacidad que tiene una persona en cuanto a comprender y atender de forma inteligente las opciones que existen para resolver un determinado problema, poniendo de manifiesto sus aptitudes, experiencias y habilidades, teniendo también la oportunidad de aumentar la producción y la mejora continua de las capacidades de los colaboradores.

Según Chiavenato (2009), el talento humano hace referencia a las habilidades de las personas para desarrollar una determinada actividad a realizar en el corto plazo, desarrollando también habilidades direccionadas a los objetivos organizacionales.

Según las consideraciones expuestas, es importante acotar que el talento humano permite combinar cualidades y características, implicando con ello los conocimientos y los compromisos adquiridos en el trabajo a realizar. De esta forma, se

puede considerar la importancia de contar con un personal motivado, capacitado y plenamente desarrollado en función de las actividades planteadas.

Gestión de talento humano

De acuerdo con Alles (2018) el manejo de recursos humanos tiene que ver con diferentes funciones que van desde el comienzo hasta la finalización de las relaciones laborales, teniendo en consideración aspectos como reclutamiento y posterior selección de los trabajadores, el mantenimiento de la relación de trabajo ajustadas a las normas organizacionales y legales. Se tiene también en la evaluación de desempeño, los niveles de seguridad y control de operaciones.

Para Caicedo (2016), la gestión y manejo de los colaboradores empieza con el hecho de que los trabajadores puedan reconocer a la empresa como su casa, en la que se sienta a gusto, en donde se crean grupos sociales y de trabajo orientados no solo a la obtención de propósitos personales sino también organizacionales.

Se puede acotar que la gestión del personal hace referencia a la administración de los individuos que forman parte de una empresa, teniendo siempre en consideración las competencias de las personas y de las organizaciones a fin de alcanzar los objetivos empresariales.

En relación con los criterios expuestos anteriormente, se puede considerar a la administración de los recursos humanos como el manejo de las capacidades que tienen las personas para desarrollar su trabajo en una empresa, buscando promover el desarrollo de capacidades y habilidades para lograr la satisfacción de manera personal y organizacional.

Funciones de gestión de trabajadores

Para Caballana (2017) las principales funciones en la gestión de los colaboradores son las siguientes:

Tabla 1

Funciones de la gestión del talento humano.

Función	Descripción
Empleo	Se pone a disposición el personal que se necesita en la empresa tanto para el área administrativa como operativa.
Administración del personal	Se refiere a manejar adecuadamente el personal con que se cuenta y su efectiva inmersión en el cargo asignado.
Retribución	Que, a más de cumplir con el perfil profesional en el puesto que desenvuelva, el empleado reciba un sueldo justo y motivador por sus habilidades y actitudes.
Desarrollo del talento humano	Los empleados deben ser capacitados en temas que sirvan no solo para su desarrollo en el ámbito personal, sino también en el ámbito profesional.
Relaciones laborales	Generar un entorno laboral adecuado en el que los colaboradores se sientan conformes para desarrollar un trabajo productivo.

Nota. Tomado de la obra de preámbulo a la gestión de los trabajadores (2017).

Objetivos de la gestión de talento humano

Para Luzuriaga (2015) dentro de una empresa, los objetivos de la gestión del personal no tienen que ver solamente con las intenciones de los administradores de la empresa, sino también hacen referencia a los desafíos organizacionales que se presentan, tanto de los trabajadores como del departamento que los agrupa.

De acuerdo con Enríquez (2019), la gestión del personal tiene que ver con objetivos como los siguientes:

- Incorporar empleados.
- Tener una relación contractual en función de las normativas legales.
- Desarrollar procesos de capacitación.
- Promover el desarrollo de carreras.
- Vigilar que las remuneraciones se ajusten al trabajo que se realiza.
- Promover la seguridad e higiene en las instalaciones.
- Terminar relaciones laborales.

Por esta razón, es necesario acotar que, por medio de los objetivos se establecen acciones que permiten medir las actuaciones realizadas por los administradores del personal. Los departamentos de manejo de personal facilitan que los colaboradores desarrollen sus capacidades y habilidades, de tal manera que pueda satisfacer sus propias necesidades y las necesidades organizacionales.

Sistema integrado de gestión de talento humano

Las organizaciones son un conjunto de acciones que buscan dotar de competitividad a las empresas, razón por la cual se analiza teóricamente el sistema integrado de manejo de personal para sustentar la propuesta del presente trabajo investigativo.

Para Bohlander (2016) un sistema integrado de gestión:

Es la plataforma en la que, de forma común, se unifican todos los procesos que se presentan en una organización, estableciendo para el efecto, manuales de procedimientos, de funciones, acciones de trabajo, documentos y otros registros que fundamentan el proceso de revisoría y control de la dirección.

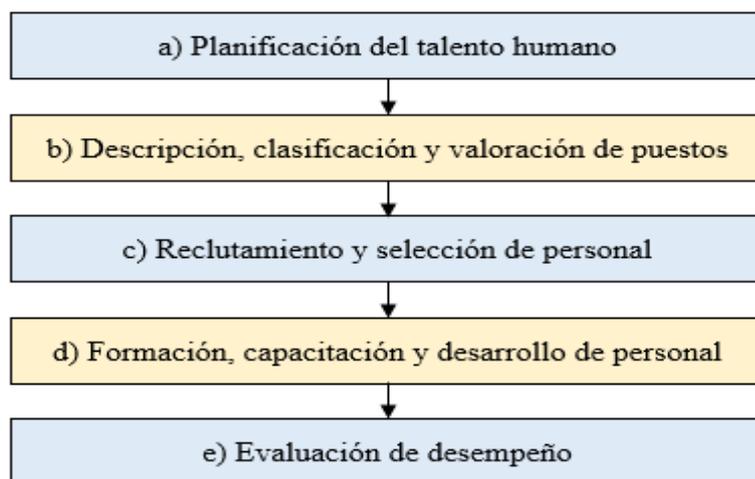
Es posible considerar entonces que el sistema de talento humano, posibilita la unificación de métodos, políticas y procedimientos que se orientan a la validación de conocimientos y habilidades en una organización, a propósito del desarrollo de sus potencialidades y un trabajo basado en la eficiencia.

Es importante acotar que, los recursos humanos son un espacio para aptitud que posibilite un desarrollo de habilidades y conocimientos, impulsando siempre la modificación de comportamientos y aptitudes. En un sistema se interrelacionan diferentes aspectos que hacen un todo.

Según Palacios (2012) un sistema integrado de gestión de talento humano, cuenta con otros subsistemas que se presentan a continuación:

Figura 2

Subsistemas de gestión de talento humano



Nota. La figura muestra cómo se interrelacionan diferentes aspectos en los subsistemas de gestión de talento humano. Palacios (2012).

Subsistema para planificar el personal

La planeación de personal, conocida también como planificación del talento humano, hace referencia con el establecimiento de funcionarios calificados para que desarrollen una función acorde a sus capacidades y en el puesto decidido.

Molina (2016) considera que, a través de este subsistema, se pretende identificar personas que contribuyan a la satisfacción de necesidades de rentabilidad, con competencias oportunas que permitan afrontar los retos en los distintos puestos de la organización.

Según lo expresado, la planeación del talento humano tiene que ver con la anticipación y prevención del movimiento de personas dentro de una empresa, tomando en consideración los objetivos que se persiguen con un alto nivel de eficiencia a propósito de lograr las metas organizacionales.

Subsistema de descripción, valoración y clasificación de puestos

De acuerdo con Carrasco (2019), la descripción de los puestos tiene que ver con la determinación específica de las actividades que deben realizar los colaboradores en un puesto determinado. También requiere de una categoría profesional específica que varían en función de los puestos que se van a ocupar.

Este proceso del sistema de gestión de talento humano se orienta a la funcionalidad operativa de los diferentes departamentos que conforman la empresa y que se distribuyen para lograr el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales en estricta armonía con la estructura que rige a la organización.

Sobre la valoración de puestos, se trata de establecer detalladamente los contenidos establecidos para cada puesto de trabajo, los métodos que se aplican y las relaciones que se presentan entre departamentos. Por medio de esta metodología se establecen los valores relativos de cada puesto.

Por último, Soler (2020) define a la calificación de puestos como la reunión de responsabilidades, funciones y actividades de orden primario que se fundamentan como un elemento esencial para dividir el trabajo que se realiza. Son entonces el conjunto de responsabilidades que debe cumplir un funcionario en cada unidad laboral.

Para Chiavenato (2009) en la valoración se agrupan cargos del mismo tipo en función de responsabilidades establecidos y que tienen bastante similitud para promover la inclusión en el mismo análisis.

Por lo expresado, se considera que la clasificación de puestos permite la unión de funciones que tienen características similares para, bajo esta premisa, poder posteriormente evaluar el nivel de desempeño de acuerdo con indicadores previamente establecidos para el efecto.

Subsistema de reclutamiento y selección de personal

De acuerdo con Cabrera (2015) al hablar de reclutamiento de personal busca atraer los mejores candidatos para una determinada tarea en una empresa tipo. Se le conoce como reclutamiento porque intenta identificar a los posibles candidatos con mayor capacidad para cubrir las vacantes.

Es importante recalcar que el reclutamiento se considera como un procedimiento que permite llenar vacantes o vacíos de puestos en una empresa. Muchos autores coinciden en manifestar que siempre resultará de mucha importancia atraer personal capacitado e idóneo para las vacantes requeridas.

Por lo tanto, se entiende particularmente que la selección de personal promueve la selección de participantes con la mejor capacidad que estén dispuestos a poner su mayor esfuerzo para el logro de las metas organizacionales.

Subsistema de formación, capacitación y desarrollo profesional

Según Salinas (2015) la capacitación de los colaboradores se entiende como las enseñanzas que reciben quienes laboran en una empresa con el propósito de prepararse y guiarse hacia la conversión de sus aptitudes intrínsecas en capacidades específicas de determinado puesto laboral.

Se considera a la capacitación como un proceso detallado y sistemático de enseñanza y aprendizaje con el que se promueven las destrezas y habilidades de los colaboradores que mejoren el desempeño laboral.

Según Salinas (2015), son cuatro etapas las que se presentan en un programa de capacitación, los mismos que se detallan a continuación.

- Diagnóstico.
- Diseño.
- Implementación.
- Evaluación.

Subsistema de evaluación de desempeño

Según Milkovich (2014) se considera como evaluación del desempeño, la actividad por medio de la cual, se puede medir el desempeño que tienen los colaboradores de una empresa en un periodo determinado en la medida en la que se cumplen los requisitos que tienen los puestos de trabajo.

Por lo tanto, se puede afirmar que la evaluación del desempeño se trata de un modelo utilizado para comprobar en qué nivel se han cumplido los objetivos planteados de manera individual por los colaboradores. Por medio de la evaluación se lograr conocer de manera integral las conductas profesionales y el rendimiento de los colaboradores.

Según Rodríguez (2018) existen tres métodos para la evaluación del desempeño:

- Método de investigación de campo. – Se realiza luego de que un especialista acuerda con el gerente de una empresa, los aspectos que van a ser evaluados entre los trabajadores.
- Método de evaluación de grupo. - Generalmente son evaluaciones sobre el desempeño que se realizan entre los empleados y sus compañeros de trabajo, siendo evaluaciones que permiten contar con información suficiente para la toma de decisiones basadas en los propios criterios de los colaboradores.
- Evaluación en 360°.- Es considerada la más eficiente porque permite obtener información de diversas fuentes que permiten la adaptación y el posterior acoplamiento en sus entornos laborales.

