

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Mejora en el diseño del Sistema de Gestión de Talento
Humano en Felvenza S.A. Guayaquil - Ecuador

AUTOR: GABRIELA LILIBETH ARROBO CEDEÑO

DIRECTOR: JULIETA HEINZ

NOVIEMBRE 2021

**MEJORA EN EL DISEÑO DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN
FELVENZA S.A. GUAYAQUIL - ECUADOR**

Contenido

| | |
|--|----|
| Resumen | X |
| Abstract..... | XI |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I..... | 4 |
| 1. El problema | 4 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 4 |
| 1.1.1. Árbol del problema..... | 7 |
| 1.1.2. Formulación del problema..... | 7 |
| 1.1.3. Delimitación del problema. | 7 |
| 1.2. Objetivos de la investigación..... | 8 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 8 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 8 |
| 1.3. Preguntas de Investigación | 8 |
| 1.4. Justificación | 9 |
| 1.5. Hipótesis | 10 |
| 1.5.1. Variables..... | 10 |
| 1.5.2. Operacionalización de las variables. | 10 |
| Capítulo II..... | 12 |
| 2. Marco teórico | 12 |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 12 |
| 2.1.1. Antecedente histórico | 12 |
| 2.1.2. Antecedente referencial | 14 |
| 2.2. Marco teórico..... | 20 |
| 2.2.1. El Departamento de Recursos Humano | 20 |
| 2.2.2. Gestión del Cambio | 27 |
| 2.2.3. Cambio Organizacional | 29 |

| | | |
|--------------|---|----|
| 2.2.4. | Análisis de la Empresa | 37 |
| 2.2.5. | Sistema de Gestión de talento humano..... | 32 |
| 2.3. | Marco conceptual..... | 40 |
| 2.4. | Marco legal | 42 |
| 2.4.1. | Constitución del Ecuador. | 42 |
| 2.4.2. | Código de Trabajo. | 45 |
| Capítulo III | | 47 |
| 3. | Metodología de la investigación | 47 |
| 3.1. | Metodología..... | 47 |
| 3.1.1. | Método inductivo..... | 47 |
| 3.2. | Tipo de investigación..... | 48 |
| 3.2.1. | Investigación descriptiva | 48 |
| 3.2.2. | Investigación explicativa. | 48 |
| 3.2.3. | Investigación exploratoria. | 49 |
| 3.3. | Enfoque..... | 50 |
| 3.4. | Variables | 50 |
| 3.4.1. | Dependiente | 50 |
| 3.4.2. | Independiente..... | 51 |
| 3.5. | Instrumentos de medición..... | 52 |
| 3.6. | Estructura y Técnicas..... | 53 |
| 3.6.1. | Ámbito..... | 53 |
| 3.6.2. | Temporalidad..... | 54 |
| 3.6.3. | Unidades de estudio..... | 54 |
| Capítulo IV | | 56 |
| 4. | Resultados | 56 |
| 4.1. | Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 1 | 56 |
| 4.2. | Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 2 | 62 |

| | | |
|------------|--|----|
| 4.3. | Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Guayas | 65 |
| 4.4. | Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Staff | 66 |
| 4.4.1. | Análisis de los resultados obtenidos | 68 |
| Capítulo V | | 69 |
| 5. | Propuesta | 69 |
| 5.1. | Análisis PESTEL | 69 |
| 5.1.1. | Factor Político. | 69 |
| 5.1.2. | Factor Económico..... | 69 |
| 5.1.3. | Factor Social..... | 70 |
| 5.1.4. | Factor Tecnológico..... | 70 |
| 5.1.5. | Factor ecológico..... | 70 |
| 5.1.6. | Factor Legal..... | 71 |
| 5.2. | Cinco Fuerzas de Porter | 71 |
| 5.2.1. | Poder de negociación de los clientes..... | 71 |
| 5.2.2. | Poder de negociación de los proveedores..... | 71 |
| 5.2.3. | Amenazas de entrada de nuevos competidores..... | 72 |
| 5.2.4. | Amenazas de entrada de productos sustitutos..... | 72 |
| 5.2.5. | Rivalidad entre competidores..... | 72 |
| 5.3. | Matriz FODA..... | 72 |
| 5.3.1. | Estrategia FO | 73 |
| 5.3.2. | Estrategia FA | 74 |
| 5.3.3. | Estrategia DA | 74 |
| 5.3.4. | Estrategia DO | 74 |
| 5.4. | Alcance | 75 |
| 5.5. | Objetivo | 75 |
| 5.6. | Procedimiento | 75 |
| 5.6.1. | Perfil por cargo..... | 75 |

| | | |
|--------|--|----|
| 5.6.2. | Selección y contratación de personal..... | 77 |
| 5.6.3. | Evaluación de competencias del personal. | 80 |
| 5.6.4. | Evaluación de desempeño y plan de entrenamiento..... | 82 |
| 5.6.5. | Capacitación y entrenamiento continuo. | 84 |
| 5.6.6. | Registros RR.HH. | 86 |
| 5.6.7. | Comunicación interna..... | 87 |
| 5.6.8. | Ambiente de trabajo..... | 87 |
| | Conclusiones..... | 89 |
| | Recomendaciones | 91 |
| | Bibliografía..... | 92 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz de Operacionalización de Variables..... | 10 |
| Tabla 2. Alternativas de calificaciones..... | 53 |
| Tabla 3. Criterios de evaluación de la evaluación de desempeño. | 54 |
| Tabla 4. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - A. | 58 |
| Tabla 5. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - B..... | 59 |
| Tabla 6. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - C..... | 60 |
| Tabla 7. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - D. | 61 |
| Tabla 8. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 2 - A. | 63 |
| Tabla 9. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 2 - B..... | 64 |
| Tabla 10. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Guayas..... | 66 |
| Tabla 11. Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Guayas..... | 67 |
| Tabla 12. Perfiles por cargos. | 76 |
| Tabla 13. Registro de inducción. | 79 |
| Tabla 14. Evaluación de competencias del personal. | 81 |
| Tabla 15. Evaluación de desempeño para el Staff..... | 83 |
| Tabla 16. Formulario de eficiencia del proceso de capacitación o entrenamiento..... | 85 |
| Tabla 17. Matriz de comunicación interna. | 87 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Árbol del Problema..... | 7 |
| Figura 2. Línea de tiempo sobre la evolución de la gestión de talento humano..... | 12 |
| Figura 3. Antecedente referencial No. 1..... | 15 |
| Figura 4. Antecedente referencial No.2..... | 16 |
| Figura 5. Antecedente referencial No. 3..... | 17 |
| Figura 6. Antecedente referencial No. 4..... | 18 |
| Figura 7. Antecedente referencial No. 5..... | 19 |
| Figura 8. Beneficios de contar con un departamento de recursos humanos en la empresa. | 21 |
| Figura 9. Estrategia de recursos humanos. | 21 |
| Figura 10. Los cinco niveles de la motivación sobre la base de las necesidades. | 23 |
| Figura 11. Objetivos de las Estrategias de Recursos Humanos..... | 24 |
| Figura 12. Funciones del departamento de recursos humanos. | 25 |
| Figura 13. Factores necesarios en la gestión del cambio..... | 27 |
| Figura 14. Estrategias exitosas para la gestión del cambio. | 28 |
| Figura 15. Elementos para la gestión del cambio en las organizaciones..... | 29 |
| Figura 16. Aspecto que se modifican con el cambio organizacional. | 30 |
| Figura 17. Factores Internos y Externos del Cambio organizacional..... | 31 |
| Figura 18. Procedimiento de cambio organizacional por Kotter..... | 32 |
| Figura 19. Ubicación geográfica de la empresa FELVENZA S.A..... | 37 |
| Figura 20. Misión de la empresa FELVENZA S.A..... | 38 |
| Figura 21. Estructura organizacional de la empresa FELVENZA S.A..... | 38 |
| Figura 22. Ventajas del sistema de gestión de talento humano..... | 33 |
| Figura 23. Principales características del sistema de gestión de talento humano. | 33 |
| Figura 24. Importancia del sistema de gestión de talento humano. | 34 |
| Figura 25. Principales problemas del sistema de gestión de talento humano. | 35 |
| Figura 26. Título II – Derechos. | 43 |
| Figura 27. Título VI – Régimen de desarrollo. | 44 |
| Figura 28. Título VI – Régimen de desarrollo – Formas de trabajo y su retribución. .. | 45 |
| Figura 29. Jornada laboral, vacaciones y remuneraciones. | 46 |
| Figura 30. Ventajas y desventajas a aplicar una evaluación de desempeño..... | 53 |

| | |
|---|----|
| Figura 31. Evaluación de desempeño (A). | 55 |
| Figura 32. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 1. | 56 |
| Figura 33. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 2. | 62 |
| Figura 34. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Guayas. | 65 |
| Figura 35. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Staff..... | 66 |
| Figura 36. Matriz FODA del sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A. | 73 |
| Figura 37. Pasos para la búsqueda de candidatos para un cargo en la empresa FELVENZA S.A.. | 77 |
| Figura 38. Aspectos tratados en el proceso de inducción en la empresa FELVENZA S.A. | 78 |
| Figura 39. Especificaciones sobre las inspecciones para productos agrícolas e Hidrocarburíferas..... | 82 |
| Figura 40. Factores considerados en la evaluación de eficiencia de la capacitación o entrenamiento. | 86 |
| Figura 41. Documentos personales proporcionados al departamento de Recursos Humanos..... | 87 |

Índice de Anexos

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Resumen

La empresa FELVENZA S.A., experimenta problemas con respecto a su actual sistema de gestión de talento humano, esto debido a que este solo se limita al pago de la nómina, además de que sus procesos de selección se ven influenciados por las referencias de personas que laboran dentro la empresa, haciendo que la empresa no capte al mejor talento, puesto que, se omite el cumplimiento de las competencias necesarias para ejercer un cargo específico, esto se corroboró con una evaluación de desempeño por primera vez en la compañía, desarrollada por un agente externo, donde al menos el 82% de los colaboradores de la empresa, contaban con calificaciones regulares en las competencias necesarias para ejercer como inspector dentro de la empresa. Tomando en consideración esta situación en el presente estudio se diseñó una propuesta de mejora del sistema de gestión de talento humano, misma que entre otras cosas incluye un sistema de capacitación continua, evaluaciones de desempeño periódicas y la determinación de un perfil específico para los futuros aspirantes a inspectores de FELVENZA S.A.

Palabras claves

Talento, gestión, inspector, evaluación, desempeño.

Abstract

The company FELVENZA SA, experiences problems regarding its current human talent management system, this because it is only limited to payroll, in addition to the fact that its selection processes are influenced by the references of people who work within the company, causing the company not to attract the best talent, since compliance with the necessary competencies to exercise a specific position is omitted, this was corroborated with a performance evaluation where at least 82% of the employees of the company, had regular qualifications in the competencies necessary to act as an inspector within the company. Taking this situation into consideration, in this study, a proposal to improve the human talent management system was designed, which, among other things, includes a system of continuous training, periodic performance evaluations and the determination of a specific profile for future applicants. to inspectors of FELVENZA SA

Keywords

Talent, management, inspector, evaluation, performance.

Introducción

En la actualidad las empresas se enfrenta con una gran problemática que es la captación de talento humano, tomando en consideración que actualmente los profesionales, no solo se enfocan en el salario, puesto que, buscan recibir beneficios extraordinarios y oportunidades de crecer a nivel personal y profesional, lo cual, contrastado con sistemas de gestión poco desarrollados hace que las empresas enfrenten altas rotaciones de personal en puestos específicos o la fuga de talento a empresas que prometen mejores beneficios.

Tomando en consideración esta situación se establece que el objetivo general de la investigación es “Mejorar el Sistema de Gestión de Talento Humano existente en la compañía FELVENZA S.A., a fin de maximizar el desempeño, alineado al planeamiento estratégico de la compañía”. Buscando que el sistema de gestión de talento humano de esta empresa pasé de un proceso de selección influenciado por las referencias a uno donde se evalúe las competencias de los aspirantes a un cargo en específico.

Con el presente estudio se busca desarrollar los puntos clave de un sistema de gestión de talento humano como son los subsistemas de fidelización y empoderamiento de talentos, planes de incentivos, diseño de planes de formación continua, clima organizacional, puesto que en la actualidad solo se cuenta con el sistema de pago de nóminas y de selección, mismos que deben ser sometidos a mejoras.

Tomando en consideración que la empresa, tiene inspectores en todo el territorio nacional, los mismos que no pueden desplazarse a las agencias del El Oro y el Guayas, se considera necesario realizar la apertura de nuevas agencias las cuales sean administradas por profesionales con experiencia dentro de la empresa, esto con la finalidad de evitar la contratación de gerentes a los cuales deberá aplicar proceso de inducción y capacitación, en este caso la empresa tiene mayor beneficio al colocar a profesionales con cierta antigüedad al frente de cada una de estas agencias.

Se considera que la propuesta desarrollada en este estudio, esta concatenada con el eje 2 que se titula “Economía al servicio de la sociedad”, del Plan Nacional de Desarrollo Toda Una Vida 2017 – 2021, en el cual se encuentra contenido el objetivo 6 que consiste “Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural”, la relación está en que si se promueve un sistema de gestión de talento humano que trate a sus colaboradores como un medio para generar ingresos y no como un gasto, estos serían agentes altamente competitivos en el mercado

laboral y permitirán que la empresa desarrolle su capacidad productiva al máximo. (SENPLADES , 2017)

Como metodología de la investigación se recurre al método inductivo debido a que la propuesta es desarrollada bajo los preceptos de los sistemas de gestión de talento humano, pero adaptada a la realidad de la empresa FELVENZA S.A., de manera simultánea se aplica el método analítico, debido a que es preciso evaluar las competencias necesarias que debe cumplir cada inspector al servicio de la empresa. Como tipo de investigación se recurre a la descriptiva a través de la cual se pudo conocer la naturaleza del fenómeno objeto de estudio, la investigación explicativa, con la cual fue posible profundizar el estudio, para así conocer las causas del fenómeno y la exploración la cual permitió realizar una evaluación de desempeño a los inspectores de la empresa.

Cabe mencionar que el presente estudio contará con cinco capítulos, dispuesto en forma lineal, mismos que serán descritos a continuación:

En el primer capítulo, será realizar la identificación del fenómeno objeto de estudio, en este apartado también se determinarán, los factores que influyeron para que este apareciera, además de conocer cuál es su impacto en la sociedad inherente. Teniendo en claro la naturaleza del fenómeno, se procede a establecer los pasos a seguir para darle solución.

La parte teórica estará contenida en el segundo capítulo, mismos donde el punto de partida son los antecedentes donde se podrán divisar estudios realizados en años anteriores sobre la temática abordada, así como también la historia de la gestión de talento humano, para luego expandir el conocimiento existen a través de la conceptualización de términos inherentes a dicha temática y finalmente se establecerán relaciones con la legislación ecuatoriana vigente.

En el tercer capítulo, encontrará una combinación entre la teoría y la práctica, es decir, la metodología, donde se determinará el método, tipo y enfoque de investigación más acordes para proceder con el desarrollo del estudio, en este se podrá visualizar el diseño de la herramienta de recolección de información que en este caso es una evaluación de desempeño.

El resultado de la evaluación de desempeño realizada a los inspectores de la empresa, estará disponible en el cuarto capítulo de este estudio, esta fue socializada a las diferentes zonas que conforman la empresa y fue administrada por los supervisores zonales, en este apartado podrán visualizarse las puntuaciones promedio para cada zona y las puntuaciones individuales.

En el quinto capítulo se desarrolla un plan de mejora al sistema de gestión de talento humano, mismo que toma como base los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, mismas que están concatenadas con los objetivos de la investigación.

Capítulo I

1. El problema

1.1. Planteamiento del problema

Para que una empresa pueda alcanzar un mejoramiento significativo en sus niveles de productividad, que le permitan alcanzar las metas planteadas al inicio de cada período, es indispensable que esta cuenta con un sistema de gestión de talento humano, que no solo se centre en la experiencia vertida en las hojas de vida de cada candidato, sino también en aptitudes y habilidades propias de cada persona. Para empezar con el desarrollo del presente apartado se considera necesario contar con una definición base de sistema de gestión de talento humano.

Un sistema de gestión de talento humano, es la integración de procesos de una empresa u organización, diseñado para captar, estimular, desarrollar y retener, a los empleados o colaboradores, es decir, obtener mejores resultados en el desarrollo de la actividad económica de la empresa con la ayuda de los colaboradores, de manera que se puedan cumplir con la ejecución de una estrategia donde estos alcancen un desarrollo profesional y la empresa la consecución de las metas preestablecidas. (Pérez, 2016)

A nivel mundial, se desarrollan subsistemas de gestión de talento humano, a través de los cuales se incorpora valor agregado al Modelo de negocio de las empresas. En América Latina, los subsistemas que reciben mayor énfasis por parte de las empresas son la selección de talento humano, a manera de impulso también se desarrollan subsistemas de entrenamiento y el subsistema de nómina. Cabe mencionar que el desarrollo de estos subsistemas estará en función de las habilidades, aptitudes y conocimientos de los profesionales del área de Talento Humano. (Deloitte, 2018)

En el Ecuador, la concepción de gestión de talento humano experimentó variaciones significativas, puesto que, la selección del personal va más allá, de la información proporcionada en un curriculum vitae, puesto que, en esta se evalúan conocimientos, aptitudes y habilidades, mismas que se ven fortalecidas por programas de formación continua dirigidos al personal de planta, de manera que estos pueden crecer profesionalmente y su vez contribuyan a mejorar los niveles de competitividad y productividad de la empresa. Los sistemas de gestión de talento humano, tomaron mayor protagonismo, debido existen legislación laboral y a que existe un ente regulador que es el Ministerio de Relaciones Laborales. (Ruiz, 2018)

La empresa FELVENZA S.A., es una empresa dedicada a la prestación de servicios de verificación e inspección de carga, misma que está radicada en la ciudad de Guayaquil perteneciente a la provincia del Guayas. Esta empresa lleva dos décadas operando con un Departamento de Recursos Humanos ineficiente, caracterizado por lo obsoleto que son los procesos que lleva a cabo, puesto que, mientras las nuevas tendencias son captar el mejor talento humano y entrenarlo para que su nivel de productividad sea óptimo, en este departamento las acciones se limitan al pago de la nómina.

Se realizó la evaluación de desempeño en el marco de cumplir con los requerimientos exigidos por el Servicio de Acreditación Ecuatoriana (SAE), para la acreditación de los inspectores como evaluadores o expertos técnicos, lo cual sirve a la empresa para apalancar su experiencia técnica y la legalidad de los procesos propios de su actividad. Cabe mencionar que esta fue la primera vez que se realizó esta evaluación, en este caso el agente externo encargado de realizar la evaluación definió las competencias a evaluar.

Tomando en consideración que era una exigencia gubernamental y que el enfoque del gerente general era la consecución de metas comerciales más que la institucionalización del departamento, se podría decir que este no tuvo gran participación dentro de proceso. Se evaluó toda la nómina, pero bajo una misma evaluación, es decir, no se diseñaron evaluaciones específicas para cada jerarquía.

El problema se debe a las inconformidades de los colaboradores en temas relacionados a las remuneraciones e incentivos, lo que afecta al funcionamiento de la empresa, ya que, el motor de la mismas son los colaboradores, las inconformidades giran en torno a la brecha entre la carga operativa asignada a los empleados y la remuneración que estos perciben, esto ocasiona que la fuga de talento humano sea inevitable, debido a que no se han desarrollado subsistemas tales como el de selección, entrenamiento o de compensaciones, entre otros .

Cabe mencionar que los aspectos tales como las inconformidades de los colaboradores y el clima laboral, fueron identificadas durante una observación previa al desarrollo de la evaluación de desempeño, los aspectos relacionados con estos dos factores fueron socializados con los jefes departamentales y el encargado del departamento de recursos humanos.

La falta de desarrollo de los subsistemas influye en la fuga de talentos debido a que, en la actualidad, las personas buscan más que solo un sueldo, buscan oportunidades de crecimiento y mayores prestaciones, el escaso desarrollo de estos subsistemas hace que

las personas se estanquen y en determinado momento empiecen a sentirse inconformes, haciendo que estos busquen mejores oportunidades, es donde las empresas competidoras realizan ofertas atractivas para captar talento.

El mal ambiente laboral, se da por la inexistencia de un subsistema de desarrollo organizacional, puesto que, en si no existe una oportunidad de crecimiento personal o no encuentran procesos definidos para la resolución de problemas, los niveles de satisfacción y entusiasmo de los colaboradores tenderán a decrecer, con lo cual se mostrarán poco comprometidos y carentes de conciencia laboral.

Se pudo constatar la existencia de un mal clima laboral, mediante una observación previa, donde se observaba empleados poco comprometidos e individualistas, comportamientos que fueron corroborados con la evaluación de desempeño, donde además se pudo conocer existían empleados que no contaban con las competencias necesarias para desarrollarse en su cargo.

Es muy común que las ideas u opiniones de los empleados no reciban la atención necesaria, esto se debe en gran medida a que en la empresa aún se maneja una estructura organización de tipo jerárquica, lo cual repercute en que no exista un liderazgo efectivo, no solo en el departamento de recursos humanos, sino también en el resto de los departamentos, donde se ve a los colaboradores como un costo de producción y no como lo que son en realidad, un valioso generador de ingresos.

Como se puede apreciar la necesidad a satisfacer es el mejoramiento del sistema de gestión de talento humano en la empresa FELVENZA S.A., misma que al contar con procesos definidos y subsistemas funcionales e innovadores podrá gestionar talento humano altamente competitivo, además de poder brindar tanto a los talentos existentes como a los nuevos talentos oportunidades de crecimiento, remuneraciones acordes a su carga laboral e incentivos, de manera que estos brinden una excelente percepción de la empresa al momento prestar los servicios de inspección.

El servicio que se ofrece en este caso es el diseño e incorporación de subsistemas de selección de personal, de formación continua, desarrollo, organizaciones, compensaciones, entre otros, en el actual sistema de gestión de talento humano, de manera que sea posible tomar acciones correctivas y preventivas de manera que la productividad de la empresa no se vea afectada.

Con la realización de este proyecto se pretende brindar mayor eficiencia al sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A., para de esta manera reducir la fuga de talentos a través de la creación de un sistema de remuneraciones y

compensaciones, lo cual también mejoraría el ambiente laboral hasta el punto en que los empleados estén comprometidos a coadyuvar en la consecución de las metas organizacionales y reciban la atención necesaria por parte de los líderes departamentales, los cuales serán instaurados con este plan de mejora.

1.1.1.Árbol del problema.

Se define que el problema es la falta de eficiencia del departamento de recursos humanos de la empresa en cuestión con base en la observación previa a la evaluación de desempeño, de la misma se desprenden las causas y efecto, es por este motivo que se considera al árbol de problema la herramienta indicada para desarrollar este apartado:

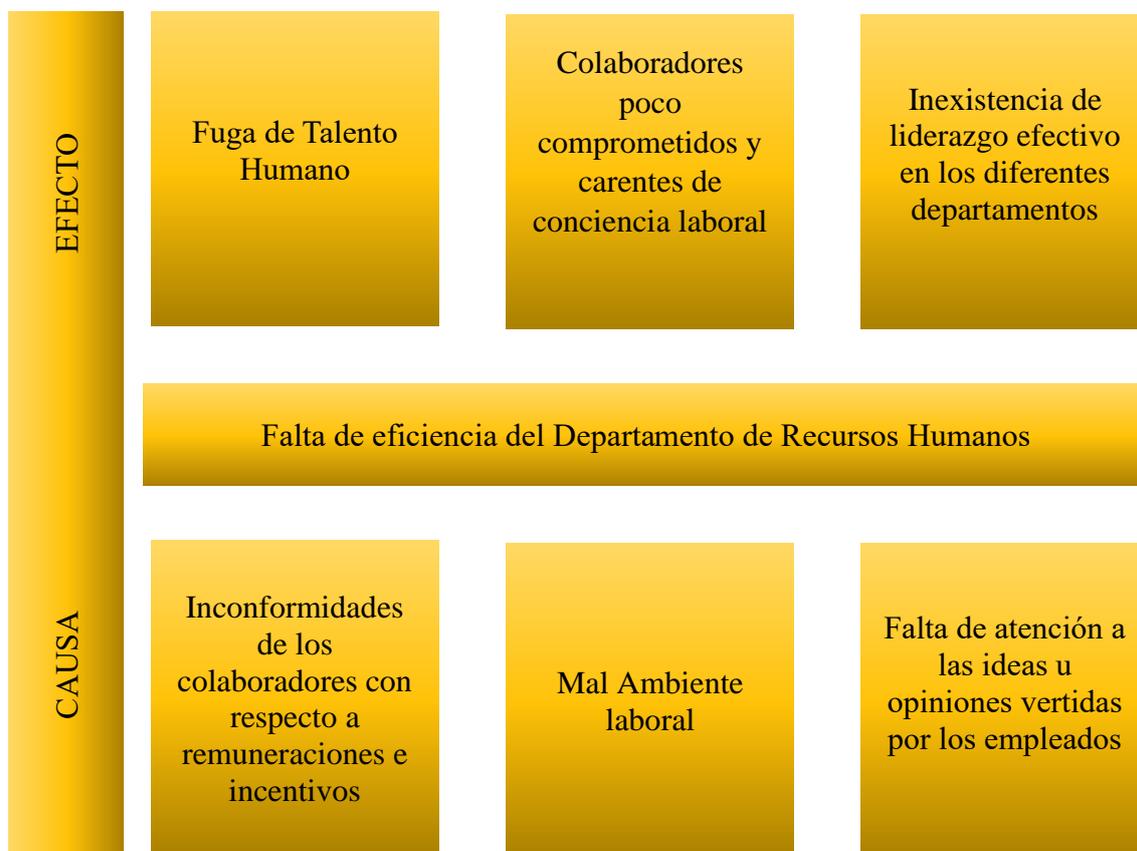


Figura 1. Árbol del Problema. Adaptado y Elaborado por Gabriela Arrobo.

1.1.2.Formulación del problema.

¿Cuáles son los factores que influyen en la falta de eficiencia del departamento de recursos humanos?

1.1.3.Delimitación del problema.

Tiempo: Periodo 2020.

Espacio: Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Objetivo de la investigación: Diseñar una propuesta de mejoras para el Sistema de Gestión de Talento Humano existente en la compañía FELVENZA S.A., en el cual se

tome en consideración las falencias en cuanto al desempeño de los colaboradores, alineado al planeamiento estratégico de la compañía.

Campo: Sistemas de Gestión.

Área: Talento Humano.

Aspecto: Sistema de Gestión de Talento Humano.

Problema: Falta de eficiencia del Departamento de Recursos Humanos

Propuesta: Desarrollo de un plan de mejoras del sistema de gestión de talento Humano de la empresa FELVENZA S.A.

1.2.Objetivos de la investigación

1.2.1.Objetivo General

Diseñar una propuesta de mejoras para el Sistema de Gestión de Talento Humano existente en la compañía FELVENZA S.A., en el cual se tome en consideración las falencias en cuanto al desempeño de los colaboradores, alineado al planeamiento estratégico de la compañía.

1.2.2.Objetivos Específicos

- ❖ Analizar la situación actual de la compañía, con el fin de identificar los principales problemas existentes en el área de Recursos Humanos.
- ❖ Diseñar un plan de mejoramiento para la gestión del Desarrollo de recursos humanos, que permita optimizar el trabajo operativo y maximizar el desempeño de los trabajadores.
- ❖ Proponer acciones de mejora para la Gestión del desempeño por competencia de los colaboradores de la compañía, con el fin de crear planes de carrera y retener talentos.

1.3.Preguntas de Investigación

Pregunta Principal

¿Cuáles son las mejoras que deben realizara al Sistema de Gestión de Talento Humano para que la empresa FELVENZA S.A. mejore su desempeño?

Preguntas secundarias

- ¿Qué tipos de problemas relacionados al personal que se desempeña en el rol de inspector de carga y recursos humanos existe actualmente en la compañía?

- ¿Están debidamente definidos los procesos dentro de la empresa?
- ¿La actual gestión de talento humano en la empresa ofrece oportunidades de crecimiento profesional y mejores prestaciones al personal?
- ¿Cuáles son los factores que deben tomarse en consideración para realizar una evaluación de desempeño?

