



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
CARRERA DE INGENIERO COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

TEMA

**MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTION DEL TALENTO
HUMANO DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

TUTOR

MsC. LUIS A. MANZANO DIAZ

AUTORES

JESSICA PAOLA ALBAN NUÑEZ

GUAYAQUIL

2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO Y SUBTÍTULO: Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil		
AUTORA: Jessica Paola Albán Núñez	REVISOR O TUTOR: MsC. Luis A. Manzano Díaz	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	Grado obtenido: Ingeniero Comercial	
FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2020	N. DE PAGS: 114	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación comercial y administración		
PALABRAS CLAVE: Gestión, empresa, recursos humanos, organización, entrevista.		
RESUMEN: Los manuales de procedimientos en la actualidad son de gran importancia ya que es un instrumento que puede ser de mucha ayuda para generar una mayor organización dentro de las áreas de una organización económica. La presente investigación tuvo como fin presentar las respectivas conclusiones una vez presentado el Manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil. En este contexto, esta gestión genera un efecto entre las personas u organizaciones, con la finalidad de ejecutar mejor el proceso que garantice su alto nivel de competitividad y productividad. Además, implementar un manual de proceso de gestión de talento humano permite de alguna manera identificar los subsistemas existentes dentro de una organización, estos con el propósito de lograr administrar de mejor manera los métodos y procedimientos establecidos. Se diagnosticó la situación actual de la gestión de talento humano en las pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil”, mediante las entrevistas realizadas se pudo notar que la gestión no se encuentra bien estructurada por motivos de considerarse pequeñas empresas, limitándose a rubros de contratación de personal y capacitaciones en algunas ocasiones de corto plazo, identificar los factores que intervienen en la gestión de talento humano tomando como referencia modelos de negocios exitosos. Finalmente, identificar los procedimientos para la atención integral de las actividades en la gestión de talento humano para el éxito de las pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil, se propuso la implementación de un manual que estaría al alcance para el cumplimiento del personal de gestión de talento humano de estas pymes.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Jessica Paola Albán Núñez	Teléfono: 0984515888	E-mail: albanjessica20@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD Rafael Iturralde Solórzano, Decano Teléfono: 2596500 Ext. 201 Decanato E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MsC. Óscar Machado Álvarez, Director de Carrera Teléfono: 2596500, Ext. 267 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUDES



Urkund Analysis Result

Analysed Document: JESSICA ALBAN - Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil..docx (D57879719)
Submitted: 29/10/2019 17:41:00
Submitted By: bgarcesa@ulvr.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

4122a80f6318d0a38e2634afd3a0e092bb300ae2.doc (D56141438)
construccion del libro gestion del talento humano.docx (D27166154)
Proyecto final Douglas - Miguel Angel.docx (D18528014)
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
<http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
[http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2\)%20Base%20legal%20de%20la%20agricultura.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%20Base%20legal%20de%20la%20agricultura.pdf)

Firma: 
MsC. Luis A. Manzano Díaz

C.I. 1756984983

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

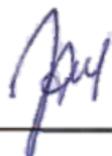
La estudiante egresada **Jessica Paola Albán Núñez**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a la suscrita y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar el Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil.

Autora

Firma: _____



Jessica Paola Albán Núñez

C.I. 0925839136

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación **MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**MANUAL DE PROCESOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO DE LAS PYMES COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**”, presentado por la estudiante **Jessica Paola Albán Núñez** como requisito previo, para optar al Título de Ingeniera Comercial, encontrándose apta para su sustentación.

Firma: _____

MsC. Luis A. Manzano Díaz

C.I. 1756984983

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, por darme la vida, por estar a mi lado guiándome en mi caminar, por cada una sus bendiciones y sobre todo por darme las fuerzas para cumplir mis metas sin desfallecer.

A mis padres, quienes son mi motor y mi mayor inspiración. Mi padre Abg. Cristóbal Albán Gaibor, gracias porque desde que inicie mi vida estudiantil, tu siempre has dejado todo de lado por movilizarme para que tu princesa este siempre segura, Especialmente agradezco a mi madre, Dra. Inés Núñez Verdesoto de Albán, quien, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitió lograr culminar mi carrera profesional. Papitos gracias por inculcarme con su ejemplo y dedicación.

A mis abuelitos, papá Higinio y mamá Corina, por su amor incondicional hacia mí, por tenerme siempre presente en sus oraciones y por creer en mí. Su más grande deseo es que sea profesional; en vida les hice la promesa de cumplirlo y hoy abuelitos me miran orgullosos desde el cielo. Los extraño.

A mis hermanos Cristóbal y Ricardo Albán Núñez por apoyarme a lo largo de mis estudios Universitarios, por su paciencia al explicarme los ejercicios que en algún momento se me hicieron complicados.

A mi esposo Andrés Andrade y a mi hija Valentina G. Andrade Albán, por su apoyo, respaldo y amor incondicional.

A mi tutor MSc. Luis Manzano Díaz, más que un tutor, es un gran amigo. Fue un pilar fundamental, quien, con sus conocimientos y su gran trayectoria, ha logrado en mí culminar mis estudios con éxito.

Y por supuesto a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil y a todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación en el desarrollo de esta investigación.

Jéssica Paola Albán Núñez.

DEDICATORIA

Tu afecto, tus gestos y tu sonrisa son los detonantes de mi felicidad, de mi esfuerzo, de mis ganas de buscar lo mejor para ti. Aun a tu corta edad, me has enseñado y me seguirás enseñado muchas cosas de esta vida.

Le agradezco infinitamente a Dios por tu existencia y a ti hijita te agradezco por elegirme para ser tu mamá.

Fuiste mi motivación más grande para concluir con éxito este proyecto de tesis y es por eso que te la dedico con todo mi amor.

Gracias, bebé. Gracias, mi Valentina

Tabla de contenidos

CAPÍTULO I.....	1
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema:	1
1.2 Planteamiento del problema:	1
1.3 Formulación del problema	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivos de la investigación	3
1.5.1 Objetivo general	3
1.5.1.1. Objetivos específicos.....	4
1.6 Justificación.....	4
1.7 Delimitación o alcance de la investigación.....	5
1.8 Idea a Defender.....	6
1.9 Líneas de Investigación Pertenecientes la línea Institucional	6
CAPÍTULO II.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Teórico Referencial	8
2.1.1. Antecedentes de la administración de Recursos Humanos.....	8
2.1.2. Importancia de la Gestión de Talento Humano	18
2.1.3. Manual de procesos	31
2.1.4. Cuadro de mando de recursos humanos	33
2.1.5. Pequeñas y Medianas Empresas.....	34
2.1.6. Pymes en Ecuador	40
2.1.7. Pymes comerciales	43
2.1.8. Pymes comerciales en Guayaquil.....	44
2.1.9. Indicadores de Medición del Talento Humano	44
2.1.10. Modelos de negocios exitosos en la provincia del Guayas.....	45
2.2 Marco conceptual	46
2.2.1 Administración	46
2.2.2 Talento humano	47
2.2.3 Administración de recursos humanos	48
2.2.4 Capacitación	49
2.2.5 Reclutamiento.....	50
2.2.6 Selección de personal.....	51

2.2.7	Necesidades fisiológicas	51
2.2.8	Necesidades de seguridad	52
2.2.9	Necesidades sociales.....	52
2.2.10	Necesidades de aprecio	52
2.2.11	Necesidades de autorrealización.....	52
2.2.12	Equipo de trabajo.....	52
2.3	Marco legal	53
CAPÍTULO III		57
MARCO METODOLÓGICO		57
3.1	Tipo de investigación.....	57
3.2	Enfoque	59
3.3	Población y muestra.....	60
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	62
3.5	Análisis de Resultados	62
3.5.1	Análisis de las entrevistas	62
3.5.2	Análisis Focus Group.....	66
3.5.3	Conclusiones de los instrumentos de recolección de datos.....	68
CAPÍTULO IV		70
PROPUESTA		70
4.1.	Tema	70
4.2.	Introducción.....	70
4.3.	Objetivo general y alcance.....	70
4.4.	Objetivos específicos.....	71
4.5.	Estructura organizacional propuesta	71
4.6.	Procesos y procedimiento del departamento de talento humano.	72
4.6.1	Proceso de reclutamiento y selección.	72
4.6.2	Proceso de prueba del nuevo empleado	75
4.6.3	Proceso de formación y desarrollo (capacitación).....	77
4.6.4	Proceso de seguridad y salud en el trabajo.....	79
4.6.5	Proceso de evaluación de desempeño.	81
4.6.6	Proceso de nóminas y remuneración.	83
4.6.7	Proceso de plan de carrera y auditoria al sistema de gestión integral del talento humano	85

4.7. Indicadores de medición de los Procesos de Gestión de Talento Humano.	
4.7.1 Proceso de reclutamiento y selección.....	87
4.7.2 Proceso de ingreso e inducción del nuevo empleado.....	87
4.7.3 Proceso de formación y desarrollo (capacitación).....	88
4.7.4 Proceso de seguridad y salud ocupacional.....	89
4.7.5 Proceso de evaluación de desempeño.....	89
4.7.6 Proceso de nóminas y remuneración.....	90
4.7.7 Proceso de plan de carrera y auditoria al sistema de gestión integral de talento humano.....	91
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS.....	101

Índice de Tablas

Tabla 1 Desarrollo de las organizaciones y personas en el transcurso del siglo XX..	13
Tabla 2 Descripción de las funciones de Administración de recursos humanos.....	23
Tabla 3 Aspectos que caracterizan al talento	24
Tabla 4 Tipo de empresas según características.....	35
Tabla 5. Número pymes a nivel nacional.....	41
Tabla 6. Número de pymes comerciales	43
Tabla 7. Respuesta de entrevistados	63
Tabla 8. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección.....	74
Tabla 9. Flujograma del proceso de ingreso e inducción del nuevo empleado.....	76
Tabla 10. Flujograma del proceso de formación y desarrollo (capacitación)	78
Tabla 11. Flujograma del proceso de seguridad y salud ocupacional	80
Tabla 12. Flujograma del proceso de evaluación de desempeño	82
Tabla 13. Flujograma del procesos de nóminas y remuneración	84
Tabla 14. Flujograma del plan de carrera y auditoria al SGI del talento humano.	86

Índice de Figuras

Figura 1 Aspectos esenciales de las personas.	10
Figura 2 Niveles del enfoque sistémico	11
Figura 3 Relaciones de intercambio entre personas u organizaciones.....	15
Figura 4 Objetivos organizacionales e individuales	16
Figura 5 Personas como recurso	17
Figura 6 Personas como socios.....	18
Figura 7 Objetivos organizacionales e individuales	21
Figura 8 Funciones y enfoques de la Administración de recursos humanos.	22
Figura 9 Cadena de valor desde las personas	26
Figura 10 Proceso de administración de recursos humanos.....	29
Figura 11. Factores que intervienen en la gestión de TH.....	30
Figura 12. Cadena de valor de proceso de gestión del talento humano	33
Figura 13 Porcentaje de empresas según su tamaño	39
Figura 14. Estructura Organizacional Piramidal de Jerarquía en las Pymes.....	71

Índice de Anexos

Anexo 1 Modelo de Entrevista	101
Anexo 2 Ficha de observación sobre las Pymes en Guayaquil	102
Anexo 3 Focus Group	103

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema:

Manual de procesos para la gestión del talento humano de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil.

1.2 Planteamiento del problema:

Las Pymes son fundamental en la economía ecuatoriana, están presentes en todos los sectores de la actividad económica, siendo más fuerte su presencia en el sector comercial. Por ello, el factor humano ha sido una de las principales razones por las que crece una empresa, sea catalogada como micro, pequeña, mediana o grande, por las ideas que sus colaboradores plantean, las actividades que ejecutan, o las numerosas responsabilidades que se asignan. Sin embargo, no se ha tomado en cuenta la importancia de este factor dentro del éxito de los planes y programas a ejecutar y en los logros de las objetivos o metas organizacionales.

Anteriormente la gestión de Talento Humano en las pequeñas y grandes empresas ha sido vista como un tema secundario de mejora y planificación, puesto que su intervención se consideraba irrelevante dentro del ámbito profesional. Las principales preocupaciones que tenía presente los jefes de directorios o Gerentes Generales de alguna entidad, se limitan a la observación y administración de las ventas, compras internas y relación con el cliente; respecto al talento humano, se puede inferir que únicamente se priorizaba los perfiles del personal a trabajar en la empresa y el tipo de relación colectiva que existía dentro del ambiente laboral, y una de las interrogantes que se plantean en la presente investigación, es conocer si

las pymes del sector comercial toman en cuenta la dirección estratégica del talento humano como un eje principal para el cumplimiento de metas, ya sea de forma mensual o anual, o por lo menos, si consideran la importancia de este instrumento para otros tipos de fines.

El trabajo y el hogar son parte del desenvolvimiento y desarrollo de una persona debido a que son los únicos lugares en que socializan y experimentan nuevas vivencias; este tipo de desarrollo integral no consiste únicamente en aprender nuevas cosas, sino que, además es el entorno en el que se desarrollan las habilidades y destrezas de diversa índole. Por ello, las actividades que se desenvuelven en la gestión de Talento Humano se convierten en un aspecto crucial para este tipo de desarrollo, puesto que el éxito de las instituciones y organizaciones dependen en gran medida de lo que las personas hacen y la forma en como lo hacen, de tal manera que la inversión en los colaboradores internos puede generar grandes beneficios.

No todas las empresas logran que las personas o clientes internos de una pequeña empresa sientan y actúen como socias y parte fundamental de la entidad, o que, a su vez los colaboradores no participen activamente en un proceso de desarrollo a nivel personal y se conviertan en los principales protagonistas del cambio y mejoras. Por esta razón es indispensable conocer la perspectiva y resultados ya generados mediante el mejoramiento e importancia de la gestión del talento humano.

Adicional, en la mayoría de las pequeñas empresas, no se entienden ni se hace el mayor esfuerzo por identificar los indicadores y factores claves para el éxito empresarial, que ilustre y agrande una relación entre la inversión en recursos humanos y un impacto estratégico positivo en la empresa. Como lo define Castillo (2010), el éxito de la gestión de talento humano no se mide mediante sus actividades, sino en los resultados organizacionales.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo desarrollar la gestión integral del Talento Humano en las pymes del sector comercial en la ciudad de Guayaquil?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la investigación?

¿De qué manera se relacionan las funciones generales del talento humano y el desarrollo en las pymes del sector comercial?

¿Cómo se encuentra la situación actual de la gestión de talento humano en las pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil?

¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión de talento humano tomando como referencia modelos de negocios exitosos?

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Elaborar un manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.

1.5.1. Objetivos específicos

- Analizar los aspectos teóricos que sustentan la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano en las pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.
- Identificar los factores que intervienen en la gestión de talento humano tomando como referencia modelos de negocios exitosos.
- Identificar los procedimientos para la atención integral de las actividades en la gestión de talento humano para el éxito de las pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.

1.6 Justificación

La gestión del talento humano es un instrumento social y operativo que puede convertirse en un socio estratégico de todas las áreas que tenga la organización, siendo capaz de optimizar y potenciar el trabajo en equipo y posteriormente, transformar radicalmente la organización; de tal forma, esta gestión poco profundizada trata de que las personas desarrollen tanto de manera individual como grupal, sus conocimientos y experiencia con el fin de hacer crecer su empresa.

El presente trabajo se fundamenta en la necesidad de conocer cómo influye el conjunto de acciones que se realizan a través de la dirección estratégica del talento humano, el mismo que puede desarrollar una lista de competencias que diferencien sus empleados con el fin de optimizar sus roles en una empresa, puesto que, por más pequeña o simple que sea el servicio que ofrece la entidad, repercute en las innovaciones y cambios en los procesos de producción y administrativos de

acuerdo a las metas planteadas al inicio de sus actividades como propósitos anuales o mensuales.

Además, la importancia de esta gestión radica en el valor agregado que los colaboradores agregan a sus funciones, es decir, este valor aumenta cuando los trabajadores encuentran, desarrollan e implementan métodos, modelos o medios para reducir costos actuales, proporcionar invenciones o primicias a sus clientes o a su vez, una combinación de estas dos características. La capacidad de identificar las prácticas y destrezas que tiene un empleado puede ofrecer una mayor rentabilidad respecto a la inversión que se planea ejecutar, sobre todo en cuáles influyen en mayor proporción a los trabajadores.

La participación del talento humano en las empresas es de vital importancia, por ello en este estudio además de las razones antes presentadas, se justifica debido a la dependencia de la evolución y competitividad de las pequeñas y medianas empresas que engloba este tipo de gestión, además de capacitaciones, selección de personal, mejora de desempeños e incentivos a los colaboradores, retención de un perfil en lugar de seleccionar nuevos, entre otros. Siendo ésta una herramienta como estrategia empresarial, vuelve competitivo a los trabajadores, obteniendo nuevas experiencias y logrando alcanzar las metas propuestas.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

Zona:	Guayas - Guayaquil
Área:	Sector comercial
Campo:	Gestión del talento humano

Aspectos:	Desempeño de los colaboradores internos.
Tipo de investigación:	Mixto (Cualitativa – Cuantitativa)
Delimitación Temporal:	Período 2014 - 2017
Objeto de estudio:	Pymes del sector comercio
Marco Espacial:	Ciudad de Guayaquil – Ecuador

1.8 Idea a Defender

La implementación de un manual de procesos garantiza un tratamiento integral a la Gestión del Talento Humano en las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil.

1.9 Líneas de Investigación Pertenecientes la línea Institucional

Línea Institucional de la ULVR Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

1. Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano: La línea tiene como finalidad que las organizaciones sean creadas para trascender en el tiempo, por lo tanto, es necesario resaltar la importancia de la correcta administración de sus recursos y la identificación de los procesos de negocios que les permita cumplir sus objetivos organizacionales, impactando de manera favorable a la sociedad.

2. Línea Marketing, Comercio y Negocios Globales: Esta línea incluye las áreas que componen el campo comercial, así mismo deja abierto el campo a trabajos que se desarrollen en el medio local internacional.