Objetivo general

Diseñar un Sistema Integrado de Talento Humano para la Empresa PM Exportaciones.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la gestión del talento humano de la empresa.
- Identificar los factores que inciden en la situación actual de la gestión de talento humano.
- Establecer la estructura y lineamientos que deben observarse para la implementación del sistema integrado de gestión de talento humano en la empresa.
- Presentar la propuesta de un sistema integrado de gestión de talento humano para la empresa PM Exportaciones.

Determinación de la variable

Sistema integrado de gestión de talento humano.

Es la herramienta administrativa que posibilita unificar políticas, procedimientos y métodos a propósito de impulsar las habilidades y conocimientos de los empleados de una organización, para fomentar el desarrollo de su potencial y promover la eficiencia en el servicio que brindan.

Se creyó conveniente el planteamiento de sólo la variable independiente porque en el tema de investigación se definió como objetivo la presentación de un sistema integrado de gestión de talento humano sin ninguna vinculación con otros aspectos. Dependerá de los propietarios de la empresa su puesta en práctica y, futuras investigaciones podrían determinar los impactos o beneficios de su aplicación.

Operacionalización de variable

Tabla 2

Operacionalización de variable independiente

Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Sistema integrado de gestión de talento humano	Herramienta administrativa que posibilita unificar políticas, procedimientos y métodos a propósito de impulsar las habilidades y conocimientos de los empleados de una organización, para fomentar el desarrollo de su potencial y promover la eficiencia en el servicio que brindan	Inducción del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección del personal 2. Contrato de personal 3. Integración del personal 4. Expectativas de la organización 5. Obligaciones y responsabilidades 6. Solución de problemas 7. Manual de funciones 8. Procedimientos a ejecutar 9. Rotación del personal 10. Despido de trabajadores 	Cuestionario

Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
		Recompensa del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo del personal 2. Preparación para liderar 3. Reuniones para evaluar objetivos 4. Reuniones sobre actividades y dificultades. 5. Programa de incentivos 6. Reconocimiento de esfuerzo del personal 7. Motivación del personal 8. Estímulos de la empresa 	Cuestionario

Categorías	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
		Desarrollo del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Programas de capacitación 2. Capacitación en función de misión, visión y objetivos 3. Evaluaciones de desempeño 4. Desempeño de funciones 5. Registro de personal y puestos 6. Base de datos de supervisión. 	Cuestionario

Nota. La presente tabla muestra las estrategias de la empresa PM Exportaciones para mejorar sus necesidades de talento humano.

Metodología

Tipo de estudio

El estudio fue mixto, es decir de tipo cuantitativo-cualitativo. Cuantitativo porque su propósito fue el de obtener información relevante que permita conocer el objeto de estudio; aplicó instrumentos que permitan con sus resultados estadísticos, conocer las necesidades y requerimientos de los empleados. Fue cualitativo porque obtuvo criterios personales del propietario con una entrevista sobre la gestión de talento humano realizada en la empresa “PM Exportaciones”.

En cuanto al enfoque, se considera una investigación descriptiva porque buscó detallar los procesos que se presentan en la administración del personal con el propósito de definir condiciones que mejoren la condición de los trabajadores. Por último, fue una investigación de campo, porque se realizó en las instalaciones de la empresa “PM Exportaciones”.

Finalmente, se la considera no experimental, definida como un estudio que no busca realizar cambios profundos en las variables (Fernández y Baptista, 2014). Según lo expresado, el estudio no modifica la condición actual del fenómeno, sino que propone el sistema de gestión de talento humano para mejorar la actividad del personal.

Población y muestra

El presente estudio fue desarrollado en las instalaciones de la empresa “PM Exportaciones” por lo que el universo poblacional fueron el propietario, 5 empleados administrativos y 28 empleados operativos que laboran en la empresa. Debido a que el número de participantes es limitado, no se aplicó ninguna fórmula muestral y se tomó en cuenta a todos los sujetos expuestos.

Técnicas e instrumentos

Para la recolección de información se aplicó una encuesta dirigida a los empleados de la empresa “PM Exportaciones”, en la que, por medio de preguntas cerradas bajo una escala de Likert se pretendió conocer sus criterios sobre las condiciones en las que se desarrolla la gestión del talento humano en la organización. Para la realización de la encuesta se utilizó un instrumento ya elaborado y validado previamente de autoría de Abanto (2019), quien realizó una investigación para medir la relación de la gestión de talento humano en la calidad del servicio de las empresas.

La encuesta se realizó con el objetivo de conocer, de manera directa con los integrantes de la empresa, como se cumplen las dimensiones especificadas, entre las que se identifican la selección del personal, inducción, capacitación, si existen procesos para recompensar e incentivar al personal, si se aplican procesos de evaluación del desempeño, entre otros.

Del mismo modo se consideró conveniente realizar una entrevista al propietario de la empresa “PM Exportaciones”, con el propósito de identificar sus puntos de vista sobre la implementación de un sistema integrado de talento humano, para mejorar las actividades al interior de la empresa. Para la realización de la entrevista se plantearon 10 preguntas abiertas sobre los procesos que se toman en consideración en la gestión de talento humano.

Como se mencionó desde inicios de la investigación, el propósito es diseñar un sistema integrado de talento humano para la empresa “PM Exportaciones”. En este contexto, para la elaboración del mencionado sistema y siendo que, a nivel gerencial y según la globalización actual cambiante, se necesita de manera indispensable potencializar el recurso humano de las organizaciones, con el fin de generar una ventaja competitiva basada en la metodología “saber hacer”.

Resultados

Encuesta realizada a trabajadores de la empresa

El estudio se desarrolló en las instalaciones de la empresa “PM Exportaciones”, efectuando una encuesta a los 33 empleados que laboran en la Institución. El cuestionario estuvo conformado por tres componentes que evaluaron aspectos como inducción, recompensa y desarrollo del talento humano. El modelo de encuesta se encuentra adjunto en los anexos del trabajo investigativo.

El cuestionario constó de 24 preguntas; 10 sobre inducción del personal, 8 sobre recompensa y 6 sobre desarrollo de talento humano. Todas las preguntas fueron cerradas y para cada una se asignó una calificación de 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutro, 4 = De acuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo.

En el primer aspecto evaluado, que hacía referencia a la inducción del personal buscó obtener información sobre selección, contrato e integración del personal, expectativas de la organización, obligaciones y responsabilidades, solución de problemas, manuales de funciones y procedimientos establecidos, rotación de personal y despido de trabajadores.

En torno al aspecto de recompensa, se buscó conocer información sobre liderazgo y personalidad para liderar, reuniones para evaluar objetivos, actividades y dificultades, existencia de programas de incentivos, reconocimiento, motivación y estímulos recibidos por el personal.

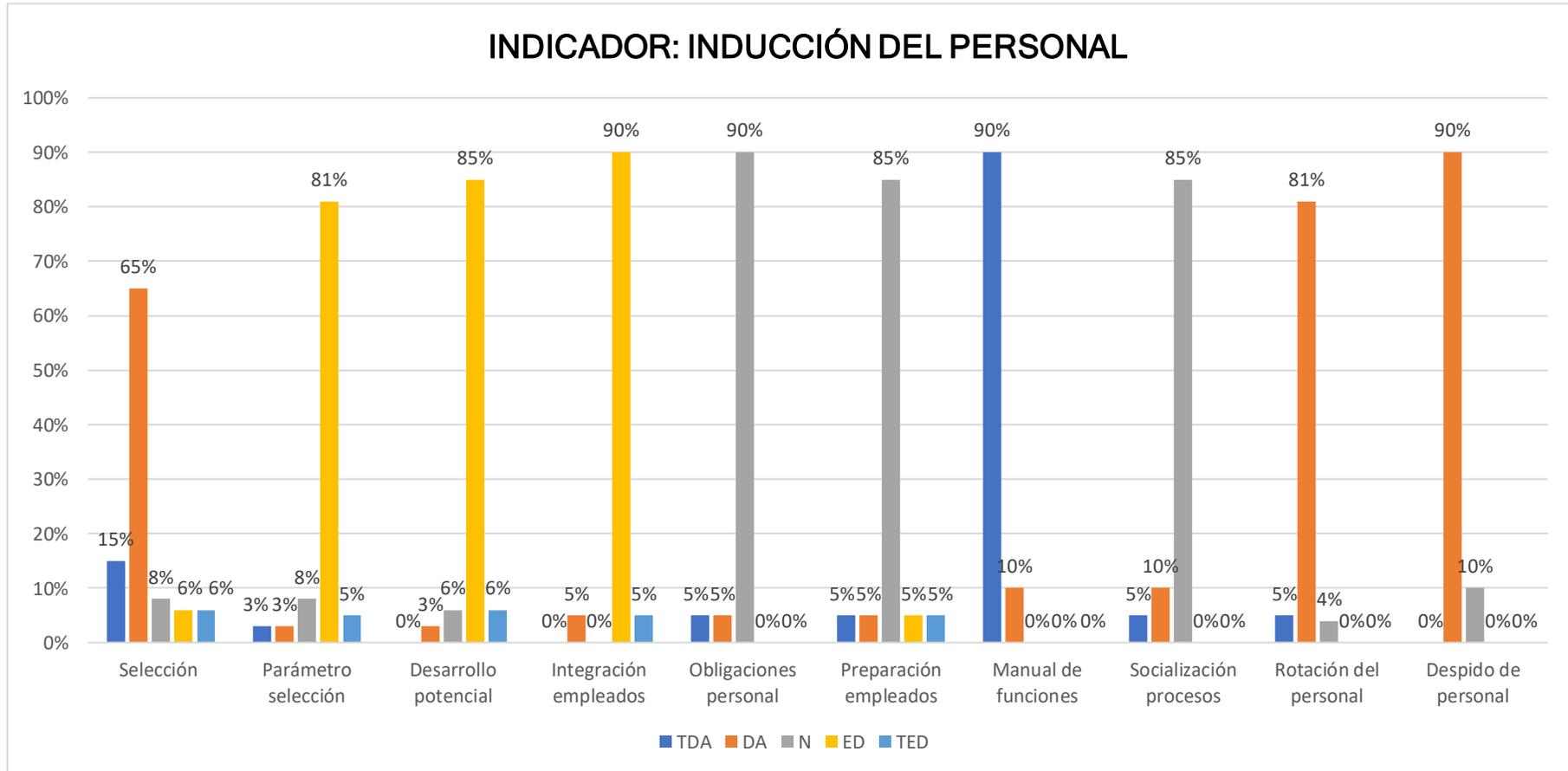
Finalmente, en el tema de desarrollo del talento humano se buscó conocer aspectos como ejecución de programas de capacitación en función de la misión, visión, objetivos, evaluaciones del personal, desempeño de funciones, registro de personal y puestos, así como base de datos de supervisión.

Para la presentación de los resultados se utilizaron gráficos de barras, en los que se expusieron por grupos (inducción, recompensa y desarrollo), los porcentajes de respuestas que manifestaron los trabajadores encuestados.

Al analizar el aspecto de inducción del personal, compuesto de 10 preguntas, se obtuvo los siguientes resultados presentados en el gráfico 3.

Figura 3

Indicador sobre inducción del personal



Nota. El presente grafico estadístico refleja que existe un déficit de satisfacción, estando solo el 15% del personal conforme con su función.

Sobre la inducción del personal, los datos obtenidos de las encuestas permitieron evidenciar en el gráfico 3 que, el 65% de empleados considera que la empresa realiza un proceso para seleccionar personal nuevo, sin embargo, es un proceso que no cuenta con documentos o parámetros de medición de las capacidades de los aspirantes como lo expresó el 81% de los encuestados.