1.4. Justificación

En la última década, la gestión de talento humano, cobró gran protagonismo en el Ecuador, esto debido a que durante la denominada Revolución Ciudadana, se fomentó la defensa de los trabajadores, hasta el punto de que se establecía al Ministerio de Relaciones Laborales como el ente regulador de las relaciones laborales, el cual rige a través del Código del Trabajo, todo esto con la intención de plantear al trabajador como un elemento importante para la generación de ganancias y se pierda la percepción de que este constituye un costo más.

Se considera importante realizar el presente estudio, debido a que en una empresa donde la gestión de talento humano se limita a solo el subsistema de nómina, el ambiente laboral debe ser poco favorable para los empleado, además de que según lo revisado en apartados anteriores, existe una sobrecarga laboral y no existe un sistema de compensaciones, lo cual, supone una especie de precarización laboral, puesto que, además los trabajadores no cuentan con oportunidades para crecer profesionalmente.

El beneficio de esta investigación es que se podrán incorporar nuevos enfoques y conceptos relacionados a la gestión de talento humano, permitiendo así que la empresa mejore su relación con sus colaboradores, de manera que estos sean protagonistas no solo con sus habilidades, aptitudes y conocimientos, sino también con sus opiniones e ideas, puesto que, en la actualidad muy pocas veces son escuchados.

Como beneficiarios directos constan los colaboradores de la empresa, puesto que, tras la mejora del sistema de gestión de talento humano, se verán mejorados los subsistemas de selección de personal, con lo cual, se pueda gestionar colaboradores cuyas aptitudes y conocimientos contrasten con las de los talentos existentes, en lo que respecta al subsistema de entrenamiento, la empresa podrá brindar oportunidades de crecimiento profesional a través de una formación continua de tipo dual, es decir, son capacitados en temas relacionados a sus actividades cotidiana de manera que pongan en práctica lo aprendido. Las mejoras en el subsistema de desarrollo organizacional, estará enfocadas a

aumentar el entusiasmo de los empleados de manera que estos se comprometan a alcanzar los objetivos y metas planteados en la empresa.

Otro beneficiario directo es la empresa, puesto que contará con colaboradores productivos y motivados para el cumplimiento de metas. De manera indirecta se benefician los clientes de la empresa, puesto que, empleados motivados y bien remunerados, tenderán a brindar un mejor servicio y finalmente esta la comunidad empresarial, puesto que, este estudio sienta un precedente de cambio cultural, donde se fomenta la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

Con el presente proyecto se pretende cambiar la cultura empresarial en el país, de manera que se respeten los derechos de los trabajadores y se brinden las oportunidades para que estos puedan crecer profesionalmente, de manera que la empresa y los colaboradores crezcan de la mano, con lo cual, la gestión de talento humano se convierta en un medio a través del cual se pueda generar valor al modelo de negocios.

1.5.Hipótesis

La falta de eficiencia de la gestión de talento humano, tiene su origen en el escaso desarrollo de los subsistemas de recursos humanos, lo que ocasiona que los empleados no cuenten con oportunidades de crecimiento o prestaciones, haciendo que estos se muestren poco comprometidos.

1.5.1.Variables.

Variable dependiente: Eficiencia del Departamento de Recursos Humanos

Variable independiente: Propuesta de Mejora en el Sistema de Gestión de Talento Humano

1.5.2.Operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Matriz de Operacionalización de Variables.

| Variables | Definición Conceptual | Dimensiones | Unidad de Análisis | Instrumentos |
|------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|
|------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|

| | | | | |
|--|---|---|----------------------|---|
| <p>V. Dependiente: Eficiencia del Departamento de Recursos Humanos</p> | <p>Este departamento se encarga de captar y formar al personal que la empresa requiere para una determinada labor.</p> | <p>*Funciones *Problemas *Procesos</p> | <p>*Observación</p> | <p>Análisis de desempeño</p> |
| <p>V. Independiente: Propuesta de mejoras en el Sistema de Gestión de Talento Humano</p> | <p>Mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional.</p> | <p>*Nivel de eficiencia del sistema. *Beneficios. *Desventajas. * Aspectos clave para la implementación de mejoras.</p> | <p>* Observación</p> | <p>Análisis de desempeño post- implementación</p> |

Adaptado y Elaborado por Gabriela Arrobo.

Capítulo II

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

El presente apartado presenta una revisión bibliográfica que se divide en dos partes, la primera trata la evolución de la gestión del talento humano y la segunda consiste en un repaso por estudios similares al tema abordado, realizados en períodos anteriores. Esto con la finalidad de presentar antecedentes que permitan demostrar la disponibilidad de información.

2.1.1. Antecedente histórico

Para proceder con el desarrollo del presente apartado, es preciso mencionar que se describirán los aspectos clave de la evolución de la gestión de talento humano, esto de manera cronológica, no obstante, cabe mencionar que el enfoque presentó cambios significativos en diferentes épocas de la historia. A continuación, se presenta la línea de tiempo sobre la historia de la gestión de talento humano:



Figura 2. Línea de tiempo sobre la evolución de la gestión de talento humano. Adaptado de “La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

La aparición de la gestión del talento humano aparece como soluciones para las necesidades socioeconómicas de las diferentes culturas o pueblos que en su momento habitaron la tierra, en lo que respecta al enfoque de dicha gestión, estos variaron en función de la toma de decisiones, indiferentemente del tipo de organización social.

Los primeros pininos de la gestión de talento humano aparecen en la época primitivas cuando los jefes de familia constituían una autoridad y se encargaban de la toma de decisiones, en esta época se asignaban labores específicas que para aquel entonces eran

caza, pesca y recolección frutos, además de la gestión de refugios, en este caso el trabajo era grupal y de manera intrínseca estaba la especialización en alguna de estas actividades, pues de lo contrario, el núcleo familiar enfrentaría necesidades.

Siglos después, con el advenimiento de lo que se conoció como la época esclavista, donde resaltan los intentos de los griegos y los sirios, por asignar tareas específicas a poblaciones, puesto que, estos tomaban a los prisioneros de guerra o poblaciones conquistadas, como esclavos que se encargaban de ejecutar labores domésticas o mineras. En este caso se puede apreciar la realización de trabajo físico, el talento humano eran los esclavos, mismos que no tenían derechos, el trabajo era supervisado de manera estricta, hasta el punto de que se implementaban castigos corporales como medida correctiva.

En la época feudal, la figura de autoridad recayó sobre el señor feudal, mismo que gestionaba, por así decirlo, talento humano con capacidades para realizar tareas domésticas o trabajo físico en sus tierras, que en este caso se les denominaba servidumbre, la diferencia con la época anterior es que estos recibían remuneraciones, aunque no muy significativas, por lo que en ciertos casos reunían lo suficientes para independizarse de los feudales y crear talleres artesanales.

En la época industrial, se registraron avances importantes en lo que respecta a la gestión del talento humano, ya que, en esta aparece la administración como una ciencia objeto de estudio, con la revolución industrial, la cual se caracterizó por la aparición de inventos, que permitieron pasar de sistemas productivos artesanales o sistemas productivos en serie, lo cual, dio paso a la creación de escuelas de administración, donde se plantearon conceptos claves como producción, fuerza laboral y la división de trabajos, cabe mencionar que bajo estos conceptos se dio paso a la explotación del trabajo, donde la jornada laboral era extenuante y excesiva, los obreros o trabajadores realizaban sus labores en ambientes insalubres y con pocas medidas de seguridad. (Universidad Militar Nueva Granada , 2020)

En la época actual, específicamente en la década de los 80's, se empieza a emplear el término de competencias laborales, con la finalidad de poder distinguir las necesidades del área de recursos humanos en el sector empresarial, para lo cual recurre a tres enfoques, que son conductista, funcionalista y constructivista. Es preciso mencionar que estas competencias aparecieron en países industrializados, con el objetivo de brindar la capacitación necesaria a los nuevos integrantes de la mano de obra, esto se debía que los sistemas productivos experimentaban cambios constantes a nivel mundial.

El término de gestión de talento humano, aparece como tal en la década de los 90's, mismos que llega de la mano de David Watkins de Softcape, quien lo empleo para describir los procedimientos llevan a cabo las empresas para captar y retener empleados con altos niveles de productividad. En esta época, los colaboradores ganaron mayor protagonismo, puesto que, las empresas tomaban acciones que propiciaran en los empleados el compromiso empresarial, de manera que estos colaboren con el mejoramiento del rendimiento de las mismas.

En las últimas dos décadas, cada vez son más las empresas, que se preocupan no solo por la atracción de talento humano, sino también por fortalecer procesos tales como la retención del talento humano o el entrenamiento del mismo. El avance es tal que, es muy común que las empresas reconozcan lo importante que son el talento y las habilidades de sus colaboradores, para la consecución de las metas y objetivos organizacionales. (Sodexo , 2018)

Cabe mencionar en tiempos actuales, gestionar talento humano es una labor complicada debido a que, los prospectos buscan más que un salario, es decir, buscan beneficios tales oportunidades de crecimiento profesional o beneficios extraordinarios, esto hace que las empresas apliquen subsistemas de retención de empleados, esto para reducir los niveles de rotación en un puesto de trabajo, aunque también lo hacen para aplicar mejoras en las gestiones de la organizaciones, mismas que tendrán repercusiones en cuanto a beneficios para todos quienes la conforman. (Socorro, 2016)

2.1.2. Antecedente referencial

En esta sección se presentarán estudios realizados en períodos anteriores, que sirvan como referencia para el desarrollo del presente proyecto, a través de los cuales, sea posible encaminar el desarrollo de la investigación a partir del análisis de los hallazgos encontrados.

Como punto de partida de este apartado se trae a colación un estudio realizado por docentes de la Universidad Laica “Eloy Alfaro”, los cuales analizaron la Gestión del talento humano en empresas informales, estudio en el cual, se resalta la incidencia de esta práctica en el éxito de los negocios informales, para lo cual aplicaron una encuesta en la parroquia Tarqui, que es la más grande de la ciudad de Guayaquil. (Rodríguez & Murillo, 2016)

Entre los hallazgos de la investigación constan que al menos un 75% de los encuestados consideran que una innovación en la gestión de talento humano repercute de manera positiva en el rendimiento de la empresa, esto a su vez genera mejores condiciones

de vida y el desarrollo de aptitudes para los colaboradores. A continuación, se presentan de manera resumida los hallazgos de este estudio:

| | |
|---|--|
| | Las personas constituyen una ventaja competitiva para la organización. |
| | Las competencias son difíciles de encontrar. |
| Talento humano en la microempresa informal | <p>La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.</p> <p>El mundo del comercio y la innovación del talento humano presentan cambios en la actualidad. La innovación del talento humano aumenta la capacidad del ser humano y la capacitación del talento humano aumenta el éxito empresarial y la economía, y el talento humano genera creatividad, y confían que el talento humano innova.</p> |

Figura 3. Antecedente referencial No. 1. Adaptado de “Talento humano en la microempresa informal”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Como se puede observar a través de este estudio se determinó que los colaboradores, son quienes le otorgan una ventaja competitiva a la empresa, lo cual, sustenta y justifica la asignación de recursos para el desarrollo de subsistemas de atracción y selección de personal, entrenamiento, compensaciones y control de rendimientos en la época actual. Por otro lado, también encontraron que el área de recursos humanos presenta complicaciones entre las cuales constan la captación de personal con capacidades para desempeñar en lo que compete al área administrativa, ejecutiva y técnica. Entre sus conclusiones manifiestan que éxito de la empresa y la aportación que esta brinda a la capacidad intelectual de los colaboradores, depende de la gestión de recursos humanos.

Como segundo antecedente referencial, se presenta una investigación realizada por un profesional de la Escuela Politécnica Nacional, la cual consiste en un “Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES del sector manufacturero de Quito y una propuesta de un esquema mejorado”, la motivación para desarrollar este proyecto parte de la preocupación que existe por el cambio de la matriz productiva, donde se plantea que es el sector manufacturero el que debe impulsar dicho cambio y que para hacerlo debe contar con personal cuyas competencias colaboren con la mejora del rendimiento de la empresas. (Galarza, 2016)

En este estudio el autor determinó la manera más efectiva de elevar el nivel de innovación y una rápida adaptación a los cambios dentro de mercado, es una buena gestión de talento humano, además de que se deja por sentado que las falencias de una empresa en lo que respecta a captación y retención de talento humano, es perjudicial para la producción. A continuación, se presentan los hallazgos de esta investigación:

| | |
|--|---|
| Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES del sector manufacturero de Quito y una propuesta de un esquema mejorado | Los procesos de talento humano en las PYMES son manejados de manera informal y existe desconocimiento sobre los detalles de dicha gestión |
| | Las PYMES no cuentan con departamentos o áreas para la gestión de talento Humano. |
| | El proceso de reclutamiento no se realiza a través de la aplicación de herramientas técnicas. |
| | No se aplican metodologías para los procesos de inducción para nuevos colaboradores. |
| | Inexistencia de sistemas de compensaciones. |
| | Deficiencia en el subsistema de entrenamiento para colaboradores. |

Figura 4. Antecedente referencial No.2. Adaptado de “Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES del sector manufacturero de Quito y una propuesta de un esquema mejorado”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Como se mencionó anteriormente existe desconocimiento en cuanto a los procesos aplicados por las PYMES en la gestión de talento humano, esto debido a que, no existen un espacio físico destinado para que se efectúen dichas actividades, para realizar procesos de reclutamiento, se hace en función de las referencias, es decir, no se evalúa su capacidad sino más bien la recomendación hecha por un cercano al área de gerencia, de manera que la selección es subjetiva.

Para la inducción de nuevos colaboradores se realiza una breve explicación de las tareas que estos deberán llevar a cabo, pero no se aplica un manual de inducción, ni se evalúa el desempeño de los colaboradores, ya sean nuevos o antiguos. En cuanto a compensaciones, no existe un plan de incentivos además de la remuneración del sueldo básico y los procesos de entrenamiento son deficientes, puesto que, por cuestiones presupuestarias, no se realizan capacitaciones que generen un alto impacto en el rendimiento de los colaboradores, de tal manera que, las capacitaciones que estos perciben no contribuyen al desarrollo profesional y personal de los colaboradores.

El tercer antecedente referencial es un estudio realizado por docentes de la Universidad ECOTEC, en el cual abarcaron la temática de la “Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales”, en este estudio se explica que las empresas desarrollan sus actividades en entornos caracterizados por escenarios dinámicos, la alta competitividad e incertidumbre generada por los cambios experimentados en los mercados, lo cual trae como consecuencia que las empresas dejarán de ver a los colaboradores como un recurso y pasaron a convertirse en un factor clave dentro de la estrategia su estrategia empresarial. (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

En este estudio las autoras, identificaron como causales de los cambios experimentados en las tendencias globales, la caída de límites políticos u organizacionales, generada por la puesta en escena de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), mundialización de los mercados y la aparición de la economía basada en la generación de valor, que se caracteriza por las constantes innovaciones y la transferencia de conocimientos e información. A continuación, se presentan los hallazgos de la investigación:

| | |
|---|--|
| Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales | La gestión humana sea medida a través de indicadores en cada uno de sus subsistemas y también en aquellos aspectos de relevancia para la organización. |
| | Cada profesional de la gestión humana tendrá a su cargo la identificación de estrategias que permitan que tanto los colaboradores como otros intervinientes del proceso (supervisores, gerentes) asuman su responsabilidad con éxito y entusiasmo. |
| | Evitar procesos de acompañamiento y evaluación solo traería como consecuencia el descuido organizacional. |

Figura 5. Antecedente referencial No. 3. Adaptado de “Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Entre los hallazgos de esta investigación está la importancia de medir la gestión de talento humano a través de reactivos que permitan conocer el nivel de desarrollo y la relevancia de cada subsistema de gestión dentro de la empresa. Los profesionales encargados de la búsqueda, selección y retención de talento humano, deberán diseñar e implementar estrategias que fomenten en los colaboradores el compromiso y entusiasmo en cada actividad. Los controles o evaluaciones desempeño, previene bajas en la productividad en la empresa, motivo por el cual, deben considerarse como herramientas que impulsan la mejora continua, lo que repercute en el desarrollo de la empresa.

Como penúltimo antecedente referencial, se presenta un estudio realizado por un profesional de la Universidad de Guayaquil, en el que se plantea “La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva”, la finalidad de este estudio era identificar las falencias que presenta las PYMES, al momento de ejecutar actividades propias de la gestión de talento humano y sus repercusiones en aspectos tales como la innovación en el sector empresarial y el cambio de la matriz productiva. (Landívar, 2018)

Este estudio se enfoca en aumentar el nivel de innovación en las empresas PYMES, a través del fortalecimiento o desarrollo de subsistemas de entrenamiento, tomando en consideración que estas podrían aumentar sus niveles de competitividad y productividad, si se pasa de un modelo de gestión de talento humano, basado en afinidad a uno donde además de la experiencia, los candidatos aporten aptitudes, habilidades y conocimientos. A continuación, se presentan los hallazgos de este estudio:

| | |
|---|---|
| La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las PYMES en Ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva | Inexistencias o escaso desarrollo de subsistemas de entrenamiento. |
| | Programas de Formación poco efectivos. |
| | Resistencia al cambio por parte de los colaboradores. |
| | Limitaciones presupuestarias para el desarrollo de programas de formación continua en las empresas. |
| | Sistemas de prospección y selección muy flexibles. |

Figura 6. Antecedente referencial No. 4. Adaptado de “Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

El presente estudio permitió conocer que en las empresas PYMES, el área de recursos humanos se enfoca en el pago de las remuneraciones, dejando evidenciar falencias como la ausencia o escaso desarrollo de programas de formación que permitan potenciar las habilidades, conocimientos y rendimientos de los colaboradores.

Esto debido a que en la mayoría de los casos el presupuesto destinado para la gestión de talento humano es muy reducido, haciendo que, para el caso del diseño de contenidos y capacitaciones estas sean tan poco efectivas que los empleados, muestran resistencia por considerar que es poco lo que les aporta. Otro aspecto es que los procesos de selección

son muy flexibles, los prospectos son elegidos por afinidad más que por contar con las competencias necesarias para un determinado puesto.

Finalmente se presenta un estudio realizado por un docente de la Universidad Internacional del Ecuador y publicado por la Revista INNOVA Research Journal, que plantea “La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual”, donde la intención es diagnosticar la gestión de talento humano en las empresas, tomando en consideración los cambios constante que experimentan los mercados producto de la globalización y que para sobrellevarlos, las empresas deben contar con mano de obra calificada, para lo cual, estas deben empezar a considerar conocimientos, aptitudes, habilidades y competencias de trabajadores o aspirantes a un puesto de trabajo. (Pico, 2016)

El proyecto abarca la problemática actual que enfrentan las empresas locales, donde compiten en un mercado globalizado, donde ya no solo compiten con empresas locales, sino también con empresas extranjeras, lo que crea la necesidad de contar con un sistema de gestión de talento humano, que prospecte y seleccione aquellos aspirantes que puedan brindar una aportación significativa en la consecución de las metas y objetivos empresariales. A continuación, se presentan los hallazgos del este estudio:

| | |
|---|--|
| La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual | Los colaboradores toman la figura de activo más importante en las empresas. |
| | La gestión de talento humano, promueve el bienestar de la empresa. |
| | Los modelos de gestión de talento humano, van desde la admisión de nuevos colaboradores hasta el control de su desempeño. |
| | Las propuesta de mejoramiento de la gestión de talento humano deben enfocarse a buscar el bienestar de los colaboradores y la empresa. |

Figura 7. Antecedente referencial No. 5. Adaptado de “La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

En el desarrollo del presente proyecto, se evidencia que, en un entorno de alto nivel de competitividad, el factor determinante para que una empresa adquiera una posición privilegiada, son el talento humano, mismo que paso de ser un recurso productivo al activo más valioso. De manera que la gestión de talento humano, se oriente a aumentar la productividad de los trabajadores, para que estos influyan de manera significativa en el

cumplimiento de los objetivos estratégicos, además la mejora de los niveles de productividad y competitividad.

Cabe mencionar que la empresa no solo debe seleccionar y admitir nuevos trabajadores, esta debe poder retenerlos, a través de beneficios tales como entrenamiento o programas de formación continua, una compensación por el cumplimiento de metas y reducir bajones en el desempeño a través de un monitoreo constante, para así precautelar el bienestar de todos quienes conforman la empresa.

Como se puede apreciar en la revisión de los estudios realizados por profesionales de diferentes universidades a nivel nacional, se plantea a talento humano como un factor determinante para el éxito de una empresa, incluso se manifiesta que, con personal debidamente capacitado, las empresas podrían innovar en procesos y ponerse en una posición ventajosa frente a competidores que ya no solo son locales sino también internacionales, esto debido a la globalización de los mercados.

2.2.Marco teórico

En el presente apartado se presentarán conceptualizaciones sobre términos inherentes a la temática abarcada y se revisarán teorías bajo las cuales se sustentan dichos conceptos, partiendo de las generalidades del departamento de recursos hasta las características esenciales de la gestión de talento humano.

2.2.1.El Departamento de Recursos Humano.

Es un área en el cual se gestionan temas relacionados con los colaboradores o empleados de una empresa, donde estos constituyen un factor clave en el desarrollo de la mismas, en este escenario, contar con un profesional en el área de recursos humanos, es indispensable, puesto que, este debe analizar los perfiles de los aspirantes a algún puesto de trabajo dentro de la empresa, de manera que seleccione el que mejor se adapte a las necesidades de la empresa. (Gutierrez, 2020)

Cabe mencionar que este departamento tiene como finalidad velar por el bienestar tanto del empleado como de la empresa, de manera que en el clima laboral prevalezca la armonía entre dichas partes. Entre los principales beneficios que tiene una empresa al contar con este departamento constan los siguientes:

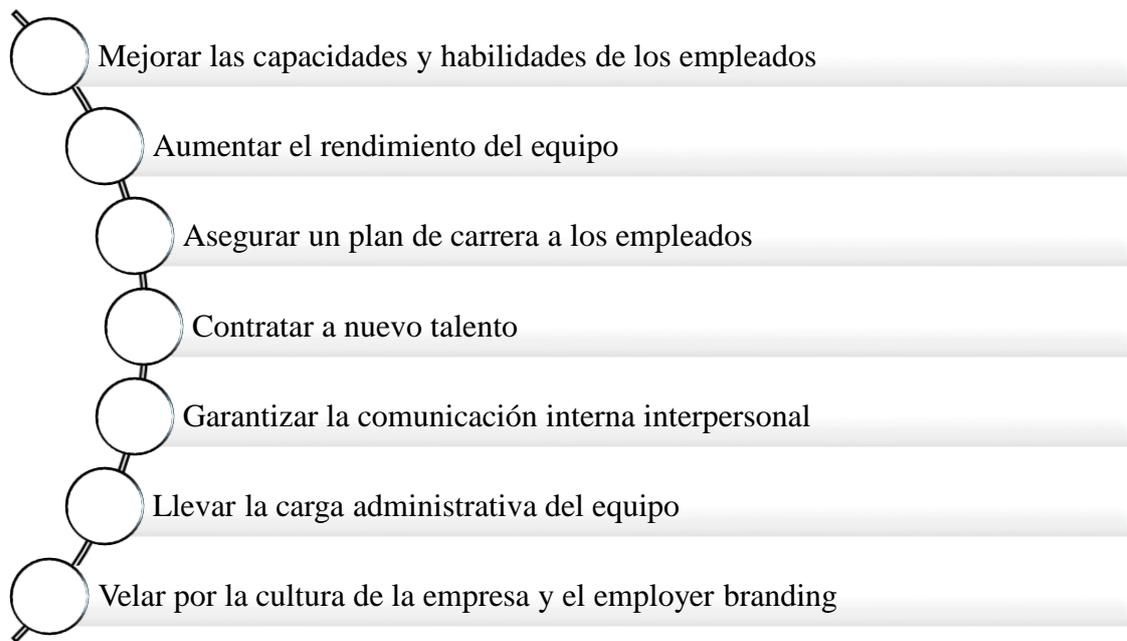


Figura 8. Beneficios de contar con un departamento de recursos humanos en la empresa. Adaptado de “¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.1.1. La estrategia de Recursos Humanos.

Tomando en consideración que el departamento de recursos humanos, ejecuta acciones transversales, las cuales afectan a todos quienes conforman la empresa, desde los obreros hasta los directivos de la empresa, lo que hace que estos incurran a la formulación y aplicación de estrategias adaptadas a una situación o caso en específico. A continuación, se presentan las estrategias de recursos humanos que podría aplicar una empresa:

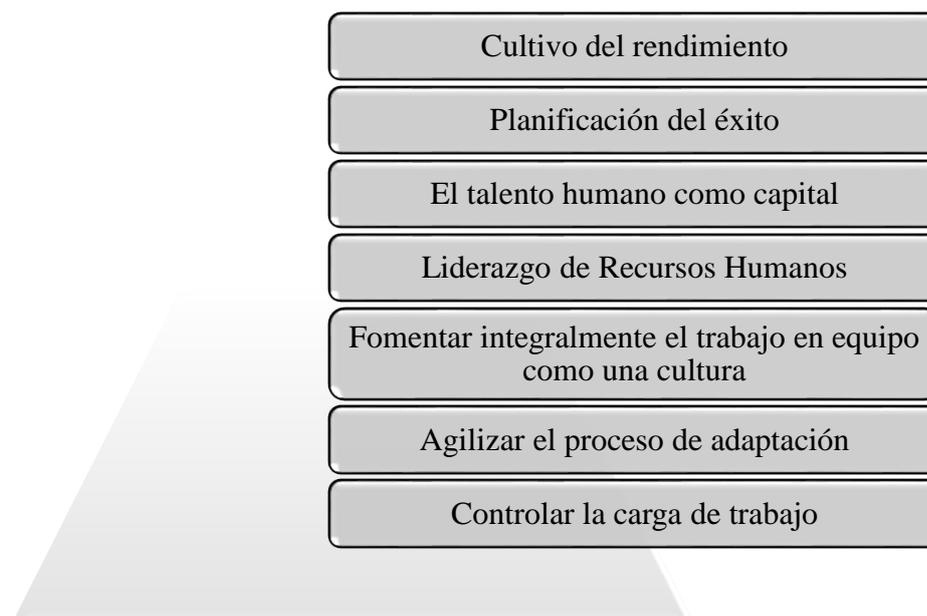


Figura 9. Estrategia de recursos humanos. Adaptado de “Estrategias de innovación en Recursos Humanos”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

El cultivo de rendimiento es una estrategia que consiste en acciones tomadas por la empresa para realizar una medición del rendimiento o desempeño de los colaboradores, de manera que estos se sientan comprometidos e incentivados a mejorar constantemente, esta estrategia establece el alto desempeño como uno de los valores de empresa. Cabe mencionar que a través de su aplicación se fomenta el liderazgo en los diferentes departamentos de la empresa y se crea una cultura enfocada a la generación de valor agregado. (Retos Directivos , 2020)

La planificación del éxito, como estrategia conlleva no solo satisfacer las necesidades de cliente a través de los productos o servicios que pudiera ofertar la empresa sino también cumplir con las metas establecidas en su planificación estratégica, es decir, el departamento de recursos humanos describe la metodología a través de la cual se pretende alcanzar de los objetivos estratégicos, cabe mencionar que para esto se necesita de labores coordinadas entre los diferentes departamentos.

El planteamiento del talento humano como capital, es una estrategia enfocada en el reconocimiento del personal nuevo o existente como su más valioso capital, lo que hace que las acciones se direccionen a la búsqueda y preservación del bienestar de los colaboradores, lo que supone, condiciones laborales que favorezcan el crecimiento profesional como lo son programas de formación continua o los denominados planes de carrera y la mejora de la calidad de vida de sus talentos, a través de un sistema de compensaciones en función a las metas asignadas de manera individual o para cada departamento.

El Liderazgo de Recursos Humanos, empleado como estrategia, le da a dicho departamento la figura de líder en temas relacionados a la planificación estratégica, con lo cual, adquiere un rol protagónico en el manejo de relaciones laborales y acciones orientadas a la construcción y mantenimiento de un clima organizacional caracterizada por la armonía entre los actores que conforman la empresa. Es preciso mencionar que para conseguir esto es preciso aplicar estandarización de procesos y monitoreo periódico en indicadores claves para el desarrollo de la empresa.