3. Línea Contabilidad, Finanzas, Auditoria y Tributación: La línea tiene como propósito generar conocimientos de calidad que puedan ser aplicables en

la formación de profesionales en torno a la realidad empresarial que permita la toma de decisiones en áreas financieras de las organizaciones, que involucren procesos de control y planificación permanente de una adecuada cultura financiera y tributaria.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Teórico Referencial

2.1.1. Antecedentes de la administración de Recursos Humanos

El talento humano ha sido gestionado con el paso del tiempo de diferentes formas con el fin de encontrar un mejor uso de estos recursos con los que dispone una empresa. El autor Elton Mayo es quien introduce la terminología Recurso Humano en las organizaciones por el año de 1927, cuya importancia será mencionado por diversos autores norteamericanos en el periodo de los años 70 a 80. El termino también se menciona en el Arte de la Guerra de Sun Tsu, los cuales sirvieron de base para la administración de personal donde la organización, la logística y el liderazgo son los principios que establecieron este nuevo pensamiento (Prieto, Universidad de Medellin, 2013).

Los autores Bahamón, Cortes, Piñeros y Rojas (2014) mencionan que:

Posteriormente se desarrolla la administración científica o taylorismo (que en la actualidad son utilizados algunos de sus planteamientos), la cual inicia cambios significativos pues se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos, se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la administración de personal. (pág. 19)

Con el paso del tiempo, las perspectivas de describir las funciones u objetivos primordiales del área de recursos humanos ha ido cambiando a causa del crecimiento y complejidad del ámbito organizacional, por ende, sus inicios dan origen a comienzos del siglo XX a causa de la Revolución Industrial bajo la denominación de “relaciones industriales”, como agente mediador entre las personas y organizaciones con la finalidad de un eficiente manejo de conflictos ya que en aquel entonces los objetivos de ambas partes eran distintos e incompatibles, considerándose una relación independiente que dependía de un tercero para llegar a un mutuo acuerdo. Para el año 1950, existe un cambio extremo de dicho concepto denominándolo “administración de personal” que más de tratar de armonizar las relaciones organizacionales e individuales se enfoca en integrar a las personas como parte fundamental en el marco legal o jurídico incluyendo el control y manejo de conflicto de intereses. El personal resulta aún más relevante para las instituciones u organizaciones ocasionando que la ley o normas jurídicas fueran insuficientes y consagrando a las personas como recurso fundamental, capital vivo e inteligente para afrontar futuros desafíos que garanticen el éxito organizacional (Chiavenato & Nagore, 2017).

Continúa evolucionando la perspectiva de controlar y manejar al personal hasta que en 1970 nace un nuevo concepto “recursos humanos”, no obstante, continuaba la idea que las personas eran recursos productivos o agentes pasivos que se debían administrar y adecuar a las necesidades de una organización. No tardó que gracias a la globalización y el gran dinamismo de cambios en la sociedad o entorno permitieran comprender que las personas no son simples agentes pasivos e independientes y más bien las organizaciones de gran éxito demostraron que ya no

se administra recurso humano ni personas, por lo contrario, ahora administraban con las personas, es decir que las integraban a la toma de decisiones como aquellos seres inteligentes, creativos y proactivos con innumerables actitudes y aptitudes. Ahora ya no eran considerados como un costo o gasto sino como una inversión. Desde este contexto, las personas derivan tres aspectos esenciales (Chiavenato & Nagore, 2017):

Diferentes entre sí

- Personalidad propia.
- Habilidades y conocimientos distintos.
- Destrezas y competencias indispensables y específicas.
- Seres dotados de inteligencia, creatividad e iniciativa.

Elementos vivos

- Motor vital de la organización.
- Capaces de adquirir talento, inteligencia y aprendizaje corporativo.
- Se renuevan y competitiva ante constantes cambios y retos.
- Desarrollo y crecimiento personal.

Socios

- Capaces de contribuir en la excelencia y éxito de la empresa.
- Son inversionistas por proveer de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso.
- Obtienen ganancias mediante salarios, motivación, incentivos, crecimiento profesional.
- Conservan una relación interdependiente.

Figura 1 Aspectos esenciales de las personas.

Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 3)

A partir de dichos aspectos y con el afán de analizar las relaciones creadas entre las personas y organizaciones, así como también del área encargada de los

recursos humanos, se plantea un enfoque sistemático que busca evaluar y analizar su comportamiento a nivel social, organizacional e individual. Partiendo del contexto de un sistema abierto, el cual se describe como aquel conjunto de acciones, actividades e interacciones de un elemento vivo en un entorno que lo rodea, además al referirse a un sistema se hace referencia a un estudio más completo sobre el nivel de complejidad de las organizaciones y su manera de administrar sus recursos, por lo tanto, este estudio no únicamente integra factores internos y externos sino también las funciones de un sistema (Chiavenato & Nagore, 2017).

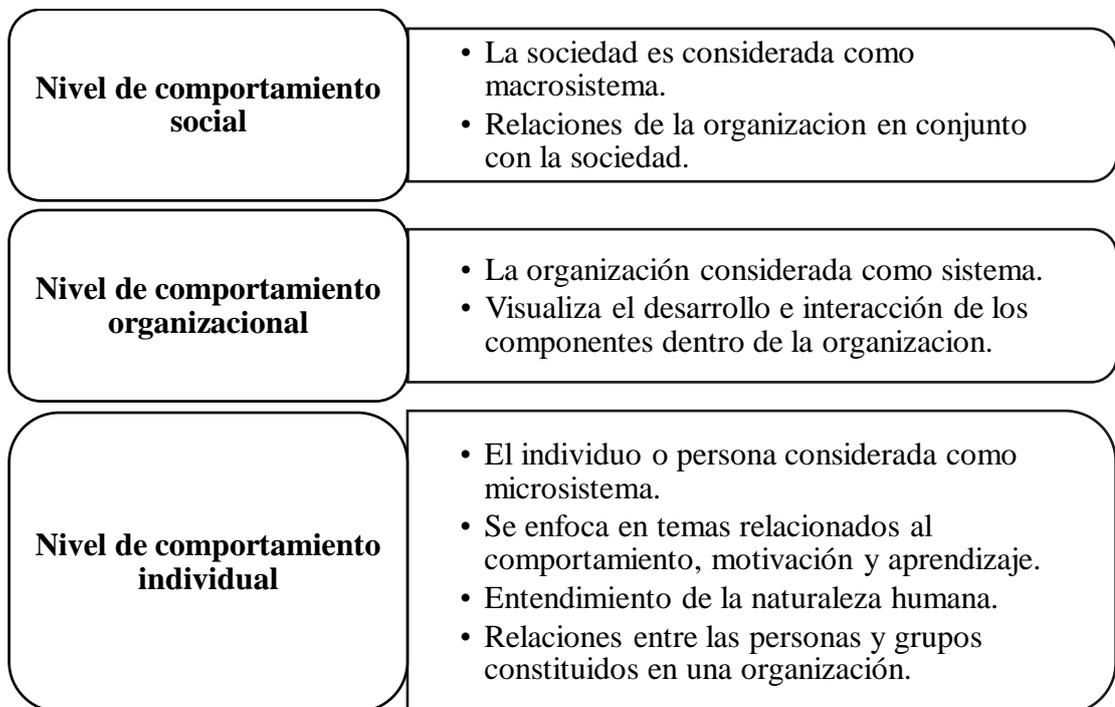


Figura 2 Niveles del enfoque sistémico

Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 3)

2.1.1.1 Interrelación entre las personas y organizaciones

Ante lo descrito se sitúa como parte de la ventaja competitiva y éxito de las empresas u organizaciones promulgar una planeación, control y seguimiento

estratégico de las personas y sus niveles de formación, por ende, ya no es prioridad de una entidad velar únicamente por sus recursos materiales, energéticos, - financieros y tecnológicos, más bien todo este cambio radica en que es de vital importancia la administración de los recursos humanos en las empresas (Cuesta, 2017).

Por lo tanto, el entorno o parte involucradas que integran la administración de recursos humanos son las personas y las organizaciones, ya que sus objetivos y perspectivas mantienen una relación interdependiente, es decir que las organizaciones necesitan de las habilidades, actitudes y aptitudes de las personas para que cumpla con sus actividades y alcancen el éxito total dentro de un competitivo mercado, de igual manera ocurre con las personas, ellas demandan de un puesto de trabajo ofertado por una organización con la finalidad de obtener algo para cumplir con sus propósitos personales. En ese sentido, se visualiza una gran interacción entre las personas y las organizaciones a causa de que ninguna persona puede abandonar o negarse a un trabajo porque de aquel depende su subsistencia, supervivencia y éxito personal y así mismo una organización no puede negarse a contratar personal porque requiere de sus esfuerzos para garantizar su actividad económica.

Así como lo menciona Chiavenato (2009) que:

Las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad, las dos partes dependen una de la otra. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones. (2009, pág. 5)

Cabe mencionar que el desarrollo de la sociedad, mercado, entorno o país se caracteriza por conservar un proceso productivo realizado mediante la actividad de las organizaciones, por ende, se constituye a las organizaciones como aquellas unidades o sistemas sociales conformado por agrupaciones humanas cuya finalidad sea cumplir objetivos específicos. Así como ha cambiado la manera de tratar a las personas también las organizaciones han ido evolucionando con el paso del tiempo hasta que se vuelvan lugares muy dinámicos e integradores. Constituyéndose como un lugar de personas organizadas que realizan una actividad específica (Chiavenato & Nagore, 2017).

Tabla 1 *Desarrollo de las organizaciones y personas en el transcurso del siglo XX*

Épocas	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900 – 1950	1950 - 1990	Después de 1990
Estructura Organizacional	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Enfocada en las áreas.	Matricial y mixta. Enfocada en la departamentalización por producto, servicios u otras unidades de negocios.	Fluida y flexible, descentralizada. Enfocada en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	<u>Teoría X</u> Orientada al pasado, aspectos tradicionales y a los valores. Enfocada en el mantenimiento del status quo valorizando la experiencia.	<u>Transición</u> Orientada al presente y a la actualidad. Enfocada en la adaptación al ambiente.	<u>Teoría Y</u> Orientada al futuro. Enfocada en el cambio e innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios, se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.

Manera de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos guiado por reglas rígidas para controlar a las personas.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados y motivados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como generadoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: (Chiavenato & Nagore, 2017)

Elaborado por: Albán, J. (2019)

Por otra parte, Leavitt, Dill, & Eyring (1973) citado por Chiavenato & Nagore (2017) hacen mención lo siguiente: “las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, grupos y organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y miembros de organizaciones” (pág. 38).

Además, se menciona que la idea de fomentar una integración entre organización e individuo no es dificultad o problema reciente, dichas expectativas e intenciones de mejorar y entender al individuo y a la organización proviene desde años remotos con la intervención de Max Weber con la propuesta que la organización afectaría la personalidad del individuo si impone reglas, reglamentos y procedimientos rígidos, los cuales despersonalizan el proceso de relación entre individuos o grupos. Mientras que Mayo y Roethlisberger se enfocaron en analizar el efecto del sistema de autoridad unilateral y de la organización industrial en la

persona. Las aportaciones de Taylor y seguidores fueron criticadas bajo el contexto de un deshumanizado “enfoque molecular” (Chiavenato & Nagore, 2017).

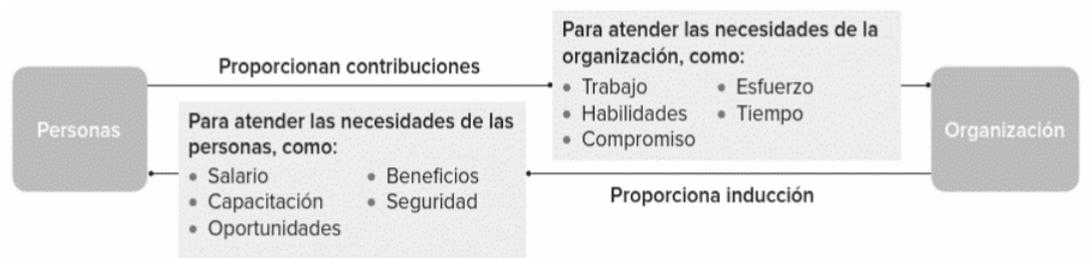


Figura 3 Relaciones de intercambio entre personas u organizaciones.

Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 69)

Posteriormente, el enfoque cambio a un pensamiento centrado en tarea y método, el cual fue sustituido por un enfoque humanista dirigido al hombre, grupo y entorno social generando que la tecnología sea suplantada por las relaciones humanas. A partir de esto, se constata la presencia de un conflicto industrial de intereses entre el empleado y la organización, así mismo se presenta la necesidad de un ambiente armonioso basado en las relaciones humanas. No obstante, todo quedo en palabras y no en hechos o soluciones. En tal sentido, las personas se integran y deciden constituir organizaciones que conlleven al cumplimiento de objetivos y éxito permitiendo sus subsistencia, sostenibilidad y crecimiento. A pesar de que ambas partes o contextos de la administración de recursos humanos sean interdependientes poseen sus propios objetivos, es decir que las personas requieren de un trabajo ofertado por una entidad y viceversa para alcanzar un alto nivel de satisfacción (Chiavenato & Nagore, 2017).



Figura 4 Objetivos organizacionales e individuales

Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 66)

2.1.1.2 Personas como socios de la organización

En una empresa los proveedores brindan la materia para efectuar y elaborar un producto, los accionistas o dueños dan el financiamiento para ejercer la habilidad y por último, los empleados dan su esfuerzo y habilidades para llevar a cabo los procesos, todos cumplen un rol importante dentro de la empresa pero los empresarios han visto a su personal como simples recursos necesarios para el negocio, que pueden ser prescindibles y reemplazados como cualquier material, lo que causa conflictos y falta de interés de estas personas hacia los objetivos de la organización, en la siguiente figura se muestra todo lo que abarca la idea de observar al empleado como un simple recurso:

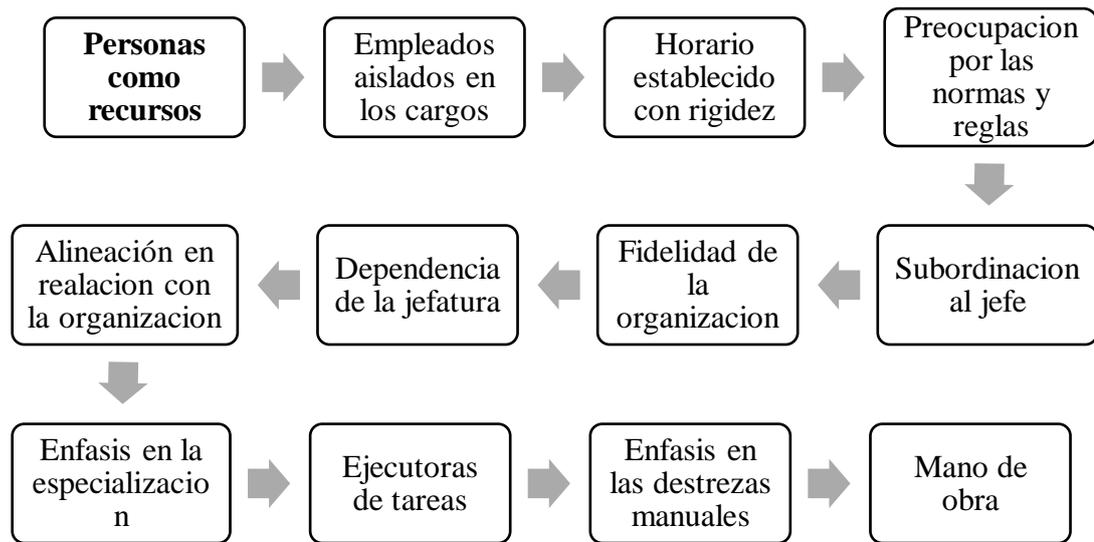


Figura 5 Personas como recurso

Fuente: Arango, Escobar y García (2015)

Analizando cada componente de la figura anterior, se evidencia una dependencia de los trabajadores a sus jefes, lo que limita su capacidad de respuesta hacia situaciones adversas. Sin embargo, las empresas ampliaron sus visiones y se dieron cuenta que las personas pueden ser consideradas socias de la organización por su relevancia al proveer de conocimiento y capacidades indispensables para la gestación de procesos.

Son por estos motivos que mucha de las empresas a nivel mundial, que tienen éxito en la actualidad aplicaron este pensamiento y tratan a cada miembro de su nómina como socio y no como simples empleados (Arango, Escobar, & Garcia, 2015). Lo que vuelve necesario que a nivel nacional se cambie la mentalidad de los empresarios que ven a sus trabajadores como simple fuente de mano de obra.

Personas como socios

- Colaboradores agrupados en equipo
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento
- Inteligencia y talento

Figura 6 Personas como socios

Fuente: Arango, Escobar y García (2015)

En el enfoque de empleados vistos como socios se muestra una situación diferente a la que brinda la visión de verlo como recursos, se resalta la colaboración entre los diferentes departamentos y personas de la organización, así como el compromiso que se genera entre todos los colegas con la misión de la empresa.

2.1.2. Importancia de la Gestión de Talento Humano

Según expresa Portales & De la Rosa (2017), la gestión del talento humano era una herramienta que no se le prestaba importancia en las empresas, situándola por debajo del área de producción, ventas y calidad. No obstante, con el pasar de los años, las empresas han logrado entender, que quienes logran alcanzar las metas y llegar al éxito o fracaso de una organización, son las propias personas o clientes internos que laboran en ellas por medio de sus destrezas, aptitudes, habilidades, actitudes y conocimientos. Por ello, según el autor antes mencionado, reconoce el talento humano como un motor que, al generar una adecuada y eficiente gestión de este, permitirá a las pymes, ejecutar y llevar a cabo sus planes de negocio.