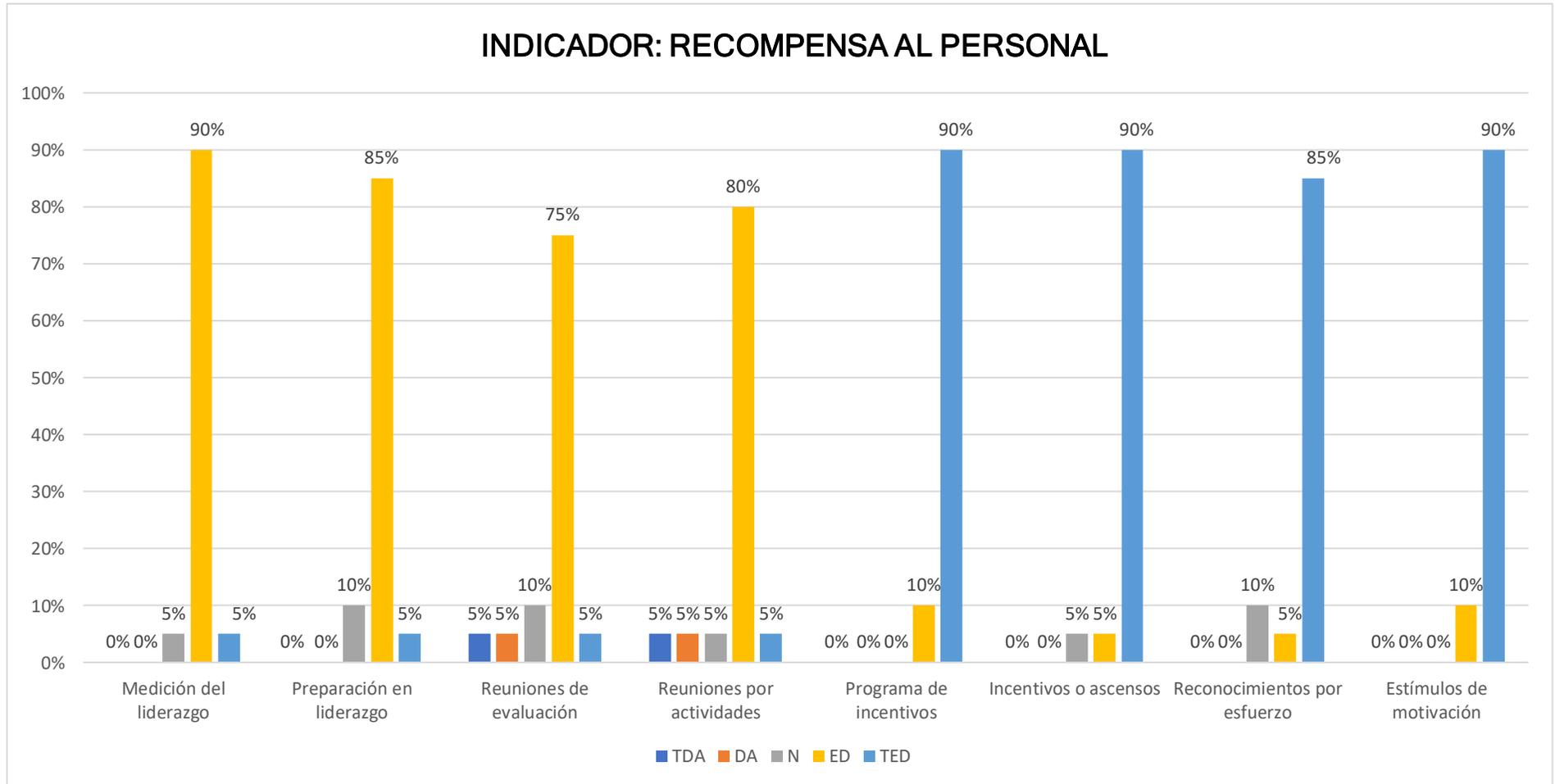
Se conoció que el 85% de los empleados, considera que luego de la contratación, la empresa no realiza actividades para desarrollar las potencialidades del personal nuevo. En este mismo sentido, el 90% de los empleados afirma que los propietarios de la empresa no realizan actividades para integrar adecuadamente a los nuevos trabajadores al entorno institucional, dificultando de cierto modo la realización adecuada de las actividades.

El 90% de los empleados considera que conoce medianamente las obligaciones que tiene que ejecutar en la empresa y guarda relación con el criterio del 85% que considera no sentirse preparado totalmente para el cumplimiento de sus tareas, ya que todo lo que realizan lo han ido ejecutando de forma empírica y por propia experiencia. Una de las razones por las que puede generarse esta condición es por la inexistencia de un manual de perfil y descripción de funciones, como lo afirma el 90% de los encuestados; esta situación concuerda con el criterio del 85% de los empleados, quienes consideran no haber sido inducidos por la empresa en los procedimientos o funciones a realizar.

Finalmente, se pudo conocer que, según el criterio del 81% de los trabajadores, existe una constante rotación del personal entre los diferentes puestos de trabajo, especialmente, en el área operativa y esta condición se relaciona con el despido de trabajadores, que a criterio del 90% de los consultados, se presenta con bastante frecuencia.

Figura 4

Indicador sobre recompensa al personal



Nota. El presente indicador nos muestra como más del 75% de los encuestados están en desacuerdo con la recompensa al personal de trabajo.

En cuanto al aspecto de recompensa según el gráfico 4, la encuesta realizada permitió conocer que, de acuerdo al 90% de los empleados, no existen instrumentos con los que se puedan medir y promover el liderazgo entre los colaboradores, guardando relación con el criterio del 85% que no considera tener la suficiente preparación para liderar los grupos de trabajo o ambientes en los que se desenvuelven.

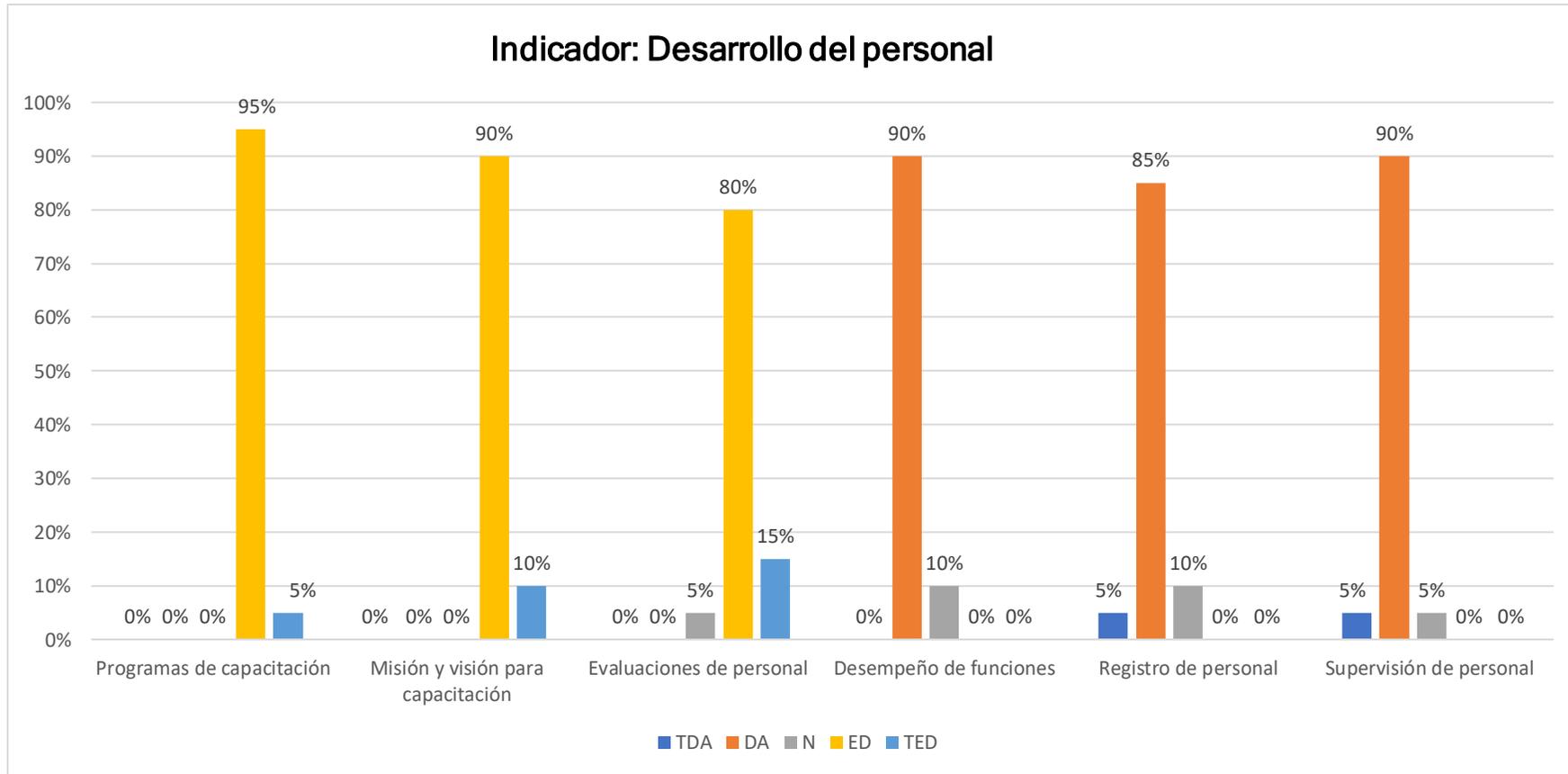
El 75% de los empleados consideran que no los propietarios de la empresa no planifican ni ejecutan reuniones en las que se discutan los objetivos y metas que se han planteado a nivel institucional. La poca ejecución de estas reuniones, no solo que no permite conocer si se cumplen las metas organizacionales, sino que tampoco los empleados, según el 80%, pueden dar a conocer los problemas o inconvenientes que tienen en su gestión laboral.

Respecto a los incentivos hacia los trabajadores, un 90% de los encuestados manifestó que no existe un programa formal de incentivos que premie el esfuerzo de los empleados por cumplir con las metas y objetivos organizacionales, es decir, según el 90% de quienes forman parte de la empresa, no se hacen reconocimientos e incentivos por el esfuerzo que realiza el personal.

El 85% de los empleados está en desacuerdo con la no existencia de reconocimientos que premien los esfuerzos realizados en las actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa. En este mismo sentido, el 90% de los consultados están inconformes porque no reciben estímulos que le brinden una suficiente motivación para desarrollar de una mejor forma su trabajo.

Figura 5

Indicador sobre recompensa al personal



Nota. La presente estadística nos muestra como el 0% de trabajadores son capacitados para su desarrollo laboral.

Los resultados que se muestran en el gráfico 5, evidenciaron que el 95% de los empleados afirma que la empresa no planifica ni ejecuta programas de capacitación entre sus empleados; que no se toma en consideración la capacitación como parte del cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa, como lo manifestó el 90% de los consultados.

El 85% de los empleados afirma que no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal para conocer cómo están ejecutando su labor, cuáles son los procesos que deben observarse y mejorarse. Esta condición genera que los empleados, según el 90%, califiquen como correcto el desempeño de sus labores, sin tener una herramienta técnica para conocer una calificación objetiva de su gestión individual.

En cuanto al manejo de datos de los empleados, el 85% considera que se cuenta en la empresa con un registro de personal por puestos. Este registro sirve como base de datos para que las autoridades de la empresa, según el 90% de los encuestados, puedan realizar procedimientos de supervisión a las labores de los empleados.