El Fomento integral el trabajo en equipo como una cultura, esta estrategia conlleva a que las contrataciones se enfoquen a seleccionar una persona cuyo perfil se adapte a las necesidades de un equipo de trabajo de manera que de manera conjunta se complete un proyecto. Para esto es necesario que los puestos de trabajo sean organizados en función de los procesos, de manera que se deje atrás el modelo que organiza los puestos de trabajo según las funciones, esto permitirá que los objetivos se planteen de manera

transversal y se consiga una mejor integración de procesos y de los departamentos que conforman la empresa.

Impulsar la adaptación en los colaboradores, supone adaptar las estrategias corporativas e implementar sistemas de comunicación y fortalecimiento de la identidad corporativa, para que, de esta manera, los colaboradores recién admitidos, desarrollen un sentimiento de pertenencia, que los motive a generar una transformación del giro del negocio. (Álvarez, 2017)

Para acelerar el proceso de adaptación es preciso motivar a los colaboradores en temas relacionados con las necesidades básicas, entre las cuales constan:



Figura 10. Los cinco niveles de la motivación sobre la base de las necesidades. Adaptado de “Estrategia de Recursos Humanos”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

De las necesidades antes mencionadas dentro de la empresa los empleados presentan dificultades para satisfacer necesidades relacionadas con la realización personal, debido a que como se mencionó anteriormente, la empresa no les brinda programas de entrenamiento o incentivos adicionales a sus sueldos, esto según la observación previa al desarrollo de la evaluación de desempeño.

2.2.1.2. Objetivos de la estrategia de recursos humanos.

En términos generales el objetivo de las estrategias de recursos humanos, es formar y mantener un equipo de trabajo caracterizados por la proactividad, la motivación para alcanzar metas y objetivos organizacionales, sin contar la identidad corporativa, adquirida por el sentido de pertenencia que los colaboradores desarrollan hacia una marca en específico. (Cavine & Balets, 2020)

A continuación, se presentan los objetivos de las estrategias de recursos humanos:

| | |
|--|---|
| Objetivos de las Estrategias de Recursos Humanos | Promover la proactividad de cada persona en la empresa, para ello se necesita mostrar confianza en el equipo. |
| | Alinear objetivos de los proyectos con los de la propia empresa. Al fin y al cabo se trata de establecer una misma dirección estratégica de recursos humanos. |
| | Estimular el pensamiento crítico de los colaboradores. |
| | Ofrecer participación activa al equipo en muchas de nuestras decisiones en busca de una jerarquía horizontal. |
| | Identificar oportunidades de cada puesto y definir limitaciones. |
| | Mantener un adecuado clima laboral. |
| | Definir una estrategia de comunicación adecuada con un continuo feedback en las dos direcciones. |
| | Asegurar un compromiso y apoyo también por parte de Dirección. |
| | Transparencia. Compartir los resultados con el equipo para ver lo que estamos consiguiendo juntos una muchos lazos y fomenta la confianza. |
| | Predecir riesgos y posibles contratiempos, gracias a adecuadas aplicaciones online para empresas. |
| Utilizar y proporcionar al equipo herramientas online de gestión de proyectos, que sean fáciles y colaborativas. | |

Figura 11. Objetivos de las Estrategias de Recursos Humanos. Adaptado de “Estrategias de recursos humanos en una empresa”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

De los objetivos antes mencionados se recomienda al departamento de recursos humanos, empezar acciones para cumplir con la identificación de oportunidades de crecimiento para cada puesto y definir limitaciones y encaminarse a el mantenimiento de un clima laboral adecuado.

2.2.1.3. Funciones del departamento de Recursos Humanos.

Como se ha mencionado anteriormente el departamento de recursos humanos, es el encargado de gestionar y administrar el talento humano con el que cuenta la empresa, lo

cual, le atribuye funciones que van desde las contrataciones hasta los despidos, lo que motiva a profundizar sobre las generalidades de las funciones de dicho departamento.

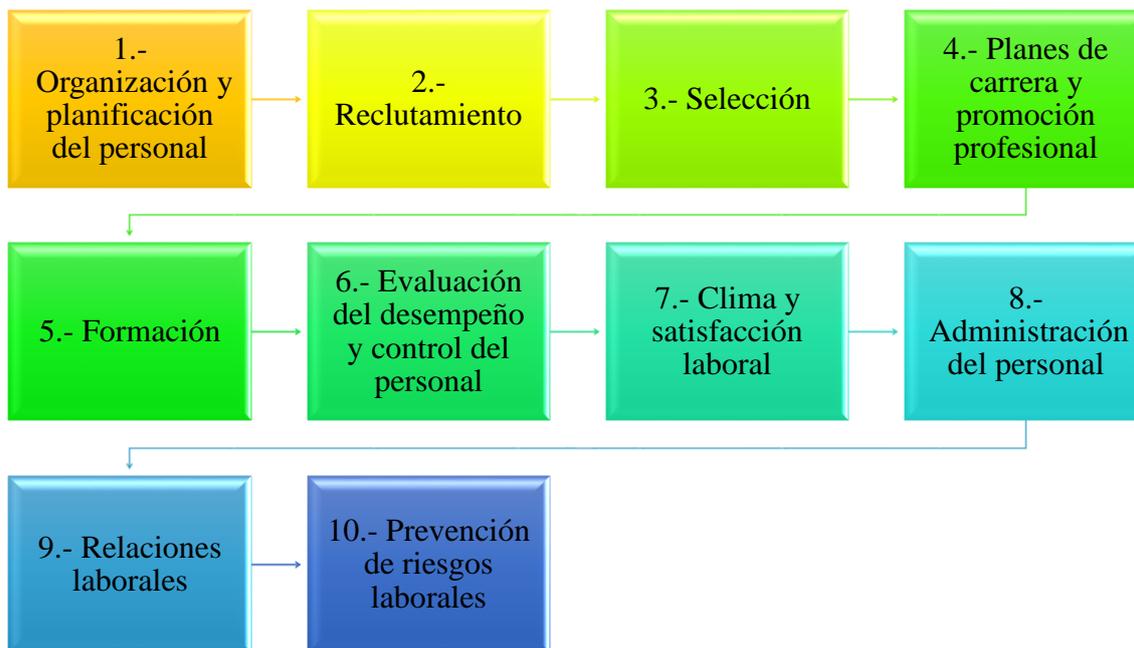


Figura 12. Funciones del departamento de recursos humanos. Adaptado de “10 funciones del departamento de recursos humanos”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Entre las funciones de dicho departamento, constan la de planificar y organizar los colaboradores con los que cuenta la empresa, para esto se requiere de la elaboración de plantillas, el diseño de los cargos los cuales por lo general giran en torno a los procesos, mismas a los cuales se les debe asignar roles y responsabilidades. Dentro de la planificación se incluye el pronóstico de la demanda de mano de obra y el diseño y presentación de la oferta laboral.

La Función de reclutar personal, conllevan un análisis minucioso a los perfiles de los aspirantes, de manera que se seleccionará a aquellos que posean las competencias necesarias para desenvolverse un determinado puesto de trabajo, este proceso puede ser interno en casos donde se evalúa al personal existente para ser ascendido o externa en el caso de que la empresa desee incorporar nuevos talentos.

La función de seleccionar colaboradores, es considera una de las más cruciales para el desarrollo de la empresa, puesto que, en caso de no realizar los diagnósticos pertinentes al aspirantes, esto supondría una afectación a la productividad de la empresa, en el caso de que no esté debidamente capacitado, precisamente para evitar estas situaciones el área de recursos humanos, analiza la aportación del aspirante en cuestión al puesto de trabajo que está solicitando, esto a través de diferentes pruebas de diagnóstico.

Diseñar y emitir planes de carrera que promuevan el desarrollo profesional, esto supone la creación de un programa a través del cual, se crea un ambiente en el que los colaboradores, puedan acceder a una formación dual, donde lo aprendido sea aplicable a una determinada área de trabajo, de manera que estos puedan escalar posiciones dentro de la organización.

La formación de los colaboradores, es una función primordial, debido a que con los constantes cambios que experimentan los mercados y los sistemas productivos, el departamento de recursos humanos se ve en la necesidad de crear programas de formación que permitan a los colaboradores una fácil adaptación al cambio y nuevas tecnologías, además la instrucción sobre tareas específicas propias de su puesto de trabajo.

Evaluar el desempeño y controlar el personal disponible, supone que, este departamento, controle el comportamiento del personal en aspectos tales como el cumplimiento de horas extras, el abandono o descuido de la estación de trabajo, movimientos de la nómina, la relación laboral, sin contar con la medición del desempeño donde se contrastan las competencias del trabajador y las requeridas para desarrollar las funciones de un determinado puesto de trabajo, para de esta manera determinar cuan productivo es un colaborador.

La función de gestionar el clima laboral, conlleva a conocer cuan satisfecha están los colaboradores dentro de la empresa y en caso de insatisfacciones, el origen de las mismas, con la intención de aplicar medidas paliativas. Generalmente el factor más explotado por el área de recursos humanos para crear un clima laboral favorable es establecer una conciliación entre la vida laboral y la vida personal de casa empleado.

Administrar el personal, es la función con mayor índice de formalidad, debido a que esto incluye trámites jurídicos y administrativos relacionados al personal, entre los cuales constan la legalización de los contratos laborales, el cumplimiento de obligaciones patronales tales como afiliación al seguro social, otorgamiento de deberes y derechos del empleado que conforman la plantilla. (BBVA, 2020)

Penúltima función se enfoca en las relaciones laborales, donde el departamento promueve la comunicación entre los colaboradores y la organización, para lo cual, se emplean figuras como sindicatos, que actúan como interlocutores, y que se encargan de intervenir en la negociación de beneficios, tomando en consideración las necesidades o inconformidades del colectivo.

Finalmente, está la prevención de los riesgos, para lo cual, la empresa debe aplicar un estudio sobre las condiciones bajo las cuales los empleados cumplen con su jornada

laboral y las repercusiones que estas podrían tener en la integridad de los mismos, haciendo necesario que el departamento gestione el riesgo a través de la implementación de medidas preventivas y correctivas que garanticen la salud y seguridad de los trabajadores.

2.2.2. Gestión del Cambio

La gestión del cambio, conlleva a sacar provecho de los cambios experimentados en el entorno, esto supone más que innovación en cuanto a sistemas de gestión empresarial a una correcta predicción de los posibles cambios que se suscitarán y fortalecer la estructura organizacional, para que esta sea flexible a tales variaciones, en pocas palabras, la capacidad de la empresas para ingeniar soluciones efectivas para contrarrestar los efectos de fenómenos tales como la globalización o una crisis económica. (CEPYME NEWS, 2016)

En los casos antes mencionado es necesario tomar en consideración factores tales como la necesidad de aplicar cambio, donde se considera la perspectiva tanto del personal como de los directivos, además de los factores que originaron dicha necesidad, como segundo factor están las implicaciones de realizar dichos cambios, donde consta el compromiso de todos quienes conforman la empresa y cuan consistente es la cultura organizacional en cuanto a innovación, puesto que, para el cambio se experimentará con nuevas tecnologías, conceptos y enfoques. A continuación, se presenta de manera gráfica los factores a tener en consideración para la gestión de cambio:

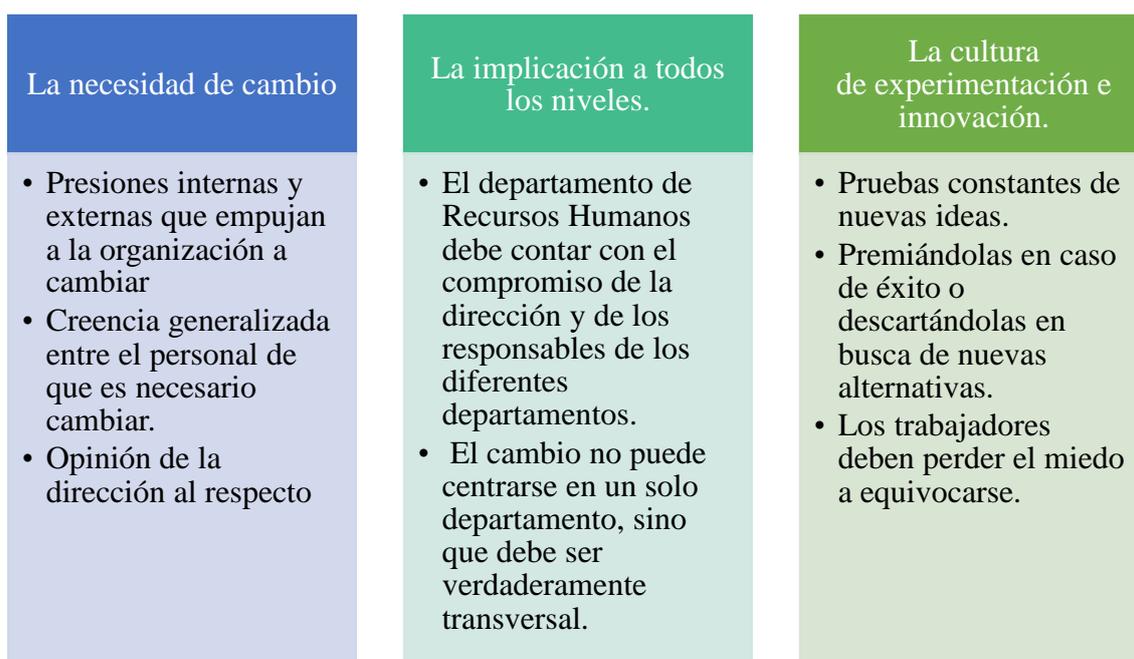


Figura 13. Factores necesarios en la gestión del cambio. Adaptado de “Factores necesarios en la gestión del cambio”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

En lo que respecta a la gestión de cambio y muchos otros aspectos relacionados a la gestión empresarial, existen diferentes maneras o estrategias para contrarrestar la resistencia al cambio por parte de los colaboradores, motivo por el cual se presentan un conjunto de alternativas de estrategia para la consecución de una exitosa gestión de cambio:

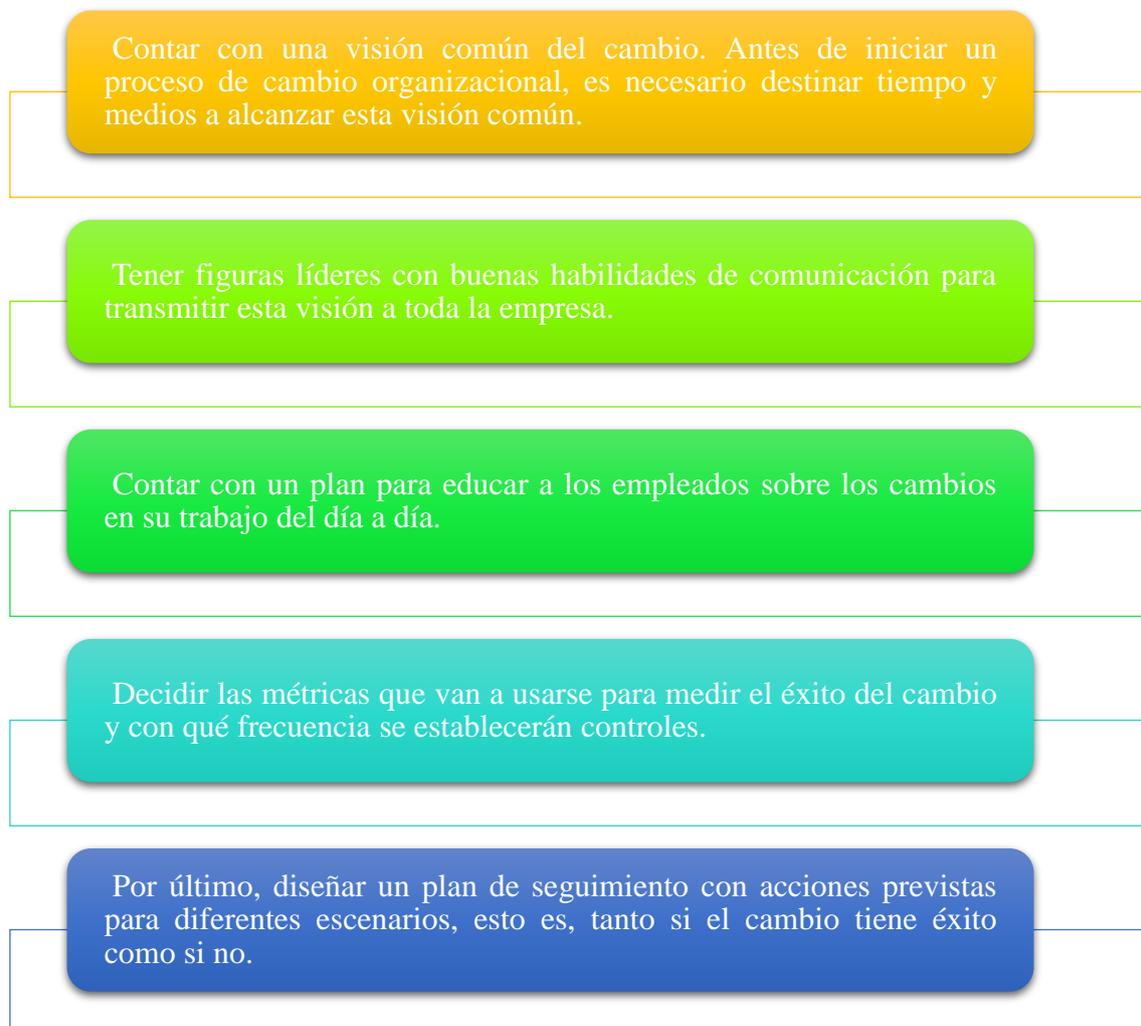


Figura 14. Estrategias exitosas para la gestión del cambio. Adaptado de “Factores necesarios en la gestión del cambio”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Para que una empresa aplique una gestión de cambio, es preciso tener en consideración sus elementos, los cuales se dividen en elementos para cambios intangibles, que pueden ser conformación de equipos de trabajo, estructuración y fortalecimiento de los sistemas de comunicación y cultura organizacional. Por otro, lado están los elementos para cambios tangibles que pueden ser programas de formación o sistemas de compensaciones. (Retos Directivos, 2014)

A continuación, se presenta de manera detallada los elementos de la gestión de cambio:

Elementos para cambios intangibles: creación de equipos de trabajo, de sistemas de comunicación, cultura y liderazgo.

- **Equipos.** Los equipos de trabajo que van a gestionar e impulsar el cambio deben ser organizados desde un primer momento.
- **Comunicación.** Si la estrategia de comunicación no es la correcta es muy probable que el cambio gestionado no se implemente nunca o lo haga de forma parcial.
- **Cultura corporativa.** Los cambios han de ir siempre dirigidos en concordancia con la cultura de la empresa, sino fracasarán sin que exista una razón clara.
- **Liderazgo organizacional.** Se tiene que crear un ambiente adecuado para el cambio. Este ambiente favorable viene determinado por la labor del líder.

Elementos para cambios tangibles: estas son las herramientas que se utilizan en la unidad y sobre las personas que van a participar en el cambio: fijar objetivos, medir el rendimiento, el aprendizaje continuo, los reconocimientos y las recompensas.

Figura 15. Elementos para la gestión del cambio en las organizaciones. Adaptado de “Elementos para la gestión del cambio en las organizaciones”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.3.Cambio Organizacional

El cambio organizacional es la exposición de una organización a cambios que desembocan en una crisis, es decir, son situaciones en las cuales las organizaciones ven la oportunidad para implementar cambios que posibiliten obtención de resultados alentadores. La manera en que se aplican dichos cambios, es determinante en el éxito o crisis de la empresa durante su incursión a un nuevo entorno.

Es poco común que las empresas empleen cambios de manera planificada, esto debido a la complejidad del proceso, no obstante, se debe tener en consideración que hacerlo de manera exitosa supone garantizar su desarrollo a largo plazo, de esta premisa, parte la importancia de aplicar planes de contingencia para sobrellevar las fallas del mercado, cambios en las tendencias de consumo u ocasionados por la aparición de nuevas tecnologías. (Buljan and Partners, 2020)

Tomando en consideración que el cambio organizacional son adaptaciones o alteraciones experimentadas en las empresas para hacer frente a las exigencias o demandas propios del entorno en el que desarrollan su actividad económica, esto implica que dichos cambios se realicen de manera espontánea o con un reducido periodo de tiempo, es preciso acotar que estos cambios no son modificaciones en el marco normativo o la planificación estratégica de la empresa, sino más la aplicación de innovación en

todos los niveles. Los cambios pueden darse en tres aspectos, mismos que se muestran a continuación:

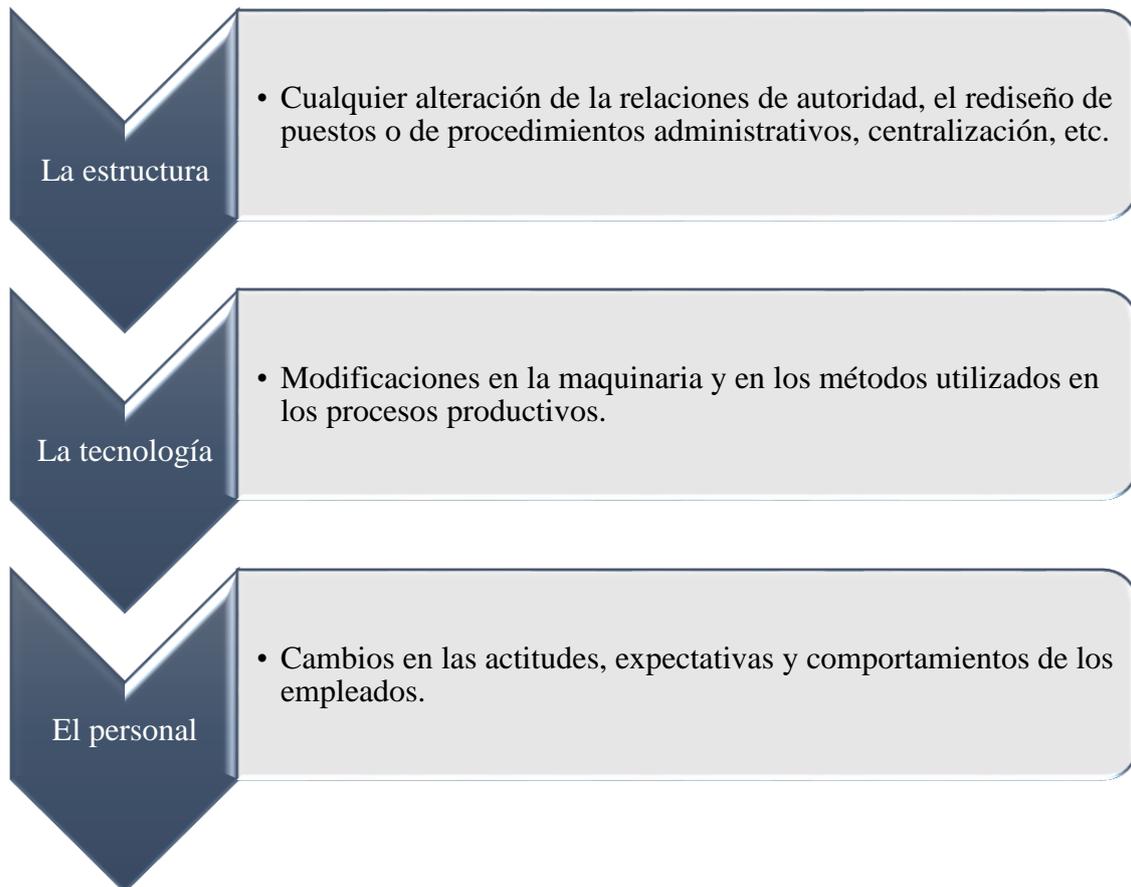


Figura 16. Aspecto que se modifican con el cambio organizacional. Adaptado de “Cambio organizacional”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.3.1. Factores Internos y Externos del Cambio organizacional.

Los factores que influyen para que influyen para que la empresa, incurra en adaptaciones o alteraciones, en procesos propios de la actividad, esto impulsado por la aparición de alternativas innovadoras, los factores pueden ser externos, donde se encuentran externalidad que afecten a la productividad y competitividad de la empresa, pero también existen factores internos que pueden ser errores humanos o bajas de rendimiento. A continuación, se presenta ejemplos de ambos factores:

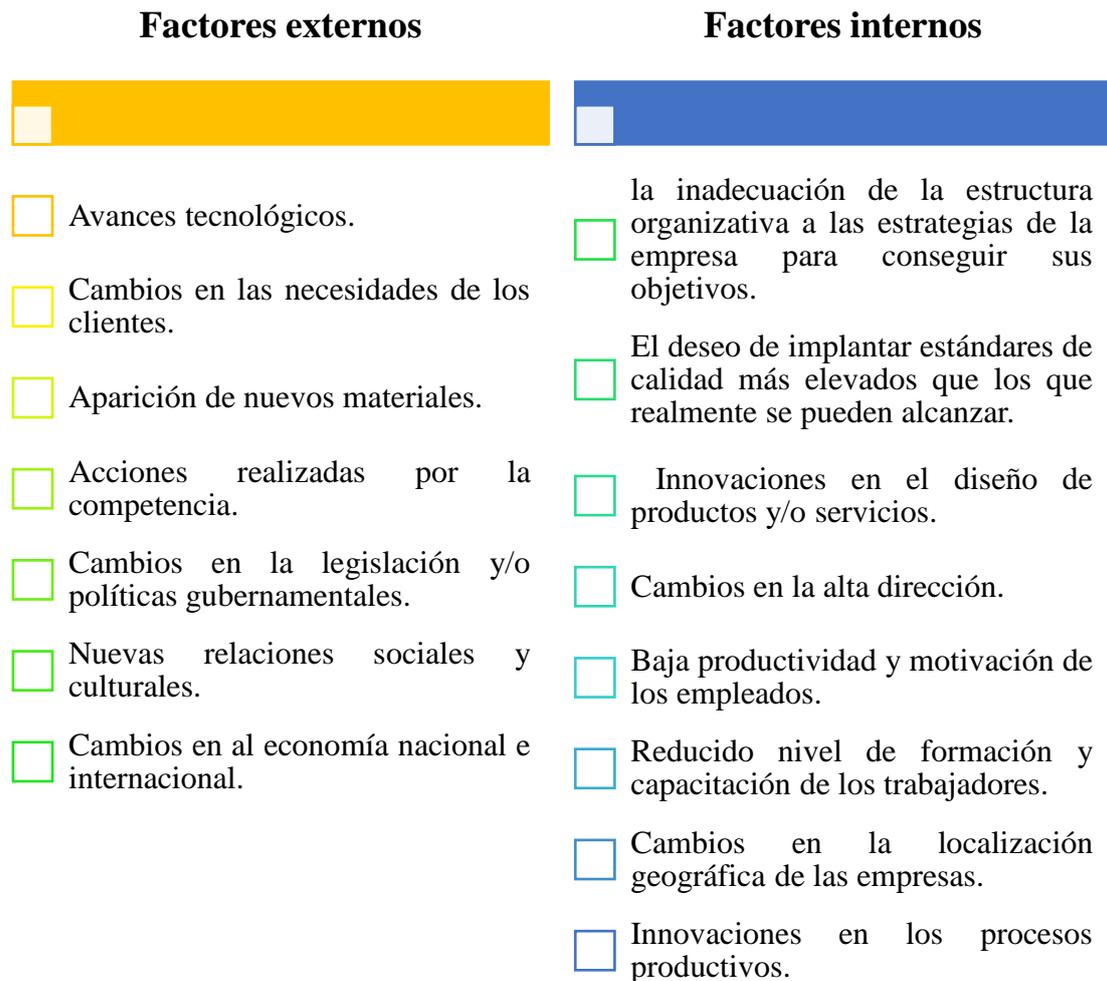


Figura 17. Factores Internos y Externos del Cambio organizacional. Adaptado de “Cambio organizacional”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.3.2. Proceso de Cambio Organizacional

Los procesos del cambio organizacional pueden variar dependiendo del modelo que se haya implementado, para el caso del modelo de Lewin, los procesos son descongelación, donde se recurre a un asesor externo, mismo que recolectará información a través de encuestar personales u observaciones sobre los colaboradores, en esta etapa el empleado debe conocer las características esenciales de la problemática que enfrenta la empresa y lo importancia de aplicar un cambio.