De acuerdo con Camargo (2016), en su trabajo de investigación *“Importancia de la gestión del talento humano en el desarrollo y sostenimiento de la imagen corporativa”* el recurso humano es un elemento necesario para poder llegar a cumplir los objetivos corporativos, sin embargo, este recurso es algo más que un elemento que se debe contratar, más que un mecanismo, que un concepto, o un recurso puesto que ayuda a consolidar los fines propuestos en el avance de las acciones de alguna organización, a través de una eficiente y eficaz administración de la misma. De igual forma, manifiesta relaciones entre varios elementos importantes para las empresas, tales como cultura organizacional, reingeniería, valor agregado y motivación, lo cual ayuda a resumir y demostrar buenos resultados y cumplimientos de metas propuestas por la dirección y/o administración.

Cuesta (2017) menciona que “el sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad” (pág. 2). Finalmente, Camargo (2016) concluye en que la gestión de talento humano:

Es una herramienta que ayuda a las organizaciones a no cometer errores en cuanto al reclutamiento, selección y contratación del personal requerido para la mejora en los actividades de producción y demás departamentos que estén relacionados con el desempeño de los propósitos organizacionales, cuando hablamos de errores hablamos de personal que por favores a directivos, accionistas o favores a personas que no están relacionadas con la organización, ni siquiera de manera indirecta, dichos empleados terminan ejerciendo tareas a la cual no

están debidamente capacitados, ocasionando bajos niveles de productividad. (pág. 32)

La administración de recursos humanos o gestión de talento humano es un ámbito muy amplio de estudio que cada vez se renueva mediante constantes transformaciones o cambios basados en un enfoque más estratégico. Por lo tanto, Chiavenato & Nagore (2017) plantea que la ARH mantiene dos tipos de carácter: el primero denominado multivariado, porque es un área interdisciplinaria que trata diferentes ámbitos del conocimiento desde un análisis o examen psicológico hasta un programa de coaching que garantice el bienestar del capital humano u organizacional implicando la utilización de técnicas que permitan visualizar el ambiente interno y externo.

Entre las técnicas implementadas en el ambiente externo se encuentra: (a) estudio del mercado de trabajo, (b) reclutamiento y selección, (c) investigación de salarios y prestaciones, (d) relaciones con los sindicatos y entidades externa, (e) cumplimiento de la legislación laboral y (f) benchmarking (Chiavenato & Nagore, 2017, pág. 96).

Mientras que para evaluar el ambiente interno se requiere de las siguientes técnicas:

- Análisis y descripción de puestos
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Valuación de puestos
- Plan de vida y carrera

- Plan de prestaciones sociales
- Política salarial, entre otras (Chiavenato & Nagore, 2017, pág. 96).

Por otra parte, la administración de recursos humanos presenta un carácter situacional que depende de las actividades organizacionales, ya sea por el ambiente, políticas, tecnología, cantidad y calidad de los recursos humanos. Siendo vital la utilización de técnicas flexibles, dinámicas y adaptables al cambio. No obstante, se recalca que la gestión de talento humano no implica un fin más bien consiste en el medio por el cual las organizaciones alcanzan la eficiencia y eficacia a través del trabajo aportado por las personas o empleados.

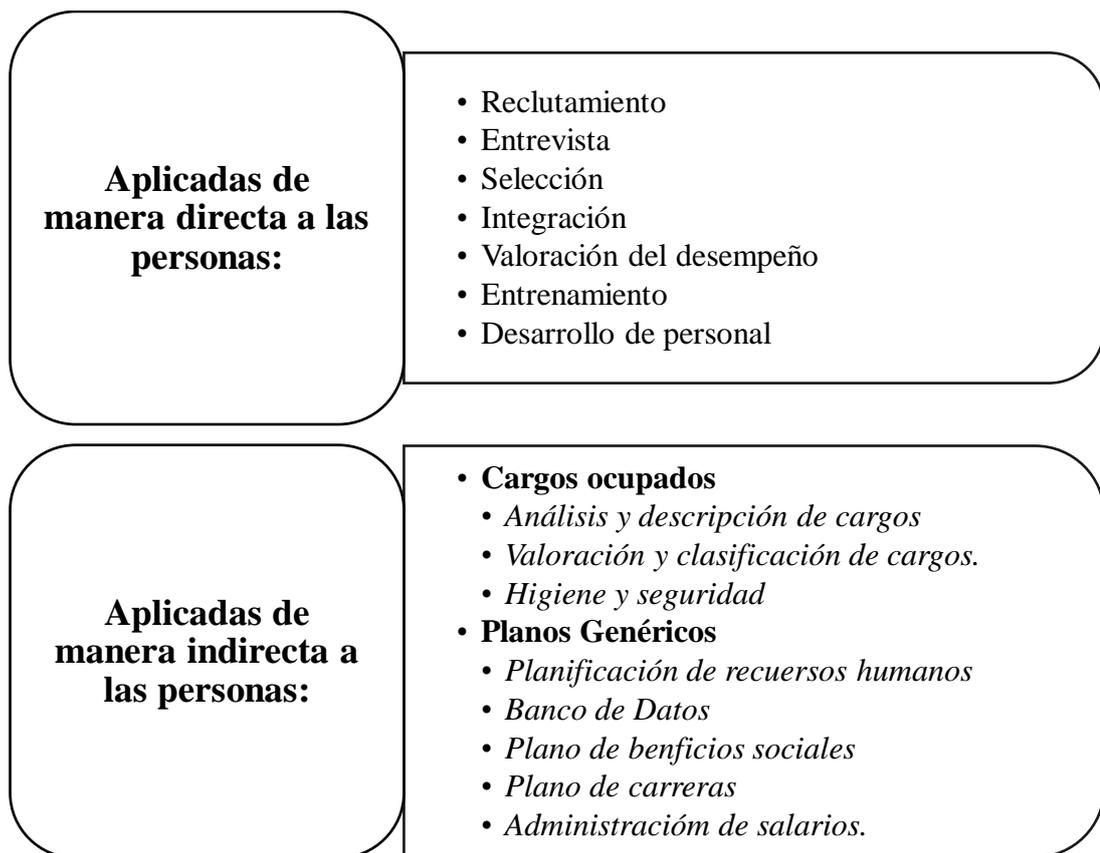


Figura 7 Objetivos organizacionales e individuales

Fuente: Chiavenato & Nagore (2017, pág. 97)

2.1.2.1 Funciones de la Gestión del Talento Humano

Conforme a los cambios suscitados a nivel mundial e internacional, el área de recurso humano y su administración o gestión también ha mantenido un eficiente proceso de transición, donde las funciones de los encargados del recurso humano son diversas incluyendo funciones operativas como estratégicas, además actúan como supervisores y asociados de la organización. En sí, la administración de recursos humanos se refiere al valor agregado que se puede proveer a la organización mediante la creación de ventajas competitivas. Por lo tanto, según aporte de Chiavenato (2009) la administración de recursos humanos presenta cuatro funciones con su respectivo enfoque.

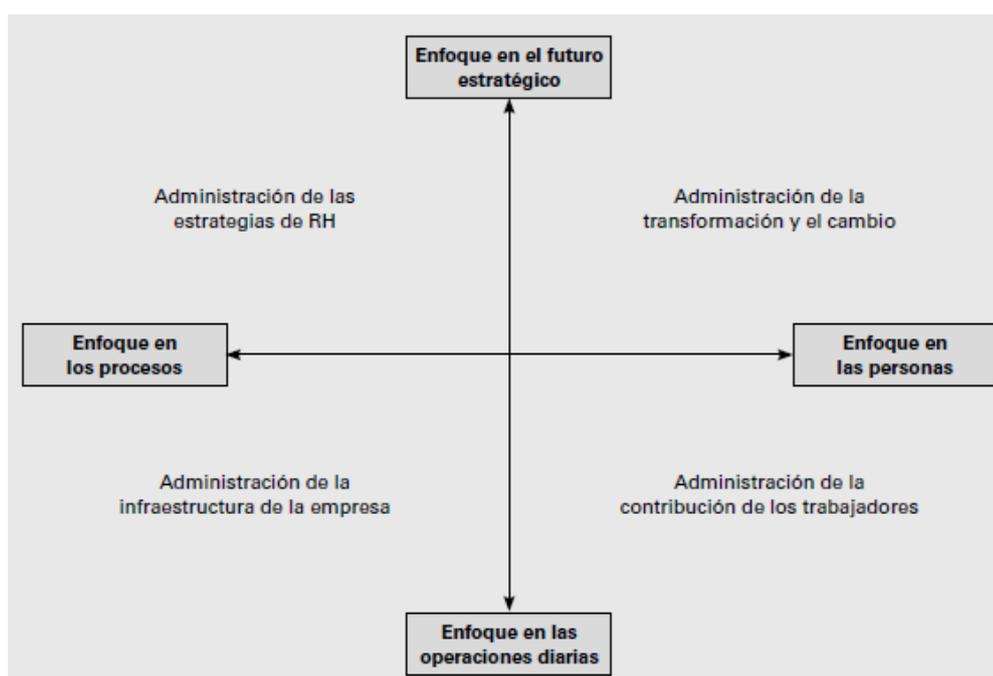


Figura 8 Funciones y enfoques de la Administración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato (2009, pág. 47)

Dentro de las funciones se destaca: (a) una *administración de estrategias de recursos humanos*, la cual comprende el como para impulsar la estrategia de una

entidad mediante los recursos humanos; (b) *administración de la infraestructura de la empresa*, como las personas o capital humano aporta una cartera de servicios a la organización para promover su eficiencia y eficacia; (c) *administración de la contribución de los trabajadores*, contribuye en la participación y compromiso de los empleados transformándolos en emprendedores, proveedores y asociados de la organización, y , (d) *administración de la transformación y el cambio*, hace referencia a la creación de organización creativa e innovadora (Chiavenato, 2009).

Tabla 2 Descripción de las funciones de Administración de recursos humanos

Función	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Fuente: Chiavenato (2009, pág. 48)

2.1.2.2. Talento humano y capital intelectual

Una vez más se recalca el nivel de competitividad de las organizaciones que en la actualidad ya únicamente no depende de su tamaño sino más bien del talento humano y capital intelectual que posee para la efectiva ejecución de actividades tanto internas como externas.

Sin embargo, se destaca que administrar y adquirir talento humano es una función indispensable para que una empresa alcance su éxito resaltando que el hecho de tener un gran grupo de personas dentro de la organización no implica que todos presenten talentos. Por ende, se genera una diferencia entre talento y persona, donde un talento es aquella persona especial que posee una característica diferenciadora y competitiva ocasionando la revisión y constancia de que aquella persona elegida posea los siguientes aspectos como competencia individual:

Tabla 3 Aspectos que caracterizan al talento

Aspectos	Referencia	Descripción
Conocimiento	Saber	Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
Habilidad	Saber hacer	Utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
Juicio	Saber analizar la situación y el contexto.	Obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
Actitud	Saber hacer que ocurra.	La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Fuente: Chiavenato (2009, pág. 50)

Elaborado por: Albán, J. (2019)

A partir del talento humano se genera la descripción de capital humano, el cual es considerado como aquel patrimonio invaluable que caracteriza a una empresa u organización caracterizado por dos aspectos esenciales:

- *Talentos*, el cual comprende conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse (Chiavenato, 2009, pág. 52).
- *Contexto*, es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. El contexto es determinado por aspectos como: (a) *arquitectura organizacional* con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas; (b) *cultura organizacional* democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas; (c) *estilo de administración* sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment) (Chiavenato, 2009, págs. 53 - 55).

Por lo tanto, el capital intelectual comprende aquel recurso invisible e intangible a diferencia del capital financiero, que es cuantitativo, numérico y tangible constituido por los activos fijos, por lo cual resulta difícil la correcta administración y contabilización de dicho recurso. No obstante, el capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano, pero en la actualidad se enfatiza en el capital humano y en sus consecuencias para el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la ARH se extiende no sólo a “nuestras personas”, sino también a “nuestra organización” y a “nuestros clientes”.



Figura 9 Cadena de valor desde las personas

Fuente: Chiavenato (2009, pág. 57)

2.1.2.3. Proceso de la gestión de talento humano

En este contexto, el área o encargado de la gestión de recursos humanos genera un efecto entre las personas u organizaciones, desde la forma de seleccionar, reclutar, integrar u orientar, desarrollar, recompensar y evaluar o monitorear a las personas, en sí consiste en ejecutar el mejor proceso para gestionar a las personas dentro de la organización que garantice su alto nivel de competitividad y productividad.

Sin embargo, se considera cinco etapas esenciales como parte del proceso de gestión de talento humano entre ellas, se destaca integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a los individuos, por lo tanto, el ciclo de gestión de RH se cierra en cinco básicos procesos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas (Chiavenato & Nagore, 2017).

Ante lo descrito, Chiavenato & Nagore (2017) plantean los siguientes 5 procesos y cada uno con sus respectivos subprocesos:

- Procesos de provisión de personas
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Planeación
- Procesos de organización de personas
 - Diseño de puestos
 - Análisis y descripción de puestos
 - Evaluación del desempeño
- Procesos de retención de personas
 - Remuneración
 - Prestaciones
 - Higiene/Seguridad
 - Relaciones sindicales
- Procesos de desarrollo de personas
 - Capacitación
 - Desarrollo personal
 - Desarrollo organizacional

- Procesos de evaluación de personas
 - Banco de datos
 - Controles
 - Sistemas de información (pág. 103)

Según Vallejo (2016) describe el proceso de la administración de recursos humanos está compuesto por las siguientes etapas:

- Integrar al personal, consiste en incluir a nuevas personas dentro de la entidad mediante el reclutamiento y selección.
- Organizar al personal, se estructuran las actividades que se deben realizar en la institución a través de la orientación, modelado de trabajo, administración de la carrera, evaluación del desempeño, trabajo en equipo y vocabulario.
- Recompensar al personal, el empleador debe buscar incentivos para su personal.
- Formación del personal, las personas deben recibir capacitaciones.
- Mantenimiento de las condiciones laborales del personal, crear un ambiente laboral sano para una buena ejecución de los procesos o actividades.
- Monitoreo del personal, se debe efectuar una supervisión, seguimiento y control de cada proceso.

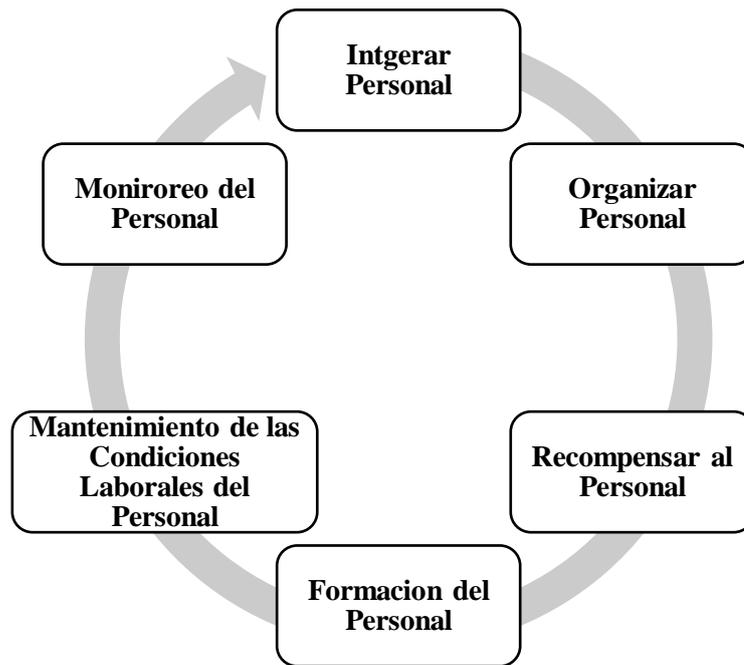


Figura 10 Proceso de administración de recursos humanos

Fuente: Vallejo (2016)

2.1.2.4. Factores que intervienen en la gestión de TH

Dentro de la gestión de talento humano intervienen varios factores entre estos tenemos los que permitan una planeación de los recursos humanos permitiendo definir el perfil de la persona que va a ocupar el cargo, así también está el reclutamiento y despido de personal, la selección de personal nuevo para desempeñar las plazas de empleo y la debida inducción y capacitación de los nuevos integrantes de la empresa.

Durante el proceso de planeación de RH intervienen según Tirira (2011) es el ausentismo y la rotación de personal:

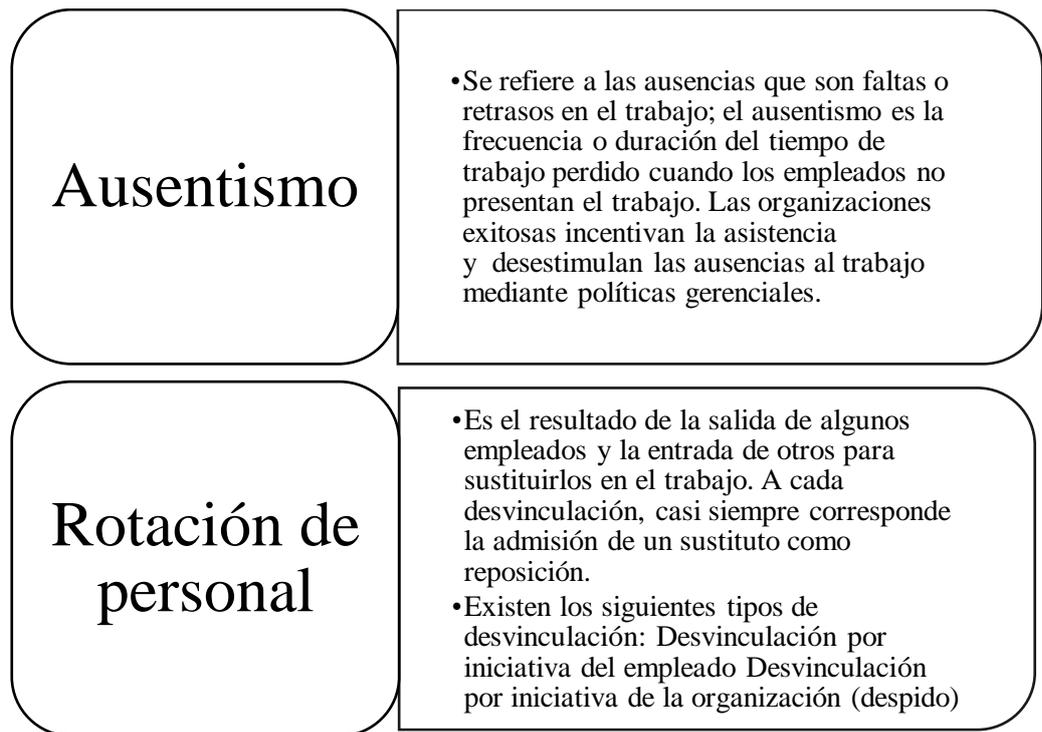


Figura 11. Factores que intervienen en la gestión de TH.