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Se aplicó el análisis de la matriz FODA como una herramienta que posibilita la identificación de la situación actual de la empresa “PM Exportaciones”, permitiendo de esta forma la obtención de un diagnóstico preciso, que posibilite a los administradores tomar decisiones que mejoren la gestión empresarial.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 3

Análisis FODA

Ambiente interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adecuado ambiente laboral ▪ Reconocimiento en el mercado ▪ Remuneraciones integrales ▪ Liquidez empresarial ▪ Canales directos de distribución ▪ Variedad de productos y servicios ▪ Planificación de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta un departamento de talento humano ▪ Inexistencia de un manual de gestión de talento humano ▪ Inexistencia de procedimientos de reclutamiento, selección e inducción del personal. ▪ Excesiva rotación del personal ▪ Falta de motivación al personal ▪ Falta de capacitaciones ▪ Falta de evaluaciones de personal ▪ Bajos niveles de publicidad y promoción

Ambiente externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación de la empresa ▪ Marco jurídico ▪ Maquinarias y equipos ▪ Herramientas y materiales ▪ Clientes potenciales ▪ Pocas empresas del mismo tipo ▪ Accesibilidad a productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidades de inestabilidad política ▪ Impuestos ▪ Competidores ▪ Niveles de desempleo ▪ Inseguridad ▪ Dificultades económicas por pandemia ▪ Inflación

Entrevista a propietario de la empresa

Los resultados obtenidos en la entrevista realizada al gerente propietario de la empresa “PM Exportaciones” fueron los siguientes:

1.- ¿Cómo se encuentra estructurada administrativa y operativamente la empresa para el desarrollo de sus funciones?

Al iniciar la entrevista con el propietario de la empresa “PM Exportaciones” se consultó la forma en que se encuentra estructurada administrativa y operativamente la empresa, éste respondió que no se cuenta con un organigrama documentado y socializado, que se dividen las áreas en una parte administrativa para el cobro de servicios, pago de sueldos y otra parte operativa para brindar el servicio a los clientes.

2.- ¿Cómo recluta y selecciona trabajadores para la empresa?

Se preguntó cuál es el proceso de reclutamiento y selección de personal para laborar en la empresa. El propietario manifestó que se comunica por redes sociales que se necesita personal; toda vez que llegan los aspirantes se pide información sobre su

experiencia en cargos similares y según este parámetro se selecciona a los nuevos colaboradores.

3.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se realizan procesos de capacitación para el personal de la empresa?

Sobre la frecuencia con la que se realizan procesos de capacitación para el personal de la empresa, el propietario respondió que desde hace mucho tiempo no realizan capacitaciones ni al personal administrativo ni operativo.

4.- ¿Qué tipo de métodos se aplican para evaluar el desempeño del personal?

Respecto a las evaluaciones de personal, el entrevistado manifestó que no se han efectuado evaluaciones del trabajo que realizan los trabajadores porque no tienen conocimientos sobre estas herramientas administrativas y gerenciales.

5.- ¿Qué tipo de métodos se aplican para motivar el desempeño del personal que labora en la empresa?

Cuando se preguntó qué tipo de métodos se aplican para motivar el desempeño del personal que labora en la empresa, el propietario manifestó que, en fechas especiales como navidad, se entregan canastas y bonos, pero no hay programas específicos para la motivación del personal.

6.- ¿Cuál es la opinión que tiene sobre la implementación de un sistema de gestión de talento humano en la empresa?

Sobre la opinión que tiene sobre la implementación de un sistema de gestión de talento humano en la empresa, se pudo conocer que le parece interesante y de mucha importancia su aplicación, debido a que la empresa ha ido creciendo con los años y necesita mejorar el manejo administrativo y del personal.

7.- ¿Cuáles son los parámetros que se tienen en consideración para la toma de decisiones en la empresa?

Respecto a qué parámetros tiene en consideración para la toma de decisiones en la empresa, el propietario manifestó que se basa en la experiencia que le han dado los años para el manejo de la empresa. Que está consciente que debe haber procesos

de mejora y que está dispuesto a considerar métodos técnicos de gestión empresarial para que su empresa siga creciendo.

8.- ¿Considera que la toma de decisiones está basada en función de la planificación estratégica de la empresa?

Al preguntarle si considera que la toma de decisiones debe basarse en la planificación estratégica de la empresa, el propietario manifestó que se hace muy necesario, ya que las actividades administrativas y operativas deben alinearse a la misión y visión que tiene la empresa en el desarrollo de sus actividades.

9.- ¿Qué nivel de importancia tiene la toma de decisiones en el logro de las metas?

Sobre el nivel de importancia que tiene la toma de decisiones en el logro de las metas empresariales, el entrevistado manifestó que a veces ha tomado decisiones equivocadas, pero luego ha podido rectificar y mejorar, por lo que pudo darse cuenta que la toma de decisiones guía a la empresa hacia el éxito o fracaso.

10.- ¿De qué manera la implementación de un sistema integrado de gestión del talento mejorará las decisiones en la organización?

Finalmente, al preguntarle de qué manera la implementación de un sistema integrado de gestión del talento humano ayudará en la toma de decisiones en la empresa, el propietario considera que mejorará la señalización y seguimiento de los procesos, así como un mejoramiento de la condición laboral de los colaboradores.

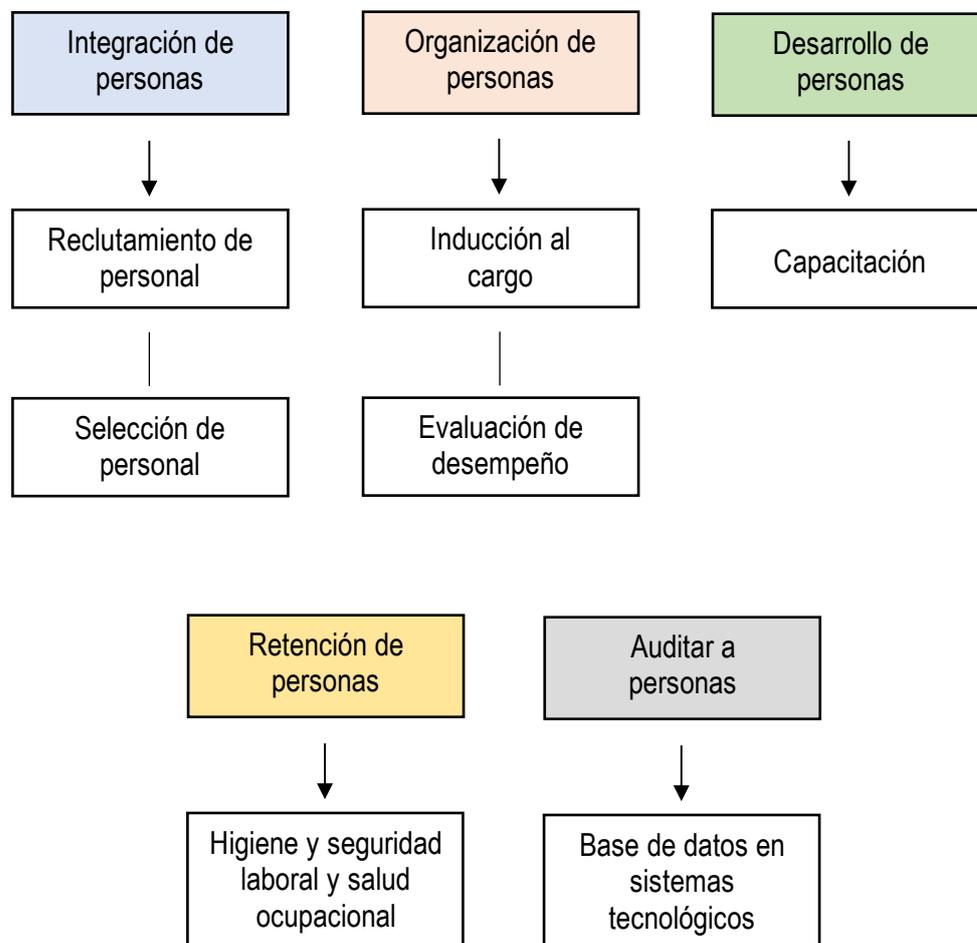
Propuesta

La propuesta de un Sistema de Gestión de Talento Humano, busca mejorar la gestión administrativa de la empresa "PM Exportaciones", poniendo en consideración todos los aspectos o módulos que intervienen en el proceso de gestión de personas. Es realizado con la finalidad de que los objetivos, estrategias y planes de acción de la empresa, guarden relación con la misión y visión organizacional y formando parte del proceso de derivación de éstos en las diferentes subdivisiones de la empresa.

Para que el sistema pueda ser eficiente, es necesario contar con la responsabilidad y apoyo de los directivos y todos los funcionarios de la empresa. Se hace necesario un involucramiento total de quienes participan en todos los procesos de la gestión empresarial. Los componentes del sistema son los siguientes:

Figura 6

Componentes del sistema



Nota. El presente mapa muestra el proceso de selección de personal.

Se describen a continuación los detalles de cada uno de los componentes del sistema.

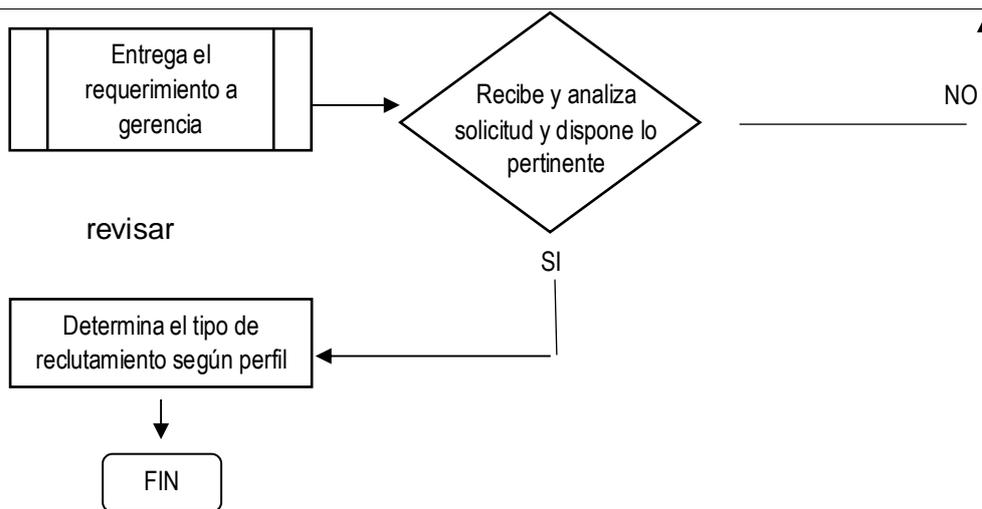
Subsistema de integración de personas

Componente de reclutamiento de personal

Tabla 4

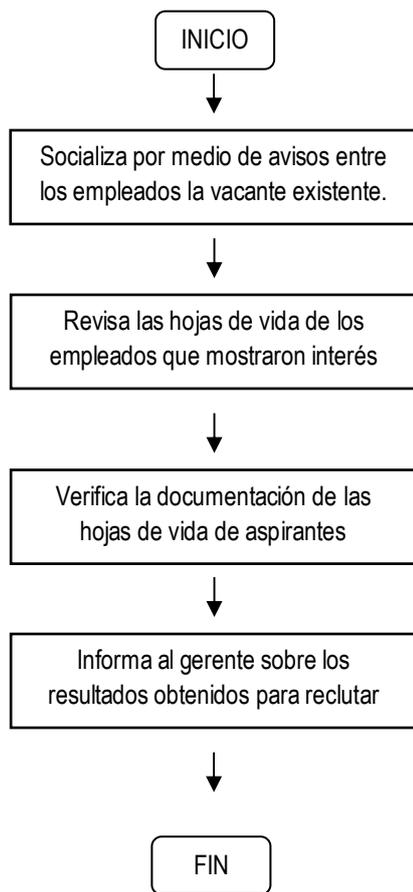
Reclutamiento de personal

“PM Exportaciones”		
Sistema de gestión de talento humano		
Sistema de integración de personas / Reclutamiento de personal		
<p>Objetivo. – Dotar a la empresa de herramientas que permitan desarrollar un eficiente proceso de reclutamiento del personal que llega a formar parte de su organización.</p>		
<p>Políticas. -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- La realiza el Gerente General. 2.- Se pone en práctica para llenar vacantes o cargos nuevos. 3.- Los tiempos del proceso son máximo de 15 días. 4.- Se considerará como segunda opción al reclutamiento externo. 5.- En el caso de personal técnico se usarán revistas especializadas. 6.- En el caso de personal administrativo de jerarquía alta, se contratarán empresas evaluadoras para el efecto. 		
Flujograma de procesos para reclutamiento de personal		
Administrador	Gerente general	Jefe departamental
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Analiza la solicitud de personal</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Verifica los perfiles para revisar el cumplimiento de requisitos</div> <div style="text-align: center;">↓</div>		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">INICIO</div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Entrega por oficio la solicitud de personal.</div>
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 100px; height: 10px;"></div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 100px; height: 10px;"></div> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; width: 100px; height: 10px;"></div> </div>		