Posteriormente se da el cambio, donde el asesor externo, capacita a todos los actores que conforman la empresa sobre las habilidades que necesitarán para desempeñar sus actividades cotidianas tras la aplicación de los cambios. Finalmente, está la recongelación, consiste en la entrega de compensaciones a los colaboradores por el éxito en la implementación de los cambios. (Wolters Kluwer, 2020)

Es preciso mencionar que existe un modelo alternativo, a través del cual se puede hacer frente al cambio organizacional, el cual, es desarrollado por Kotter y vislumbra ocho etapas, mismas que serán presentadas a continuación:

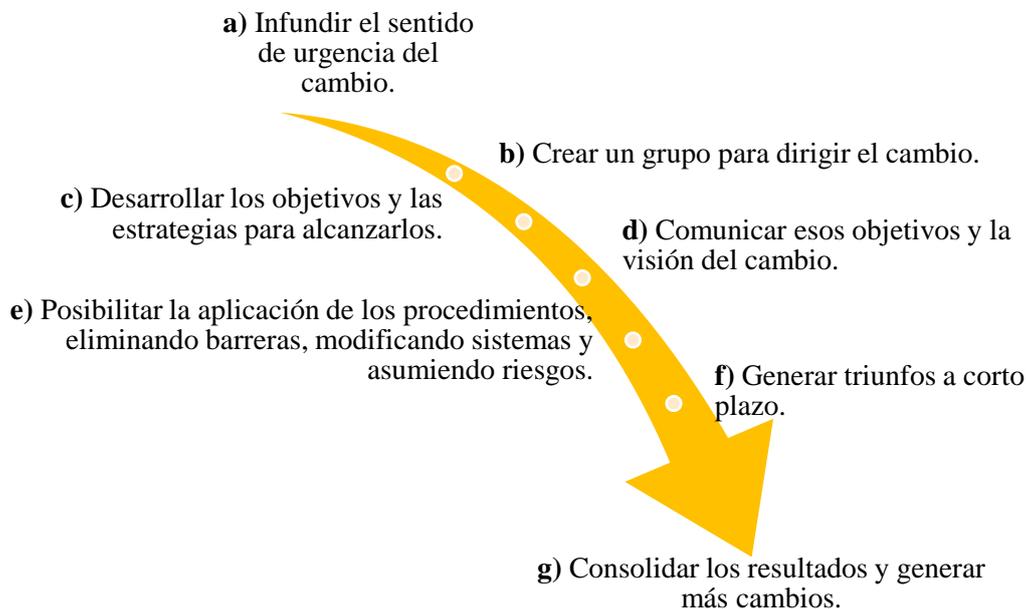


Figura 18. Procedimiento de cambio organizacional por Kotter. Adaptado de “Cambio organizacional”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.4. Sistema de Gestión de talento humano

Es un sistema que permite abarcar las funciones propias del departamento de recursos humanos, a través de la estructuración de políticas e instrumentos a través de los cuales, la empresa pueda captar talento humano capacitado para ocupar un determinada plaza de trabajo, además permite fomentar el desarrollo de competencias exigibles para que los colaboradores cumplan con sus respectivas funciones dentro de la empresa, esto no solo hará que estos capturen recursos para subsistir sino que también se comprometan con el desarrollo de la empresa. (Anchundia & Cuesta, 2018)

El sistema de gestión de talento humano, no solo se enfoca en reclutar y seleccionar candidatos, sino que también se preocupa de entrenarlos, para que se adapten con facilidad a sus nuevos puesto de trabajo, logrando así que la productividad no se vea afectada por el desconocimiento de un empleado recién admitido, adicionalmente desarrolla programas de formación que posibilitan el crecimiento profesional, para que de esta manera un colaborador cuente con la posibilidad de escalar dentro de la organización; el sistema busca el bienestar tanto para el personal como para la empresa, de manera que ambos puedan alcanzar el desarrollo deseado de forma armónica. A continuación, se presentan las ventajas del sistema de gestión de talento humano:

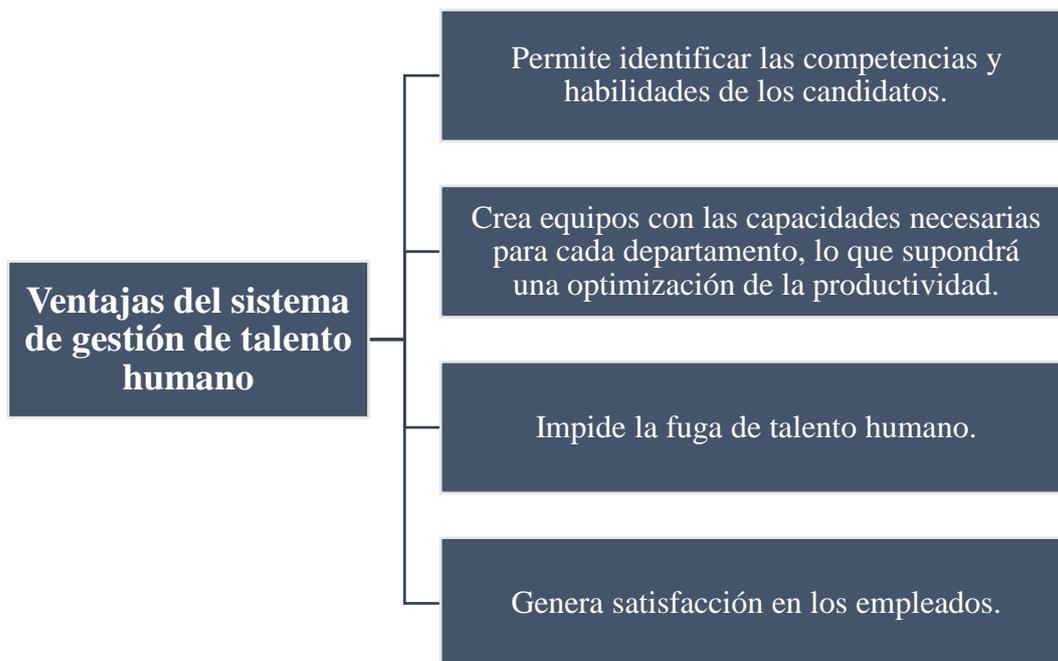


Figura 19. Ventajas del sistema de gestión de talento humano. Adaptado de “Un sistema de gestión de talento es lo que necesitas para tu empresa”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.4.1. Principales características del sistema de gestión de talento humano.

Un sistema de gestión de talento humano, se caracteriza por contar un conglomerado de subsistema que permiten a los profesionales de área de recursos humanos cumplir con las funciones propias del departamento, muchos que no son cubierta por falta de presupuesto, no obstante, existen características esenciales sobre estos sistemas, mismas que serán presentadas a continuación:

| | |
|---|--|
| Principales características del sistema de gestión de talento humano | Manejo de hojas de vida de personal, tipos de nómina y múltiples contratos. |
| | Generación masiva de contratos. |
| | Liquidación masiva de contratos por finalización de periodo, manteniendo la seguridad social en los periodos de cese de actividades. |
| | Planilla de distribución de gastos para medir la rentabilidad de los programas implementados o por implementarse. |
| | Generación de horas a pagar con base en la programación ó en lo realmente ejecutado. |
| | Análisis de desempeño |
| | Elección y manejo de candidatos potenciales para ocupar un cargo determinado a través de las diferentes actividades establecidas por la empresa. |
| | Elección y manejo de candidatos potenciales para ocupar un cargo determinado. Gestión de desempeño. |

Figura 20. Principales características del sistema de gestión de talento humano. Adaptado de “Sistema de Gestión de Talento Humano”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.4.2. Importancia del sistema de gestión de talento humano.

La importancia de los sistemas de gestión de talento humano radica en la medición y administración del desempeño del personal del que dispone, esto mediante capacitaciones, retroalimentación y el material de apoyo que permita a los profesionales del área, identificar cuáles son las competencias que deberían tener los colaboradores para alcanzar el éxito profesional deseado, para que posteriormente aporten en el éxito organizacional. (Pérez, 2016)

A continuación, se presentan otras razones por las cuales son importantes estos sistemas en las empresas:

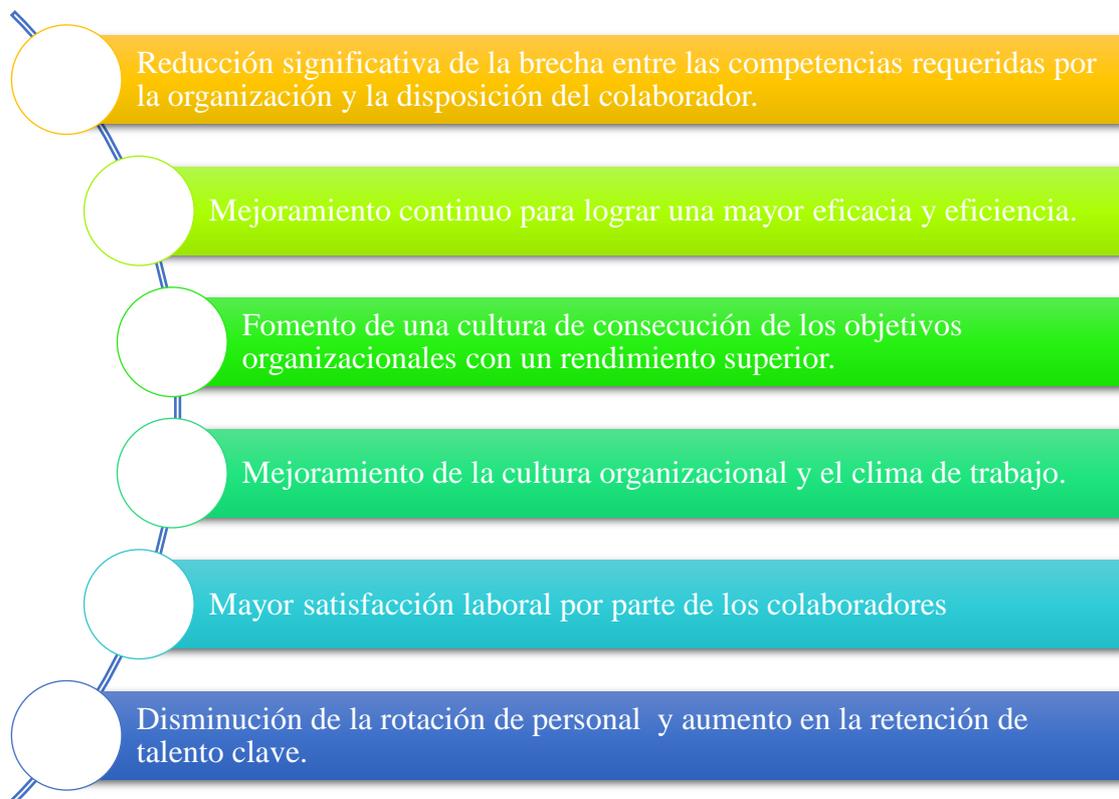


Figura 21. Importancia del sistema de gestión de talento humano. Adaptado de “Gestión del talento humano en la empresa y su importancia”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.4.3. Principales problemas del sistema de gestión de talento humano.

Los problemas que normalmente presentan las empresas con respecto a su sistema de gestión de talento humano, es que, determinados subsistemas presentan escaso desarrollo, sin contar, las falencias en los procesos de gestión de cambio esto ocasionada por la resistencia que muestran los colaboradores, la falta de liderazgo en quienes encabezan los diferentes departamentos e inclusive la inexistencia de protocolos de medición de desempeño.

Entre otros problemas esta la selección de personal adecuado, puesto que, esto supone procesos de evaluación y análisis de hojas de vida, no obstante, en estos sistemas no solo se busca la experiencia contenida en la hoja de vida, sino también las aptitudes y competencias para desempeñar las funciones propias de su puesto de trabajo, en este caso el problema radica en la elección, ya que seleccionar a la persona equivocada supone un daño al desempeño organización de la empresa.

La retención del talento humano constituye un problema recurrente, puesto que, si bien es difícil seleccionar al candidato correcto, una vez que este consiga afianzarse y alcanzar el desarrollo profesional, no solo se conformará con el sueldo que por ley le corresponde sino que buscarán incentivos o nuevos retos en el plano laboral, generalmente encuentran negativa por parte de las empresas y empiezan a buscar mejores opciones, cabe mencionar que la fuga de talento constituye una afectación directa en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

Los sistemas de gestión suelen carecer de sistemas de compensaciones, lo que crea inconformidades en los empleados y por ende un ambiente laboral conflictivo, lo que repercute en que los colaboradores se muestren poco comprometidos con el desarrollo de la empresa y que descuiden sus puestos de trabajo por considerar que sus esfuerzos no son valorados.

A continuación, se presenta de manera resumida los problemas que deben enfrentar los profesionales de recursos humanos con los sistemas de gestión de talento humano:



Figura 22. Principales problemas del sistema de gestión de talento humano. Adaptado de "Los principales problemas que se presentan en el área de Recursos Humanos de una empresa". Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.2.4.4. Subsistemas de gestión de talento humano.

Reclutamiento y selección: este subsistema permite analizar el perfil de cada candidato, cabe mencionar que en el pasado este subsistema se basaba en la intuición netamente, puesto que, la selección se hacía con base en la recomendación de familiares o trabajadores que mantienen una relación laboral con la empresa, actualmente la selección se basa más que en la experiencia o recomendaciones, en las aptitudes y la posible aportación de un candidato al desarrollo de la empresa. En términos generales se prospecta con base en las competencias necesarias para poder asumir un determinado cargo en la organización.

Desarrollo organizacional: este subsistema permite generar un cambio en la cultura organizacional, de manera que puedan generarse cambios o renovaciones, para poder enfrentar los estragos ocasionados por externalidades tales como una crisis u obsolescencia de procesos ocasionada por los avances tecnológicos, es decir, potencia las capacidades de los empleados para que estos contribuyan a la adaptación de la empresa a nuevos entornos.

Entrenamiento: comprende programas de formación caracterizados por su dualidad, que consiste en que se imparten nuevos conceptos, enfoques y practicas relacionadas a una determinada actividad o proceso, de manera que el colaborador recibe las transferencias de conocimientos y casi de inmediato es capaz de poner en prácticas lo aprendido en su estación de trabajo.

Compensación estratégica: como subsistema de gestión de talento humano, plantea un plan de compensaciones, donde la empresa no solo se limita al pago de las remuneraciones contempladas en las leyes, sino que establece compensaciones como estímulo para el cumplimiento de metas individuales y organizacionales, de manera que se motive a los empleados y estos mejoren sus niveles de productividad y competitividad.

Nómina: conlleva un control minucioso sobre los pagos realizados a empleados, esto con la finalidad de evitar la aparición de empleados fantasmas, es decir, el registro de una persona que no labora para la empresa, pero se le asigna un sueldo, esto supone fuga de efectivo. Dentro de este subsistema se da tratamiento a las bonificaciones o pago de horas extras.

Comunicación organizacional: no es otra cosa que el intercambio de información referente a los resultados de la empresa o los avances alcanzados en materia de desarrollo. Finalmente, está la gestión de cambios, que es un subsistema que permite predecir las

perturbaciones en el entorno y desarrollar un plan de contingencia que permita a la empresa sobrellevarlas.

2.3. Marco contextual

2.3.1. Análisis de la Empresa

En el presente estudio la empresa beneficiaria de la propuesta de mejora del sistema de gestión de talento humano, FELVENZA S.A., La cobertura de la empresa se extiende a diferentes provincias del Ecuador, siendo su sede principal la ciudad de Guayaquil, esta está ubicada en la Cdma. Kennedy Norte octava etapa, mz: 807 villa 15, en la actualidad cuenta con una plantilla conformada por 184 colaboradores. A continuación, se presenta la ubicación geográfica de la empresa en cuestión:

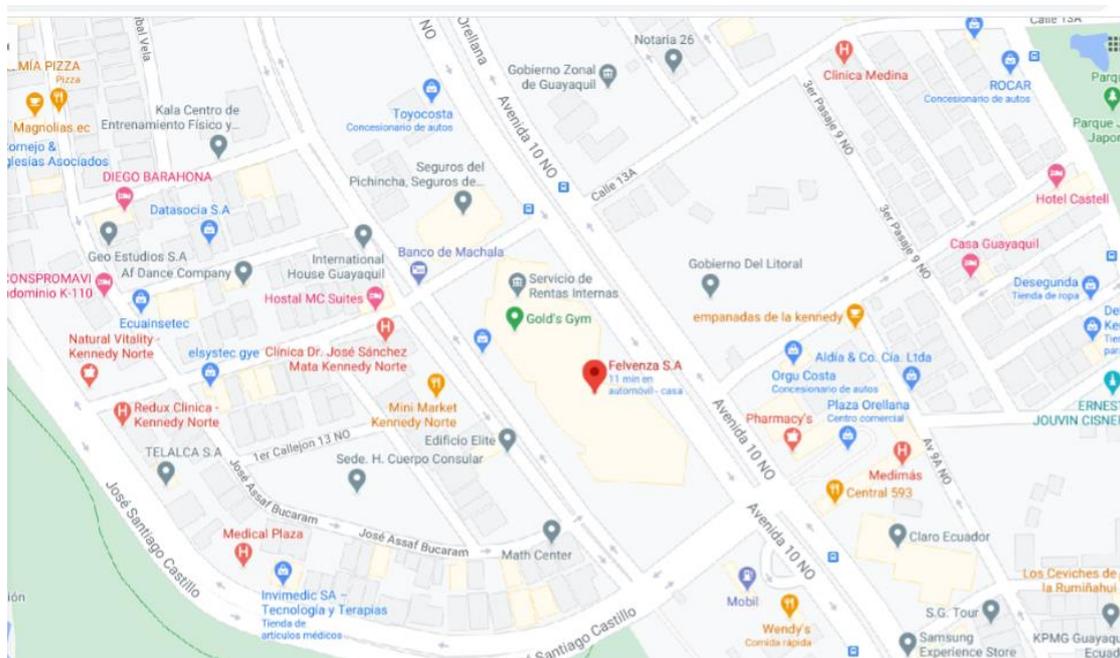


Figura 23. Ubicación geográfica de la empresa FELVENZA S.A. Tomado de “Google Map”.

2.3.1.1. Descripción de La Empresa

FELVENZA S.A. cuenta con una cartera de servicios diversas, no obstante, se especializan en realizar certificaciones previas a la embarcación de productos destinados para la exportación ya sean estos tradicionales o no tradicionales. Entre los servicios que componen su oferta están inspecciones, para empresas de sectores como el naviero, farmacéutico, petrolero y gubernamental, los servicios son realizados por una terna de inspectores con experiencia avalada en inspecciones y asesorías en procesos aduaneros.

Su filosofía estratégica consiste en el desarrollo de inspecciones de acuerdo con las normas internacionales ISO 9001:2015; ISO/IEC 17020:2012 Y BASC. · FELVENZA, S.A. como organismo de inspección Tipo A para la norma ISO/IEC 17020:2012, cabe

mencionar que estos procesos se realizan bajo el marco de políticas de imparcialidad confidencialidad e independencia, es decir, no se ven influenciados por afinidad o conflictos de interés. (Opazo, 2020)

Resulta necesario conocer cuál es el propósito de FELVENZA S.A. y que cuales son sus aspiraciones, motivos por el cual, a continuación, se presentan, la misión de la empresa objeto de estudio:

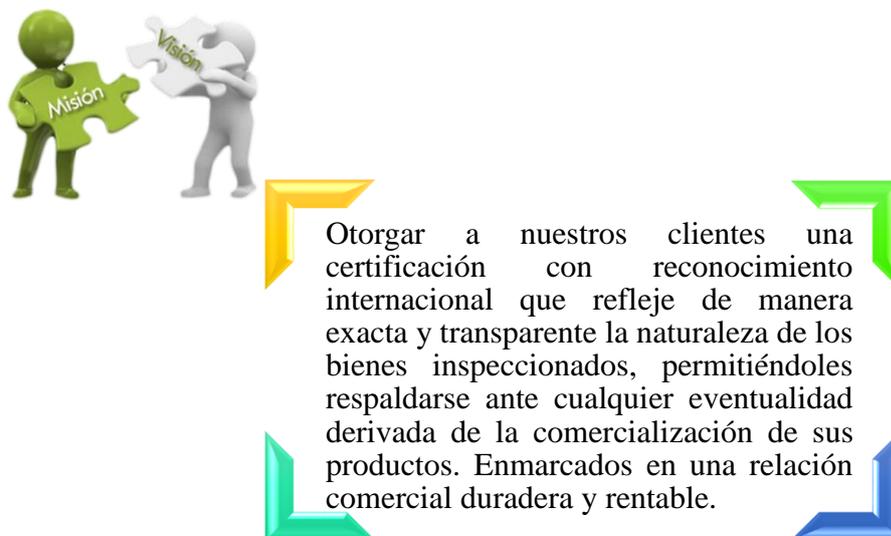


Figura 24. Misión de la empresa FELVENZA S.A.. Adaptado de “FELVENZA S.A. Website”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.3.1.2. Estructura Organizacional

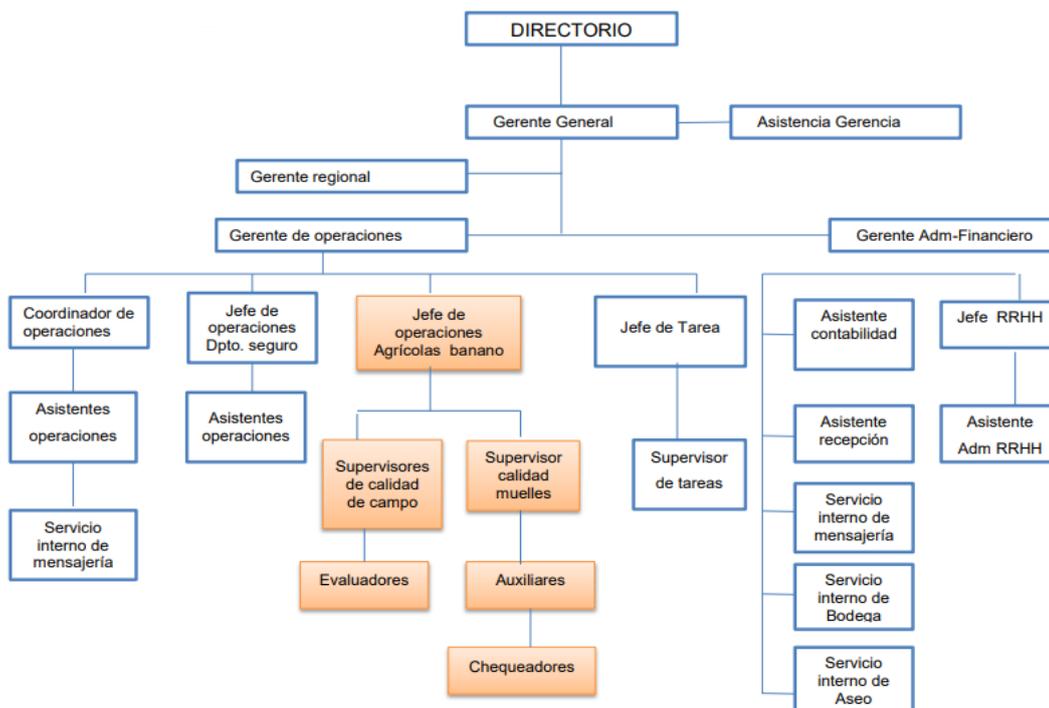


Figura 25. Estructura organizacional de la empresa FELVENZA S.A.. Adaptado de “FELVENZA S.A. Website”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.3.2.Estado actual del Departamento de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos de la empresa Felvenza S.A., cuenta con funciones limitadas, puesto que, en cuanto a los cargos que respecta a organización y planificación de personal, efectivamente se establecen funciones con sus respectivos deberes y derechos, sin embargo, la asignación de horas laborales, no guarda relación con el sueldo de los colaboradores.

En cuanto a la función de reclutamiento, se puede decir, que se obvian los procesos, puesto que, generalmente los aspirantes son personas que cuenta con la recomendación de personas que ya se encuentran laborando dentro de la empresa, lo que crea un sesgo que impide seleccionar personal competente, de manera que se perturba el proceso de selección.

Por otro lado, la empresa no cuenta con planes de carrera o formación continua, lo que en más de una ocasión significó que un empleado deserte para aceptar la propuesta laboral de empresas competidoras. Aquellos que se quedan, generalmente lo hacen para solventar sus necesidades inmediatas, no obstante, esto no supone que estén comprometidos, haciendo que se muestren despreocupados y con un escaso sentido de pertenencia, lo que crea un clima laboral poco adecuado.

En lo que respecta a la administración del personal, la empresa realiza la contratación del personal de manera legal, no obstante, el único canal de comunicación que existen entre los trabajadores es el departamento de recursos humanos, puesto que no existen figuras como asociaciones o sindicatos. A continuación, se presenta la descripción del perfil y las funciones del jefe del departamento de RR HH:

Tabla 2.
Perfil y funciones del Jefe del departamento de RR HH.

| | |
|---|------------------|
| Encargado del Departamento de RR HH | Valentina Romero |
| Jefe inmediato | Gerente General |
| Funciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> ❖ Se encarga de los procesos de reclutamiento y selección ❖ Desarrolla procesos y programas de capacitación y mejora continua ❖ Establece canales de comunicación interna. ❖ Genera y divulga manuales para el óptimo desempeño de funciones. ❖ Trabaja por garantizar un óptimo clima laboral. ❖ Pago de nómina | |
| Conocimientos, habilidades y competencias | |
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en la gestión del talento humano ✓ Liderazgo ✓ Capacidad de trabajar en equipo ✓ Habilidad de negociación ✓ Excelente comunicación | |

Adaptado de "FELVENZA S.A. Website". Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.4. Marco conceptual

Aptitudes. - Son las habilidades o capacidades de una persona que en este caso es un aspirante para desarrollar de la mejor manera una determinada actividad.

Aspirante. - Es una denominación asignada a una persona que solicita de manera formal un puesto de trabajo o que se encuentra compitiendo por obtenerlo.

Cambio organizacional. - Es la exposición de la empresa a una situación crítica, donde aparece la alternativa de aplicar cambios que permitan sobreponerse a la adversidad y conseguir un mejor resultado.

Clima Laboral. - Es el entorno en el cual una persona cumple con su jornada laboral, en el influyen factores como el espacio físico o el lado humano de quienes comparte dicho clima, además de la satisfacción del empleado con su trabajo.

Compensación estratégica. - Es una compensación adicional a las establecidas en la legislación vigente, estas se otorgan a manera de incentivo para aquellos empleados que cumplen con las metas impuestas.

Competencias laborales. - Es un conjunto de factores entre los cuales constan las aptitudes, conocimientos, pericias y habilidades que influyen en la respuesta de un profesional ante la ejecución de una tarea o actividad propia de su cargo en la empresa.

Conciencia laboral. - Son los pensamientos y actitudes de los colaboradores que dan origen la responsabilidad de cumplir con sus jornadas laborales, sentirse comprometidos con el desarrollo de la empresa y sus actividades cotidianas.

Cultura corporativa. - Son las proactivas, valores e ideales de todos quienes conforman la empresa.

Desarrollo. - Es un proceso de evolución de un todo, es decir, se integran diferentes factores para conseguir el bienestar común.

Desarrollo profesional. - Son aspectos que un colaborador corrige y mejora con la intención de aportar a la consecución de los objetivos de la empresa o institución.

Desempeño. - Es la manera en la que una personas o institución se desenvuelve con respecto a una meta establecida.

Employer branding. - Es la imagen que proyecta una empresa tanto a sus clientes como a sus empleados, sobre su desempeño como empleadora.

Estructura organizacional. - Es una manera de esquematizar la división del trabajo en una empresa, para lo cual, se disponen los cargos dentro de misma en función de los departamentos.

Gestión de cambio. - Son situación donde la empresa a través de procesos de innovación obtiene un provecho de los cambios experimentados en el entorno en el que desarrolla su actividad económica.

Gestión de talento humano. - Es la integración de procesos a través de los cuales se atrae talento humano, se potencian sus habilidades para que se adapten con rapidez a su puesto de trabajo y en emplean incentivos para retenerlos.

Inducción. - Es generar conclusiones a partir de conocimientos impartidos, en este caso los empleados se adaptan a las estaciones de trabajos a partir de una inducción previa donde se socializan procedimientos, funciones y responsabilidades.