Fuente: Tirira (2011)

Como se mencionó en el anterior apartado la gestión del talento humano desencadena una serie de factores y procesos durante la contratación de personal junto con las distintas fases que lo acompañan. Por ende, el capital humano figura como uno de los principales componentes dentro de una empresa y su correcta gestión a través del departamento de recursos humano.

Este representa los recursos que una empresa tiene a su disposición para la consecución de los objetivos de negocio tales como productividad, calidad y variedad de los productos y servicios ofrecidos, seguridad en el trabajo y, sobre todo, rentabilidad. El personal de recursos humanos contrata a candidatos calificados, determina qué candidatos son los más adecuados para funciones específicas, ofrece oportunidades de desarrollo profesional y evalúa al personal. (Mayhew, 2018)

2.1.3. Manual de procesos

Los manuales de procesos permiten poder cumplir con los objetivos planteados por la empresa y orientarse hacia la ejecución de sus principios, permitiendo determinar cada una de las responsabilidades dentro de los departamentos administrativos de las empresas. Así podemos denotar la siguiente definición:

Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta. (Ortiz, 2008, págs. 15-16)

En cuanto a lo expuesto por Ortiz (2008, pág. 16) el ejecutar manual de procesos y procedimientos son importantes ya que permite la documentación de la experiencia, las técnicas empleadas y los conocimientos generados dentro de las empresas, a partir de estas bases se puede establecer las formas en la empresa siga desarrollándose de manera correcta y creciendo paulatinamente.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos fundamentales para la coordinación, dirección, evaluación y el control administrativo, así como para facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la Dependencia. (Secretaria de Relaciones Exteriores, 2004)

La aplicación de manual de proceso y procedimientos es de suma importancia ya que no solo recolecta una serie de procesos sino también la información necesaria para el óptimo funcionamiento de las empresas mediante la identificación de sus políticas, normativas y condicionamientos.

El manual de procesos, es una herramienta moderna que permite a las mejores Organizaciones, integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo. (Ortiz, 2008)

2.1.3.1. Manual de procesos de Gestión de Talento Humano

El manual de proceso de gestión de talento humano permite de alguna manera identificar los subsistemas existentes dentro de una organización, estos con la finalidad de lograr administrar de mejor manera los métodos y procedimientos establecidos, así como la identificación de perfiles que se ajusten a los puestos por competencias, proceso de reclutamiento de personal, procesos remunerativos, evaluar el desempeño de sus colaboradores, programar capacitaciones para la correcta formación de sus empleados, entre otros aspectos.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. (Prieto, 2013)

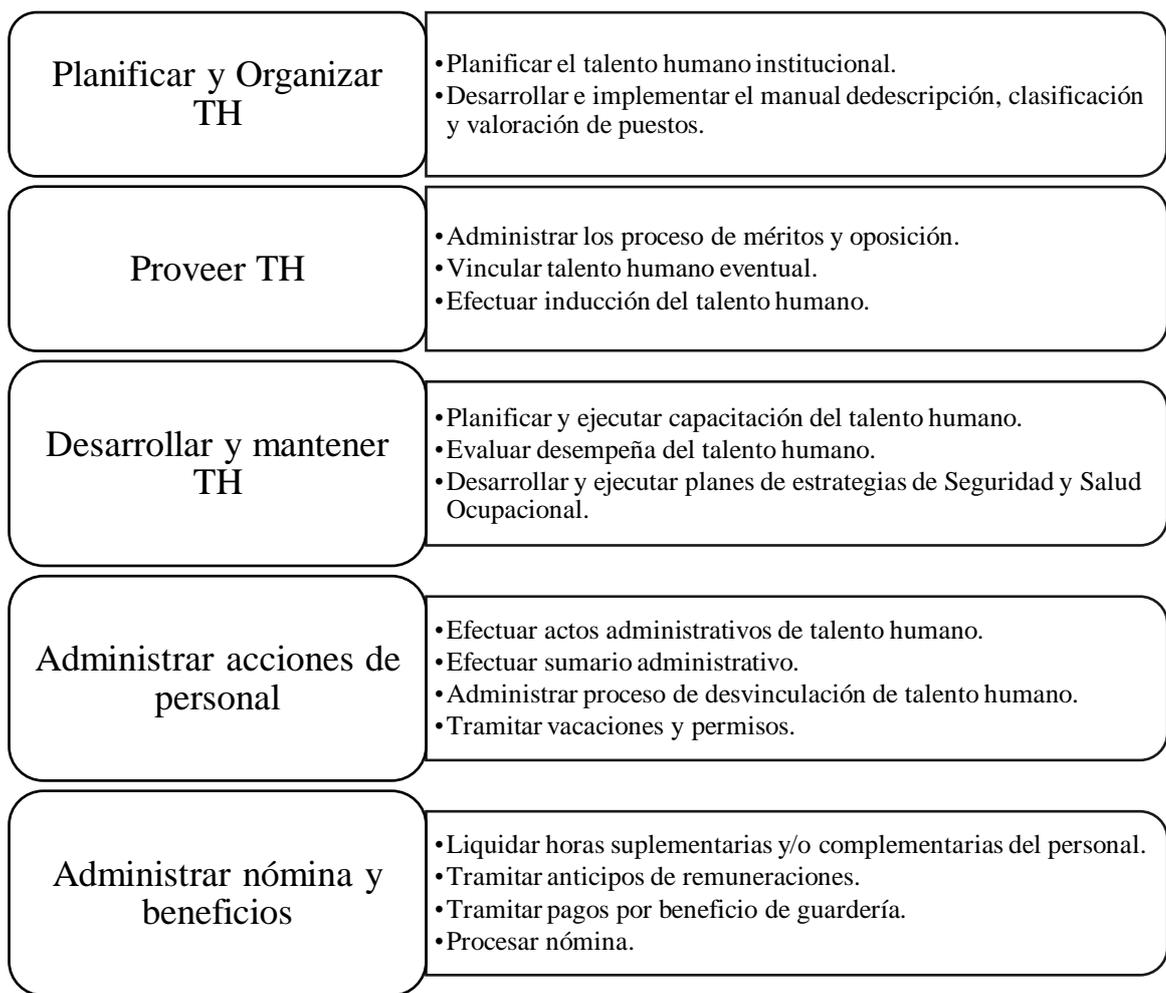


Figura 12. Cadena de valor de proceso de gestión del talento humano

Fuente: Banco del Estado (2012)

2.1.4. Cuadro de mando de recursos humanos

Para realizar la gestión de los recursos humanos se cuenta con los siguientes cuadros de mando:

- Cuadro de Mando Operativo de Recursos Humanos (CMO-RH), este consiste en una aplicación del Cuadro de Mando Operativo o CMO correspondiente a cada área para identificar los procesos relevantes en temas de recursos humanos y que indicadores

ayudaran a fortalecer la gestión de ese departamento (Cueva & Soria, 2013).

- Cuadro de Mando Estratégico de Recursos Humanos (CME-RH), observa de qué forma contribuyen los recursos humanos a las estrategias corporativas de la organización, aquí se produce un análisis de la cadena de mando y la contribución que hace el departamento de recursos humanos a esta (Cueva & Soria, 2013).
- Cuadro de Mando Integral de Recursos Humano (CMI-RH), la planificación, adquisición, manutención, desarrollo y retención forman parte de los procesos de la cadena de valor de la gestión de los recursos humanos de la empresa (Cueva & Soria, 2013).
- Cuadro de Mando basado en ROI para Recursos Humanos (ROI-RH), se busca medir la contribución del departamento de recursos humanos frente a la inversión hecha por la institución, para que estos no sean vistos como un gasto (Cueva & Soria, 2013).
- Índice Global de Preparación del Capital Humano de Kaplan y Norton, mencionado en el trabajo de .Cueva y Soria (2013) dice que en este enfoque se deben identificar los principales procesos de la organización, los cargos que desempeñan estos procesos y enfocar los esfuerzos de recursos humanos a la mejora del desempeño de estos cargos denominados familias de puestos estratégicos (pág. 18).

2.1.5. Pequeñas y Medianas Empresas

Las pymes son fundamentales para el crecimiento económico y desarrollo social de un país, en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y la generación

de empleos, tanto es así que debido a sus características, capacidades y dinámica interna se han convertido en objeto de estudio por algunas organizaciones nacionales, internacionales, autores, e investigadores a fin de describirlos y darles solución.

Conforme expresa Manay & Manay, (2012), las Mipymes contemplan características y dimensiones diferenciadoras, no obstante, poseen limitaciones ocupacionales y financieras que son establecidas por las normas cada país. Dicho lo anterior, se puede señalar que no existe un término homogéneo o universal que permita tener una noción y concepción sobre lo que son este tipo de empresas. Las pymes del sector comercial han evolucionado en el transcurso del año, sin embargo, es necesario identificar las características claves para poder reconocerlas con las empresas grandes.

Tabla 4 Tipo de empresas según características

Tipo de empresa	Personal Ocupado	Rango de ventas	Monto de activos
Microempresa	1 - 9	< = \$100.000	Hasta \$100.000
Pequeña	10 - 49	\$100.001 - \$1'000.000	\$100.001 - \$750.000
Mediana	50 - 199	\$1'000.001 - \$5'000.000	\$750.000 - \$3.999.999
Grande	>= 200	> US\$5'000.000	> = \$4.000.000

Fuente: Cámara de Comercio de Quito (2017, pág. 2)

Elaborado por: Albán, J. (2019)

Una vez identificado los tipos de empresa que se manejarán en el transcurso de la investigación, se puede manifestar otras publicaciones que se hallan explorado bajo este mismo tipo de relación. Por otra parte, Méndez (2015) plantea la necesidad de que todos los trabajadores o miembros de la institución, se sientan identificados con la organización, su misión, visión y participen en el desarrollo de estos

objetivos, puesto que, al ser humano, le gusta ser tomado en cuenta en todos los procesos de la organización. Adicional, hace énfasis en la importancia de mantener empleados permanentemente capacitados para que éstos sean más productivos y sean la clave del éxito.

Adicionalmente menciona que algunas empresas de Colombia cuentan con un gerente que piensa que su activo más valioso son sus clientes, lo cual afecta las emociones y sentimientos de los empleados, al no ser escuchados ni valorados por su esfuerzo o trabajo. Por ello, al no tener un departamento de talento humano, no existe ningún tipo de motivación, ni un plan de capacitación que permita el sostenimiento y desarrollo de un equipo de alto desempeño, lo que repercute en sus emociones, haciendo que no se sientan comprometidos con la empresa, faltando liderazgo, capacitación, motivación y compromiso de su parte, lo que a su vez desencadena una alta rotación de personal en poco tiempo, afectando así el normal desarrollo de las operaciones, reflejado en reclamos de los clientes de la compañía.

Méndez (2015):

Los programas de formación y entrenamiento del personal es otra de las funciones del departamento de Gestión Humana, ya que al desarrollar actividades orientadas al bienestar de los colaboradores generan un ambiente de estabilidad emocional de los trabajadores y su núcleo familiar, además de integrar políticas basadas en los aspectos legales requeridos en salud ocupacional y seguridad industrial, generando una cultura de autocuidado, evitando así accidentes y situaciones lamentables. (pág. 13)

En base a los autores antes mencionados, en el trabajo de investigación se pretende resaltar varias publicaciones en las que resalte la importancia y el marco legal de la gestión de talento humano para las pequeñas y medianas empresas; ¿es necesario u obligatorio tener este tipo de departamento? Es una de las interrogantes que se determinarán mediante un marco legal y las diferentes investigaciones documentales que se realicen.

Calderón y Castaño en su investigación sobre las pymes, al cual hace referencia Valencia (2018):

Concluyeron que este tipo de empresas en su mayoría no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano, no lo alinean con el marco estratégico de la empresa y no se formulan la misión, las políticas, las metas, las estrategias en dicha área. Además, las actividades operativas de gestión de recursos humanos la realizan mayormente de manera informal. (pág. 30)

Por lo que se ve resaltado la importancia del presente trabajo, porque se denota que en las Pymes latinoamericanas no existe un buen manejo por parte del área de talento humano de sus diferentes recursos, haciendo necesario la inserción de planes o programas que ayuden a su control.

2.1.5.1. Importancia de las PYMES

Para la autora Tello (2014):

En primer lugar, es una de las principales fuentes de empleo; es interesante pues como herramienta de promoción de empleo en la medida en que solo exige una inversión inicial y permite el acceso a

estratos de bajos recursos. En segundo lugar, puede potencialmente constituirse en apoyo importante a la gran empresa resolviendo algunos cuellos de botella en la producción. Con ello se da oportunidad a que personas sin empleo y de bajos recursos económicos puedan generar su propio empleo, y así mismo contribuyan con la producción de la gran empresa. (pág. 204)

De manera general, no solo en Ecuador este tipo de empresas han cobrado gran relevancia, uno de los motivos es por la gran cantidad de pymes existentes y debidamente constituidas, lo que conlleva a su vez a mayor generación de empleos y con esto se consigue una reducción de las tasas de desempleo. También se puede evidenciar en el pensamiento de Tello al que se hizo mención en el párrafo anterior, que este tipo de empresas son productos de emprendedores que con una idea base han podido generar su propia fuente de ingresos.

2.1.5.2. Sectores Productivos de las Pymes

Carranco (2017) en su trabajo, indica “La relevancia de las Pymes para la economía ecuatoriana se vuelve cada vez más notoria. En el país, el 92% de empresas se consideran estructuras micro, pequeñas y medianas; mientras que, únicamente el 8% constituyen grandes empresas”. (pág. 149)

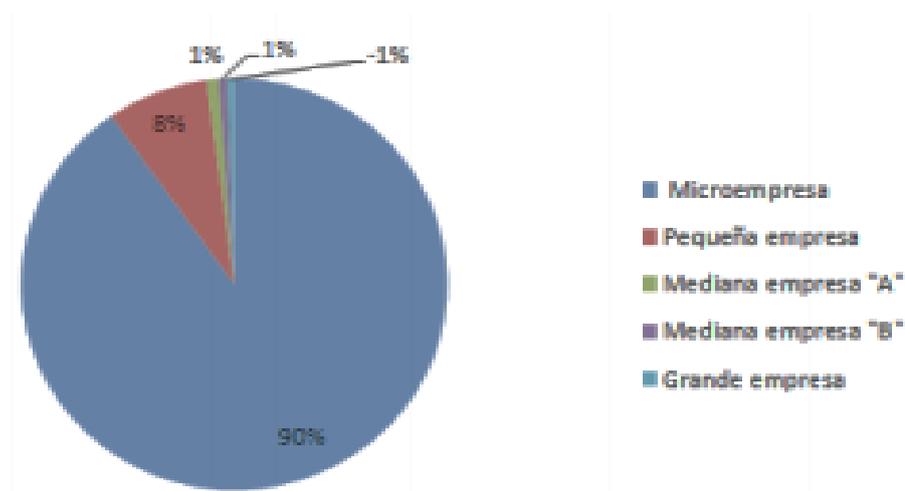


Figura 13 Porcentaje de empresas según su tamaño

Fuente: Carranco (2017)

En la gráfica anterior están las empresas conforme a sus estructuras de tamaño en el Ecuador donde se observa que las que conforman las MiPymes son las que más abarcan en el mercado local. Este tipo de empresas en la actualidad están recibiendo mucho tipo de incentivos en temas de financiamiento, además de capacitaciones para que los nuevos emprendedores puedan aportar de manera efectiva al país, esto permite que su desarrollo sea a un mayor nivel, y se invierta en diversos sectores como el pesquero ganadero, agrícola, comercial y manufacturero.

Entre los incentivos se nombra por Richard Martínez, Ministro de Economía y Finanzas, en una entrevista al Diario El Universo (2018) que en el tema del Impuesto a la Renta (IR), se incrementa de cinco a 10 años la exoneración del pago para las nuevas inversiones fuera de Quito y Guayaquil; mientras que para las que son en Quito y Guayaquil se establece dicha exoneración en ocho años. Adicionalmente, se da hasta 20 años de exoneración en la misma línea, pero a las inversiones en zonas deprimidas y fronterizas.

Con esto se busca por parte del gobierno del actual presidente Lenin Moreno, mejorar la matriz productiva nacional al influir positivamente en empresa que intervienen en la mayoría de los sectores de la economía ecuatoriana, para observar mejor esto se muestra el siguiente cuadro:

En el sector comercial hay una mayor numero de empresas que entran en categoría de Pymes, con un total de 2520, seguida por las que intervienen en el sector manufacturero con 886 empresas. Aunque el que más rentabilidad muestra es el financiero y de seguro con cifras de 27,8%.

2.1.6. Pymes en Ecuador

Las pequeñas y medianas empresas dentro del Ecuador no dejan de crecer, las mismas aportan positivamente a la economía nacional a través, de los subprocesos que desencadena con su desenvolvimiento como son aspectos de generación empleo, mejorar el nivel de ingresos de sus empleados y por ende a sus familias, he incentivar el dinamismo económico a través de comercialización de bienes y servicios a los consumidores en general.

Según el portal de Ekosnegocios (2017): “Ecuador ocupa la posición 114 de 190 en el ranking global Doing Business del Banco Mundial, 166 en el indicador de apertura de un negocio, 101 para obtención de un crédito y 137 para pago de impuestos.”