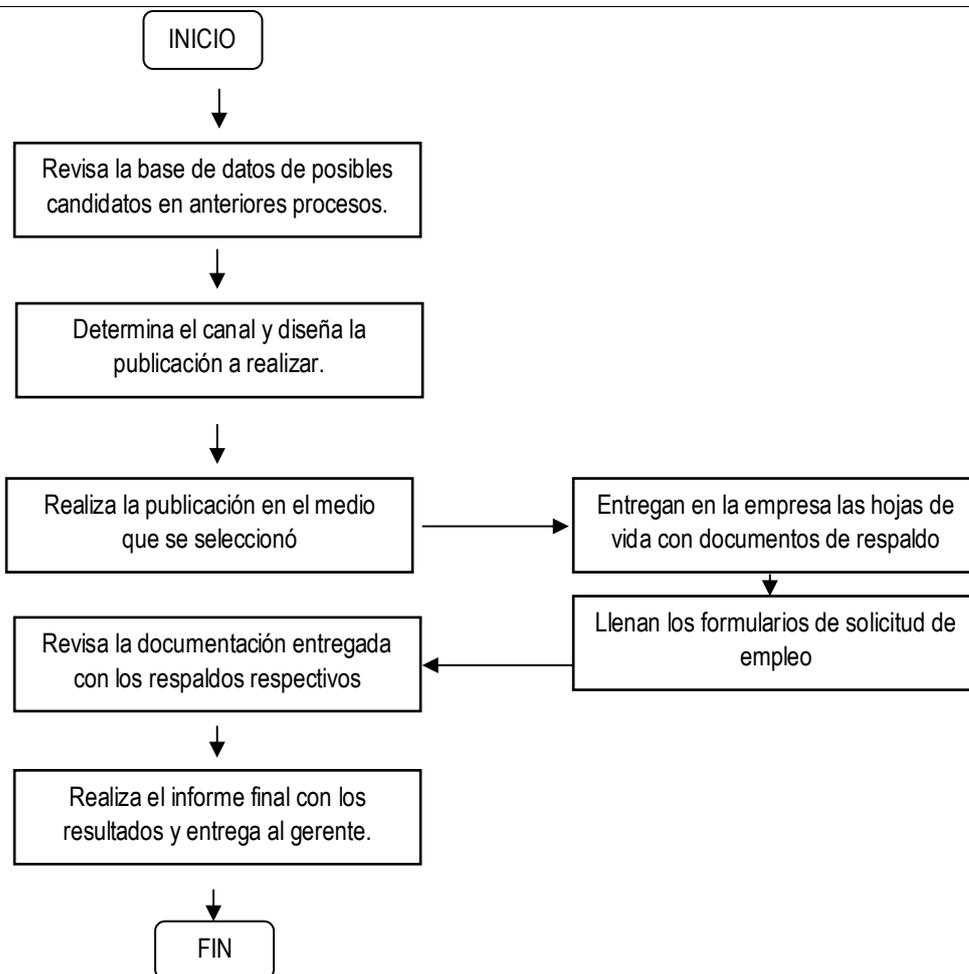
Flujograma de procesos para reclutamiento interno

Administrador



Flujograma de procesos para reclutamiento externo

Administrador**Postulantes**

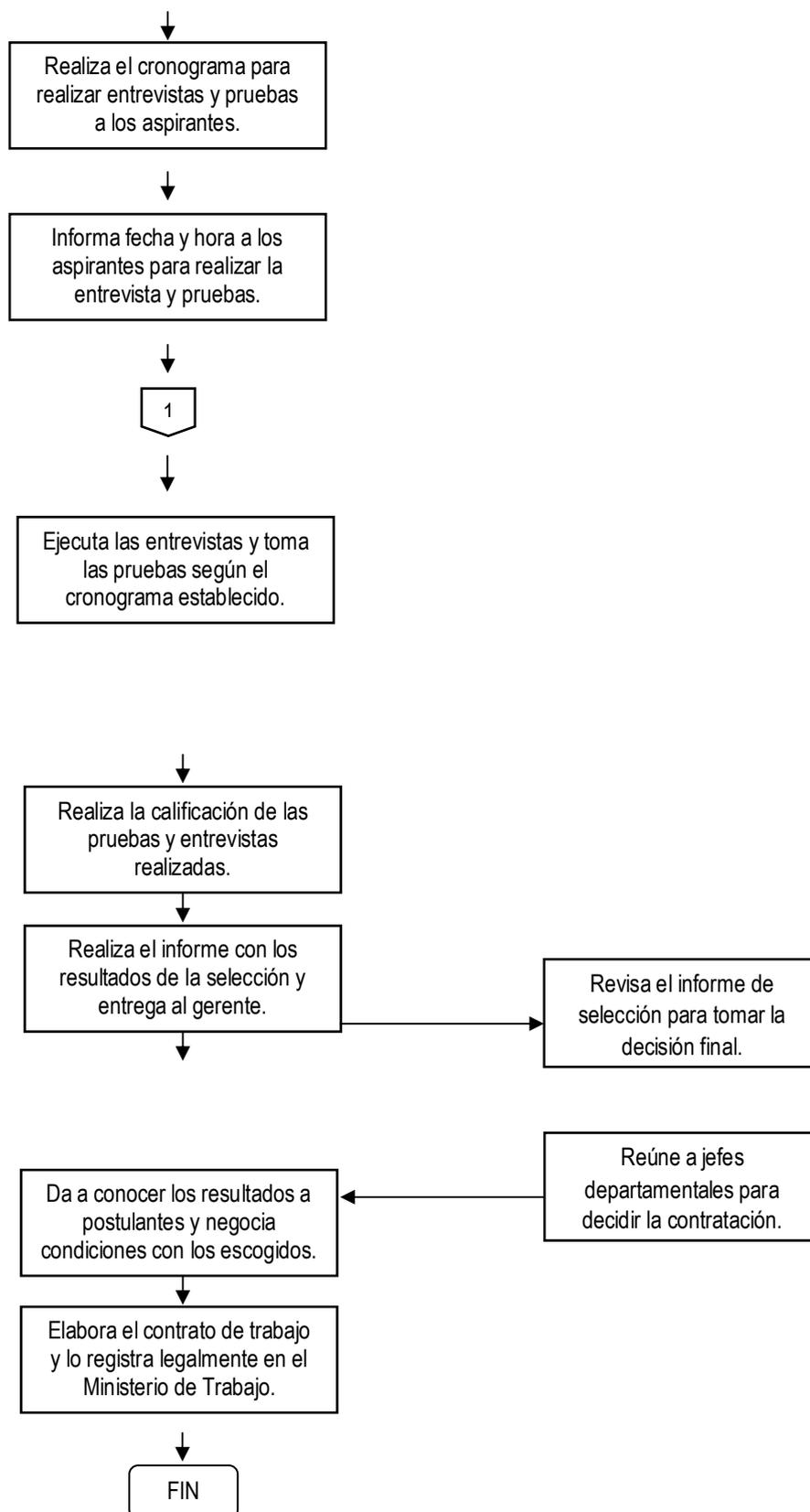


Componente de selección de personal

Tabla 5

Selección de personal

<p>“PM Exportaciones”</p> <p>Sistema de gestión de talento humano</p> <p>Sistema de integración de personas / Selección de personal</p>	
<p>Objetivo. – Proveer de métodos eficientes para seleccionar adecuadamente al personal que cubrirá las vacantes existentes.</p>	
<p>Políticas. -</p> <p>1.- La empresa “PM Exportaciones” aplicará este proceso con el uso del método de selección de aspirantes.</p> <p>2.- Si hay un solo aspirante, los procesos serán prolongados para la formación de grupos más amplios en función de buscar a los candidatos más idóneos.</p> <p>3.- Se realizarán entrevistas con los aspirantes al cargo.</p> <p>4.- Los contratos considerados de prueba serán de 90 en función de la ley.</p>	
<p>Flujograma de procesos para selección de personal</p>	
<p>Administrador</p>	<p>Gerente general</p>
<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[Comprueba que los documentos de los aspirantes cumplen los requisitos.] B --> C[Según las políticas definidas, evalúa los currículos.] C --> D[Enlista a los aspirantes considerados calificados para el puesto.] </pre>	



Subsistema de organización de personas

Componente de inducción al cargo

Tabla 6

Inducción al cargo

“PM Exportaciones”		
Sistema de gestión de talento humano		
Sistema de organización de personas / Inducción al cargo		
<p>Objetivo. – Dotar de información suficiente que permita a los nuevos empleados, empezar a fortalecer su relación y sentido de pertenencia con la empresa y una mayor eficiencia para desarrollar su trabajo.</p>		
<p>Políticas. -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Debe ser efectuado en 40 horas para los administrativos y 80 horas para los operativos partiendo de la fecha en que ingresan al trabajo. 2.- Todo empleado nuevo tendrá la guía de un compañero de labores. 3.- El acompañante deberá presentar informes del proceso de inducción. 4.- Los acompañamientos serán definidos por los jefes departamentales. 		
Flujograma de procesos para inducción al cargo		
Administrador	Jefe departamental	Dirigente guía
<pre> graph TD A([INICIO]) --> B[Comunica a los jefes departamentales del proceso de inducción a personal nuevo.] B --> C[Entrega el manual de inducción a los empleados nuevos.] C --> D[] </pre>		

Realiza una visita con el empleado por las instalaciones de la empresa, lo presenta ante sus compañeros y explica las funciones a realizar.



Indica cuál es el puesto de trabajo y las herramientas y materiales para su función.

1



Designa a uno de los trabajadores antiguos para que explique al empleado nuevo, las funciones, actividades y responsabilidades que debe realizar en el puesto de trabajo



Indica las funciones específicas del puesto de trabajo asignado.



Realiza el informe final de inducción y entrega al administrador.



Informa al jefe departamental del proceso de inducción.