Innovación. - Es la introducción de nuevos enfoque, conceptos o tecnologías con el fin de mejorar un proceso, producto o servicio.

Liderazgo organizacional. - Son habilidades interpersonales de un líder que en este caso deberían ser los jefes departamentales, para conocer y entender a quienes comparten su jornada laboral.

Pymes. - Es un término empleado para hacer referencia al conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que carecen de procesos definidos y que ejecutan sus actividades con ciertos niveles de informalidad.

Reclutamiento. – Es la atracción de aspirantes con las competencias necesarias para aplicar a un determinado cargo.

Recurso humano. – Es una denominación empleada para hacer referencia al personal del que dispone la empresa.

Relaciones laborales. - Es un vínculo entre un colaborador y su empleador, en el cual, por mutuo acuerdo establecen remuneración, beneficios, responsabilidades y funciones.

Remuneración. - Es la cantidad de dinero que percibe una persona por prestar sus servicios o por la comercialización de un producto.

Selección de personal. - Es una actividad a través de la cual, se selecciona al aspirante cuyo perfil y competencias laborales se adapten mejor a las exigencias del cargo que se desea cubrir.

Sistema de gestión de talento humano. - Es un esquema conformado por subsistemas que buscan entre otras cosas garantizar a los empleados y a la empresa un desarrollo mutuo, puesto que, estos se enfocan además de seleccionar en retener a los empleados a través de compensaciones y oportunidades de crecimiento profesional.

2.5.Marco legal

En el presente apartado se realizará una relación de la temática abordada con la legislación ecuatoriana vigente, sobre la gestión de recursos humanos, para lo cual, se trae a colación los cuerpos legales más resaltantes que con la Constitución del Ecuador y el Código de Trabajo.

2.5.1.Constitución del Ecuador.

Tomando en consideración que la gestión de talento humano en la actualidad considera a los colaboradores como su activo más importante, hasta el punto en que su gestión, su bienestar para que este se comprometa a aportar en el desarrollo de la empresa, se considera que, existe cierta relación con las Constitución del Ecuador, debido a que en el Título II donde se mencionan los derechos, en el Capítulo primero sobre los Principios de aplicación de los derechos, se hace referencia en la sección primera a los derechos de las personas adultas, en la sección cuarta a los derechos de las mujeres embarazadas y en la sección quinta a los derechos los infantes. (Asamblea Constituyente, 2008)

A continuación, se presenta de manera textual, los artículos abordados con la finalidad de promover un correcto entendimiento:

| | | |
|---|---|--|
| Título II Derechos Capítulo primero Principios de aplicación de los derechos | Sección primera Adultas y adultos mayores Art. 38.- | 2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. El Estado ejecutará políticas destinadas a fomentar la participación y el trabajo de las personas adultas mayores en entidades públicas y privadas para que contribuyan con su experiencia, y desarrollará programas de capacitación laboral, en función de su vocación y sus aspiraciones. |
| | Sección cuarta Mujeres embarazadas Art. 43.- | 1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral. |
| | Sección quinta Niñas, niños y adolescentes Art. 46.- | 2. Protección especial contra cualquier tipo de explotación laboral o económica. Se prohíbe el trabajo de menores de quince años, y se implementarán políticas de erradicación progresiva del trabajo infantil. |

Figura 26. Título II – Derechos. Adaptado de “Constitución del Ecuador”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Por un lado, a las personas adultas se las protege de la explotación laboral y se fomenta su inclusión en empresas públicas o privadas, a las mujeres embarazadas se las resguarda de la discriminación en el ámbito laboral de manera que esta no sea excluida de procesos de selección o separada de la empresa por su condición y finalmente a los niños se los salvaguarda del trabajo infantil, de manera que los menores de 15 años no puedan ser reclutados.

Considerando que en la actualidad, las empresa se preocupan por brindar un ambiente laboral, caracterizado por el respeto de los trabajadores y su seguridad integral, se estableció una relación con el Título VI que hace referencia al Régimen de desarrollo, en el mismo se abarca la soberanía económica en el capítulo cuarto, donde en la sección primera sobre sistema económico y política económica, se menciona que las personas tienen derechos laborales irrenunciables y que en casos de accidentes en el área de trabajo, deberá recuperarse sin enfrentar un despido. (Asamblea Constituyente, 2008)

A continuación, se presenta de manera textual, los artículos abordados con la finalidad de promover un correcto entendimiento:

| | |
|--|--|
| Art. 284.- La política económica tendrá los siguientes objetivos: | |
| Título VI Régimen de desarrollo | 1. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales. |
| Capítulo cuarto Soberanía económica | 2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario. |
| Sección primera Sistema económico y política económica | 3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras. |
| | 6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley. |

Figura 27. Título VI – Régimen de desarrollo. Adaptado de “Constitución del Ecuador”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Los sistemas de gestión de talento humano permiten el establecimiento de relaciones laborales, donde se garantice el respeto de los derechos de los trabajadores y una conciliación entre la vida laboral y afectiva de los mismos, lo que se relaciona con el capítulo quinto sobre Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas, donde en la sección tercera, se hace referencia a las Formas de trabajo y su retribución, y en el artículo 327, se pone de manifiesto la bilateralidad de las relaciones laborales y las prohibición de la precarización laboral y la tercerización. Por otro lado, en el artículo 332, se elimina cualquier riesgo laboral que pudiera afectar a la salud reproductiva, así como empleo libre de limitaciones por embarazo que otorga por un lado licencia por lactancia a las mujeres y licencia por paternidad a los hombres. (Asamblea Constituyente, 2008)

A continuación, se presenta de manera textual, los artículos abordados con la finalidad de promover un correcto entendimiento:

**Capítulo
quinto**
**Sectores
estratégicos,
servicios y
empresas
públicas**
**Sección
tercera**
**Formas de
trabajo y su
retribución**

Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley.

Art. 332.- El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad.

Figura 28. Título VI – Régimen de desarrollo – Formas de trabajo y su retribución. Adaptado de “Constitución del Ecuador”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

2.5.2.Código de Trabajo.

Un sistema de gestión de talento humano, está conformado por subsistema entre los cuales resaltan, el subsistema de nómina que se encarga de controlar el cumplimiento de la jornada laboral de los colaboradores, misma que según esta ley es de máximo 40 horas, además también se encarga de realizar el pago de remuneraciones que según el artículo 95, es todo el dinero que pueda percibir un empleado por el cumplimiento de su jornada laboral o por horas extras, en cuanto al subsistema de compensaciones se tiene que este se aplica a manera de incentivo, motivo por el cual se considera necesario plantear la relación con el artículo 76, donde se establece una compensación equivalente al periodo de tiempo de las misma. (H. Congreso Nacional, 2005)

A continuación, se presenta de manera textual, los artículos abordados con la finalidad de promover un correcto entendimiento:

Código de Trabajo

Art. 47.- De la jornada máxima.La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 76.- Compensación por vacaciones.Si el trabajador no hubiere gozado de las vacaciones tendrá derecho al equivalente de las remuneraciones que correspondan al tiempo de las no gozadas, sin recargo. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el artículo 71 de este Código.

Art. 95.- Sueldo o salario y retribución accesorio. a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Figura 29. Jornada laboral, vacaciones y remuneraciones. Adaptado de “Código de Trabajo”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Capítulo III

3. Metodología de la investigación

3.1. Metodología

La metodología de la investigación es una combinación de teoría y práctica, básicamente se plantea una serie de procesos sistematizados, a través de los cuales se brinda tratamiento a la información recolectada ya sea por trabajo de campo o por revisión bibliográfica, cabe mencionar que seleccionar una metodología adecuada al proyecto en cuestión, es de vital importancia, puesto que, de seleccionar una que no se ajuste podría provocar estancamientos en el desarrollo del estudio.

3.1.1. Método inductivo.

Para el presente proyecto, se considera que el método más adecuado es el inductivo, debido a que se aplicarán los preceptos básicos de la gestión de talento humano, para desarrollar un sistema integrado en el cual se influya, procesos definidos para cada uno de los subsistemas de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A., otro motivo por el cual decide aplicar esta metodología es el hecho que el estudio es de tipo descriptivo y se formuló con base en una observación previa, aspectos que son característicos de esta metodología.

El método inductivo, permite realizar la adaptación de contenidos partiendo de premisas generalmente aceptadas, este método toma las particularidades captadas a través de una herramienta de recolección de información intrínseca como lo es la observación, para estructurar adaptación de teorías a determinadas circunstancias, de manera que esta se apalanca con la observación, para finalmente emitir conclusiones cargadas de veracidad. (Andrade & Oscar, 2018)

Como se menciona esta metodología se basa en una observación, las cual, se hizo efectiva en las inmediaciones de la empresa FELVENZA S.A., donde se fue posible captar un mal ambiente de trabajo, generado por empleados desmotivados y con poca conciencia laboral, cabe mencionar que esto también derivó en la fuga de talentos, tomando en consideración que los empleados más que dinero, buscan oportunidades para crecer profesionalmente.

Este método plantea como primer paso la observación a la que ya se hizo referencia, no obstante, se plantea un segundo paso, que es la recolección, sistematización y análisis de información, este paso se cumplirá a través de una evaluación de desempeño aplicada a la nómina de empleados, con la finalidad de conocer, en qué medida los empleados

cumplen con las metas individuales dentro de la empresa y tomar medidas correctivas que permitan solucionar las falencias de estos.

3.2. Tipo de investigación

Un proyecto científico, puede desarrollarse a partir múltiples puntos de vista, no obstante, es preciso, seleccionar un tipo de investigación, para lo cual se debe considerar factores como la disponibilidad de información, experiencias previas sobre el estudio en cuestión, el grado de internalización del autor sobre la temática abordada y las posibles complicaciones que pudieran suscitarse.

3.2.1. Investigación descriptiva

Se aplicó una investigación de tipo descriptiva debido a que era preciso conocer el problema que se desea solucionar, es decir, se planteó una reseña consistente sobre el mismo, con lo cual, se pudo conocer que el departamento de talento humano no cuenta con subsistemas de gestión de talento humano debidamente desarrollados, lo cual hace, que este solo se base en el subsistema de pago de nóminas. Adicionalmente se deberá realizar una descripción minuciosa y secuencial de la propuesta.

La investigación enfoca sus análisis en describir el “que”, o dicho de otra forma describir el problema en cuestión, con lo cual, es posible evidenciar su naturaleza y sus particularidades, sin embargo, subyace una falencia que en este caso es una explicación sobre los factores que alentaron la aparición del problema y los estragos de este en la sociedad inherente, en términos generales, este tipo de investigación no brinda explicación alguna sobre el “porque”. (García, 2016)

Es tipo de investigación, plantea una observación a manera de instrumento de recolección preliminar, a través del cual se capta la esencia de una problemática o circunstancia, sin embargo, también se relaciona de manera positiva con la encuesta o demás instrumentos entre los cuales figura la evaluación de desempeño, que en este caso será aplicada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.

3.2.2. Investigación explicativa.

Se hace uso de la investigación explicativa, debido a que si bien se conoce cuál es el problema a solucionar, no se conoce los factores causantes de su aparición y mucho menos los efectos que este tiene sobre los colaboradores de la empresa, otro motivo es que se deberá brindar una explicación sobre los resultados obtenidos posterior a una evaluación de desempeño a los colaboradores.

El tipo de investigación favorece la internalización de la temática abordada, esto debido a que facilita una explicación consistente sobre el “por qué” de la problemática a solucionar, no obstante, carece de recursos que permiten generar una conclusión, cabe mencionar que se sustenta en experiencias previas sobre la temática abordada, de manera que se amplía el conocimiento existente. Conocer los motivos por el cual aparece un fenómeno permite que el investigador actúe de manera anticipada a los cambios que pudieran darse en el entorno.(Ortega, 2017)

Si bien este tipo de investigación limita al investigador en cuanto a la generación conclusiones, dicha falencia se ve compensada por la facilidad de aplicar estudios exhaustivos, como la revisión bibliográfica, que le permite incorporar información actualizada, además de adquirir el entendimiento necesario para poder expandir la información disponible y adaptar nuevos enfoques, para finalmente replicar un estudio adaptado a una realidad en específico.

3.2.3. Investigación exploratoria.

La investigación exploratoria, fue necesaria, debido a que para poder definir con exactitud el problema, fue necesario realizar una visita a las instalaciones de la empresa FELVENZA S.A., donde se pudo captar patrones de comportamiento de los colaboradores, permitiendo prever la estrategia más adecuada para gestión información, para así posteriormente diseñar los instrumentos de recolección de datos y ejecutar una según incursión donde se aplicará una evaluación de desempeño a los colaboradores.

La investigación exploratoria, se aplica en situaciones donde no se tiene claridad sobre un problema en específico, no obstante, los resultados que esta arroje no son concluyentes, da más prioridad a la perspectiva de los actores involucrados que a la teoría, haciendo que una conceptualización obtenida sea innovadora e incluso permite que el investigador identifique factores omitidos en investigaciones pasadas, de manera que se generen soluciones efectivas a problemas persistentes o ignorados. (Grande & Abascal, 2017)

La investigación exploratoria, recibe la consideración de ser la antesala a cualquier estudio, porque aplica una observación preliminar, que es una premisa que se cumple en el presente estudio, puesto que, gracias a la observación realizada, se determinó que lo mejor es aplicar una evaluación de desempeño para en base a esta diseñar un plan de mejoras al sistema de gestión de talento humano.

3.3.Enfoque

La metodología de la investigación seleccionada guarda una estrecha relación con el enfoque, partiendo del hecho que el método inductivo, se basa en la observación y plantea adaptaciones a partir de preconceptos de teorías generalmente aceptadas, se concluye en que el enfoque más adecuado es el cualitativo, debido a que permite crear premisas de manera preliminar con la observación, durante el desarrollo de la investigación con la evaluación de desempeño y después de la recolección de información con el análisis de resultados. (Hernández & Samperio, 2018)

El presente estudio será desarrollado bajo un enfoque cualitativo, tomando en consideración que se hace uso de la descripción para conocer qué problema existe, la revisión bibliográfica, para identificar porque se originó y la evaluación de desempeño para analizar cómo mejorar el sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A.

3.4.Variables

Las variables son términos aplicados para referirse a una situación o un objeto, estas pueden estar sujetas a variaciones, mismas que están en función del vínculo entre las causas y efectos de un fenómeno, de manera que se pueden divisar dos tipos de variables, las variables dependientes que son aquellas cuya variación está en función de otra variable y la variable independiente que no se ve afectada por otra variable. A continuación, se presentan las variables seleccionadas para el presente estudio:

3.4.1.Dependiente

La variable dependiente para el presente estudio es la eficiencia del departamento de recursos humanos, puesto que, se considera que esta es muy baja, ya que se enfocan más en el pago de nóminas, que, en la gestión de talento humano, las gestiones necesarias para retenerlo e inclusive brindar un ambiente laboral favorable. Al hablar de eficiencia se hace referencia a las nuevas tendencias de relaciones laborales, donde las personas no son más un recurso sino más bien un activo muy valioso.

Lo que hace que en la actualidad se hable de gestión de talento humano, donde los esfuerzos están dirigidos a hacer que los colaboradores de los diferentes departamentos ejecuten sus labores cotidianas optimizando el uso de los recursos disponibles, reduzcan los costos y que la calidad de su trabajo presente una mejora continua, esto supone motivarlos a ser mejores, mas no aplicar castigos tales como descuentos en sus

remuneraciones o aplicar horas extras como penalización por no llegar a la meta establecida.

Cabe mencionar que una característica que debe verse fortalecida es la efectividad, puesto que, si bien se aplican un sin número de test y entrevista, la decisión de contratar a una persona sigue basándose en una apuesta por parte del experto en talento humano, puesto que, actualmente no solo basta el Curriculum de una persona, también se deben considerar aptitudes y la resistencia al cambio, puesto que, la empresa pondrá todo sus esfuerzos en alcanzar sus metas aunque esto implique cambiar de estrategia.

En este caso se considera que, dentro de los procesos o subsistemas de recursos humanos, un factor clave debe ser la formación continua, puesto que, además de brindar los conocimientos y herramientas necesarias a los colaboradores, también se les brinda la oportunidad de crecer en cuanto a competitividad dentro del mercado laboral, ya que como principal beneficio es el desarrollo de aptitudes y habilidades, adaptadas a los cambios que pudieran presentarse, de manera que por un lado la empresa se muestra más sólida y los empleados más satisfechos, creando un ambiente armonizado.

Eficiencia de la empresa, se ha visto afectado por la inconformidad de los empleados, en temas relacionados con las remuneraciones e incentivos, lo que, combinado, con la falta de atención a sus propuestas y peticiones, crean un mal ambiente laboral, haciendo que unos deserten y busquen mejores beneficios y aquellos que se quedan no se comprometen con la empresa y carecen de conciencia laboral.

3.4.2. Independiente

Como variable independiente se tienen las mejoras en el Sistema de Gestión de Talento Humano, donde ante todo se busca pasar de un sistema de gestión de talento humano basado en las referencias personales, a uno donde se capte personal con elevados niveles de eficiencia y eficacia, donde además de la información presentada en la hoja de vida, se mida la aportación que este pueda brindar a los objetivos y metas planteadas en la empresa.

El plan de mejoras estará orientado a mejorar, armonizar y fortalecer el clima laboral que la empresa FELVENZA S.A., brinda a sus colaboradores, lo cual, deberá empezar por su sistema de contrataciones, en el cual, se suministren test y entrevistas, en las cuales se tomen en consideración a prospectos que cumplan con las competencias necesarias para asumir un cargo o puesto de trabajo en específico, luego de haber pasado por un proceso de inducción.

Sabiendo que, en la actualidad, el talento humano busca además del dinero, también beneficios extraordinarios, es preciso mejorar el actual sistema de pago de nóminas, para posteriormente combinarlo con un sistema de compensaciones para motivar a los colaboradores por el cumplimiento de las metas personal o grupales, cabe acotar esta compensación no solo puede ser monetaria, también puede darse con la asignación de días libres adicionales.

Para mejorar el sistema de gestión de talento humano, también se precisa mejorar la comunicación entre los departamentos de manera que cuando el departamento de Recursos Humanos, emita información sobre determinadas acciones, no exista desconocimiento en los colaboradores, es decir, mantenerlos correctamente informados para evitar que estos presenten resistencia al cambio.

Para evitar la fuga de talento, es preciso implementar un sistema de entrenamiento con el cual, se potencien las habilidades y competencias de los colaboradores, de manera que, estos no se sientan en situaciones de estancamiento profesional, sino más, bien se vuelvan más competitivos con el pasar de los años, de manera que la empresa obtenga una mano de obra de calidad y estos los recursos necesarios, ya que, al mejorar los aspectos antes mencionados, las empresas podrán elevar sus ganancias.

3.5. Instrumentos de medición

Tomando en consideración los problemas antes mencionados, con respecto al recurso humano de la empresa, se decide emplear como instrumento de medición se decide emplear una evaluación de desempeño a los empleados que conforman el staff de la empresa, tomando en consideración que esta permite realizar una evaluación a los colaboradores, en cuanto a su rendimiento dentro de la organización la misma se puede aplicar tanto al principio como al final de un ciclo, sin embargo, existen casos en las cuales estas son empleadas como prueba de diagnóstico con la finalidad de aplicar procesos de mejor continua. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas de aplicar este instrumento:

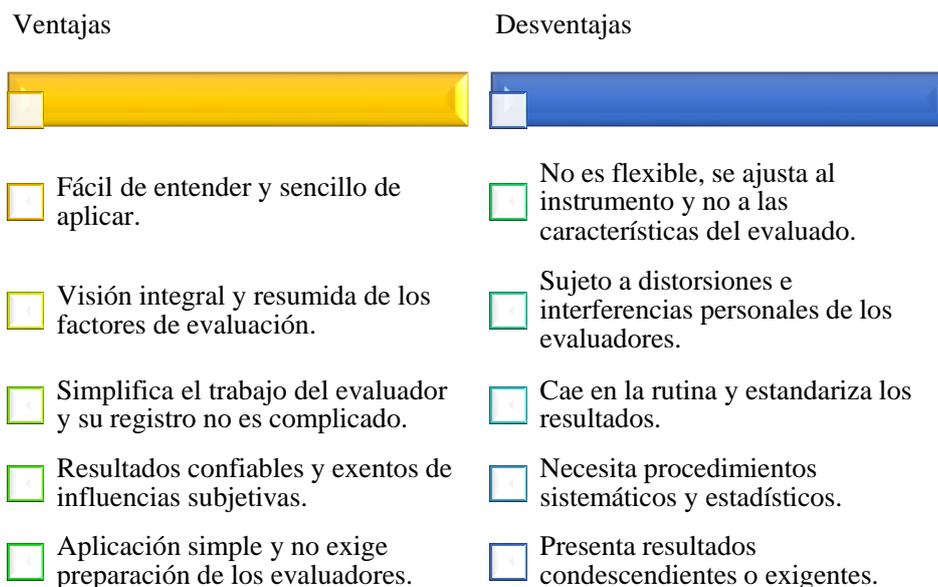


Figura 30. Ventajas y desventajas a aplicar una evaluación de desempeño. Adaptado de “Ventajas y Desventajas de la Evaluación del Desempeño Laboral”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

3.6.Estructura y Técnicas

Para desarrollar esta evaluación de desempeño fue preciso socializar de manera física el formulario de evaluación, para lo cual, se realizó visita a las diferentes zonas de la empresa FELVENSA S.A., en la operación se evaluó a 171 empleado divididos entre las diferentes zonas que son Guayas, Oro 1, Oro 2 y Staff. Los resultados del desempeño de cada empleado fueron registrado y almacenado en una carpeta, en este caso lo normal, es que el representante del Departamento de Recursos Humanos resguarde dichos resultados, sin embargo, se consideró necesario contar con una copia de dichos resultados. Estas evaluaciones de desempeño presentaban preguntas cerradas con cinco alternativas de respuestas, mismas que se muestran a continuación:

Tabla 3.

Alternativas de calificaciones.

| Tabla de Calificaciones | |
|--------------------------------|-----------|
| 5 | Excelente |
| 4 | Muy bueno |
| 3 | Bueno |
| 2 | Regular |
| 1 | Malo |

Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

3.6.1.Ámbito

Esta evaluación abarca aspecto tales como la calidad del trabajo que no es más que la capacidad de satisfacer las exigencias del cargo que desempeña en la empresa, el grado

de planificación que aplica un empleado para ejecutar actividades propias de su cargo. La competencia de supervisión consiste en cuan consciente es el colaborador en seguir las instrucciones para desarrollar sus actividades.

La competencia de iniciativa, diagnostica al colaborador en cuanto a su proyección y proactividad. El nivel de colaboración hace referencia al trabajo en equipo y la respuesta o reacción de un colaborador frente a una petición. La asistencia, permite conocer si existe altos niveles de ausentismo dentro de la terna de empleados. Las relaciones, es un aspecto a través del cual es posible concebir un día sobre la salud del ambiente de trabajo. Finalmente se tiene la ética y valores, que es la capacidad de desarrollar una actividad de manera escrupulosa.

3.6.2.Temporalidad

La evaluación de desempeño en cuestión, se tuvo lugar en las inmediaciones de las diferentes zonas que conforman la empresa FELVENZA S.A., para poder evaluar a la terna de empleado en su totalidad se requirió de una semana, motivo por el cual, la evaluación empezó el lunes 30 de noviembre del 2020 y culminó el viernes, 4 de diciembre del 2020.

3.6.3.Unidades de estudio

Es preciso mencionar que esta evaluación de desempeño contará con una puntuación máxima de 45 puntos, partiendo del hecho de que se evalúan nueve competencias y que la calificación máxima por pregunta es de 5 puntos, para obtener la calificación global se divide la puntuación máxima obtenida para el número de competencias. Los criterios de evaluación se presentan a continuación.

Tabla 4.

Criterios de evaluación de la evaluación de desempeño.

| | |
|----------|------------------------------------|
| Lista 1: | Sin notas regulares y/o Malas |
| Lista 2: | De 1 a 3 Notas Regulares y/o Malas |
| Lista 3: | 4 o más Notas Regulares y/o Malas |

Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Los empleados que conforma la lista 1, estarán exentos de los planes de mejoramiento, aquellos empleados cuyas notas los encasillen en la lista 2, deberán acogerse a un plan de mejora, mismo que será supervisado por el jefe departamental competente, este además deberá aplicar una evaluación de desempeño de manera periódica, preferentemente cada tres meses. Para el caso de empleados cuyas calificaciones fueron bajas y se encuentran en la lista 3, su permanencia dentro de la

empresa se verá condicionada y será puestos a disposición de la gerencia general de la empresa.

Durante el diseño del formulario se tomaron en consideración aspectos tales como la matriz de evaluación, o el formulario de evaluación de competencias laborales, pero también se brindó una codificación que para este caso es “Evaluación de desempeño Staff Código FEL-F-EDS”. A continuación, se presentan los formatos requeridos para la evaluación de desempeño:

| | | |
|----------------------|--|-----------------|
| FELVENZA S.A. | PROCEDIMIENTO | Fecha: DD/MM/AA |
| | Referencia: ISO 9001: 2008 Referencia: NORMA NTE INEN ISO/IEC17020 | Revisión: 00 |
| FEL-P-RH | RECURSOS HUMANOS | Página: 00/00 |

EVALUACION DE DESEMPEÑO

NOMBRE:
CARGO:
FECHA:

PUNTUACION /45

| |
|--|
| CALIDAD DE TRABAJO |
| Desempeño al tratar de satisfacer los requerimientos de su cargo |
| ORGANIZACIÓN |
| Planificación correcta de tareas |
| NIVEL DE SUPERVISION REQUERIDA |
| Trabaja a conciencia siguiendo instrucciones |
| INICIATIVA |
| Piensa de modo constructivo y es emprendedor |
| NIVEL DE COOPERACIÓN |
| Dispuesto a cooperar y responder a las peticiones |
| ASISTENCIA |
| Faltas y/o atrasos a convocatorias y/o a los horarios regulares |
| MOTIVACION |
| Actitud frente al trabajo |
| RELACIONES INTERPERSONALES CON PARES Y SUPERIORES |
| Capacidad para relacionarse creando un buen ambiente de trabajo |
| ETICA Y VALORES |
| Comportamiento dentro de ética y valores corporativos |
| PUNTUACION: |
| 5 Excelente 4 Muy Bueno 3 Bueno 2 Regular 1 Malo |

SUPERVISOR

CODIGO FEL-F-ED-02

Figura 31. Evaluación de desempeño (A). Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Capítulo IV

4. Resultados

Como se mencionó anteriormente a través del departamento de Recursos Humanos, se realizó la sociabilización del formulario de evaluación, cabe mencionar que, para esto, se realizó el envío del material del material a las diferentes zonas con dos días de anticipación, con la finalidad de evitar percances al momento aplicar la evaluación a los inspectores, los encargados de aplicarla la evaluación son los supervisores de cada zona.