Las pymes se dividen dependiendo de sus actividades económicas según la Revista Ekosnegocios (2016), están pueden ser:

- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.

- Industrias manufactureras.
- Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
- Transporte y almacenamiento.
- Construcción.
- Actividades profesionales, científicos y técnicas.
- Actividades de servicios administrativos y de apoyo.
- Actividades inmobiliarias.
- Actividades de alojamiento y servicio de comidas.
- Actividades financieras y de seguros
- Información y comunicación.
- Explotación de minas y canteras.
- Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
- Enseñanza.
- Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento. (págs. 50-51)

Las pymes en el Ecuador deben enfrentarse a mundo lleno de emprendedores en donde ponen a prueba sus capacidades y conocimientos, las cuales para llegar al cliente debe desarrollar estrategias que llamen al consumidor, como se pudo notar en los ítems anteriores dichas microempresas están presentes dentro de todos los sectores económicos del Ecuador, siendo el comercio uno de los más predominantes.

Tabla 5. *Número pymes a nivel nacional*

Tamaño de empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pequeña empresa	63.634	66.690	69.367	68.269	64.638	63.814
Mediana empresa A	7.134	7.777	8.254	8.424	7.773	8.225
Mediana empresa B	4.819	5.292	5.696	5.444	5.161	5.468
Total	75.587	79.759	83.317	82.137	77.572	77.507

Fuente: (INEC, 2017)

Elaborado por: Albán, J. (2019)

De acuerdo a lo mostrado en la tabla el crecimiento de las pymes durante el periodo del 2012 al 2017 han sido crecientes, siendo el año 2014 donde se registró el mayor número de pymes con un total de 83.317 ya para el año 2017 las cifras decrecieron en una mínima proporción a 77.507 esto debido a la incertidumbre de los comerciantes en torno a la recesión económica que está presentando el Ecuador y el aumento de las tasas de desempleo.

En cuanto a las fuentes de financiamiento las PYMES obtienen crédito a través de instituciones bancarias o bien utilizando capital propio, el tiempo de operación de dichas empresas en el mercado nacional es limitado a no más de 10 años ya que los requisitos solicitados por las entidades financieras son numerosos y no alcanzan a cumplir con los estándares de garantía.

La banca ecuatoriana es la principal fuente de obtención de recursos para que las Pymes puedan subsistir y salir adelante en el mercado de los negocios, esto se debe a que necesitan promocionar las ideas del producto a vender o de los servicios a ofertar. (Delgado & Chávez, 2018)

2.1.7. Pymes comerciales

Las pymes comerciales son aquellas a las que se dedican a las compra y venta de bienes y servicios, los mismos pueden ser de origen como materia prima o como productos terminados, están cumplen la función de intermediarias entre los consumidores y los productores, en donde no realizan ningún proceso de transformación de materia prima.

Dentro del territorio nacional las pequeñas y medianas empresas según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017), el número de empresas ha sido creciente con el pasar de los años, así se presentan las siguientes cifras:

Tabla 6. *Número de pymes comerciales*

Tamaño de empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pequeña empresa	24.604	25.580	26.506	25.724	23.894	23.217
Mediana empresa A	3.047	3.335	3.525	2.439	3.073	3.312
Mediana empresa B	2.280	2.353	2.492	2.377	2.186	2.306
Total	29.931	31.268	32.523	30.540	29.153	28.835

Fuente: (INEC, 2017)

Elaborado por: Albán J. (2019)

Las pymes comerciales dentro del territorio nacional también han sido crecientes para el año 2017 el número total de empresas comerciales era de 28.835 dedicadas a esta actividad. Las pymes comerciales en el territorio ecuatoriano se encuentran realizando transacciones de compra y venta de bienes y servicios, incentivando la actividad económica que al momento de ser comercializados generan un valor agregado aportando en la creación de empleo y riqueza a la economía nacional.

2.1.8. Pymes comerciales en Guayaquil

Según datos estadísticos por parte del INEC dentro de la provincia del Guayas el número total de pymes dedicadas a la actividad comercial para el año 2017 fue de 166.917 empresas, las cuales se encuentran incentivando la economía de la provincia y generando plazas de empleo para la población, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del país.

Dentro de la ciudad de Guayaquil el número total de pymes durante el año 2014 el número de empresas registradas fue de 6.774 que se dedican a las actividades económicas de comercio de bienes y servicios a nivel local en la zona 8 de la provincia, entendiéndose por esta a Guayaquil, Samborondón y Daule.

2.1.9. Indicadores de Medición del Talento Humano

Para la autora Martha (2005) Alles “el grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada” (pág. 161). Por lo que es necesario que los trabajadores se sientan identificado con la empresa, los objetivos y el puesto de trabajo. La gestión de talento humano debe ser medida bajo indicadores tangibles e intangibles, estos sistemas evaluativos se diferencian en la forma en que se presentan los resultados, los primeros se pueden medir de manera inmediata y tangible mientras los otros al no ser medibles de forma inmediata pueden dar resultados tanto de manera inmediata sobre los tangibles (Cuesta & Valencia, 2014).

Para García y Chávez (2017) “Al establecer indicadores precisos, que ya han sido propuestos y evaluados por especialistas del área, para medir el estado de este capital humano, se establece una vía para medir una de las variables más importantes en las estrategias del desarrollo local” (pág. 177). Siendo necesario establecer

mecanismos que permitan verificar temas de eficiencia en los resultados obtenidos en los diferentes procesos. Con esto se podrá observar cómo se usan los recursos, evaluar temas de actitud y aptitud, además de observar cómo los procesos han sido efectuados conforme a los establecido en los itinerarios planteados.

2.1.10. Modelos de negocios exitosos en la provincia del Guayas

Dentro del territorio ecuatoriano mediante los datos establecidos en a las pymes, existen un gran auge de las sus actividades y que generan ingresos de manera local, en cuanto a qué tipo de negocio resulta más rentable el diario El Telégrafo (2011), menciona que: “hay cuatro tipos de negocios que prefieren abrir los ecuatorianos: una tienda (87.244), un restaurante (33.938), una peluquería (14.426) y tener un local de ‘discos piratas’ (4.165).”

Esto se explica debido a que en la población tiene la necesidad de adquirir bienes de consumo en lo que corresponde a las tiendas, siendo una de las proveedoras próximas de productos de primer necesidad para los hogares, en cuanto a los restaurantes como respuesta a que algunos empleados ubicados en empresas o negocios en zonas cercanas y que no llevan a sus lugares de trabajo sus alimentos, ya que prefieren comprar comida que este recién preparada por cuestiones de salud, entre otros aspectos.

En cuanto a gabinetes este rubro lo llevan a cabo mujeres con un carácter de dependencia económica, además que los servicios que brindan representan un ingreso de alrededor 200 dólares por un solo servicio, como por ejemplo un tratamiento de tinturado y alisado. En cuanto a la generación de empleo y dinero, El Telégrafo (2011): “las tiendas generaron réditos anuales de \$ 3.677 millones y permitieron emplear a 146

mil personas a nivel nacional. Los restaurantes, en cambio, permitieron contratar a 97 mil trabajadores”.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Administración

Romero (2017):

La Administración influye en todas las actividades departamentales de una entidad sea del tamaño y actividad económica que sea, pero ¿cómo influye la Administración en todas las direcciones antes mencionadas? La influencia de la Administración en las direcciones mencionadas se debe que en todos surgen los procesos elementales, tomadas de las palabras de Henry Fayol, considerado como el padre de la administración y su proceso se basa en planear, organizar, dirigir y controlar. (pág. 20)

Por lo que la administración en el departamento de personal es esencial para manejar temas de planeación en la selección y capacitación, también para llevar control de los niveles de desempeño que se muestren por parte de este departamento.

Bustos (2016), indica que:

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los

dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. (2016, pág. 15)

Estos objetivos dirigidos hacia el talento o capital humano de una empresa además de expresar las intenciones de lo que espera la cúpula administrativa muestra los desafíos que se tiene como institución, como departamento y como persona miembro de esta.

2.2.2 Talento humano

El talento humano es un elemento esencial en las organizaciones tanto para la parte operativa como la parte social, puesto que este brinda un apoyo en el que se encamina al cumplimiento y a la satisfacción de propósitos pautados por la organización. Tal como lo explica Vallejo (2016) “es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, para ello es necesario tener una estructura organizativa y la colaboración del esfuerzo humano coordinado” (pág. 17).

Otra definición es la que ofrece Jericó mencionado en el trabajo de Prieto (2013):

Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización. (pág. 17)

Como se puede evidenciar en ambos pensamientos los autores nombran al talento humano no como la capacidad destinada o enfocadas a la mejorar los procesos de la organización, aunque este sea un elemento de cada individuo todo estos se enfocan en pro de la empresa a la que prestan sus servicios. El talento humano es un elemento muy importante en una organización no únicamente desde el punto de vista productivo sino también social, puesto que este brinda un apoyo en el que se encamina al cumplimiento y a la satisfacción de propósitos pautados por la organización.

2.2.3 Administración de recursos humanos

El autor Chiavenato mencionado por Vallejo (2016) en su trabajo, da la siguiente definición:

“La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (pág. 19).

Mientras que Dessler (2009) manifiesta que es “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia” (pág. 2).

Administración de Recursos Humanos es una función derivada de la administración general que en las organizaciones atiende profesionalmente lo relacionado al personal y su trabajo, observando

para ello los aspectos legales, administrativos y éticos inherentes, comprendidos en las fases genéricas de planeación, ingreso, desarrollo y separación, así como su enfoque estratégico. (Armador, 2016, pág. 30)

De acuerdo a las definiciones presentadas por estos autores permiten tener un enfoque más claro de lo que significa gestionar el recurso humano de una institución, donde se destaca que el departamento encargado debe tener la habilidad necesaria para capacitar y evaluar las aptitudes con los que cuenta cada persona que formara parte de la organización.

2.2.4 Capacitación

De acuerdo a Dessler (2009), capacitación consiste en un “proceso para enseñar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (pág. 294).

Según Certo (1994) citado por Chiavenato (2009) define la capacitación como:

El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo. (pág. 371)

Por otra parte, Mondy (2010) se refiere a la capacitación como “actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales” (pág. 198).

Por lo tanto, la capacitación es un medio de desarrollo, proceso de enseñanza y una actividad cuyo fin es proporcionar habilidades, conocimientos y destrezas al recurso humano para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo

2.2.5 Reclutamiento

Según Chiavenato & Nagore (2017) se refieren al reclutamiento como “aquel conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (pág. 128).

Mientras que Shermerhorn, Wilby & Sons (1996) citado por Chiavenato (2009) consideran al reclutamiento como el “conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización” (pág. 117).

El reclutamiento es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos (Chiavenato, 2009, pág. 117).

2.2.6 Selección de personal

Consiste en escoger y elegir al candidato idóneo para el puesto disponible con la finalidad de promover un mayor nivel de eficiencia y eficacia mediante el desempeño del personal dentro de una organización (Chiavenato & Nagore, 2017).

Según Ivancevich & Irwin (1995) citado por Chiavenato (2009) mencionan que la selección de personal “es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado” (pág. 137).

Para Robbins & Coulter (2010) considera la selección de personal como aquella evaluación de los candidatos al puesto ofertado para garantizar la contratación de los más adecuados.

La selección es la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo (Chiavenato, 2009, pág. 137)..

2.2.7 Necesidades fisiológicas

Comprende las necesidades básicas de una persona, donde recalca la importancia de supervivencia, se las suelen llamar como necesidades biológicas por abarcar temas como la alimentación, el sueño, el deseo sexual, entre otros aspectos que van requiriendo una satisfacción regular por parte del individuo (Rosales, 2017).

2.2.8 Necesidades de seguridad

Al igual que la necesidad anterior, estas se relacionan con el organismo, donde su principal objetivo es el bienestar del individuo ante posibles riesgos que pueden provenir del entorno que lo rodea. Este comprende el segundo nivel de la pirámide (Rosales, 2017).

2.2.9 Necesidades sociales

Provocada por la interacción producida entre una persona y su entorno, todo ser humano como ente social se asocia, participa y crea un vínculo afectivo con los demás, siendo esta una de las necesidades que debe ser cubierta (Rosales, 2017).

2.2.10 Necesidades de aprecio

Tienen relación con la percepción de una persona consigo mismo, en como esta se valora incluyendo la autoconfianza, reputación y orgullo. Cuando se logra cumplir con este aspecto el individuo muestra más confianza lo que genera un mejor desarrollo personal y profesional (Rosales, 2017).

2.2.11 Necesidades de autorrealización

Se las relaciona con el máximo potencial alcanzado y corresponde al último nivel de la pirámide de Maslow, aquí se abarca la autonomía, autocontrol utilización de distintas habilidades o capacidades y la competitividad (Rosales, 2017).

2.2.12 Equipo de trabajo

Según Fritz citado por Toro (2015) afirma que las organizaciones están compuestas por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un

objetivo final previamente planificado. Por lo tanto, el trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general (pág. 10).

2.3 Marco legal

En este contexto, se prosigue a describir aquellas leyes, normas o reglamentos que sustentan los derechos u obligaciones de los trabajadores y empleadores, a su vez aquellos planes que garantizan el acceso a un trabajo digno con las debidas facilidades y beneficios para el empleado.

Por lo tanto, se parte de la suprema norma y ley que sustenta las principales acciones y funciones dentro de la República del Ecuador, la Constitución del Ecuador mediante artículo 33 y 34, se garantizará como derecho y deber al trabajo, el cual será la fuente de realización personal y de la economía garantizando el pleno respeto a su dignidad, justas remuneraciones y retribuciones; y acceso a la seguridad social, como responsabilidad prioritaria del Estado regido bajo los principios de obligatoriedad, solidaridad, eficiencia, universalidad, equidad, suficiencia, transparencia, subsidiaridad y participación cuya finalidad es atender las necesidades individuales y colectivas (Asamblea Nacional, 2018).

Así mismo, la Constitución ampara a través del artículo 325 las diversas modalidades de trabajo sean éstas “en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” mientras que en el artículo 326 se describe cada uno de los principios que sustenten el derecho al trabajo (Asamblea Nacional, 2018, pág. 164). Por otra parte, mediante el artículo 327 y 328, se sustenta

la relación laboral, remuneraciones y retribuciones conforme a los plazos y montos convenidos.

Otra ley que contempla el desarrollo efectivo de las actividades relacionadas al trabajo es el Código del Trabajo, donde se describe cada una de las obligaciones y prohibiciones del trabajador y empleador. Todo lo relacionado a las horas o jornada de trabajo, comprendidas las horas máximas de trabajo, recuperación de horas y tipos de jornada; descansos obligatorios, se refiere a las fechas cívicas; las vacaciones; así mismo se detalla los sueldos y salarios, utilidades, bonificaciones y remuneraciones adicionales, tipos de contrato, despido, jubilación y fondos de reserva (Ministerio de Trabajo; Asamblea Nacional, 2015).

Por otra parte, se sustenta la protección de los trabajadores ya sea bajo en relación de dependencia o no, mediante la Ley de Seguridad Social, la cual garantiza beneficios y atención personalizada por aquellos riesgos suscitados sobre enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, vejez, muerte, discapacidad y cesantía (Asamblea Nacional, 2017).

Para ejecutar un mejor desarrollo de las actividades del Estado con respecto a diferentes temas que entrelazan el cumplimiento de programas de gobierno y logro de metas nacionales se contempla y estructura el denominado Plan Nacional de Desarrollo “Todo una Vida” descrito en tres ejes y cada uno con sus objetivos y políticas ya sea con temas relacionados a la pobreza, salud, trabajo, entre otros. Destacándose, el objetivo 1 donde se garantiza una vida digna con iguales

oportunidades para todas las personas y de acuerdo al enfoque de la presente investigación se sustenta bajo las siguientes políticas de dicho objetivo:

- Promover la inclusión económica y social; combatir la pobreza en todas sus dimensiones, a fin de garantizar la equidad económica, social, cultural y territorial.
- Generar capacidades y promover oportunidades en condiciones de equidad, para todas las personas a lo largo del ciclo de vida.
- Garantizar el acceso al trabajo digno y la seguridad social de todas las personas (Senplades, 2017, pág. 58).

Debido a que temas relacionados a la generación de empleo y trabajo son relevantes y de mayor preocupación para el Estado, de tal manera que se genere una excelente dinamización dentro del mercado laboral mediante tipos de contratos para sectores específicos, administración de incentivos en la producción que garanticen la creación de nuevos emprendimientos, un mayor posicionamiento en sectores económicos estratégicos y sobre todo la adquisición de eficientes mecanismos de comercialización. En ese sentido, dicho plan engloba los parámetros mencionados mediante el objetivo 5 y sus políticas (5.1) y (5.6), a continuación, se detallan:

- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria
- Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.
- Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la

matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público,
productivo y las universidades. (Senplades, 2017, págs. 80 - 83)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Establecer un tipo de investigación es necesario al momento de abarcar un problema de forma científica, puesto que estos estudios generalmente pueden combinarse para poder darle mayor alcance a los lineamientos que se desean seguir para desarrollar de manera correcta el desenvolvimiento del tema de estudio. Por lo que se abarcan las nuevas tendencias aplicadas en los temas investigativos, además de los retos a los que se debe afrontar dentro de la ejecución de la entrevista.

Uno de los tipos de investigación a abarcar es el estudio etnográfico, el cual consiste en el estudio de grupos o personas de manera directa dentro de un periodo de tiempo mediante la aplicación de entrevistas para dar a conocer aspectos en cuanto a su comportamiento social.

La etnografía es uno de los métodos más relevantes que se utilizan en investigación cualitativa. Es un método de investigación por el que se aprende el modo de vida de una unidad social concreta, pudiendo ser ésta una familia, una clase social o una escuela. Permite interpretar el día a día del consumidor desde lo que hace y no sólo por lo que dice que hace, enfocados a comprender los códigos culturales que rodean a una marca o a un producto específico. (Pickers, 2015)

Por otra parte, se tomará el Estudio de Base Participativo el cual se define según varias fuentes como un proceso de recolección de una serie de datos descriptivos y también cuantitativos, con el único propósito de tener referencias puntualizadas y poder medir algún tipo de cambio que se produzca en la ejecución del estudio. Una de las premisas de este tipo de estudio es que se pueden tomar iniciativas para corregir

algún problema causado en el pasado y contrarrestarlo con la identificación de los datos recolectados.