FIN

Componente de evaluación de desempeño

Componente de evaluación

Tabla 7

Evaluación de desempeño

<p>“PM Exportaciones”</p> <p>Sistema de gestión de talento humano</p> <p>Sistema de organización de personas / Evaluación de desempeño</p>

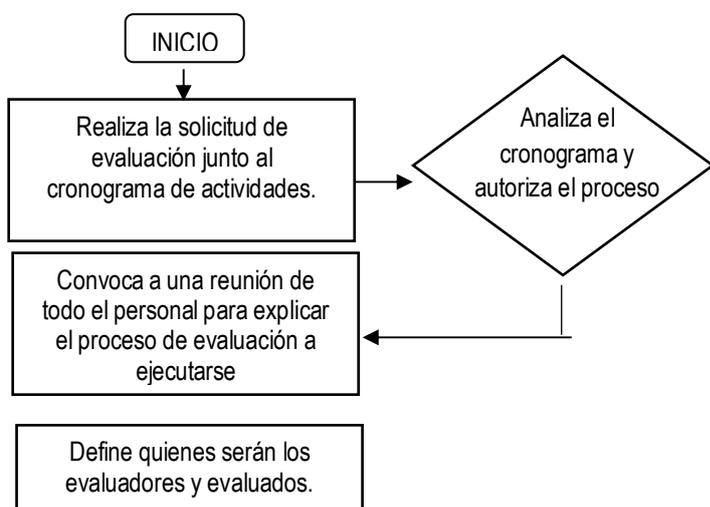
Objetivo. – Desarrollar evaluaciones que permitan conocer el desempeño de los trabajadores de la empresa “PM Exportaciones” para tomar medidas y mejorar su gestión.

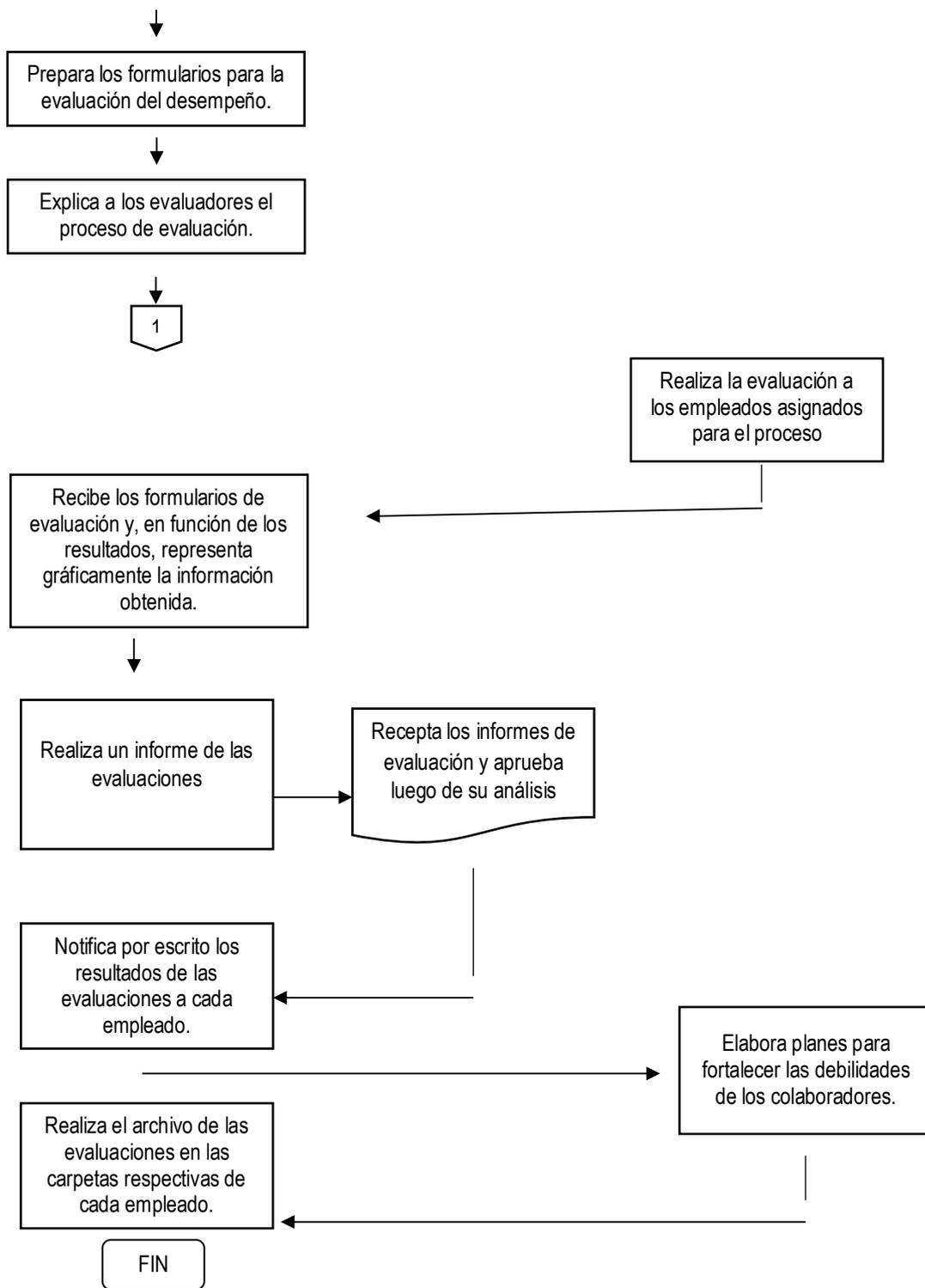
Políticas. -

- 1.- Las evaluaciones las realizarán los jefes departamentales.
- 2.- Se aplicarán los métodos de evaluación de desempeño de manera anual.
- 3.- Se establecerán calidad de trabajo, conciencia de grupo, conocimiento de puesto y responsabilidades.
- 4.- Se evaluará a todos los colaboradores.

Flujograma de procesos para evaluación de desempeño

Administrador	Gerente general	Jefe departamental
----------------------	------------------------	---------------------------





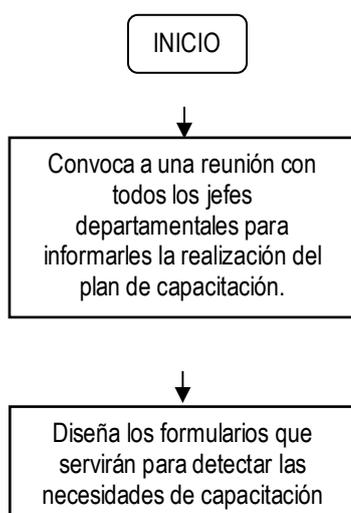
Subsistema de desarrollo de personas

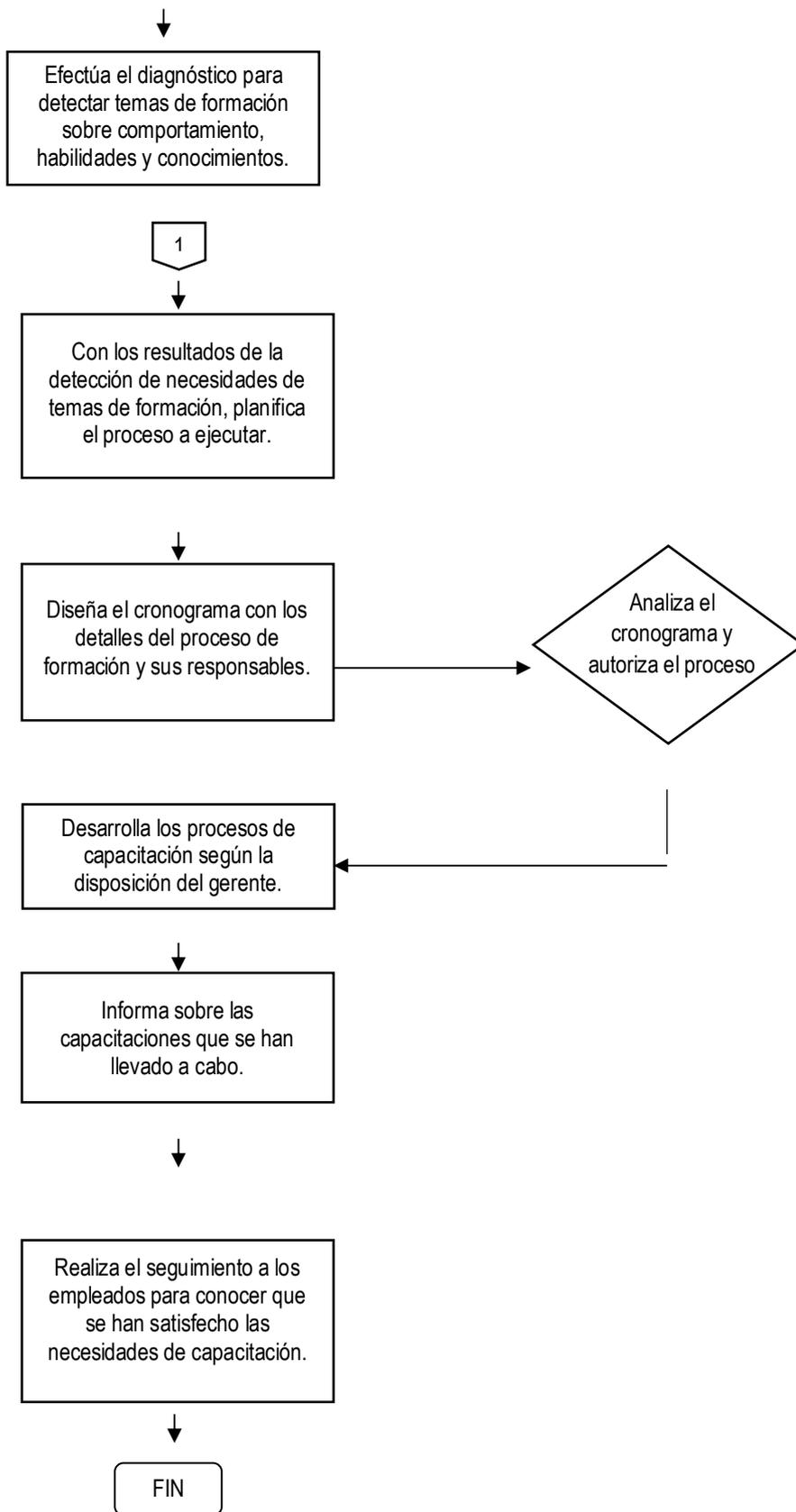
Componente de capacitación

Tabla 8

Capacitación

“PM Exportaciones”	
Sistema de gestión de talento humano	
Sistema de desarrollo de personas / Capacitación	
Objetivo. – Mejorar los conocimientos de los empleados de la empresa “PM Exportaciones” para mejorar la gestión personal y por ende organizacional.	
Políticas. -	
1.- El administrador planificará los programas de capacitación de forma anual.	
2.- Las personas a capacitar deben tener por lo menos 6 meses de trabajo.	
3.- Se cuadrarán los tiempos para evitar interrupciones en las labores.	
4.- La capacitación se basará en necesidades actuales y futuras.	
Flujograma de procesos para capacitación del personal	
Administrador	Gerente general