La evaluación de desempeño será una herramienta fundamental, para el proceso de mejora del sistema de gestión de talento humano, de manera que esta será aplicada de manera anual, siendo aplicada por los supervisores, los resultados y la respectiva retroalimentación para cada inspector deberá ser ejecutada hasta el 32 de diciembre de cada período. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada zona:

4.1. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 1

En la Zona Oro 1, se sometió a evaluación de desempeño a un total de 103 inspectores, una de las peculiaridades de los resultados obtenidos es que la puntuación obtenida en asistencia es de 2.24 puntos, lo que significa que esta es regular, esto se debe a que en esta zona los inspectores laboran bajo la modalidad de jornada parcial. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en dicha zona por cada competencia:

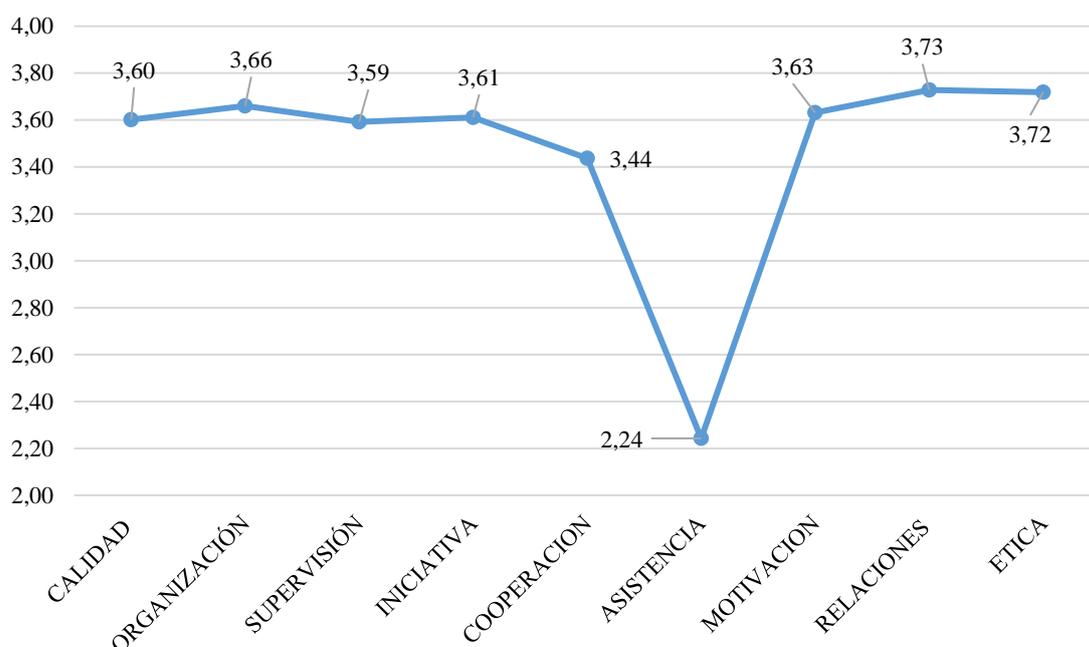


Figura 32. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 1. Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tomando en consideración que los inspectores operan bajo la modalidad de jornada parcial, es preciso que, para evaluaciones posteriores, no se evalúen las asistencias a las jornadas previamente establecidas, así como también no incluir dentro de la evaluación aquellos días en los cuales estos se encuentran libres. La puntuación máxima promedio dentro de esta zona fue de 31.22, puntos que supone el 69% de la puntuación, en cuanto a ponderación esta zona obtuvo una calificación de 3.47 puntos, que según los criterios de evaluación es Buena. Es preciso mencionar que el supervisor de esta zona es Adolfo Naranjo.

Aspectos claves de la evaluación es que los evaluados muestran puntajes promedios de 3.60 puntos, en la calidad de trabajo que estos brindan, es decir, es buena, lo que puede ser perjudicial para la empresa teniendo en cuenta que la empresa presta servicios de inspección a terceros y estos son representantes de la empresa, esto combinado con una cooperación que se valora en 3.44 puntos, podrían perjudicar a la imagen corporativa de la empresa.

En términos generales, Las calificaciones obtenidas hacen que los inspectores evaluados sean registrados en la Lista 2, lo que hace que estos se acojan a un sistema de mejora continuación, y deban someterse a una evaluación de desempeño, misma que contará con una periodicidad de 3 meses entre cada evaluación, de manera que potencien las habilidades, conocimientos y destrezas de los inspectores.

A pesar de que la evaluación promedio es 3.47 puntos, existen casos de inspectores que registran notas por debajo de tres, mismos que deberán puestos a disposición de la gerencia general, para que estos consideren su permanencia en el cargo. A continuación, se presentan la nómina de empleados evaluados en la Zona Oro 1 con sus respectivos puntajes:

Tabla 5.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - A.

| Nomina noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Trabajador 1 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 4 | 3 | 26 | 45 | 58% | 2,89 |
| Trabajador 5 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 21 | 45 | 47% | 2,33 |
| Trabajador 6 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 2 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 7 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 44 | 45 | 98% | 4,89 |
| Trabajador 9 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 10 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 12 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 29 | 45 | 64% | 3,22 |
| Trabajador 13 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 20 | 45 | 44% | 2,22 |
| Trabajador 14 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 15 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 | 45 | 78% | 3,89 |
| Trabajador 23 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 24 | 45 | 53% | 2,67 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tabla 6.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - B.

| Nomina Noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|-----------------------|---------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|------------|-------------|
| Trabajador 25 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 24 | 45 | 53% | 2,67 |
| Trabajador 29 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 30 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 24 | 45 | 53% | 2,67 |
| Trabajador 32 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 34 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 35 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 36 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 | 45 | 78% | 3,89 |
| Trabajador 37 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 38 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 39 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 41 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 42 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 43 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 44 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 45 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 46 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 44 | 45 | 98% | 4,89 |
| Trabajador 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 | 45 | 78% | 3,89 |
| Trabajador 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 50 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 52 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 53 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 54 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 20 | 45 | 44% | 2,22 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tabla 7.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - C.

| Nomina Noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Trabajador 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 55 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 | 4 | 4 | 4 | 32 | 45 | 71% | 3,56 |
| Trabajador 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 44 | 45 | 98% | 4,89 |
| Trabajador 60 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 22 | 45 | 49% | 2,44 |
| Trabajador 61 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 62 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 64 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 65 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 24 | 45 | 53% | 2,67 |
| Trabajador 66 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 68 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 69 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 71 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 21 | 45 | 47% | 2,33 |
| Trabajador 72 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 73 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 23 | 45 | 51% | 2,56 |
| Trabajador 74 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 75 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 22 | 45 | 49% | 2,44 |
| Trabajador 76 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 22 | 45 | 49% | 2,44 |
| Trabajador 77 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 17 | 45 | 38% | 1,89 |
| Trabajador 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 80 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 81 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 1 | 5 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 82 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 83 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 84 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tabla 8.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 1 - D.

| Nomina noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|-----------------------|---------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|------------|-------------|
| Trabajador 85 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 86 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 88 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 45 | 100% | 5,00 |
| Trabajador 89 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 90 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 91 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 21 | 45 | 47% | 2,33 |
| Trabajador 92 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 93 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 21 | 45 | 47% | 2,33 |
| Trabajador 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3,00 |
| Trabajador 95 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 96 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |
| Trabajador 97 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 17 | 45 | 38% | 1,89 |
| Trabajador 98 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 99 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 100 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 17 | 45 | 38% | 1,89 |
| Trabajador 101 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 4 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 102 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 22 | 45 | 49% | 2,44 |
| Trabajador 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

4.2.Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 2

En la zona Oro 2, se aplicó la evaluación de desempeño a un total de 35 inspectores, este proceso fue llevado a cargo, por el supervisor zonal Francisco Román, en este caso es posible observar que la competencia de iniciativa representa uno de los picos más bajos dentro de la calificación obtenida ya que en promedio esta es de 3.60 puntos, que bajo los criterios de evaluación es buena. A continuación, se presentan las calificaciones obtenidas por competencia laboral:

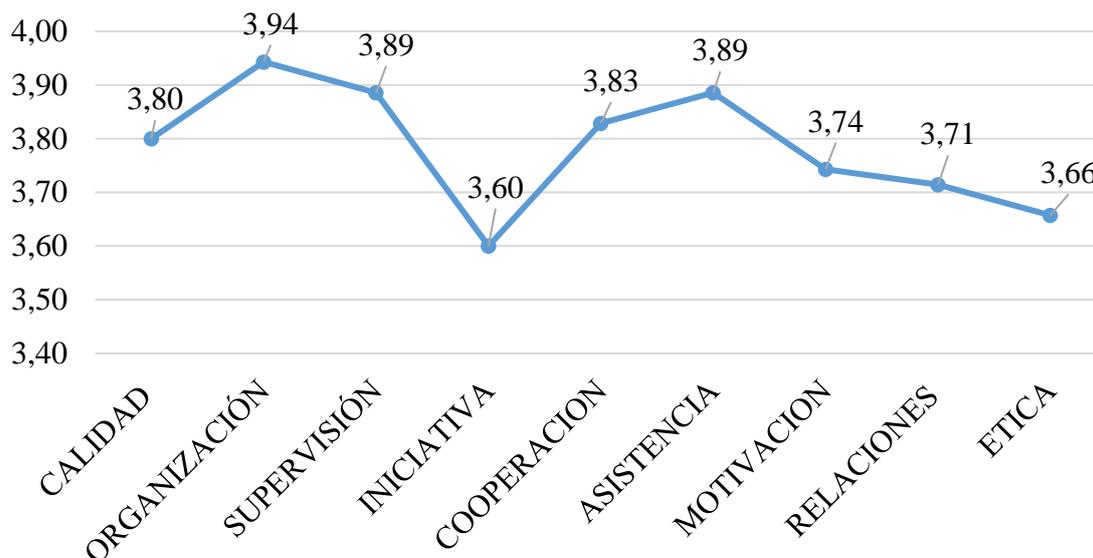


Figura 33. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Oro 2. Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Otra competencia que se muestra como “Buena”, es la de la ética, esto representan un peligro latente para la empresa, puesto que, si estos actúan dejando de lado, los principios de la ética y los valores corporativos al momento de realizar su trabajo, la empresa perdería clientes, puesto que, una de las características de los servicios es la imparcialidad al momento de ejecutar procesos de inspección, si estos empleados son influenciados por agentes externos, generarían una mala percepción corporativo en los clientes.

La puntuación máxima promedio de la Zona Oro 2, es de 33.14 puntos, que supone el 74% del puntaje máximo, la nota ponderada es de 3.68, que es considerada “Buena”, lo que hace que los inspectores de la zona deban catalogarse dentro de la lista 2, donde se aplicará procesos de mejora y evaluaciones de desempeño cada tres meses. De manera individual, existen inspectores con calificaciones “Regulares”, mismos que tendrán una permanencia condicionada y que será evaluada por la gerencia general. A continuación, se presentan la nómina de empleados evaluados en la Zona Oro 2 con sus respectivos puntajes:

Tabla 9.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 2 - A.

| Nomina noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Trabajador 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 45 | 100% | 5 |
| Trabajador 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 | 45 | 78% | 3,89 |
| Trabajador 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3 |
| Trabajador 5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 28 | 45 | 62% | 3,11 |
| Trabajador 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3 |
| Trabajador 8 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4 |
| Trabajador 9 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 30 | 45 | 67% | 3,33 |
| Trabajador 10 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 12 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 29 | 45 | 64% | 3,22 |
| Trabajador 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4 |
| Trabajador 14 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 45 | 11% | 0,56 |
| Trabajador 16 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 | 45 | 100% | 5 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tabla 10.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Oro 2 - B.

| Nomina Noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|------------------------------|----------------|---------------------|--------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|--------------------|
| Trabajador 18 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 32 | 45 | 71% | 3,56 |
| Trabajador 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 32 | 45 | 71% | 3,56 |
| Trabajador 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 26 | 45 | 58% | 2,89 |
| Trabajador 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3 |
| Trabajador 23 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4 |
| Trabajador 24 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 25 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 27 | 45 | 60% | 3 |
| Trabajador 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 28 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 29 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 30 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 30 | 45 | 67% | 3,33 |
| Trabajador 31 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 32 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 33 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 34 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 33 | 45 | 73% | 3,67 |
| Trabajador 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4 |
| Trabajador 36 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 25 | 45 | 56% | 2,78 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

4.3.Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Guayas

En la Zona Guayas solo se registran un inspector, mismo que fue sometido a evaluación de desempeño por parte del supervisor zonal Adolfo Naranjo, este presenta una puntuación máxima de 32 puntos, que equivale al 71% del total. La calificación final fue de 3.56 puntos. Esta calificación es resultado de contar con un puntaje de 3.73 en organización, lo que supone que su gestión para realizar su trabajo de manera eficiente y eficaz es “Buena”, en cuanto a iniciativa, que es una competencia que evalúa la proactividad, su calificación es de 3.61 que es considerada “Buena”. A continuación, se presentan las calificaciones obtenidas por competencia laboral:

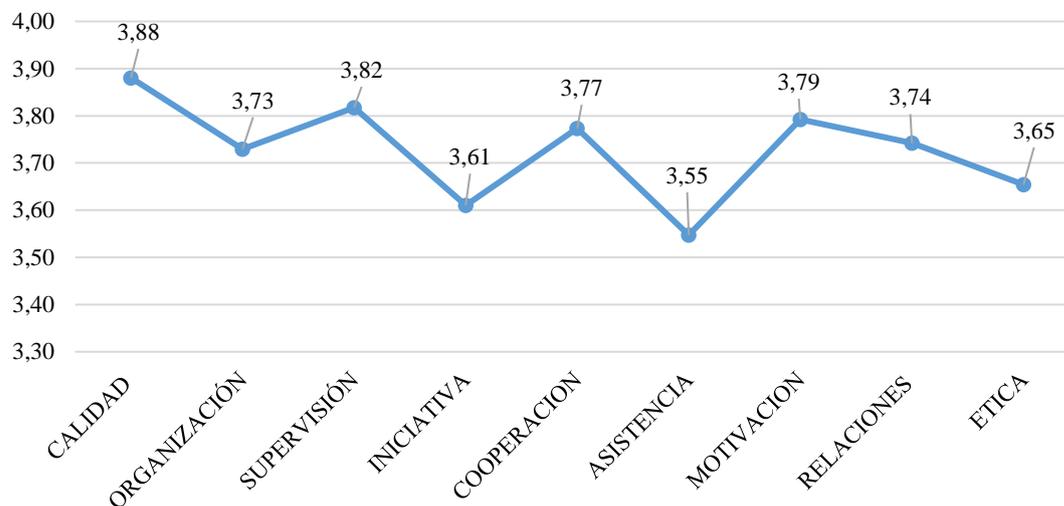


Figura 34. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Guayas. Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

En cuanto a asistencia esta es considerada “Buena”, en este caso se considera algo significativo tomando en consideración que, en esta zona, el inspector trabaja en una jornada normal y finalmente esta la ética que registra una calificación de 3.65 puntos, que equivale a una puntuación “Buena”, lo que puede suponer que la imparcialidad del inspector en el desarrollo de sus actividades pueda ser influenciada.

Tomando en consideración la calificación obtenida por este inspector se considera necesario que este se acoja a un proceso de mejora y de evaluación de desempeño periódica, eso con la finalidad de precautelar la percepción que los clientes tienen de la empresa. A continuación, se presentan la nómina de empleados evaluados en la Zona Guayas con sus respectivos puntajes:

Tabla 11.*Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Guayas.*

| Nomina noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|-----------------------------|---------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|------------|-------------|
| Moreira Cotto Xavier Isidro | 0 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 32 | 45 | 71% | 3,56 |

Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”.
Elaborado por Gabriela Arrobo.

4.4. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Staff

En la zona staff, la evaluación de desempeño se aplicó a 32 inspectores, en este caso el proceso fue ejecutado por diferentes supervisores entre los cuales constan Adolfo Naranjo, Andrés Paredes, Felipe Macias, Gabriela Arrobo, Iris Malavé, Jaime Opazo y Luis Flores. La puntuación máxima obtenida es de 38.59 puntos, que representa el 86% de la puntuación, la puntuación ponderada de esta zona es de 4.29 puntos. A continuación, se presentan las calificaciones obtenidas por competencia laboral:

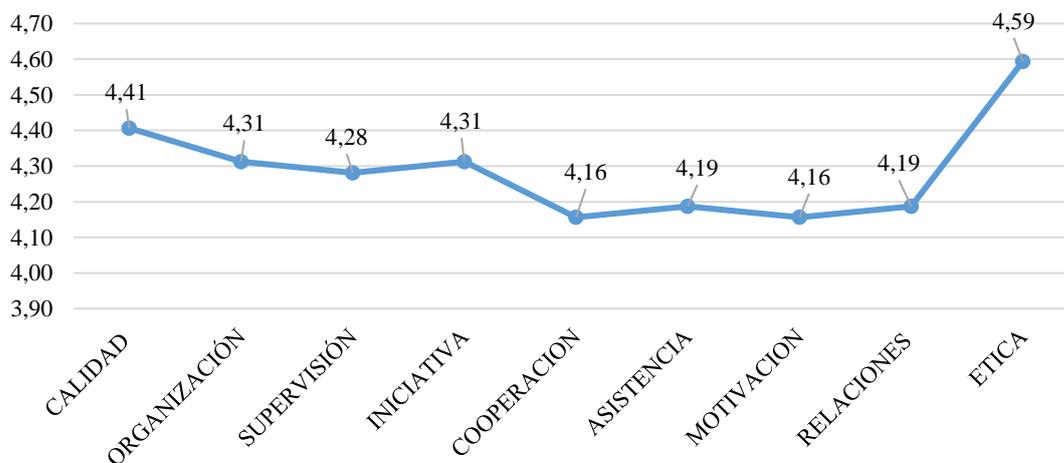


Figura 35. Resultados de la Evaluación de desempeño Zona Staff. Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Como se puede apreciar no existen notas regulares o buenas, esta es la única zona en evaluación que obtuvo puntuaciones por encima de 4, que según los criterios de evaluaciones esta es “Muy buena”, como se puede apreciar la competencia de ética, es de casi 5, lo que lleva a considerar los inspectores de esta zona son poco influenciado y su trabajo es de calidad. Debido a las calificaciones obtenidas, esto quedan exentos de procesos de mejora o evaluaciones periódicas. A continuación, se presentan la nómina de empleados evaluados en la Zona Staff con sus respectivos puntajes:

Tabla 12.
Resultado de la Evaluación de desempeño de la Zona Guayas.

| Nomina noviembre 2020 | Calidad | Organización | Supervisión | Iniciativa | Cooperación | Asistencia | Motivación | Relaciones | Ética | Total | Factor | Puntuación | Ponderación |
|-----------------------|---------|--------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-------|-------|--------|------------|-------------|
| Trabajador 1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 2 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 6 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 8 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 9 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 10 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 12 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 13 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 14 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 15 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 | 45 | 98% | 4,89 |
| Trabajador 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 43 | 45 | 96% | 4,78 |
| Trabajador 18 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 38 | 45 | 84% | 4,22 |
| Trabajador 19 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 21 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 37 | 45 | 82% | 4,11 |
| Trabajador 22 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 35 | 45 | 78% | 3,89 |
| Trabajador 23 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 24 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 25 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 40 | 45 | 89% | 4,44 |
| Trabajador 26 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 41 | 45 | 91% | 4,56 |
| Trabajador 27 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 34 | 45 | 76% | 3,78 |
| Trabajador 28 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 29 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 | 45 | 87% | 4,33 |
| Trabajador 30 | 4 | 5 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 31 | 45 | 69% | 3,44 |
| Trabajador 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |
| Trabajador 32 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 | 45 | 93% | 4,67 |
| Trabajador 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 36 | 45 | 80% | 4,00 |

Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

4.4.1. Análisis de los resultados obtenidos

Durante el proceso de evaluación se pudo evidenciar con claridad, que los inspectores en su gran mayoría no contaban con el nivel de desarrollo adecuado de las competencias necesarias para poder ejercer el cargo asignado, tal es el caso de que fue posible evidenciar colaboradores con calificación inferiores a los 3 puntos, lo que supone que cuentan con más de cuatro notas regulares y que fueron registrados en la lista 3, mismas que será remitida a la gerencia, para que se evalúe si permitir que estos operan de manera condicionada o si deben ser separados de la empresa.

Para el caso de aquellos inspectores que obtuvieron de entre 1 y 3 notas regulares, se aplicarán planes de mejora, como es el caso de capacitaciones que les permitan potenciar sus habilidades, conocimientos y destrezas de manera que esto sea retribuido con un trabajo de calidad y el mantenimiento del prestigio de la empresa, adicionalmente se realizarán evaluaciones periódicas, las cuales se aplicarán tentativamente cada tres meses.

Es preciso mencionar que las zonas Oro 1, Oro 2 y Guayas, deberán someterse a estos planes y en casos específicos deberán proceder con la separación de elementos que ponen en riesgo, el principio de imparcialidad que caracteriza a los servicios de inspección ofertados por la empresa, esto con la finalidad de retener los mejores talentos y captar a aquellos que aporten al proceso de mejora que se desea implementar.

En el proceso de evaluación la zona Staff, es la único que no registro notas irregulares, motivo por el cual, los inspectores, no participarán de planes o evaluaciones, cabe mencionar que, en esta zona, el punto más destacable, es que las competencias que más desarrollada es la ética, lo que supone que estos inspectores no permiten que agentes externos influyan durante el proceso de inspección.

Como fecha máxima para la socialización de los resultados, se plantea de manera tentativa el 31 de diciembre del 2020, en este caso cada supervisor citará a los empleados que evaluó, para hacer la entrega de las evaluaciones y la retroalimentación pertinente, en la cual, se puntualizarán los aspectos negativos y resaltando aquellos aspectos positivos o que requieren de una mejora.

Es preciso mencionar que, mediante la evaluación de desempeño, se pudo identificar las falencias en cuanto a competencias en los inspectores dentro las cuales, las más comunes eran asistencia, iniciativa, organización y ética. Mismas que deberán ser trabajadas mediante procesos de capacitación, los cuales contarán con evaluaciones al ser culminados.

Capítulo V

5. Propuesta

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, se decide diseñar un plan de mejoras del sistema de gestión de talento humano, esto con la intención de fomentar el desarrollo o mejoras de los diferentes subsistemas que componen dicha gestión a continuación se presentan las especificaciones de este plan:

5.1. Análisis PESTEL

A través del análisis PESTEL, es posible identificar las posibles externalidades que pudieran afectar en la planificación estratégica de la empresa, en este caso en el plan de mejoras del sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A. A continuación, se presentan los factores claves de este análisis:

5.1.1. Factor Político.

El factor político puede verse afectado tanto de manera positiva como de manera negativa, de manera negativa se ve afectado, por situaciones tales como la inestabilidad del sistema político, volatilidad de la legislación laboral vigente o inclusive por falta de controles de la informalidad en el mercado laboral. Aspectos que impactan de manera positiva al factor político es la emisión y puesta en marcha de políticas para favorecer el desarrollo de la industria nacional, la aparición de iniciativas ya sean por parte del sector público o privado para la implementación de planes de formación continua y por último esta creación de vínculos entre las empresas y universidades, mismas que actúen como medio para generar una transferencia de conocimientos que permitan a las empresas desarrollar en sus empleados las competencias necesarias para que estos se vuelvan altamente competitivos y productivos.

5.1.2. Factor Económico.

En cuanto al factor económico, este puede verse afectado por crisis económica como es el caso de la actual pandemia, donde por razones de salud, las empresas debieron cerrar sus puertas al público, ocasionando que unas cesaran sus actividades de manera definitiva y mientras que otras recurrieron al reducir el número de sus empleados, donde se dieron casos en los cuales las empresas, optaron por despido intempestivo, lo que dejó en la sociedad la percepción de que estas pasaron por encima de los derechos de los empleados.

Por otro lado, puede representar una gran ganancia, la aparición de la revolución 4.0, donde el capacitar debidamente a los empleados, supondría un ahorro para la empresa y

un aumento en su productividad. Considerando que la demanda de personal calificado crece de manera progresiva, contar con un sistema de gestión donde se promueva el subsistema de entrenamiento, desembocaría en que la empresa adopte una posición ventajosa frente a la competencia.

5.1.3. Factor Social.

El factor social puede verse afectado por la adopción del conformismo de los aspirantes, además del tráfico de influencias que desalienta a aquellas personas que si cuentan con las competencias necesarias para optar por un puesto de trabajo. Sin embargo, también existen situaciones que pueden afectar de manera positiva, como puede ser la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como filosofía empresarial, misma que trae intrínseca el fortalecimiento o desarrollo de programas de formación continua.

5.1.4. Factor Tecnológico.

La falta de desarrollo de los subsistemas de gestión de talento humano, haría que la empresa incurra en un rezago tecnológico, en el cual, los procedimientos y las TICS queden en estado de obsolescencia, tomando en consideración que los enfoques, conocimientos y tecnologías relacionadas con la gestión de talento humano, enfrentan cambios constantes.

Por el contrario, el desarrollo de los subsistemas, supondría la creación de un programa de formación dual, que conlleva la teoría orientada a la práctica en el área de trabajo, lo que permitiría una rápida y fácil adaptación de nuevas tecnologías en el desarrollo de las actividades cotidianas no solo del departamento de recursos humanos sino de todos los departamentos que componen la empresa.

5.1.5. Factor ecológico.

El factor ecológico puede alterarse en casos, donde las empresas incorporan personal, carente de ética y calidad moral, haciendo que estos no midan las consecuencias de sus acciones en cuanto al impacto ambiental, en este caso, el impacto es no es directo, sin embargo, si alguno de los inspectores viola el principio de imparcialidad, podría ocasionar que la empresa beneficiaria de la inspección impacte de sobre manera al medio ambiente.

Para precautelar la salud ambiental, se requiere crear conciencia en los inspectores para que, con su trabajo, se pueda prever situaciones que pudieran perjudicar, el entorno en el presente sino también años posteriores. Es preciso transmitir a los nuevos proveedores conocimientos relacionados con la sostenibilidad, con la finalidad de que sus

acciones no comprometan el bienestar de la empresa en un futuro, como puede ser el ahorro de recursos tales como el agua, el reciclado de materiales tales como papel o incluso la emisión de informes electrónicos para reducir el consumo de papel.

5.1.6. Factor Legal.

En cuanto a alteraciones en el factor legal, de manera negativa constan variaciones en la legislación laboral o nueva reglamentación acerca de los beneficios patronales, puesto que, frente a estas acciones lo más común es que los actores del departamento de recursos humanos se expongan a situaciones de alta presión para poder hacer frente a los cambios establecidos.

Modificaciones en leyes que regulen las relaciones laborales, pueden impactar de forma positiva, si se brinda la seguridad jurídica necesarias para que las empresas procedan con contrataciones, sin contar que leyes que fomenten la productividad influyen mucho en el presupuesto de las empresas para actividades de investigación y desarrollo (I+D).

5.2. Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas, consiste en medir los recursos con los que cuenta la empresa, para en base a la disponibilidad de los mismos, proceder con planificar de manera estratégica, con la finalidad de aprovechar las oportunidades que pudieran aparecer, así como también fortalecer la gestión con la finalidad de paliar las debilidades y prever un plan de contingencia que permita abordar las amenazas de la mejor manera.

5.2.1. Poder de negociación de los clientes.

Tomando en consideración que la gestión de talento humano busca que el bienestar tanto de la empresa como de sus colaboradores, es preciso tener en cuenta que el poder de negociación de los clientes es alto, esto debido a que como se pudo apreciar en la evaluación de desempeño, las puntuaciones obtenidas por los inspectores eran “Buena”, donde las principales falencias se dieron en las competencias de calidad, organización, iniciativa, asistencia y ética. Esto conlleva a la aparición de inconformidades por parte de los clientes, mismos que podrían resistirse a pagar valores más altos o negarse a volver a contratar los servicios de la empresa.

5.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

En este caso los proveedores son inspectores, los cuales por contar con puntuaciones regulares cuentan con un poder de negociación bajo, puesto que, no pueden mostrar resistencia al cambio o una reducción en sus honorarios cuando no están representando

la empresa de la mejor manera, cuando lo óptimo es que brinden un servicio de calidad, tomando en consideración los resultados de la evaluación de desempeño, muy pocos podrán exigir beneficios extraordinarios, ya que en su mayoría deberán someterse a planes de mejora y evaluaciones continuas, mientras que en casos específicos, se condicionará la permanencia de elementos con puntuaciones bajas.

5.2.3. Amenazas de entrada de nuevos competidores.

El ingreso de nuevos competidores, podría suponer la fuga de talentos, puesto que, si bien estos llegan con personal capacitado de su país de proveniencia, siempre se busca una base para incursionar en nuevos mercados, es aquí cuando se emiten ofertas laborales atractivas, con las cuales captar le mejor talento humano de la localidad. En este caso con el actual sistema de gestión de talento humano, la empresa FELVENZA S.A., se encontraría en una posición de desventaja frente a una nueva empresa en el mercado en cuestión.

5.2.4. Amenazas de entrada de productos sustitutos.

Generalmente cuando aparece un nuevo producto o servicio, lo más común es que cuente con una cualidad diferenciadora, en este caso, si aparece una empresa de inspecciones que incorpora nuevas tecnologías y técnicas que le permitan llevar a cabo los procesos de manera simplificada, la empresa FELVENZA S.A., se vería afecta en cuanto a su cuota de mercado, mismas que se vería reducida.

5.2.5. Rivalidad entre competidores.

Si la empresa FELVENZA S.A., aplica un sistema de compensaciones, en el cual se confieran más días de vacaciones o bonos adicionales a sus inspectores, además de una capacitación dual, donde se imparta la teoría aplicada a la realidad de su vida laboral, podrían conseguir simplificar procesos y agilidad en los tramites, de manera que obtengan una posición ventajosa frente a sus competidores directos.