La investigación de acción según Colmenares & Piñero (2008), afirman que:

El propósito de dichos estudios era resolver problemas prácticos y urgentes, para ello los investigadores debían asumir el papel de agentes de cambio, en conjunto con las personas hacia las cuales iban dirigidas las propuestas de intervención, para esos momentos según la autora, ya se vislumbraban ciertos rasgos característicos de la investigación acción, tales como el conocimiento, la intervención, la mejora y la colaboración. (pág. 100)

El último tipo de estudio a considerar es el Fenomenológico, el cual de acuerdo a lo expuesto por Puig (2013), describe las experiencias que han vivido las personas o grupo de personas alrededor de un fenómeno, a menudo es utilizada como un equivalente a la investigación naturalista basado en la experiencia subjetiva de la muestra sujeta a estudio.

Al analizar las pymes este tipo de investigación permite elegir las fuentes apropiadas para la obtención de los datos sobre la tendencia de las actividades que realizan estas microempresas, sus características y realizar observaciones, dichos factores permitirán desarrollar un modelo mejor estructurado para poder contribuir con beneficios económicos e impulsar de manera analítica la gestión de sus procesos.

3.2 Enfoque

Dentro de este marco el enfoque del trabajo es únicamente cualitativo, puesto que permite dar una perspectiva altamente estructurada especificando las características principales del diseño, así como también tomar en cuenta las pymes más sobresalientes dentro de la ciudad de Guayaquil.

Sanfeliciano (2018), sostiene que: “...se puede concebir como un conjunto de prácticas que transforman la realidad observable en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos”.

El enfoque cualitativo mediante el ajuste e identificación de fases tempranas permitirán una mejor gestión del talento humano dentro de las pymes de la ciudad de Guayaquil, a través del planteamiento de una hipótesis en la que puedan perfeccionarse a medida que se va recabando información. Por ello, la realización de entrevistas abiertas es de vital importancia para generar la información, sin manipulación alguna de la realidad de las pequeñas y medianas empresas.

Además, mediante el enfoque cualitativo, permitirá probar los conceptos e ideas a desarrollar dentro del manual de procesos para la gestión del talento humano, tomando en consideración las 10 MiPymes más representativas de la ciudad de Guayaquil, en donde se abarcarán las opiniones de los mandos más altos dentro de las mismas e identificar de qué manera el manual contribuye a ejecutar sus actividades con mayor agilidad.

Los participantes implicados en las sesiones de los grupos focales de debate que se llevaran a cabo, forman generalmente parte de lo que se denomina un “segmento objetivo,” ya que las compañías adaptan sus productos a distintos segmentos de la población para satisfacer mejor sus necesidades. Un facilitador, o “moderador”, ayuda

a conducir la sesión y enfocar la discusión. Las sesiones se observan de cerca y se graban para observar posteriormente las reacciones voluntarias e involuntarias de los participantes. (International Research, 2018)

3.3 Población y muestra

La población a la que se realizará el presente tema de investigación, son todas las pymes de la ciudad de Guayaquil, la cual es considerada como una de las ciudades con mayor asentamiento comercial y empresarial de la provincia del Guayas, además de ser reconocida como uno de los puertos más importantes del territorio nacional, al referirnos a variables de carácter de exportación de bienes y servicios.

Muchas veces no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado. (Van Dalen & Meyer, 2006)

Para determinar la muestra se toma en consideración la población finita, cuya fórmula es:

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

Donde:

Z= Nivel de confianza

p= Porcentaje de la población que tiene el atributo deseado

q= Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado

e= Error de estimación máximo aceptado

N= Tamaño del universo

n= Tamaño de la muestra

Z= 1,65
p= 95%
q= 5%
N= 19.731
e= 10%

$$n = \frac{1.65^2 * 19.731 * 0.95 * 0.05}{0,10^2 * (19.731 - 1) + (1.65^2 * 0.95 * 0.05)}$$

$$n = 12,92$$

Por ello, la muestra a considerar son las pequeñas y medianas empresas dentro de la ciudad de Guayaquil, las cual para el año 2017 son un total de 19.731 y mediante el cálculo de la fórmula de muestra finita se establece un tamaño de 13 Pymes en la que según la revista Ekosnegocios (2012, págs. 44-46) el Ranking de las Pymes más representativas dentro de la ciudad son las siguientes:

- POLYLON S.A.
- PUENTE CLOTHING PUCOMP S.A.
- IMPORTADORA COMERCIAL LOOR S.A.
- HEMPEL ECUADOR S.A.
- RILNID S.A.
- PORLADEL CU S.A.
- CORINPENT S.A.
- SONISAM SPORT CIA. LTDA.
- SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A. SISEGUSA
- CAMBARU S.A.
- ALLCOMDER S.A.
- ALMACEN PROMOCIONES S.A. ALMAPROM

- ALMACENES DULCE SUEÑO ALMADULCE C. LTDA.

Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas, puesto que [,] si se aborda cada grupo, los datos perderían vigencia antes de concluir el estudio. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo. (Van Dalen & Meyer, 2006)

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos se lo realiza a través un conjunto de técnicas y herramientas, las cuales son útiles para desarrollar un sistema de información sobre un tema de investigación, entre las técnicas más comunes y utilizadas están las entrevistas, encuestas, fichas de observación, diagrama de flujo y diccionario de datos.

En el presente tema la técnica que se aplicará son las entrevistas y Focus Group que permitan recabar la información necesaria, dirigidas a altos cargos dentro de las pymes de la ciudad de Guayaquil sean éstos dentro del departamento administrativos, recursos humanos, financieros, entre otros; entablando una conversación con éstos y poder definir la utilidad de la implementación del manual de gestión de talento humano dentro de sus empresas. Las encuestas van orientadas a representantes del INEC que permitan dar a conocer un enfoque más direccionados sobre pymes existentes dentro del territorio de Guayaquil, así como su nivel de ingresos percibido anualmente.

3.5 Análisis de Resultados

3.5.1 Análisis de las entrevistas

De acuerdo a lo dispuesto en el presente tema de investigación se plantean en el Anexo 1 las preguntas de las entrevistas, las cuales fueron realizadas a las pymes más

representativas dentro de la ciudad de Guayaquil. A continuación, se muestra un compendio de las respuestas obtenidas por los mismos:

Tabla 7. *Respuesta de entrevistados*

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué tiempo lleva en este cargo?	Los entrevistados llevan un periodo de más de tres años ejerciendo sus funciones dentro del departamento de Recursos Humanos, Contabilidad y Compras, velando por la correcta operación de sus empresas.
2. Podría describir las actividades y funciones que realiza en el mismo.	Los delegados del departamento de RRHH se dedican a actividades de contratación de personal, gestión de pago y capacitaciones esporádicas para generar mayor compromiso de sus empleados para con la empresa. En cuanto a los delegados dentro del departamento de Contabilidad - Compras registran diariamente las transacciones de adquisición y venta de bienes/servicios dependiendo de la actividad económica a la que se dedique su empresa, realizan informes diarios, mensuales y anuales para medir el nivel de ventas/rentabilidad que han obtenido durante la vigencia de su periodo fiscal.

3. **¿Ha recibido asesoría correcta para desempeñar el cargo que está ejerciendo y cree que su trabajo aporta al desarrollo de la organización?** Los empleados sostienen que su objetivo principal es brindar los mayores beneficios posibles mediante la ejecución de sus actividades administrativas, con la finalidad de aportar con sus conocimientos al crecimiento de la empresa, por otra parte indican que en cuanto a asesoría indican que recibieron una inducción de alrededor una semana para que conozcan sus funciones y la operación de los programas contables en el caso de los delegados al departamento de Contabilidad, luego ya fueron destinados automáticamente a ejercer sus funciones, en donde la retroalimentación fue fundamental para realizarlas de una manera óptima.
4. **¿Conoce usted la existencia de algún manual de gestión de talento humano dentro de la empresa?** Manifiestan que han escuchado de un manual de gestión pero que este no ha sido socializado en su totalidad con todos los trabajadores, algunos sostienen que realizan sus actividades bajo la inducción de compañeros del área sin tener un instructivo adicional que les permita nutrir sus habilidades a desempeñar.
5. **¿Considera necesario elaborar una herramienta que le ayude a la ejecución de sus actividades y funciones?** Definitivamente figura como una de las herramientas esenciales para llevar a cabo una correcta ejecución de sus operaciones, que en términos económicos les contribuiría a eliminar riesgos de pérdidas económicas por la incorrecta operación de sus funciones, tal es el caso de realizar mal un sobregiro o transferencia, o contratación

de personal que no cumpla con el perfil adecuado para las funciones en las cuales se está buscando cubrir la vacante.

6. **¿La empresa cuenta con un organigrama actualizado de los diferentes departamentos que la conforman?**

Dentro de las Pymes el organigrama departamental solo en 2 de ellas se encuentra actualizadas, 5 constan como en proceso de actualización y las restantes se encuentran desactualizadas, sosteniendo que esto es dado por factores de tiempo limitado y ocupado que tienen para ejecutar sus demás funciones diarias.
7. **¿De qué manera se vincula el departamento de Talento Humano con sus colaboradores?**

La vinculación del departamento de RRHH consta mediante la elaboración de informes sobre avances y desenvolvimiento de sus colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, afiliación al seguro social, contratación de personal, entre otras actividades.
8. **¿Cómo considera que se han manejado las relaciones interpersonales con el departamento administrativo y operativo?**

Las relaciones departamentales consideran que están estipuladas bajo un lineamiento donde si eres operario u obrero no tienes un contacto directo con los responsables de la empresa, exceptuando el escenario en donde por contratación de personal es el primer filtro donde dan a conocer mediante un bosquejo las finalidades de la empresa, pero que los mismos no tienen la oportunidad de dar a conocer sus objeciones o aportaciones en lo que considera correcto para llevar a cabo un mejor desempeño laboral.

9. **¿Estima importante el trabajo del departamento de talento humano para obtener una mayor productividad en las pymes?** De hecho, es evidente que con la correcta operación del departamento de RRHH se pueden satisfacer necesidades inmediatas en cuanto a la falta de trabajadores u obreros que necesita la empresa, con un número prudente de empleados se puede llevar a cabo unos rubros de productividad óptima para la empresa.
10. **¿Cree usted que mejorar el desempeño dentro del ambiente laboral, ayudará a cumplir con la misión y visión de la empresa?** Se estipula como fundamental mantener un ambiente laboral estructurado y organizado para que la empresa pueda operar de manera óptima, ya que con una mayor cohesión del personal los rubros de productividad y competitividad serán uno de los principales ítems en los que la empresa podrá crecer económicamente para obtener los beneficios esperados con el transcurso del tiempo.

Elaborado por: Albán, J. (2019)

3.5.2 Análisis Focus Group

A continuación, se muestra un consenso de la información recabada mediante el Focus Group levantada a las Pymes más representativas de la ciudad de Guayaquil:

1. ¿Cuál es la necesidad más relevante dentro de los procesos administrativos y de talento humano de la ciudad Guayaquil?

Dentro de los procesos administrativos y de talento humano resulta necesario estructurar de manera correcta sus funciones, para la óptima operatividad de las áreas y gestionar la participación económica de las pymes como fuente generadora de riqueza nacional. Algunos encargados administrativos no tienen conocimientos

actualizados de normas contables, así como el personal de talento humano incurriendo en pérdidas por la contratación de personal inexperto.

2. ¿Cuál es el nivel de participación económica dentro del territorio nacional?

Dentro de la economía nacional las Pymes juegan un papel importante de repotenciación de la economía nacional, ya que es generadora de empleo y subempleo dentro del Ecuador y en Guayaquil pone a disposición plazas de empleo de tiempo completo y medio tiempo para contribuir a mejorar el nivel de ingresos de los ciudadanos y obteniendo mayor productividad local. Por ende, la participación económica de las empresas ha sido positiva dado que con sus aportes ha contribuido a la formación de riqueza dentro del territorio nacional, por concepto de transacciones comerciales con entidades tanto dentro como fuera del país, aportando al desarrollo y crecimiento económico del país.

3. ¿Cuánto es el nivel de ingresos por ventas percibidas por la empresa dentro de la ciudad de Guayaquil?

Dentro de la ciudad de Guayaquil las pymes tuvieron un punto máximo de ingreso por ventas hasta el 2014 con 7,998 Millones de USD, luego de ese año las ventas se vieron afectadas por factores externos por la baja del dinamismo económico dentro del país, así como cuestiones de barreras aduaneras para las pymes que se dedican a la exportación de sus productos, en contexto a esto para el año 2017 su nivel de ingresos fue de 6,931 millones de USD.

4. ¿Qué nivel de utilidad percibió la empresa?

Las utilidades de las empresas bordean los rubros de entre 200 mil a 1 millón de dólares, dependiendo del nivel de ventas que haya tenido durante los últimos años,

siendo un valor considerable que luego podrá ser redistribuido entre sus empleados, como concepto de participación en la economía nacional.

5. ¿Cuál considera los factores que deberían implementar las pymes para un mayor crecimiento económico?

Los factores que deben implementar las Pymes consisten en un mayor control administrativo y de gestión de procesos de talento humano ya que la parte operativa dentro de las pymes resulta primordial para ejecutar sus actividades económicas. Generando los informes para conocer la situación actual de la empresa e identificando las falencias para ser resueltas de manera oportuna, adelantándose a escenarios de pérdidas.

6. ¿Considera que la implementación de un manual de procesos dentro de las pymes es importante?

Los entrevistados consideran como primordial que las pymes desarrollen un correcto Manual de gestión de talento humano dado que con ello podrán coordinar efectivamente las funciones departamentales de las mismas, permitiendo la especialización de sus colaboradores mediante el conocimiento de sus obligaciones y estructuras organizacionales. Además manifiesta, que un manual de control de calidad también resulta de importancia ya que con ello se podrán fijar estándares de productividad con la finalidad de aumentar la comercialización y rentabilidad de las mismas.

3.5.3 Conclusiones de los instrumentos de recolección de datos

Como conclusión de las entrevistas podemos notar que dentro de las pymes de Guayaquil la gestión de Talento Humano no se encuentra bien estructurada por motivos de considerarse pequeñas empresas, limitándose a rubros de contratación de

personal y capacitaciones en algunas ocasiones de corto plazo, del mismo modo dentro del departamento contable la inducción de nuevo personal se da bajo guía del personal más antiguo dentro del departamento y no bajo estatutos coordinados por el departamento de RRHH.

En cuanto a la inducción de los puestos de trabajo por parte de los nuevos empleados que han sido contratados indican que éstos han sido mínimos, en la cual daban a indicar las actividades a realizar dentro de la organización, resultando necesario una correcta formación si sus funciones incluían actividades de manipulación de programas complejos administrativos o de manufactura en el caso de los obreros. Por lo que la elaboración de un manual de gestión del talento humano resulta para ellos fundamental donde se detallan sus actividades y funciones a cumplir, además de estimar que se deben afianzar las relaciones interpersonales con el personal administrativo y obrero de las pymes en que éstos laboran para mantener un excelente ambiente laboral.

Mediante la aplicación del Focus Group los entrevistados coinciden en que las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar un plan de gestión de talento humano para poder llevar a cabo una mejor operación de la empresa y alcanzar los objetivos económicos planteados por el organismo.

El ingreso por ventas y utilidades por partes de las pymes dentro de la ciudad de Guayaquil han sido positivas, pero resulta necesario llevar un mejor control de las transacciones generadas por las mismas, aumentando la rentabilidad y asegurando su posicionamiento dentro del mercado local.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Tema

Manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.

4.2. Introducción

En contexto, considerando las referencias señaladas en el capítulo III por los instrumentos utilizados y las definiciones implícitas en el marco teórico de la presente investigación, se propone como alternativa elaborar un manual de procedimiento con la finalidad de ejecutar lineamientos y correcciones de las actividades de la gestión de talento humano de las pymes comerciales de Guayaquil, que favorecerá en un futuro un correcto manejo de las funciones.

Por ende, el fin de la elaboración de este manual es amparar un detalle o registro intacto y constante de todos los procedimientos que se efectúa en el departamento de talento humano, y a la vez permita alcanzar los objetivos y metas explícitas por las pymes comerciales de Guayaquil.

4.3. Objetivo general y alcance

El presente documento, tiene como objetivo, sistematizar las principales actividades que comprenden los procesos de la gestión de talento humano, debido que sujetará los procedimientos que deben realizarse, así como los lineamientos bajo los cuales deberán proceder, mediante la documentación escrita de las actividades a realizar.

El actual manual, estará al alcance para el cumplimiento del personal de gestión de talento humano, así como el personal de las pymes comerciales de Guayaquil.

4.4. Objetivos específicos

- Definir relaciones y dependencia de los trabajadores de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil, a través de un organigrama estructural de la empresa.
- Optimizar los procedimientos de la gestión de talento humano (reclutamiento, selección, inducción y SG-SST).
- Describir gráficamente los flujos de los procedimientos de la gestión de talento humano.

4.5. Estructura organizacional propuesta

Una estructura organizacional bien definida, dentro de las Pymes mantiene actualizado la estructura departamental dentro de su empresa, partiendo desde el puesto superior gerencial o presidencial con el respectivo nombre de la persona a cargo, y así sucesivamente con cada uno de los departamentos como es el caso: contable, costos, compras, tesorería, médico, etc.



Figura 14. Estructura Organizacional Piramidal de Jerarquía en las Pymes
Elaborado por: Albán, J. (2019)

La elaboración de la estructura organizacional puede ser mediante organigramas, mapas sinópticos, gráfica piramidal, estipulando un orden jerárquico plasmando de esta manera la identificación de los cambios que hayan transcurrido durante los periodos de tiempos de operación y los efectos en cuanto a cambios de personería departamental a cargo.