Subsistema de retención de personas

Componente de higiene y seguridad laboral

Tabla 9

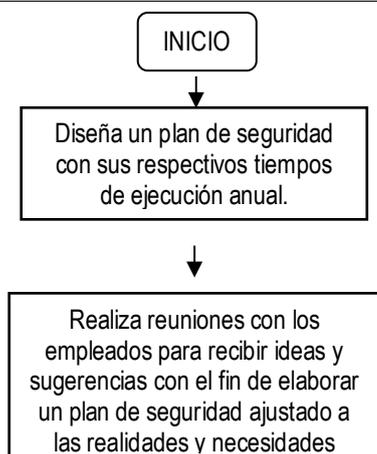
Higiene y seguridad laboral

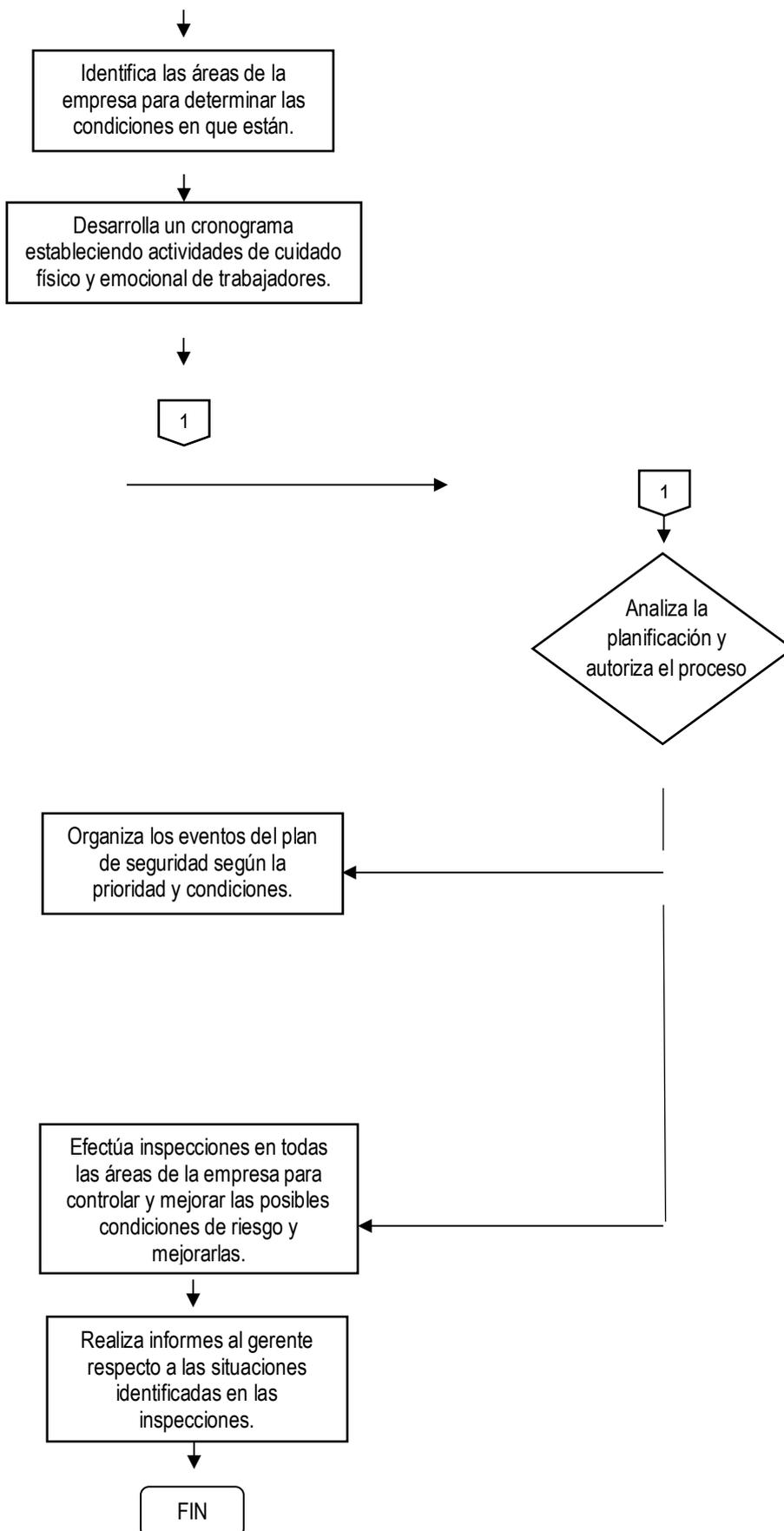
<p>“PM Exportaciones”</p> <p>Sistema de gestión de talento humano</p> <p>Sistema de retención de personas / Higiene y seguridad laboral</p>
<p>Objetivo. – Definir las reglas que deben cumplirse para que los trabajadores cuenten con un ambiente de salud y seguridad adecuados a las condiciones de trabajo.</p>
<p>Políticas. -</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Minimizar los riesgos laborales por medio de la constante formación en el tema. 2.- Motivar constantemente a los empleados y brindarle asistencia oportuna en salud y seguridad. 3.- Que prime el respeto y consideración en cualquier etapa del proceso laboral.

Flujograma de procesos – plan de seguridad e higiene laboral

Administrador

Gerente general



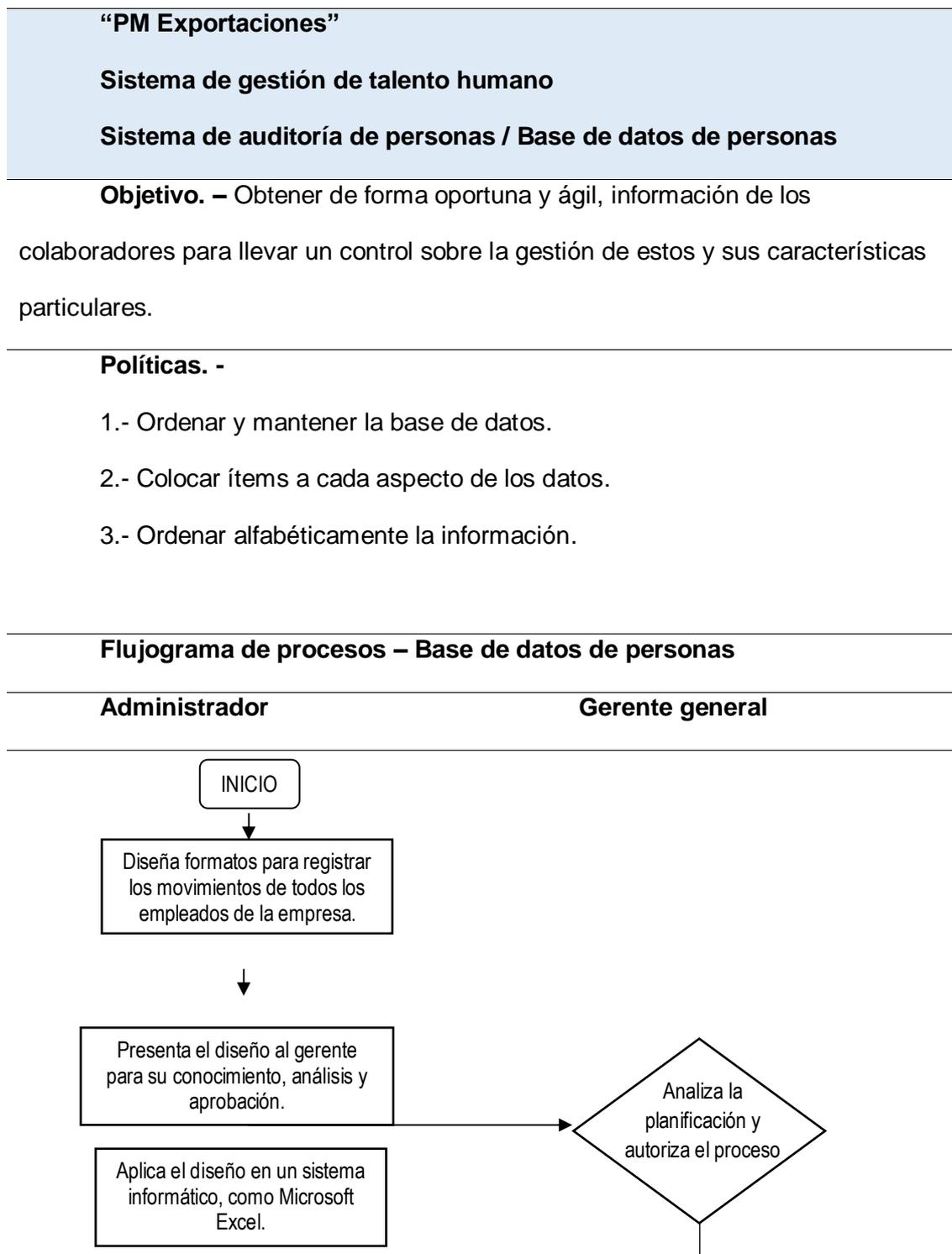


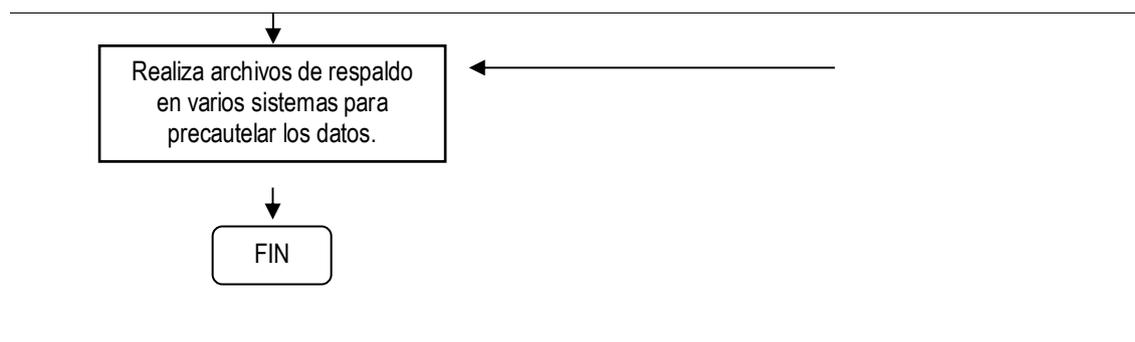
Subsistema de auditoría de personas

Componente de base de datos de personas

Tabla 10

Base de datos de personas





Al ser un sistema de gestión de talento humano, debe contar con personal, procesos, información y recursos, es por esta razón que se exponen a continuación las responsabilidades que cumple el personal que labora en la empresa “PM Exportaciones”, así como los recursos con los que se cuenta para que el sistema funcione de manera eficiente.

Funciones y responsabilidades del personal de “PM Exportaciones”

Funciones del gerente de la empresa

Tabla 11

Identificación del cargo
1.- Denominación del cargo: Gerente
2.- Área: Administrativa
Descripción del cargo
1.- Objetivo: Desarrollo de labores de dirección, generación de políticas organizacionales, proyectos, planes y control administrativo. Se encarga de dirigir y controlar las actividades operativas y administrativas que se desarrollan en la empresa, suscribir contratos y actos administrativos y orientar al desarrollo de funciones de los colaboradores según las disposiciones legales vigentes.