5.3. Matriz FODA

Es una herramienta de planificación estratégica de proyectos, que puede aplicarse a cualquier ámbito que se esté evaluando, es considerada como la radiográfica de un fenómeno en particular, posterior al análisis realizado se deben tomar acciones preventivas que sirvan para reducir el impacto de las amenazas, acciones correctivas para sobrellevar las debilidades y elaborar un plan de contingencia que permita a la empresa abarcar las oportunidades que pudieran surgir durante el desarrollo de sus actividades. A

continuación, se presenta la matriz FODA, para el sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A.:

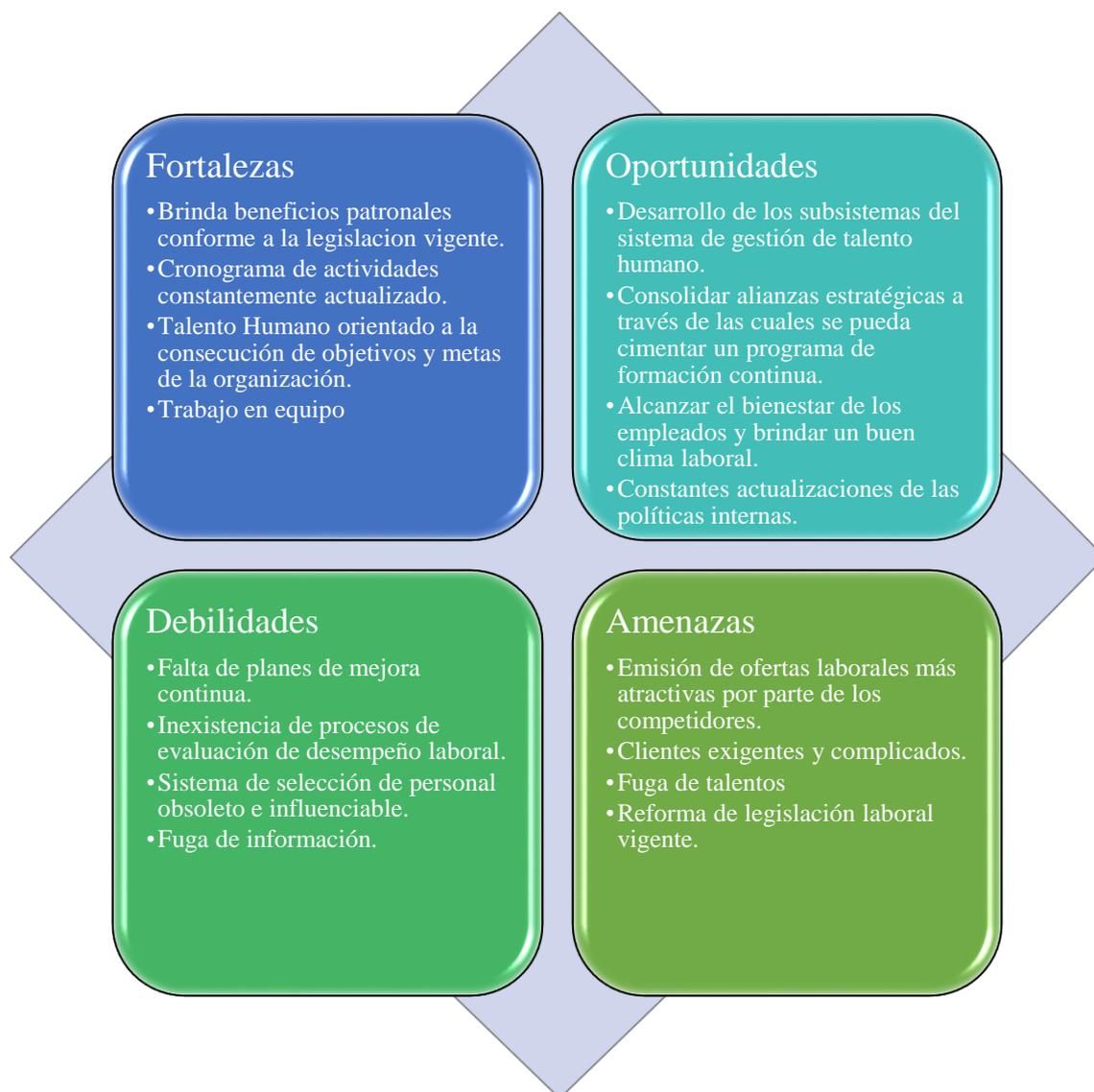


Figura 36. Matriz FODA del sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A. Adaptado y elaborado por Gabriela Arrobo.

5.3.1. Estrategia FO

Proveer a los colaboradores de beneficios extraordinarios, en conformidad con la legislación laboral vigente le permite a la empresa FELVENZA S.A., desarrollar de manera progresiva los subsistemas del sistema de gestión de talento humano, puesto que dentro de dicha ley no solo se tratan el pago de remuneraciones, sino también, compensaciones, la salud del ambiente de trabajo, etc.

Contar con un cronograma de actividades constantemente actualizada permitiría brindar prioridad en cuanto a la programación de reunión con socios estratégicos a través

de los cuales se consigan los recursos necesarios para consolidar un sistema de formación continua o de entrenamiento. Si el talento humano está motivado para alcanzar los objetivos y metas estratégicas, se les podrá brindar un buen ambiente laboral y bienestar económico. El área de recursos humanos se caracteriza por su trabajo en equipo, lo que les permite a estos operadores actualizar con prontitud cualquier variación en las políticas internas con lo cual, los inspectores podrán estar correctamente informados.

5.3.2. Estrategia FA

La empresa FELVENZA S.A., debe preocuparse de proveer de beneficios extraordinarios, más que de una buena remuneración a sus trabajadores, para que así estos no se vean atraídos por las ofertas laborales emitidas por los competidores. Se debe motivar a los empleados para que estos alcancen los objetivos y metas de la empresa, para así hacer frente a las exigencias de los clientes en cuanto al servicio contratado.

El cronograma de actividades es un factor clave, el mismo debe socializarse a todos los inspectores para que así estos no muestren resistencia por toparse con cambios repentinos, ya que si estos consideran que no existe una buena planificación o comunicación optarán por desertar y empezarán a escuchar nuevas ofertas. El trabajo en equipo de los operadores del área de recursos humanos es de vital importancia para adaptar el sistema de gestión de talento humano a cualquier modificación en el Código de Trabajo.

5.3.3. Estrategia DA

En la Actualidad la empresa FELVENZA S.A., no cuenta con programas de mejora continua, lo que hace que sus talentos se muestren poco eficientes, no obstante, existen elementos que buscan crecer profesionalmente y se ven atraído por las ofertas laborales de los competidores, con lo cual se da una fuga de talentos. Debido a que no se realizan evaluaciones de desempeño de manera periódica, es muy común que los inspectores no brinden el servicio esperado por los clientes, generando la posibilidad de que los clientes se vuelvan más exigentes y complicados.

5.3.4. Estrategia DO

Establecer planes de mejora continua, que sirva como apalancamiento para la consolidación de alianzas estratégicas, que coadyuven a la implementación de un programa de formación continua para los talentos de la empresa. Es preciso implementar nuevas tecnologías y actualización que permitan el desarrollo de nuevos subsistemas de gestión de talento humano y el fortalecimiento de aquellos que ya existen en la empresa.

Se deben implementar procesos de evaluación de desempeño, a través de los cuales, se impulse la mejora de los niveles de competitividad y productividad de los empleados, para que así estos colaboren con la consecución de los objetivos y metas establecidos, de manera que estos alcancen su bienestar económico y en simultaneo el bienestar de la empresa.

5.4. Alcance

Esta propuesta afecta de manera directa a los colaboradores que desarrollan actividades de tipo administrativa u operativa dentro la empresa FELVENZA S.A. y que conforman el sistema de gestión de talento humano. Es preciso mencionar que el responsable de la implementación de esta propuesta es el Gerente Administrativo – Financiero, mientras que el responsable de hacer efectivos estos procesos es el jefe del área de Recursos Humanos.

5.5. Objetivo

El objetivo de esta propuesta, es pasar de un sistema de gestión de talento humano enfocado al pago de nómina a uno donde se puedan ofrecer beneficios extraordinarios a los trabajadores. A continuación, se presentan objetivos específicos:

- ❖ Brindar mayor rigor al proceso de selección a través de la determinación de las competencias necesarias para asumir un cargo dentro de la empresa.
- ❖ Establecer un programa de capacitación y entrenamiento continuo orientado a potenciar las habilidades, destrezas, conocimiento y competencias de los colaboradores.
- ❖ Mejorar el sistema de comunicación interna.

5.6. Procedimiento

En el presente apartado se procede a describir los procedimientos que conforman el plan de mejora para el sistema de gestión de talento humano de la empresa FELVENZA S.A., es preciso mencionar que estos procedimientos fueron diseñados tomando como referencia normas generalmente aceptadas como son la Norma ISO 9001 y la Norma INEN ISO/IEC17020. A continuación, se presenta la propuesta en cuestión:

5.6.1. Perfil por cargo.

Como punto de partida para el plan de mejora se tiene el sistema de selección y contratación de talento humano, donde resulta primordial determinar, los perfiles para cada cargo, es preciso mencionar que este proceso de realizo tomando como base información referente a las competencias y aptitudes, misma que proviene de los jefes

departamentales, perfiles que posteriormente fueron aprobados por los directivos de la empresa. A continuación, se presentan los perfiles por cargos:

Tabla 13.

Perfiles por cargos.

| FELVENZA S.A. | FORMATO | | | | | | | | | | | Fecha: 20/12/2020 | | | | |
|--|---|------------------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------|--|---------------------------------------|---|----------------|
| | Referencia: NTE INEN 9001 : 2008 | | | | | | | | | | | Revisión: 02 | | | | |
| FEL-F-DP | ESPECIFICACION DESCRIPCIÓN PERFIL DE CARGOS | | | | | | | | | | | Página: 1/1 | | | | |
| CARGOS | Nivel Académico | | Formación | | | | Habilidades | | | | Experiencia | | | | | |
| | Cursar estudios de postgrado, maestría, doctorado | Cursar estudios de pre grado | Estudios básicos | Conocimientos de Inglés | Herramientas informáticas | Manejo de temas de calidad | Capacitación especial (diplomados, cursos de especialización) | Manejo de grupos de trabajo | Buenas relaciones interpersonales | Comunicación fácil y comprensible | Capacidad de solucionar problemas | Otras | Mayor a 10 años en funciones similares | Mayor a 5 años en funciones similares | Entre 2 a 5 años en funciones similares | Menor a 2 años |
| Gerente General | X | | X | X | X | | X | X | X | X | | X | | | | 10 |
| Asistente de Gerencia | X | | X | | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Gerente de Operaciones | X | | X | X | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Asistente de Gerencia de operaciones | | | X | X | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Jefe de Tarja | X | | | X | X | | X | X | X | X | | | | X | | |
| Supervisor de Tarja | | | X | | X | | X | X | X | | | | | | X | |
| Tarjadores | | | X | | X | | | X | X | | | | | | X | |
| Coordinador de Operaciones | | | X | X | X | | X | X | X | X | | | | X | | 10 |
| Asistente de Operaciones | | | X | X | X | | X | X | X | | | | | | | |
| Servicios internos de mensajería | | | X | | | | | X | X | | | | | | | |
| Jefe de Operaciones Dpto. Seguro | X | | X | X | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Jefe de Operaciones Dpto. Agrícola | X | | | | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Jefe de Oficina Machala | | | X | | X | | X | X | X | X | | | | X | | |
| Supervisor de inspecciones comerciales | | | X | | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Supervisor Agrícola Café y Cacao | X | | | | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Supervisor de productos del Mar | X | | | | X | | X | X | X | X | | | | | X | |
| Supervisor Operaciones Hidrocarburos | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | | |
| Inspectores de Hidrocarburos | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | | |
| Inspectores | | | X | | | | | X | X | | | | | | | |
| Supervisores de calidad campo | | | X | | X | | | X | X | X | X | | | X | | 10 |
| Evaludador | | | X | | | | | X | X | X | | | | | X | |
| Supervisores de calidad muelle | | | X | | X | | | X | X | X | X | | | X | | 10 |
| Auxiliar | | | X | | | | | X | X | | | | | | X | |
| Chequeador | | | X | | | | | X | X | | | | | | X | |
| Supervisor de cantidades | | | X | | | X | | X | X | X | | | | X | | |
| Gerente Administrativo Financiero | X | | | X | X | | X | X | X | X | | | X | | | 10 |
| Asistente contable administrativa | | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | |
| Jefe RRHH | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | | |
| Asistente administrativa-RRHH | | | X | | X | X | | X | X | X | | | | X | | |
| Asistente de recepción | | | X | X | X | | | X | X | | | | | | X | |
| Servicio interno aseo de oficina | | | X | | | | | X | | | | | | | X | |
| Servicio interno de bodega | | | X | | | | | X | | X | | | | | X | 10 |
| Gerente Comercial | | | X | X | X | X | | X | X | X | X | | | X | | |
| Contralor | X | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | X | | | 10 |

Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.2. Selección y contratación de personal.

Para el empezar con el proceso de selección es preciso confirmar que existe dicha necesidad y contar con el visto bueno de la gerencia general, mientras tanto los jefes departamentales notificarán al Asistente de Recursos Humanos, sobre la ejecución de las acciones pertinentes para reclutar y posteriormente seleccionar a un aspirante para que desempeñe el cargo en cuestión. La notificación al asistente de RR.HH., se realizará a través de memorándum o email, según sea la necesidad.

Este proceso inicia con la consulta sobre el perfil requerido para el o los cargos en cuestión para lo cual, se recurre a la especificación de perfiles presentada anteriormente, para luego proceder con prospección de candidatos, donde deberá seguir los siguientes pasos:

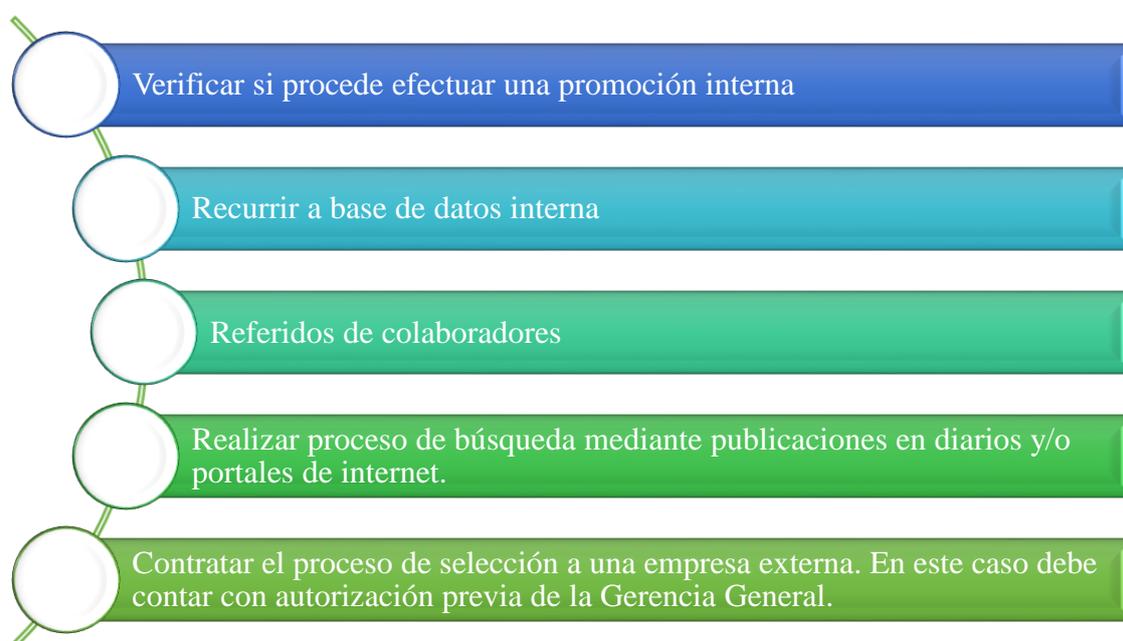


Figura 37. Pasos para la búsqueda de candidatos para un cargo en la empresa FELVENZA S.A. Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

Tras las acciones antes descritas el asistente de RR.HH., ya contará con una preselección de candidatos, esto basándose en la información que estos proporcionaron, de manera que los preseleccionados son aquellos que cumplen con el perfil, posteriormente se realiza una verificación de referencias laborales y de antecedentes policiales. Aquellos que pasen esta verificación aplican una entrevista en la cual, se evaluarán sus competencias.

Tras las entrevistas el asistente de RR.HH., deberá escoger a los tres mejores candidatos, mismos que serán entrevistados por segunda vez, en dicha entrevista

interviene el Gerente General y se trataran asuntos contractuales, cabe mencionar que la contratación es una facultad del Gerente General, en caso de los candidatos no llenen sus expectativas, el asistente de RR.HH., deberá citar a los mejores puntuados inmediatos a los tres mejores del proceso y en casos excepcionales deberá repetir el proceso. Una vez realizada la contratación de un candidato, se deberá remitir su carpeta al departamento de recursos humanos, para iniciar la formalización del contrato.

5.6.2.1. Inducción.

Con la finalidad de promover una rápida adaptación en el cargo, se considera necesario establecer un proceso de inducción, el cual se realizará durante la primera semana de trabajo, en la cual se socializarán aspectos claves como normativas internas y legislación ecuatoriana relacionada con el cargo en cuestión. A continuación, se presentan los aspectos socializados durante la inducción dirigida a los nuevos talentos de la empresa:

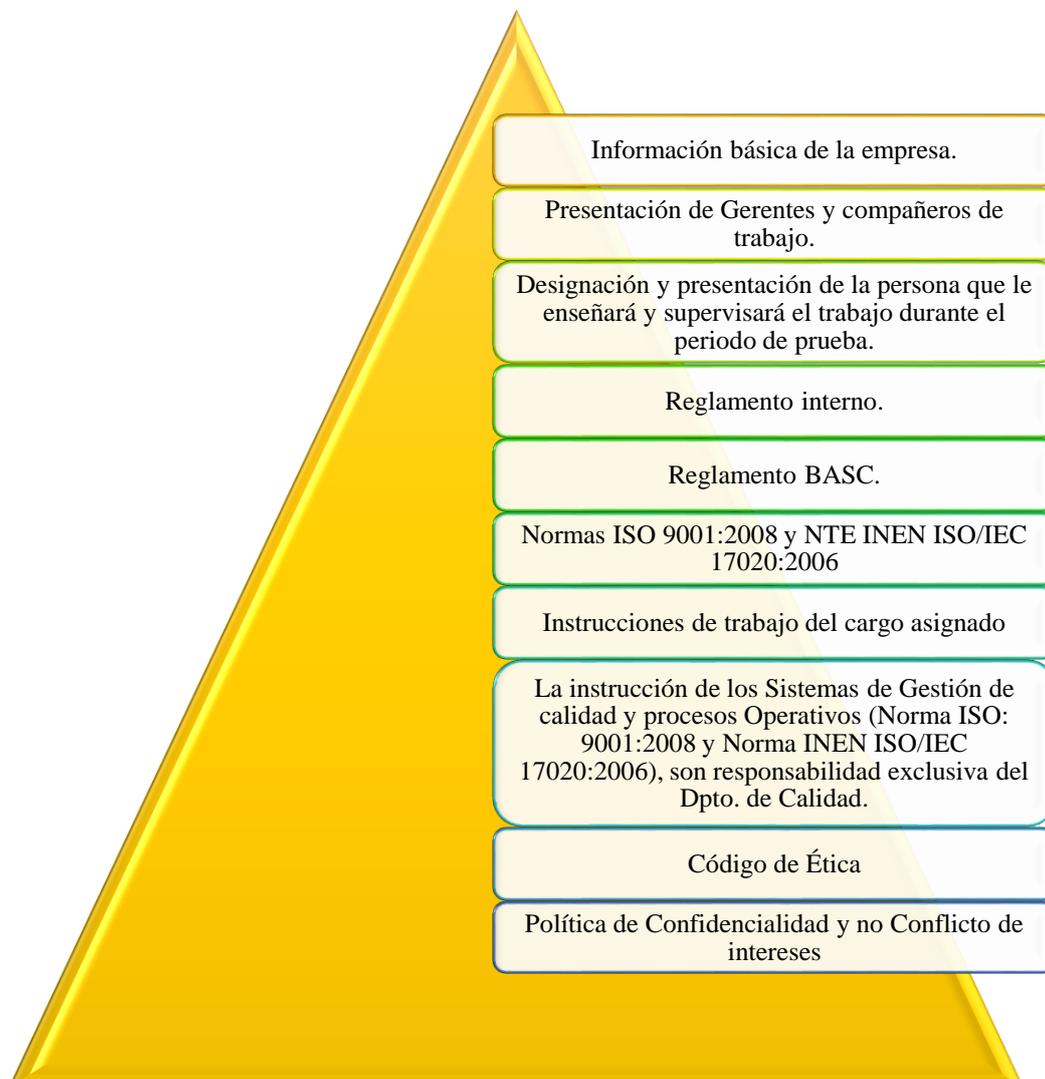


Figura 38. Aspectos tratados en el proceso de inducción en la empresa FELVENZA S.A. Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

La inducción debe ser registrada, a través de una ficha, en la cual, deberán constar el nombre del encargado de la inducción, el nombre del colaborador que participa de esta actividad y un cronograma de actividades. A continuación, se presentan la ficha de registro de la inducción:

Tabla 14.

Registro de inducción.

| | | |
|----------------------|--|-----------------|
| FELVENZA S.A. | PROCEDIMIENTO | Fecha: DD/MM/AA |
| | Referencia: ISO 9001 : 2008 Referencia: NORMA NTE INEN ISO/IEC17020 | Revisión: 19 |
| FEL-P-RH | RECURSOS HUMANOS | Página: 12/17 |

DEPARTAMENTO _____

CARGO _____

1.- INDUCCION

PERSONA ENCARGADA DE LA INDUCCION _____

FECHA: _____

INFORMACION BASICA DE LA EMPRESA: _____

PRESENTACION DE GERENTES Y EMPLEADOS: _____

PERSONA A CARDO DE SUPERVISAR DURANTE
EL PERIODO DE PRUEBA _____

REGLAMENTO INTERNO _____

REGLAMENTO BASC _____

CÓDIGO DE ÉTICA _____

INSTRUCCIONES DE TRABAJO ASIGNADO _____

DEPARTAMENTO DE CALIDAD Y SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD ISO 9001-2008 Y NORMA
NTE INEN ISO/IEC 17020:2008 _____

USO DE EQUIPOS _____

2.- CAPACITACIONES Y CURSOS

| FECHA | TEMA | INSTRUCTOR | DURACION |
|-------|------|------------|----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Adaptado de "Normas ISO 9001". Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.2.2. Evaluación a los 3 meses y a un año.

Es responsabilidad del asistente de RR.HH., emitir un informe sobre empleados donde se enlisten empleados, con antigüedades superiores a tres meses, inferiores a tres meses y menores a un año, en dicho listado deberán constar datos tales como el nombre completo, el cargo que desempeña, el supervisor y el área en la cual se desempeña y la fecha en la cual fue contratado.

Para el caso de colaboradores que no entran en el rango tiempo, para ser considerados en la evaluación, esta se realizará en el momento en que cumplan los tres o diez meses necesarios, sin embargo, se requiere de un informe generado por el supervisor donde se notifique o enliste a los colaboradores que no fueron evaluados y el tiempo que les falta para entrar en el rango.

Posterior a la evaluación, los jefes departamentales se reunirán con el Gerente General, para analizar cuáles son los colaboradores que se beneficiarán de una prolongación de su contrato, pasando de un contrato a prueba a un contrato indefinido. En caso de aquellos colaboradores a los que no se les renovó el contrato, la notificación será realizada por el Gerente General, mismo que lo hará de manera personal, en cuanto al asistente de RR.HH., este notificará a la Inspectoría de Trabajo, la extinción de la relación laboral, cabe mencionar que esta notificación deberá hacerse efectiva 45 días antes del vencimiento del contrato.

5.6.3. Evaluación de competencias del personal.

Esta es empleado como complemento para el proceso de selección, no obstante, también permite generar una idea sobre cuan necesario es establecer procesos de capacitación y formación continua, esta es aplicada por el asistente de RR.HH., durante la entrevista a los candidatos, posteriormente dicha evaluación se archiva y es tomada en consideración para consultar cuan desarrolladas están estas competencias, además de servir como guía para la planificación de procesos de capacitación en la empresa.

Cada vez que un colaborado reciba capacitación de manera independiente, el departamento de recursos deberá realizar la actualización de la ficha de registro de la inducción y los certificados obtenidos durante la capacitación, es preciso mencionar que la actualización de las competencias de los colaboradores, deberá estar sustentada con documentación comprobable. A continuación, se presenta el formato de evaluación de competencias del personal:

Tabla 15.
Evaluación de competencias del personal.

| | | |
|----------------------|---|-----------------|
| FELVENZA S.A. | PROCEDIMIENTO | Fecha: DD/MM/AA |
| | Referencia: ISO 9001: 2008 Referencia: NORMA NTE INEN ISO/IEC17020 | Revisión: 00 |
| FEL-P-RH | RECURSOS HUMANOS | Página: 00/00 |

EVALUACION DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

FECHA _____
NOMBRE _____
CARGO _____

| EDUCACIÓN NIVEL | | | | | | | |
|-----------------|---|------------|---|-------------|---|-----------|---|
| Primaria | | Secundaria | | Universidad | | Postgrado | |
| C | I | C | I | C | I | C | I |
| | | | | | | | |

| | | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------|-------|----------|
| COMPETENCIAS TECNICAS | INGLES | Básico | Medio | Avanzado |
| | SISTEMAS DE UTILITARIOS | Básico | Medio | Avanzado |

COMPETENCIAS
SEGÚN PERFIL _____

EXPERIENCIA: _____
TIPO DE ACTIVIDAD: _____

COMPETENCIAS
PERSONALES

| | |
|------------------------|-------|
| INICIATIVA | _____ |
| LIDERAZGO | _____ |
| RELACIONES HUMANAS | _____ |
| ORIENTACION AL CLIENTE | _____ |
| RELACIONES COMERCIALES | _____ |
| TRABAJO EN EQUIPO | _____ |
| RESPONSABILIDAD | _____ |
| HONESTIDAD | _____ |

REQUERIMIENTOS
ADICIONALES

VEHICULO PROPIO _____
DISPONIBILIDAD DE VIAJAR _____

OBSERVACIONES:

FIRMA RRHH

CÓDIGO.FEL-F-ECP-01 |

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.3.1. Supervisión.

La responsabilidad de supervisar al personal recae sobre los jefes departamentales, mismos que verificarán la correcta aplicación de los métodos y procesos, mismos que se

alinean a los preceptos de la Norma ISO INEN IEC 17020, adicionalmente estos deberán evaluar los resultados obtenidos en las inspecciones. Esta supervisión se realizará en el lugar donde se ejecuta la inspección y se toma en consideración el cumplimiento de la legislación vigente relacionada a la actividad y el cumplimiento del contrato con el cliente. Tras las visitas se debe generar un informe el cual deberá ser remitido a la Gerencia. A continuación, se presentan especificaciones para inspecciones de productos agrícolas y de Hidrocarburíferas:

| Productos agrícolas y procesados | Sector hidrocarburífero |
|--|--|
|  |  |
| <p data-bbox="293 909 794 1137">El supervisor agrícola de PPA, café y cacao en grano, es el responsable de presentar un programa de supervisión en situ, antes del inicio de un contrato para su aprobación por parte de la Gerencia de Operaciones.</p> | <p data-bbox="876 860 1377 1187">El Supervisor de Operaciones de Hidrocarburos es responsable de elaborar un programa de supervisión in situ para cada Orden de Trabajo, contrato o designación a ejecutar el cual debe contemplar las materias a controlar dependiendo del tipo de operación. En los procedimientos de inspección específicos se detalla cada programa en particular.</p> |

Figura 39. Especificaciones sobre las inspecciones para productos agrícolas e Hidrocarburíferas. Adaptado de “Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.4. Evaluación de desempeño y plan de entrenamiento.