4.6. Procesos y procedimiento del departamento de talento humano.

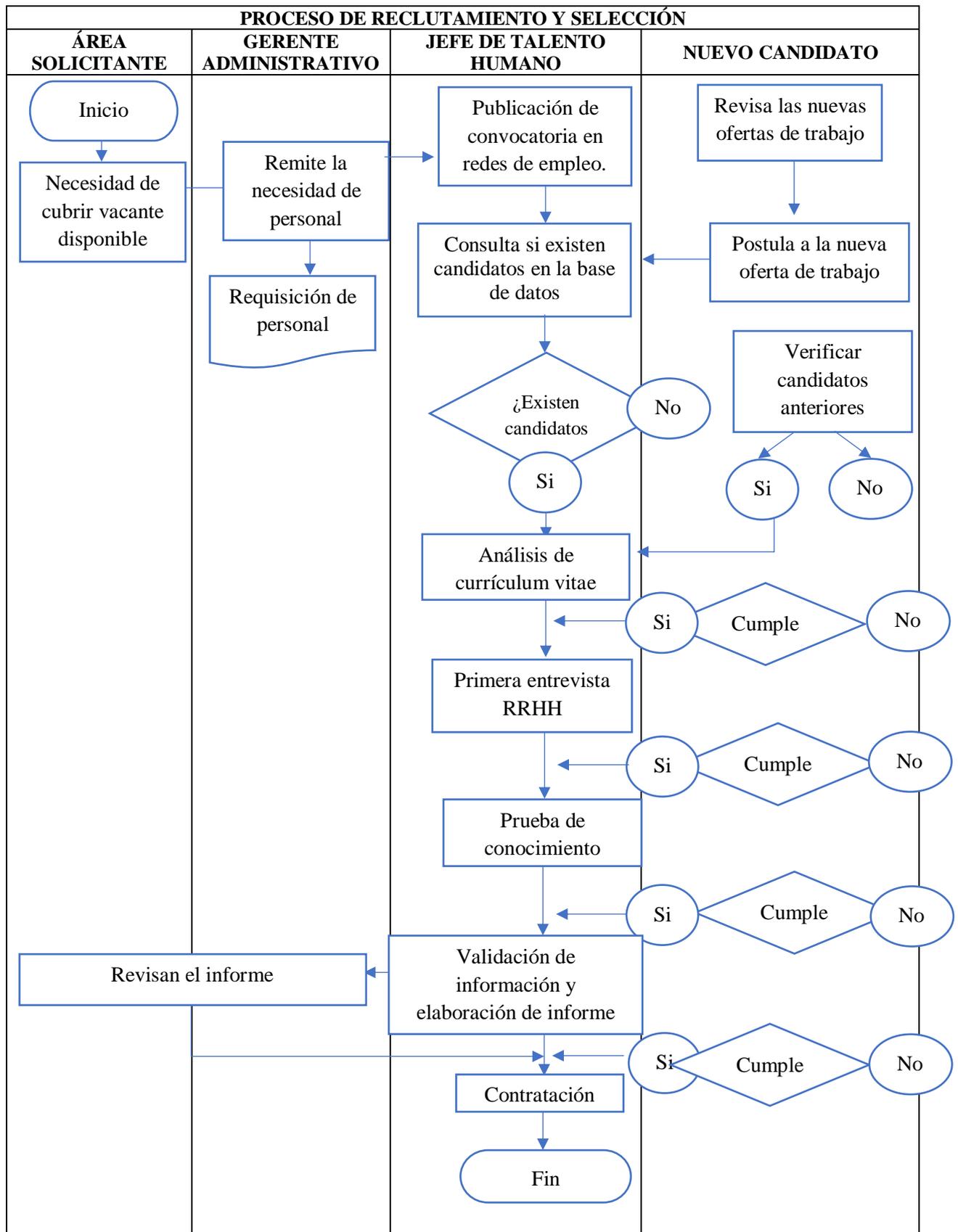
Para efectos de este manual, los proceso y procedimientos de la de la gestión de talento humano (reclutamiento, selección, inducción y SG-SST), de han diseñado a través de flujograma que permiten una mejor visualicen de las actividades de cada función.

4.6.1 Proceso de reclutamiento y selección.

1. Inicio
2. El jefe del área solicitante, tiene la necesidad de cubrir puesto vacante.
3. El jefe del área solicitante, comunica al gerente administrativo la necesidad de cubrir el vacante faltante.
4. La solicitud pasa a Gerencia administrativa para su aprobación.
5. El gerente administrativo, le comunica al jefe de talento humano, mediante una solicitud constatando el perfil del puesto y remuneración.
6. Se procede a realizar una convocatoria del perfil solicitante en redes de empleo y o anuncios en periódicos.
7. Después de un tiempo pronunciado, se verifica si en la base de datos de la empresa, existen nuevos candidatos.
8. Si no existen candidatos, se verifica en la base de datos a los candidatos anteriores.

9. Una vez receptadas las carpetas de los aspirantes, se hace una preselección de los candidatos en función al perfil y hoja de vida.
10. Una vez que se tenga a los candidatos, se les comunica para su primera entrevista con talento humano.
11. Si cumple con las expectativas, se procede a realizar las pruebas de conocimiento.
12. Si cumple entre y más del 80% del 100%, el aspirante pasa a la siguiente fase.
13. Siguientemente, se procede a la verificación de los datos proporcionados en el currículum (datos personales, laborales y referencia) de los candidatos preseleccionados.
14. Se elabora informe de selección de candidatos y se entrega el informe al jefe de área y gerencia para su revisión.
15. El jefe de área escoge al candidato idóneo para el puesto y lo comunica a Talento Humano, así como al candidato seleccionado para que asista a la empresa y se le entregue la lista de documentos necesarios para la contratación.
16. Fin.

Tabla 8. *Flujograma del proceso de reclutamiento y selección*

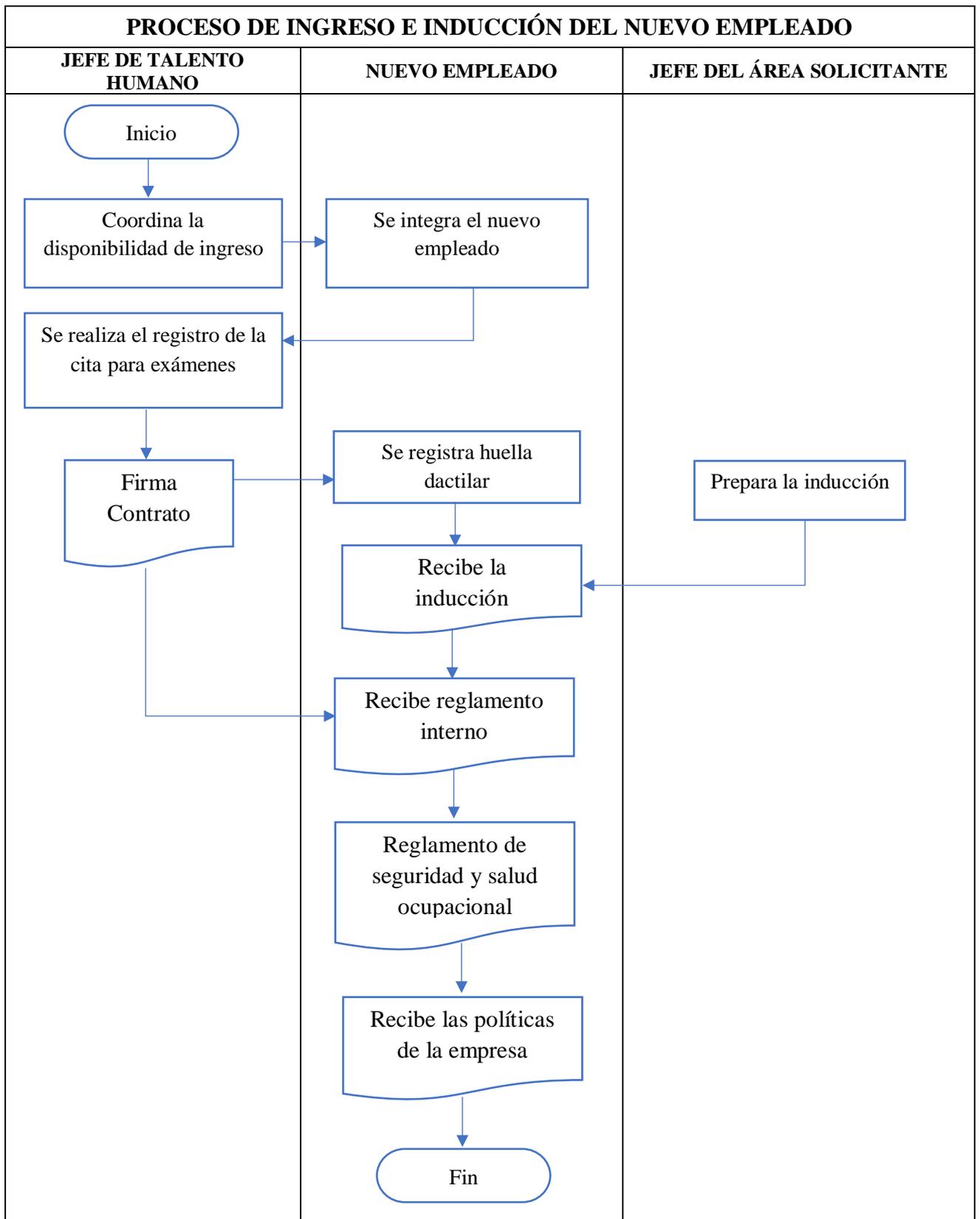


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.2 Proceso de prueba del nuevo empleado

1. Inicio
2. Talento humano coordina con el gerente del área solicitante, el ingreso del nuevo empleado.
3. Se realiza el registro de la cita para la toma de exámenes pre ocupacionales, con el hospital o clínica que mantenga convenio la empresa.
4. Elaboración y entrega del contrato al nuevo empleado, con periodo de prueba.
5. Se registra la huella dactilar en el reloj biométrico, para controlar entrada y salida.
6. El gerente del área solicitante prepara la inducción
7. El nuevo empleado recibe la inducción (oral y escrita)
8. Talento humano entrega copia del reglamento interno, reglamentos de salud y seguridad ocupacional, políticas internas, dentro de los 30 primeros días.
9. Fin.

Tabla 9. *Flujograma del proceso de ingreso e inducción del nuevo empleado*

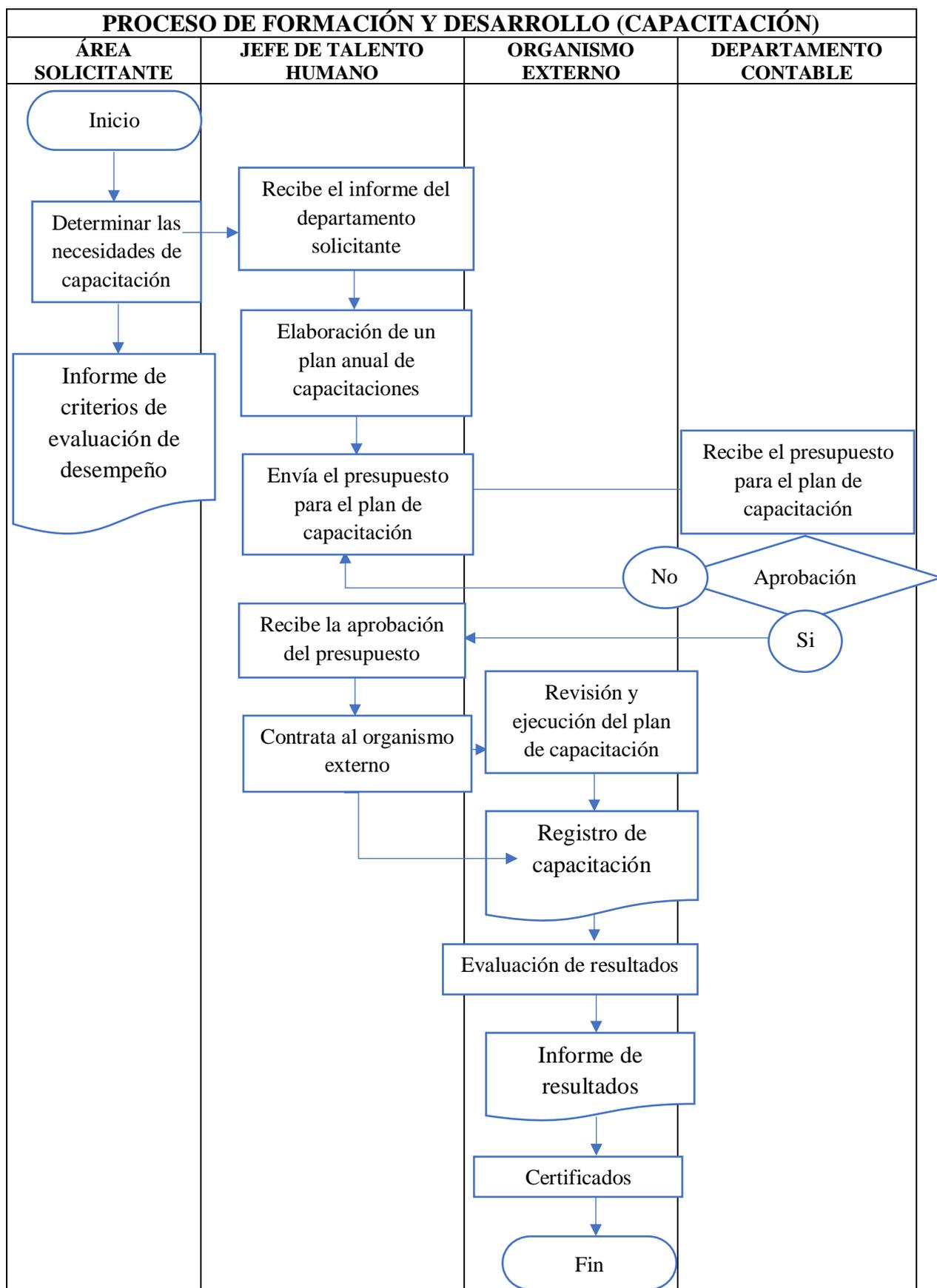


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.3 Proceso de formación y desarrollo (capacitación)

1. Inicio
2. El área solicitante, determina las necesidades de una capacitación mediante una evaluación al departamento.
3. Entrega al jefe de talento humano, el informe de criterios de evaluación de desempeño reiterando que se necesita la capacitación.
4. El departamento recibe la solicitud del informe.
5. Posteriormente, elabora un programa de capacitación anual.
6. Se envía al departamento contable, el presupuesto para ejecutar el plan de capacitación.
7. El departamento contable, recibe el informe del presupuesto, en caso no aprobarlo emite una notificación y justificando él porque del rechazo del requerimiento.
8. Una vez aprobado el presupuesto, se procede a la contratación del organismo externo (capacitador).
9. En conjunto con el capacitador, se revisa el plan de capacitación pre elaborado (fecha, horarios y disponibilidad de tiempo) y luego de esto se ejecuta.
10. Cuando se inicie la capacitación, se realiza el registro del capacitador y verificación de los participantes, por parte del departamento de talento humano.
11. Antes de terminar la capacitación, el organismo externo (capacitador) realizará la evaluación pertinente del curso.
12. Al obtener el resultado de los participantes, se emitirá el informe de resultados.
13. Posteriormente, dependiendo de los resultados se emitirá los certificados de asistencia (todos los participantes) y de aprobación (resultados mayores a 80% de la nota).
14. Fin.

Tabla 10. *Flujograma del proceso de formación y desarrollo (capacitación)*

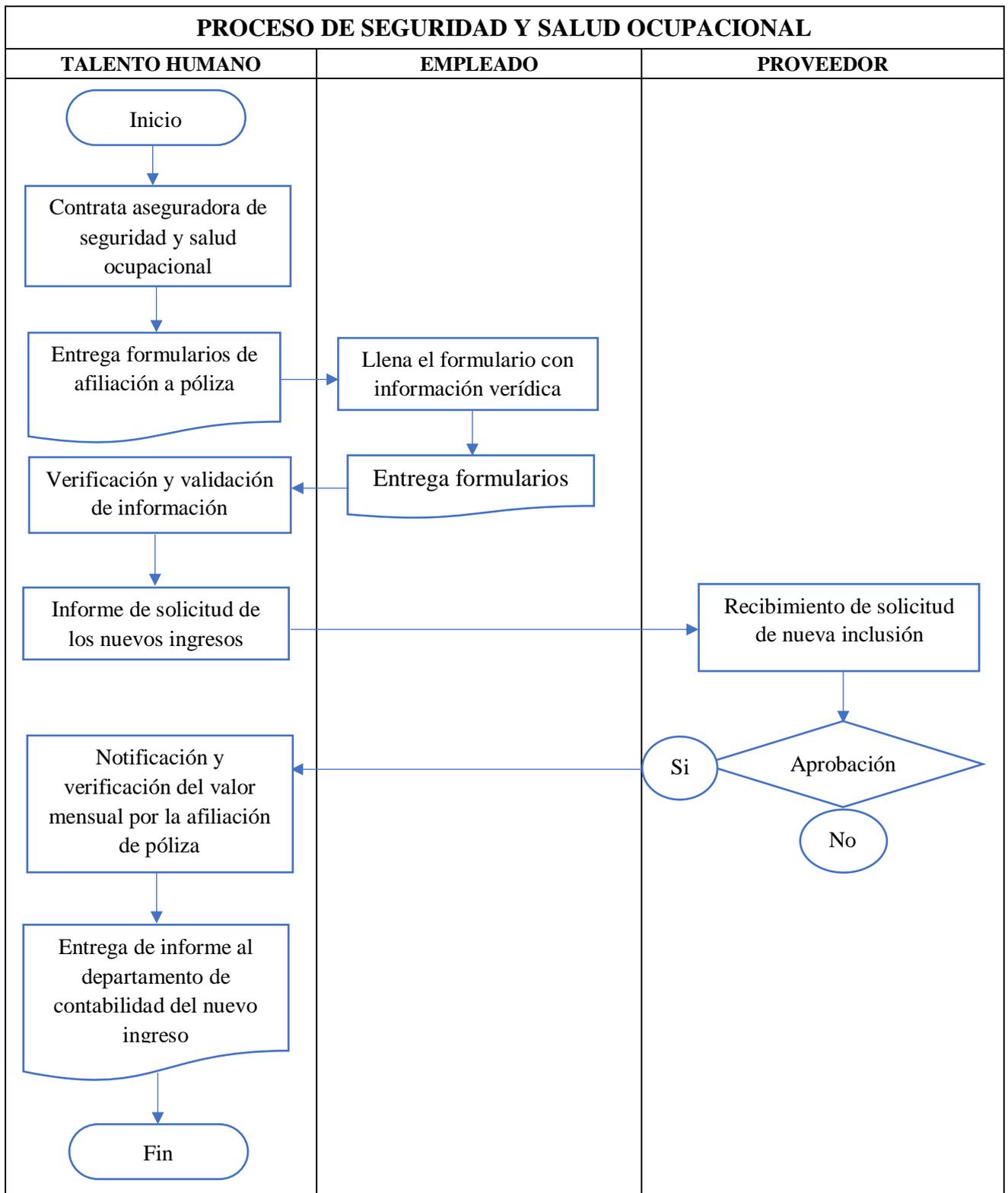


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.4 Proceso de seguridad y salud en el trabajo.