2.- Funciones del cargo: Son funciones del gerente:

- Desarrollar la gestión necesaria en pos de lograr el desarrollo de la empresa, tomando en consideración los perfiles existentes al interior de la organización, las características del mercado y la situación interna empresarial.
 - Velar porque los recursos humanos, técnicos y financieros sean eficientemente utilizados en función de las metas y programas establecidas para la organización.
 - Liderar el correcto cumplimiento de los procesos administrativos en todos los niveles de la empresa.
 - Presentar ante los propietarios y socios de la empresa, los presupuestos de ingresos y gastos que se presentan en la organización.
 - Suscribir contratos y demás actos administrativos para cumplir con los objetivos de la empresa, en estricto respeto a las leyes vigentes.
 - Establecer un sistema de control interno que se ajuste a las necesidades de la empresa y de su entorno.
 - Nombrar, designar y remover a los empleados de la empresa, respetando las disposiciones legales sobre aspectos laborales.
 - Expedir manuales de funciones, procesos administrativos y operativos.
 - Dirigir y promover relaciones comerciales a nivel nacional e internacional sobre las actividades de la empresa.
 - Todas las demás obligaciones y funciones que la ley permita.
-

Funciones del asistente financiero

Funciones de responsabilidad

Tabla 12

Identificación del cargo
<p>1.- Denominación del cargo: Asistente financiero</p> <p>2.- Área: Administrativa</p>
Descripción del cargo
<p>1.- Objetivo: Asistir al gerente en todas las actividades relacionadas con la administración, finanzas y contabilidad, así como la colaboración con procesos operativo, referidos al análisis, implementación y establecimiento de procesos financieros.</p> <hr/> <p>2.- Funciones del cargo: Son funciones del asistente financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece cronogramas de compras y ventas de producto. ▪ Define las logísticas de compras más convenientes para la empresa. ▪ Determina los costos de operación y las necesidades de financiamiento. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora los flujos de caja. ▪ Plantea los precios de venta. ▪ Realiza la custodia de los documentos transaccionales. ▪ Define el flujo documental en las diferentes áreas para el control financiero. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar y asegurar la eficiencia en los cierres contables. ▪ Contabilizar los diferentes cobros y pagos derivados del negocio. ▪ Efectuar las conciliaciones bancarias de manera mensual. ▪ Recibir reportes de compras, ventas, devoluciones. ▪ Desarrollar controles periódicos en el área financiera.

Funciones del asistente de cartera y servicio al cliente

Funciones de responsabilidad

Tabla 13

Identificación del cargo
1.- Denominación del cargo: Asistente de cartera y servicio al cliente
2.- Área: Administrativa
Descripción del cargo
1.- Objetivo: Generar la suficiente información administrativa y financiera que se requiera a nivel interno y externo. Debe ampliar sus funciones administrativas, de cartera y de servicio a los clientes que visitan la empresa.
2.- Funciones del cargo: Son funciones del asistente de cartera y servicio al cliente:
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar informes semanales al gerente sobre la rotación de cartera que se presenta en la empresa. ▪ Reportar situaciones de mora en clientes a la gerencia. ▪ Realizar revisiones semanales del estado de la cartera de la empresa, que sirvan de insumos para las decisiones gerenciales en el tema. ▪ Atender de manera directa a los clientes que visitan la empresa, de manera personal o telefónica, procurando satisfacer las inquietudes y requerimientos solicitados. ▪ Llevar un registro de citas entre el gerente con clientes y proveedores, especificando fechas, horas y lugares de ocurrencia. ▪ Realizar llamadas postventa a los clientes para hacer seguimiento de sus procesos con la empresa.

Funciones del jefe operativo

Funciones de responsabilidad

Tabla 14

Identificación del cargo
<p>1.- Denominación del cargo: Jefe operativo</p> <p>2.- Área: Operativa</p>
Descripción del cargo
<p>1.- Objetivo: Controlar los procesos operativos que se desarrollan en la empresa, procurando la eficiencia en el manejo de bodegas, recepción y entrega de productos derivados de la actividad organizacional.</p> <hr/> <p>2.- Funciones del cargo: Son funciones del jefe operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Delinear y definir las operaciones cotidianas dentro del área operativa de la empresa. ▪ Monitorear el desempeño de los colaboradores del área operativa. ▪ Emitir reportes de manera semanal sobre los procesos cumplidos en la empresa. ▪ Definir políticas y estándares de los procesos operativos. ▪ Organizar horarios para la recolección y manejo del producto. ▪ Mantener comunicaciones constantes con proveedores y clientes. ▪ Llevar a cabo los planes de la gerencia en cuanto a la operatividad del negocio.

Funciones de asistente de bodega

Funciones de responsabilidad

Tabla 15

Identificación del cargo
<p>1.- Denominación del cargo: Asistente de bodega</p> <p>2.- Área: Operativa</p>
Descripción del cargo
<p>1.- Objetivo: Coordinar todas las actividades y operaciones que se desarrollen en la bodega de la empresa, haciendo seguimientos diarios de órdenes de compra, despacho de mercancías y movimiento de stock en el área.</p> <hr/> <p>2.- Funciones del cargo: Son funciones del asistente de bodega:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar y controlar directrices de entrada y salida de mercancías de la empresa, a propósito de llevar un control riguroso del inventario. ▪ Recibir e ingresar el cacao revisado por el personal operativo. ▪ Elaborar documentos que permitan organizar el archivo financiero de la empresa. ▪ Verificar que las entradas y salidas estén de acuerdo con facturas y consolidados de mercancías. ▪ Elaborar en enero de cada año, el inventario de mercaderías, contrastando la información física contra los documentos existentes. ▪ Controlar los inventarios, su reposición y rutas de su asignación. ▪ Realizar verificaciones periódicas de los inventarios de mercancías. ▪ Archivar los documentos e información que se generen del proceso.

Funciones de los obreros de planta

Funciones de responsabilidad

Tabla 16

Identificación del cargo
<p>1.- Denominación del cargo: Obreros de planta</p> <p>2.- Área: Operativa</p>
Descripción del cargo
<p>1.- Objetivo: Cumplir con las labores de acopio, ordenamiento y empaquetamiento del cacao para su posterior exportación.</p> <hr/> <p>2.- Funciones del cargo: Son funciones de los obreros de planta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Receptar el cacao que llega hasta las instalaciones de la empresa para ser comercializado y exportado. ▪ Pesar el cacao en las balanzas. ▪ Desarrollar labores de fermentación y clasificación del cacao. ▪ Calificar el cacao en función de sus condiciones y variedades, su calidad e impurezas. ▪ Manejar procesos de secado en función de control de tiempos y ejecución. ▪ Realizar el proceso de empaquetado del producto. ▪ Observar la limpieza del área de trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- “PM Exportaciones” es una empresa con una experiencia que promedia los 20 años; tiene reconocimiento en el mercado, cumple con sus obligaciones laborales y fiscales adecuadamente, tiene liquidez empresarial y planificación de operaciones. Sin embargo, en su gestión administrativa adolece falencias como la falta de un departamento de talento humano que consecuentemente influye negativamente en la ausencia de procedimientos y manuales y demás aspectos que no permiten un adecuado desarrollo del talento humano con el que cuenta.

- Existen deficiencias en los procesos de gestión del talento humano. En los procesos de selección del personal no existen manuales o flujogramas en los que se detallan las formas para contratar a empleados nuevos. Luego de la contratación no existen procesos de inducción para integrar de buena forma a los empleados que se contratan. Por último, se nota una constante rotación del personal entre los diferentes puestos de trabajo, especialmente, en el área operativa.

- Otro de los problemas identificados tiene que ver con la poca promoción y desarrollo del personal. La empresa no planifica ni ejecuta programas de capacitación, no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal para conocer cómo están ejecutando su labor, a más de no contar con un registro de personal por puestos. Del mismo modo, no se ejecutan reuniones en las que se discutan los objetivos y metas organizacionales, a más de no contar con un programa formal de incentivos que premie el esfuerzo de los empleados y reconozca sus esfuerzos.

-

Recomendaciones

- Es necesario que la empresa “PM Exportaciones” pase del manejo empírico a un manejo empresarial con proyección al crecimiento y buenas prácticas administrativas. Se hace necesario contar con un departamento de talento humano que absuelva todas las deficiencias con el establecimiento de manuales, flujogramas y modelos de gestión para que el talento humano pueda efectuar su labor de una manera más eficiente.

- La contratación de los nuevos empleados debe ser realizada en términos de eficiencia y calidad. Se hace necesario contar con un flujograma detallado, de las acciones y programas a realizar en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como los pasos a seguir en la tan necesaria inducción para los trabajadores que se integran a la empresa y deben conocer la operatividad y gestión para acoplarse lo más adecuadamente posible al engranaje institucional.

- Se debe considerar una mayor atención a la promoción y desarrollo de los empleados de la empresa. Una de las formas de mejorar esta condición es la programación de procesos de capacitación en los que, luego de la detección de necesidades, se capacite a los empleados en temas administrativos y operativos relacionados específicamente con su puesto de trabajo. También, es importante considerar programas que motiven y recompensen a los colaboradores y aumenten su compromiso laboral.

Bibliografía

Abanto, M. (2015). *Relación de la gestión de talento humano en la calidad de servicio en las empresas hoteleras del distrito de Cajamarca* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Digital UNC.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/4059/Tesis%20Nora%20Abanto%20Cotrina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Alles, M. (2018). *Competencias y desarrollo de trabajadores*. Ed. Granica.

Barros, M. (2016). *Sistema de Gestión del Talento Humano*. Editores S.A.

Bohlander, S. (2016). *Administración de recursos humanos*. Editorial Cengage Learning.

Bonilla, A. (2015). *Sistema de gestión de personal para el GADM de Baños de Agua Santa* [Tesis de pregrado]. Repositorio Digital ESPOCH.

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8244>

Caballana, J. (2017). *Preámbulo a la gestión de trabajadores*. Ed. Trillas.

Cabrera, E. (2015). *Reclutamiento de personal*.

<http://www.monografias.com/trabajos14/reclutamiento/reclutamiento.shtml>

Caicedo, V. (2016). *El desarrollo del talento humano*. Rev. Politécnica 8(14), 29-49.

Cárdenas, E. (2019). *Diseño del Sistema de Clasificación y Valoración de puesto*. Editorial Edita.

Carrasco, J. (2019). *Puestos de trabajo*. Editorial Ecue.

Castellanos, M. (2018). *Manejo de trabajadores*. Ed. Aliat.

Chiavenato, I. (2009). *La gestión de trabajadores*. Ed. MGH.

Cuesta, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Ecoe Ediciones.

Cunalata, Á. (2019). *Los efectos del sistema de gestión de personal en el trabajo de los empleados de la empresa BOHO* [Tesis de pregrado]. Repositorio Digital de Universidad Nacional de Chimborazo.

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6392/1/GESTI%C3%93N%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20Y%20SUS%20EFECTOS%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20LABORAL.pdf>

Enríquez, R. (2019). La planificación de la comunicación empresarial.

<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/02/objetivos-de-la-administracion-de.html>

Gelabert, M. (2018). *Gestión de Personas*. Editorial Anormi.

López, J. (2012). *Administración del personal*.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-LaGestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>

Luzuriaga, I. (2015). *La gestión de talento humano*.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-Talento-Humano-2011-2012.pdf>

Milcovich, G. (2014). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Editorial Addison Wesley.

Molina, D. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson.

Mondy, R. (2017). *Administración de Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Pearson.

Moya, E. y Callejas, L. (2015). *Implementación de un programa de gestión de Talento Humano en la comunidad Salesiana San Juan Bosco* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Digital UPS.

<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10342>

Palacios, J. (2012). *Administración de la Calidad*. Editorial Trillas.

Rodríguez, R. (2018). Tipos de evaluación de desempeño.

<http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>

Salinas, V. (2015). *Capacitación y Adiestramiento de Personal*. Editorial Esic.

Sandoval, D. y Sandoval, L. (2015). *Mejoras en el desempeño de empleados por medio de sistema de manejo de personal en la Federación Deportiva del Carchi*. Repositorio Digital Uniandes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1555>

Soler, Y. (2020). *Clasificación de puestos*. Editorial Díaz de Santos.