En este caso, la coordinación para el inicio de las evaluaciones de desempeño, es el asistente RR.HH., misma que se realizará anualmente, con fecha de cierre al 31 de diciembre y la presentación de los resultados se hará hasta el 31 de enero del año siguiente. Cabe mencionar que los formularios de para la evaluación de desempeño, son diferentes para el personal de campo e inspectores y para el personal administrativo.

Por un lado, el formulario de evaluación de desempeño del personal operativo (Campo e inspecciones), se enfoca en evaluar competencias específicas entre las cuales constan la iniciativa, calidad, organización, ética, etc. Mientras que la evaluación para personal administrativo, se enfoca en medir el desempeño laboral, sus aptitudes y sus habilidades. A continuación, se presenta la evaluación de desempeño para personal administrativo:

Tabla 16.

Evaluación de desempeño para el Staff.

| | | |
|----------------------|--|-----------------|
| FELVENZA S.A. | PROCEDIMIENTO | Fecha: DD/MM/AA |
| | Referencia: ISO 9001: 2008 Referencia: NORMA NTE INEN ISO/IEC17020 | Revisión: 00 |
| FEL-P-RH | RECURSOS HUMANOS | Página: 00/00 |

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

NOMBRE _____ PUNTAJON /13

CARGO _____

FECHA _____

EVALUADOR: _____

| | | | | |
|------------------|-------------|---------|-----------|--------|
| PUNTAJON: | | | | |
| 5 Excelente | 4 Muy Bueno | 3 Bueno | 2 Regular | 1 Malo |

| DESEMPEÑO LABORAL | |
|---|--|
| 1. Responsabilidad | |
| 2. Exactitud y calidad de trabajo | |
| 3. Cumplimiento de fechas estimadas / pautadas | |
| 4. Productividad - Voluntad y cantidad de trabajo | |
| 5. Capacidad de delegar tareas | |
| 6. Comprensión de situaciones | |
| 7. Sentido Común | |
| 8. Cumplimiento de los procedimientos existentes | |
| 9. Grado de conocimiento funcional / Técnico | |

| FACTOR HUMANO / ACTITUDINAL | |
|---|--|
| 10. Actitud hacia la empresa | |
| 11. Actitud hacia los superiores | |
| 12. Actitud hacia los compañeros/ Trabajo en equipo | |
| 13. Actitud hacia el cliente | |
| 14. Cooperación con el equipo | |
| 15. Capacidad de aceptar críticas | |
| 16. Capacidad de generar sugerencias constructivas | |
| 17. Presentación Personal | |
| 18. Puntualidad | |

| HABILIDADES | |
|--|--|
| 19. Planificación - Coordinación | |
| 20. Iniciativa | |
| 21. Adaptabilidad | |
| 22. Respuesta bajo presión | |
| 23. Capacidad de manejar múltiples tareas | |
| 24. Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje | |
| 25. Manejo de conflictos | |
| 26. Liderazgo | |

COMENTARIO SOBRE LAS COMPETENCIAS A MEJORAR:

PLAN DE MEJORAMIENTO (Solo apartir de la lista 2)

- Lista 1: Sin notas regulares y/o Malas
- Lista 2: De 1 a 3 Notas Regulares y/o Malas
- Lista 3: 4 o más Notas Regulares y/o Malas

FIRMA DEL EVALUADOR

CODIGO FEL-F-ED:

Adaptado de "Evaluación de desempeño realizada a empleados de la empresa FELVENZA S.A.". Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.5. Capacitación y entrenamiento continuo.

La base para la planificación de programas de capacitación, dentro del plan de mejoras, son las evaluaciones de competencias laborales y las de desempeño laboral, dentro de dichos planes se debe especificar aspectos tales como el tipo de entrenamiento, la fecha de inicio y de finalización, además de establecer si el entrenamiento se dará de manera interna o externa. El encargado de la aprobación de dichos planes es el Gerente General.

La coordinación y control de los procesos de capacitación o entrenamiento, es responsabilidad del asistente de RR.HH., además de registrar las asistencias de los colaboradores este también adjuntará a sus respectivas carpetas, los certificados de aprobación, en caso de que no se hubieran emitido certificados, el proceso se registrará mediante la factura generada por el servicio adquirido.

Para caso donde la capacitación o el entrenamiento se da de manera interna, instructor asignado, deberá remitir las asistencias y el desempeño de los colaboradores participantes, al asistente de RR.HH. En circunstancias donde se incurre en la adquisición de servicios de capacitación o entrenamiento con agentes externos, la selección de los operadores de capacitación se realizará siguiendo los protocolos de selección de proveedores establecidos por la empresa, donde entre otras cosas se deberá tomar en cuenta que los agentes capacitadores cuenten con al menos dos años de experiencia y que puedan emitir certificados de asistencia y de aprobación avalados por entes reguladores competentes.

5.6.5.1. Evaluación posterior entrenamiento.

En este proceso se registran acciones coordinadas entre el asistente de RR.HH. y el Gerente General, donde la coordinación de este proceso le compete al asistente de RR.HH., mismo que además deberá comunicar al Gerente General, la fecha en la cual se realizarán las evaluaciones, para que así este ejecute el proceso. Cada jefe departamental, contar con los resultados de la capacitación, mismo que son solicitados a los respectivos supervisores y posteriormente remitidos a la Gerencia, esta tome acciones pertinentes en base a los resultados, finalmente estos resultados se envían al departamento de RR.HH., donde se archivan en la carpeta de cada colaborador. A continuación, se presenta el formulario de eficiencia del proceso de capacitación o entrenamiento:

Tabla 17.

Formulario de eficiencia del proceso de capacitación o entrenamiento.

| | | |
|----------------------|--|------------------------|
| FELVENZA S.A. | PROCEDIMIENTO | Fecha: DD/MM/AA |
| | Referencia: ISO 9001 : 2008 Referencia: NORMA NTE INEN ISO/IEC17020 | Revisión: 00 |
| FEL-P-RH | RECURSOS HUMANOS | Página: 11/17 |

| |
|------------------------------------|
| EFICACIA DE LA CAPACITACION |
|------------------------------------|

| | | | |
|----------------------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| NOMBRE DEL CURSO | _____ | | |
| OBJETIVO DEL CURSO | _____ | | |
| EVALUADOR | _____ | | |
| | Día | Mes | Año |
| FECHA DEL CURSO | [] [] | [] [] | [] [] |
| TIEMPO DEL CURSO | Hora de Inicio | Hora de Terminó | T/Hora |
| | [] [] | [] [] | [] [] |
| FECHA DE EVALUACION | [] [] | [] [] | [] [] |

En caso que la empresa no disponga de indicadores en las áreas evaluadas, para poder dar seguimiento, con testar las siguientes preguntas.

1.- ¿Cuáles eran los resultados u objetivos esperados producto de la capacitación?

2.- ¿Se cumplieron con los resultados u objetivos esperados?

Completamente Bastante Medianamente Poco Nada

3.- ¿El capacitado asistió al curso, ha experimentado una mejora en su rendimiento o productividad en su área de trabajo?

Completamente Bastante Medianamente Poco Nada

4.- Si no han mejorado por lo menos medianamente su rendimiento el asistente al curso, ha identificado el o los factores que dificultaron la transferencia de los conocimientos hacia el trabajo

5.- Ha notado usted nuevas destrezas o habilidades en el desempeño del trabajador que asistió al curso:

Si Cuáles? _____

 NO _____

6.- La persona que asistió al curso, ha recibido algún reconocimiento, cumplido algún objetivo fijado, o se le ha asignado algún proyecto o tareas en torno al área de la capacitación recibida?

Si Cuáles? _____

 NO _____

7.- Según actividades en su área y tomando en cuenta la capacidad brindada, sugerir cursos, capacitaciones, seminarios que mejoren el desenvolvimiento de si colaborador,

Firma: _____

Responsable de la evaluación: _____

Cargo: _____

FEL-F-ECE-01

Adaptado de "Normas ISO 9001". Elaborado por Gabriela Arrobo.

Para casos donde la capacitación es de corta duración o abarca temas que no se aplican a las labores de los colaboradores, no será necesario aplicar una evaluación de eficacia, caso contrario se evaluarán los siguientes tópicos:

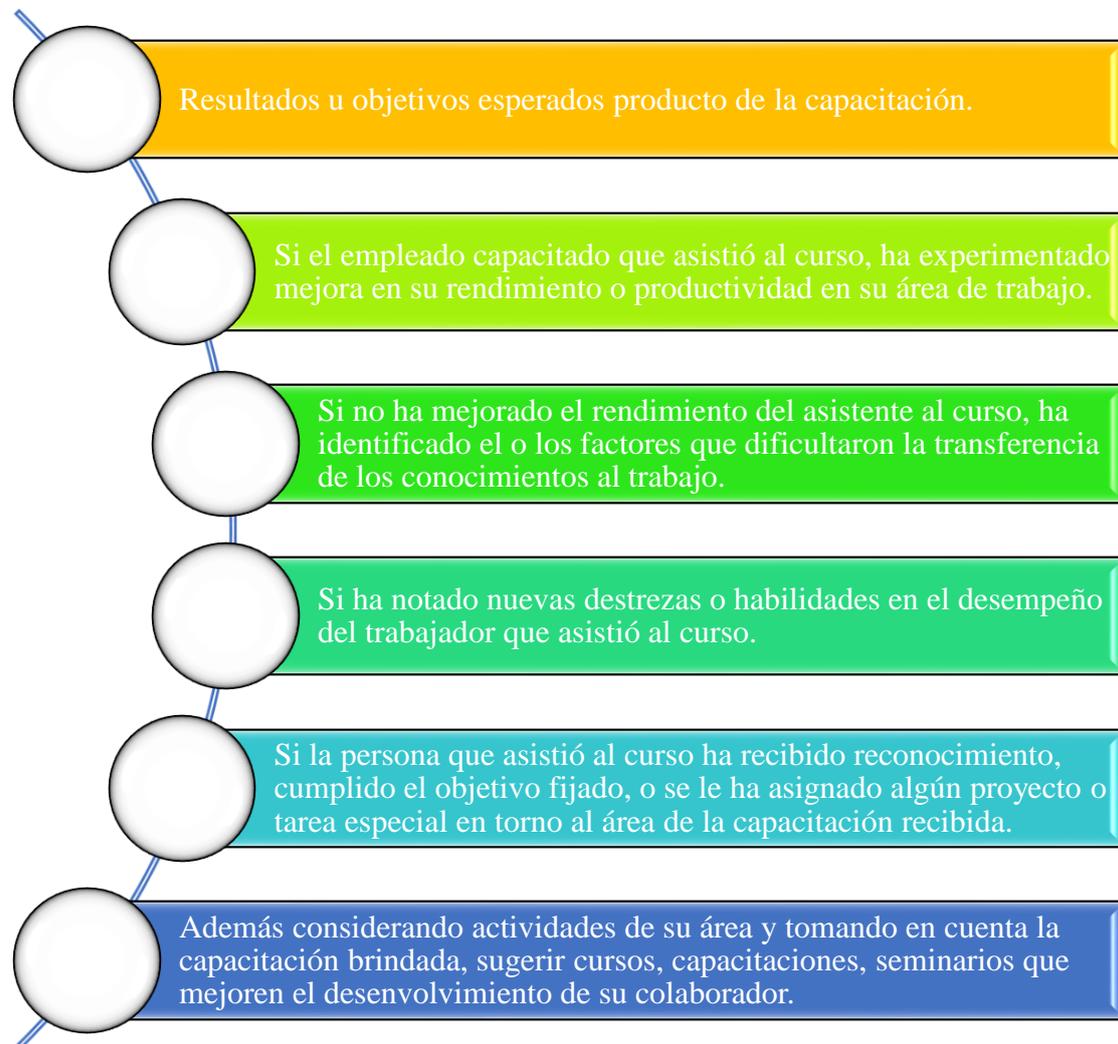


Figura 40. Factores considerados en la evaluación de eficiencia de la capacitación o entrenamiento. Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.6.Registros RR.HH.

Estos registros son responsabilidad del Asistente de Recursos Humanos, mismos que conforma una carpeta por cada empleado, en la cual, se adjuntarán documentos tales como la evaluaciones, asistencias, participación y aprobación de entrenamientos y los documentos personales entregados durante el proceso de reclutamiento y selección, entre los cuales constan los siguientes:

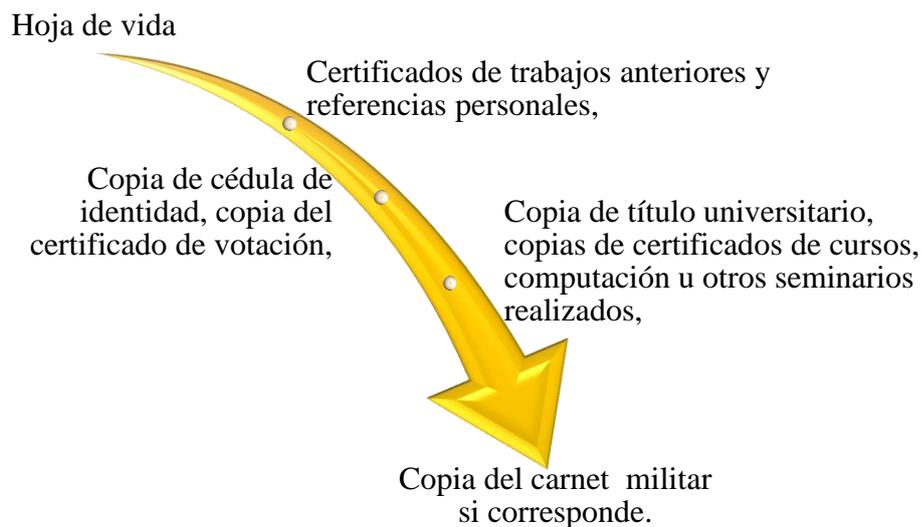


Figura 41. Documentos personales proporcionados al departamento de Recursos Humanos. Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.7. Comunicación interna.

Mantener una adecuada comunicación interna es competencia del Gerente Administrativo – Financiero, para lo cual, se recurre a la aplicación de una matriz en la cual se ponen en conocimiento del método o procedimiento, el responsable de ejecutarlo, la frecuencia con el cual se realizará e información adicional referente al mismo. A continuación, se presenta un ejemplo de dicha matriz:

Tabla 18.

Matriz de comunicación interna.

| Método | Responsable | Frecuencia | Información |
|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|---|
| Cartelera Administrativa | Asistente administrativo-RRHH | Se actualiza cada 15 días. | *Política de Calidad, *Objetivos y su cumplimiento (indicadores). *Comunicaciones, *Aspectos sociales, *Información General |

Adaptado de “Normas ISO 9001”. Elaborado por Gabriela Arrobo.

5.6.8. Ambiente de trabajo.

Conseguir que el talento humano se muestre conforme con la gestión, es responsabilidad, de la Gerencia, las diferentes jefaturas y los supervisores zonales. Con aprobación del Gerente General, se empiezan labores coordinadas entre los gerentes y jefes departamentales, proveer de material e indumentaria adecuados para reducir el riesgo de accidentes en el área de trabajo, con lo cual se permita un correcto desenvolvimiento en las jornadas laborales.

5.7. Programación de la ejecución de la propuesta

A continuación, mediante un diagrama de GANTT, se presenta la programación de la ejecución de la propuesta en cuestión, la cual, abarca cuatro trimestres, donde se toma como punto de partida la evaluación de desempeño, para que una vez que el personal haya mejorado su rendimiento, dar paso a planes de capacitación y/o entrenamiento.

Tabla 19.

Programación de la ejecución de la propuesta.

| Procesos | Trimestre I | | | Trimestre II | | | Trimestre III | | | Trimestre IV | | |
|--|-------------|-----|-----|--------------|-----|-----|---------------|------|-----|--------------|-----|-----|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Agos | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Socialización sobre el proceso de Evaluación de Desempeño (Directivos) | ■ | | | | | | | | | | | |
| Socialización sobre el proceso de Evaluación de Desempeño (Colaboradores) | | ■ | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de las evaluaciones de desempeño | | ■ | | | | | | | | | | |
| Calificación | | | ■ | | | | | | | | | |
| Conversatorio con colaboradores con bajo desempeño | | | ■ | | | | | | | | | |
| Procesos de inducción para la mejora de desempeño | | | | ■ | | | | | | | | |
| Segunda evaluación de desempeño | | | | ■ | | | | | | | | |
| Calificación | | | | | ■ | | | | | | | |
| Desarrollo de planificación académica para entrenamiento del personal en general | | | | | ■ | | | | | | | |
| Socialización de las temáticas abordadas a directivos | | | | | | ■ | | | | | | |
| Ejecución de la capacitación | | | | | | | ■ | | | | | |
| 1er modulo | | | | | | | | ■ | | | | |
| 2do modulo | | | | | | | | | ■ | | | |
| 3er modulo | | | | | | | | | | ■ | | |
| 4to modulo | | | | | | | | | | | ■ | |
| Evaluación a los participantes | | | | | | | | | | | | ■ |
| Cierre | | | | | | | | | | | | ■ |

Adaptado y Elaborado por Gabriela Arrobo

Conclusiones

Se cumple con el objetivo general de la investigación debido a que tomando en consideración los resultados obtenidos en una evaluación de desempeño al personal operativo y administrativo, con la finalidad de mejorar el desempeño de aquellos elementos que mostraron calificaciones regulares, esto a través de planes de capacitación y evaluaciones periódicas, mientras que, para el caso de colaboradores con puntuaciones malas, su permanencia en la empresa quedo a consideración del Gerente General.

Para cumplir con el primer objetivo específico, fue necesario realizar una diagnóstico a la situación actual de la empresa, donde se pudo determinar que el sistema de gestión de talento humano, es deficiente, debido a que este se limita solo al pago de nómina, identificando que entre los principales problemas están la fuga de talentos que se ven atraídos por ofertas laborales de otras empresa, un mal clima laboral producto de la inexistencia de planes de carrera o sistema de compensaciones, lo cual, hace que los colaboradores no se muestren comprometidos y la percepción corporativa que tienen los clientes sobre la empresa se vea afectada.

Se logra la consecución del segundo objetivo específico, gracias que en el plan de mejoras para el sistema de gestión de talento humano, se optimiza el trabajo, a través del establecimiento de proceso de capacitación y entrenamiento, en temas aplicables al área de trabajo, donde los colaboradores deberán obtener certificados de aprobación y participación y en un tiempo máximo de tres meses ser evaluados para corroborar la eficiencia de la capacitación, de manera que estos conocimiento, les permitan mejorar su desempeño y productividad.

El cumplimiento del tercer objetivo específico se da mediante el establecimiento de acciones que fomenten la mejora del desempeño de los colaboradores en cuanto a competencias laborales, donde para casos donde puntuaciones obtenidas por estos sean regulares, estos deberán someterse a capacitaciones que les permitan desarrollar dichas competencias hasta contar con puntuaciones “Muy buenas” o “Excelentes”, lo cual, se consigue con un monitoreo periodo a través de evaluaciones de desempeño, mismas que se realizarán tentativamente cada tres meses.

Se cumple con la hipótesis de la investigación, ya que, al no existir procesos definidos para la gestión de talento humano en la empresa FLEVENZA S.A., más de una persona realizaba la misma función y en ciertos casos se incurría en la sobrecarga laboral, la falta

de comunicación tomaba desprevenido a los empleados haciendo que estos se vieran presionados a reaccionar para afrontar el problema, situación que se convirtió en el común denominador de las deserciones y fuga de talento.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la empresa FELVENZA S.A., acogerse a la presente propuesta con la finalidad de brindar orden la gestión de talento humano y así mostrar una planificación estrategia que brinde confianza a posibles socios estratégicos, con la finalidad de que estos se vean atraídos a invertir en programas de formación continúan donde de impartan conocimiento y saberes, que puedan ser aplicados en el área de trabajo.

Se recomienda al Asistente de Recursos Humanos, de la empresa FELVENZA S.A., que durante el proceso de reclutamiento se tome en consideración aquellos candidatos que cumplan con las competencias laborales y los perfiles específicos presentados en el plan de mejora, de manera que en las convocatorias este prescindiera de las referencias de colaboradores o familiares.

Se recomienda a los supervisores zonales de la empresa FELVENZA S.A., aplicar todo el rigor necesario en las visitas realizadas a los inspectores al momento de ejecutar sus respectivas inspecciones y corroborar la veracidad de los resultados emitidos por estos, ya que, tomando en consideración que las puntuaciones obtenidas en la competencia de ética fueron bajas, estos podrían estar omitiendo el principio de imparcialidad y podrían causar afectaciones a la calidad del servicio brindado por la empresa.

Se recomienda a los jefes departamentales y los gerentes de la empresa FELVENZA S.A., diseñar protocolos de seguridad ocupacional, con la finalidad de precautelar la integridad de los colaboradores, además de promover una distribución eficiente de materiales de trabajo que permita estos desarrollar sus actividades de la mejor manera, con estas acciones se promovería un buen ambiente laboral, donde tanto la empresa como los colaboradores consigan un crecimiento armonizado.

Bibliografía

- Álvarez, S. (28 de Abril de 2017). *Estrategia de Recursos Humanos*. Obtenido de UTEL Universidad : <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/estrategia-de-recursos-humanos/>
- Anchundia, A., & Cuesta, A. (2 de Septiembre de 2018). Sistema de gestión del talento humano y su influencia en el nivel académico de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Universidad y Sociedad*, X(IV), 207 - 212. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-207.pdf>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón: Universidad ECOTEC. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*. Montecristi: Ediciones legales.
- Aucapeña, G., & Freire, M. (2015). *Estrategias empresariales para el mejoramiento de los procesos de gestión de la empresa FELVENZA S.A.* Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4805/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-226.pdf>
- Bahamón, C., & Cortes, V. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano, su interacción Con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su Rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la Cultura organizacional, en empresas de los diferentes Sectores de Bogotá*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3nde%20la%20gesti%C3%B3nde%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- BBVA. (28 de Agosto de 2020). *10 funciones del departamento de recursos humanos*. Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) : <https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>
- Buljan and Partners. (3 de Noviembre de 2020). *Cambio organizacional*. Obtenido de Buljan and Partners: <https://buljanandpartners.com/ccm/que-es-cambio-organizacional/>
- Calderón, G., & Milena, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, XLII(142), 26-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21514203.pdf>
- Camacho, J. (13 de Junio de 2019). *¿Qué son los subsistemas de Recursos Humanos?* Obtenido de Recursos de la empresa: <https://recursosdelaempresa.com/que-son-los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Caseware Tecnología. (28 de Noviembre de 2020). *Sistema de Gestión de Talento Humano*. Obtenido de Caseware Tecnología: <http://www.casewaresa.com.co/sistema-talento-humano/>
- Cavine, T., & Balets, R. (3 de Abril de 2020). *Estrategias de recursos humanos en una empresa*. Obtenido de SINNAPS: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estrategias-de-recursos-humanos>
- CEPYME NEWS. (9 de Mayo de 2016). *¿Qué es la gestión del cambio organizacional?* Obtenido de CEPYMENEWS: <https://cepymenews.es/que-es-la-gestion-del-cambio-organizacional>
- Deloitte. (Abril de 2018). *Gestión de RRHH en América Latina: Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*. Obtenido de Deloitte Consulting : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>
- Espinoza, J., & Mosquera, M. (2016). *Análisis de la inspección de calidad en banano y su impacto en el comercio internacional: Caso de Estudio FELVENZA S.A.* Guayaquil : Universidad de Guayaquil.
- Galarza, A. (2016). *Análisis de la gestión del talento humano en las PYMES del sector manufacturero de Quito y una propuesta de un esquema mejorado*. Quito: Escuela

- Politécnica Nacional. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>
- GERENS Consultoría. (28 de Diciembre de 2017). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* Obtenido de GERENS: <https://gerens.pe/blog/que-es-desarrollo-organizacional/#:~:text=Se%20define%20al%20desarrollo%20organizacional,t%C3%A9rminos%20de%20todos%20sus%20objetivos.>
- Gutierrez, R. (11 de Agosto de 2020). *¿Qué son los recursos humanos? Repasamos conceptos.* Obtenido de Factorial : <https://factorialhr.es/blog/que-son-recursos-humanos-definicion/>
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo.* Quito : Ediciones legales .
- Herrera, P. (2008). *Historia de la Gestión del Talento Humano.* Obtenido de Gestión de lo Humano: <https://gestiondelohumano.wordpress.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- IMF Business School. (9 de Agosto de 2016). *10 procesos clave en la gestión del talento.* Obtenido de IMF Business School: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/10-procesos-clave-en-la-gestion-del-talento/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20se,los%20empleados%20de%20una%20organizaci%C3%B3n.&text=Hasta%20seis%20meses%20pueden%20ser,prod>
- Landívar, D. (2018). *La gestión del talento humano para la innovación empresarial de las pymes en ecuador y sus efectos en el cambio de la matriz productiva.* Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28679/1/TRABAJO%20FINAL%20LANDIVAR%20MORA.pdf>
- Lopez, J., & Alfaro, A. (2018). Internacionalización en la misión y visión de las principales empresas mexicanas. *Dimension empresarial*, XVI(1), 165-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6233003>
- Manager. (23 de Noviembre de 2020). *Los principales problemas que se presentan en el área de Recursos Humanos de una empresa.* Obtenido de Manager :

<https://www.manager.cl/blogs/gestion/cuales-son-los-principales-problemas-que-se-presentan-en-el-area-de-recursos-humanos-de-una-empresa/>

Mendoza, F., & Vélez, J. (15 de Mayo de 2019). Aplicación del modelo Misión –Visión en una empresa familiar Agro-industrial. *Revista ECA Sinergia*, X(2), 44-58. doi:DOI: https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v10i2.1688

Opazo, J. (30 de Junio de 2020). *Compromiso de la gerencia*. Obtenido de FELVENZA S.A.: <https://felvenza.com/politicas/#nosotros>

Pérez, O. (23 de Mayo de 2016). *Gestión del talento humano en la empresa y su importancia*. Obtenido de PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Pico, L. (01 de Noviembre de 2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *Revista INNOVA Research Journal*, I(11), 97-104. doi:DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>

Retos Directivos . (7 de Mayo de 2020). *Estrategias de innovación en Recursos Humanos*. Obtenido de EAE Business School Harvar Deusto: <https://retos-directivos.eae.es/conoce-algunas-estrategias-de-innovacion-en-recursos-humanos/>

Retos Directivos. (3 de Septiembre de 2014). *La gestión del cambio: claves para el éxito*. Obtenido de EAE Business School Harvard Deusto: https://retos-directivos.eae.es/como-te-ayuda-la-gestion-del-cambio-cuando-hay-una-situacion-de-crisis/#Que_es_el_modelo_de_gestion_del_cambio

Rodríguez, M., & Murillo, S. (6 de Julio de 2016). Talento humano en la microempresa informa. *Revista Científica Universidad de las Ciencias*, II(2), 247-256. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761577>

Ruiz, R. (21 de Enero de 2018). Gestión del talento humano. *La Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/loja/noticia/1102129997/gestion-del-talento-humano>

Sisternas, P. (18 de Mayo de 2018). *Subsistemas de Recursos Humanos*. Obtenido de EmprendePyme: <https://www.emprendepyme.net/subsistemas-de-recursos-humanos.html>

Socorro, F. (4 de Mayo de 2016). *Historia de la gestión del talento humano*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/historia-de-la-gestion-del-talento-humano/>

Sodexo . (5 de Diciembre de 2018). *La historia de la gestión del talento en el mundo empresarial*. Obtenido de Sodexo : <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/#:~:text=Aunque%20las%20empresas%20llevan%20trabajando,atracer%20y%20retener%20empleados%20productivos.>

Universidad Militar Nueva Granada . (13 de Julio de 2020). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada : http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9hZG1pbmlzdHJhY2l1vb9lbXByZXNhcy9nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbnRvX2h1bWFuby91bmlkYWRFMS8=#

Watch & Act. (25 de Noviembre de 2020). *Un sistema de gestión de talento es lo que necesitas para tu empresa*. Obtenido de Watch & Act: <https://watchandact.eu/blog/sistema-gestion-talento-necesitas-empresa/>

Wolters Kluwer. (25 de Noviembre de 2020). *Cambio organizacional*. Obtenido de Guías Jurídicas : https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjUwNTtbLUouLM_DxbIwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAAvEg_s1AAAAWKE