1. Inicio
2. Toda empresa debe velar por seguridad y salud de sus empleados, por lo tanto, se procede a la contratación de una aseguradora de salud y póliza ocupacional.
3. Emisión de formularios de afiliación a la póliza a los empleados.
4. El empleado recibe el formulario y debe llenarlo con información verídica y posteriormente entregarlo al departamento de talento humano.
5. Una vez recibido los formularios, realiza la verificación y validación de la información proporcionada.
6. Talento humano, realiza un informe de solicitud de afiliación de nuevos ingresos al proveedor.
7. El proveedor verifica la información y emite notificación si aprueba o no la solicitud. En caso de no aprobar, notificar por que la negación del proceso.
8. Una vez aprobada la solicitud, el proveedor notifica el nuevo valor mensual que se debe cancelar.
9. Posteriormente el departamento de talento entrega el informe al departamento de contabilidad, resaltando el nuevo valor que se debe cancelar por el nuevo ingreso a la póliza de seguridad y salud ocupacional
10. Fin

Tabla 11. *Flujograma del proceso de seguridad y salud ocupacional*

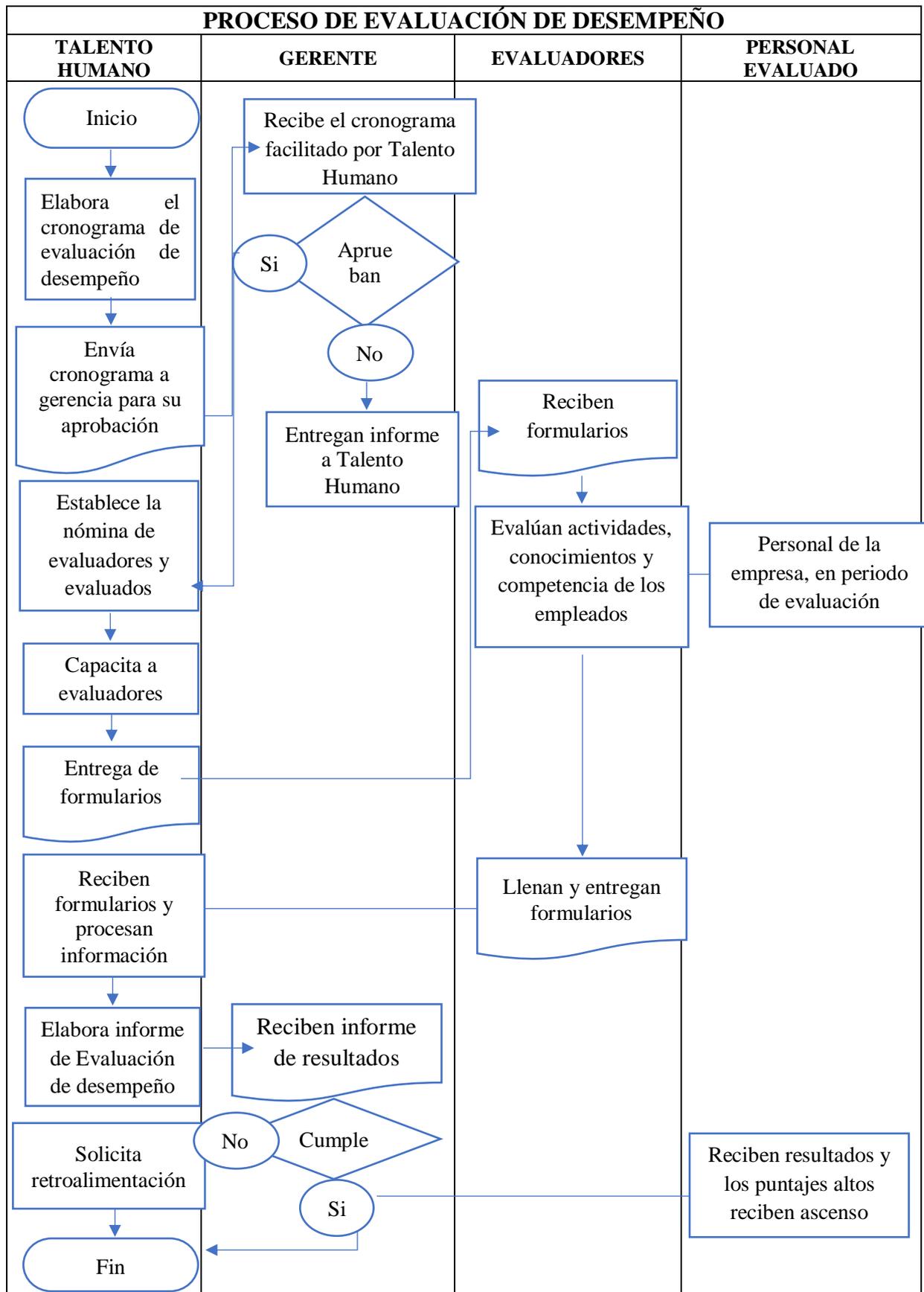


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.5 Proceso de evaluación de desempeño.

1. Inicio
2. Talento humano elabora el cronograma de evaluación de desempeño del periodo y respectivos ascensos.
3. Envían y entregan cronograma a gerencia para su respectiva aprobación.
4. Gerencia recibe el cronograma del departamento de talento humano. Una vez aprobado, confirma su respuesta al departamento, en caso de no aprobar enviar informe a talento humano.
5. Una vez aprobado, talento humano establece la nómina de evaluadores y evaluados.
6. Capacita a los evaluadores, cuáles son los parámetros que evalúa el formulario.
7. Entrega formularios a los evaluadores, para que evalúen las actividades, conocimientos y competencia de los empleados.
8. El personal de la empresa conoce el cronograma de la evaluación.
9. Los evaluadores, llenan y entregan los formularios al departamento de talento humano.
10. El departamento de talento humano, reciben los formularios y procesan la información.
11. Elaboran el informe de evaluación de desempeño y entregan a gerencia.
12. Gerencia recibe el informe de evaluación de desempeño. Si cumplen (resultados mayores a 90% de la nota) reciben ascenso y si no cumplen (resultados menores del 70%) se solicita retroalimentación para los evaluados.
13. Fin.

Tabla 12. *Flujograma del proceso de evaluación de desempeño*

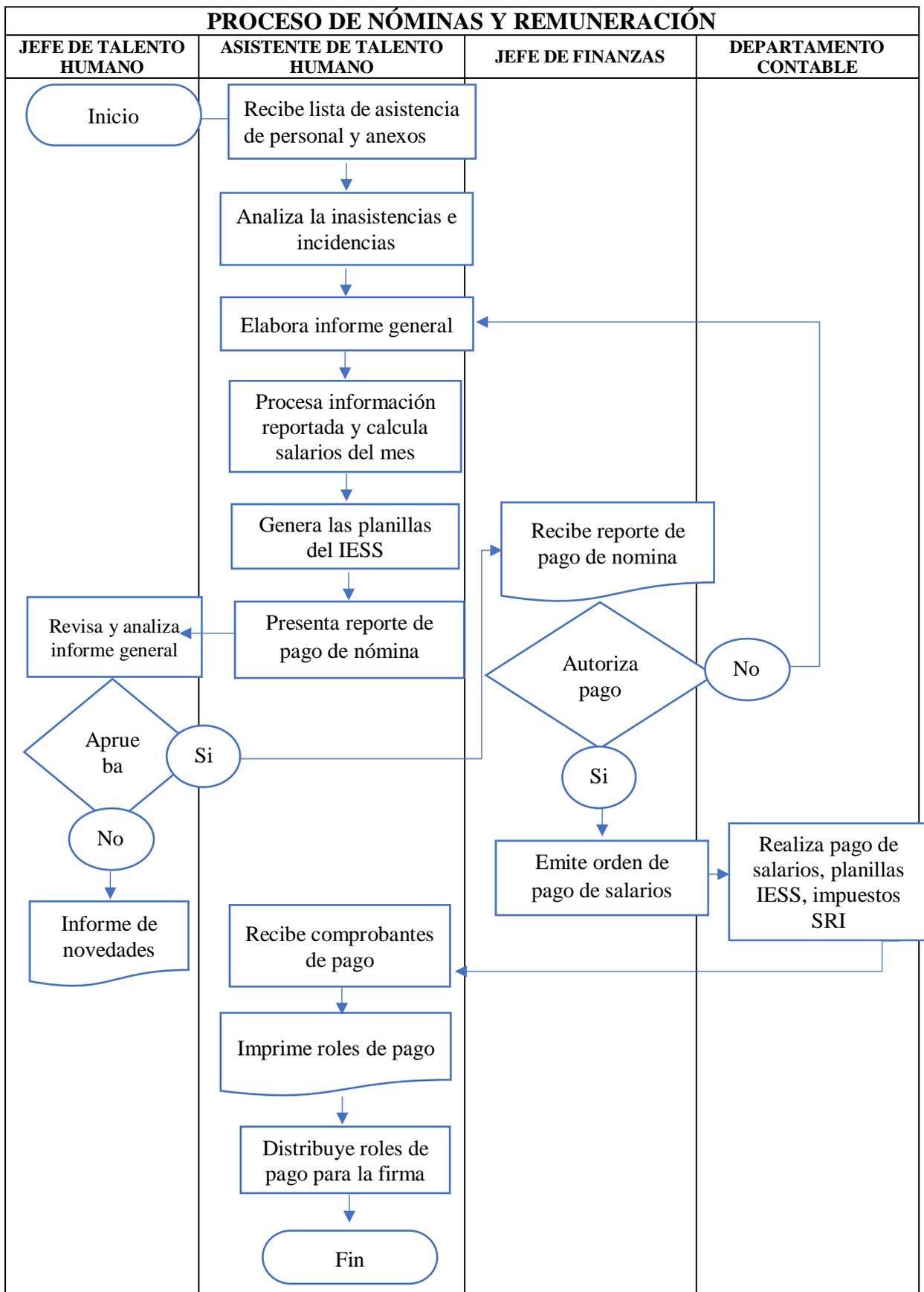


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.6 Proceso de nóminas y remuneración.

1. Inicio
2. Talento humano entrega lista de asistencias de personal y anexos.
3. Asistente de Talento Humano, analiza la inasistencias e incidencias ocurridas en el periodo analizado.
4. Elabora informe general, procesa la información reportada y calcula el respectivo salario de cada empleado.
5. Una vez generado el informe general, genere la planilla del IESS y presenta el reporte de pago de nómina al jefe de Talento Humano.
6. El jefe de Talento Humano revisa y analiza el informe general para su respectiva aprobación. Una vez que aprueba, reporta al jefe de finanzas para el respectivo pago. En caso de no aprobar, emitir informe de novedades al asistente de Talento Humano.
7. Jefe de Finanzas, recibe el reporte de pago de nómina para su posterior aprobación. Si aprueba, emite orden de pago de salarios a los empleados. En caso de no aprobar, remite reporte al asistente de Talento Humano para su verificación de anomalías.
8. Una vez aprobado jefe de finanzas emite orden de pago al departamento contable.
9. El departamento contable, realiza el pago de salarios, planillas del IESS e impuestos SRI.
10. El departamento contable emite al asistente de Talento Humano, los respectivos comprobantes de pagos.
11. El asistente contable, recibe los comprobantes de pagos, para posteriormente imprimir roles de pagos, distribuirlos en los empleados a su vez sean firmados.
12. Fin.

Tabla 13. Flujograma del procesos de nóminas y remuneración

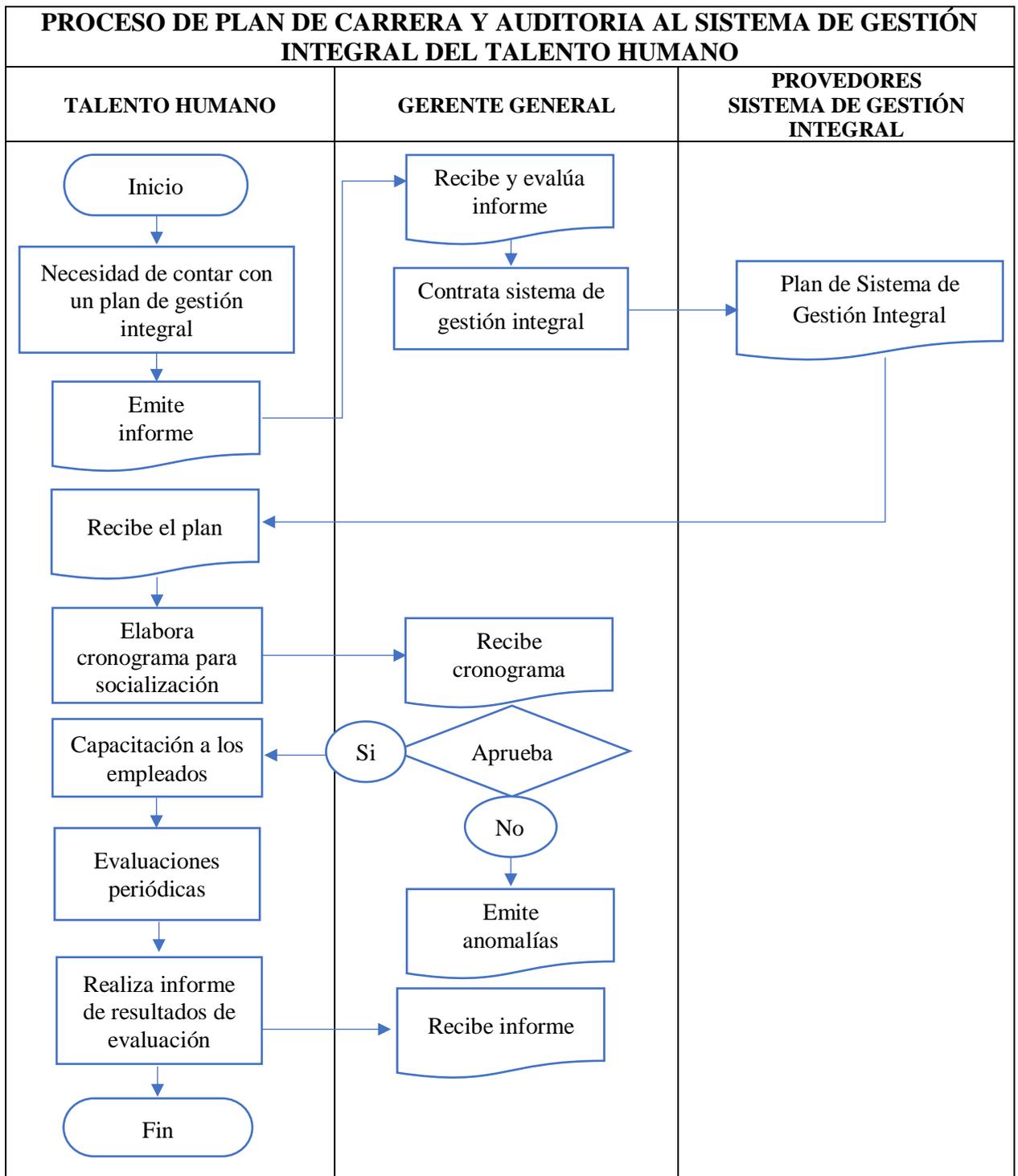


Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.6.7 Proceso de plan de carrera y auditoria al sistema de gestión integral del talento humano

1. Inicio
2. El departamento de Talento humano, tiene la necesidad de contar con un plan de gestión integral.
3. El departamento, emite el informe al gerente general.
4. El gerente general, recibe y evalúa el informe. Contrata un sistema de gestión integral para mejorar la situación del departamento de Talento Humano en sus funciones.
5. El departamento de Talento humano, recibe el plan.
6. Procede a la elaboración del cronograma de socialización y emite al gerente general para su respectiva aprobación. Si aprueba, confirma al departamento de Talento humano su aprobación, en caso de no aprobar, emite informe de las anomalías e inconvenientes que presente el cronograma.
7. Una vez aprobado el cronograma por el gerente general, el departamento de Talento humano comienza las capacitaciones al personal.
8. Después de esto se realizará evaluaciones periódicas (anualmente), con la finalidad de observar el rendimiento y mejoras en las funciones del departamento del Talento Humano.
9. El departamento de Talento humano emite informe de las evaluaciones periódicas al gerente general, con la finalidad de socializarlo con los resultados.
10. Fin.

Tabla 14. *Flujograma del plan de carrera y auditoria al SGI del talento humano.*



Elaborado por: Albán, J. (2019)

4.7 Indicadores de medición de los Procesos de Gestión de Talento Humano.

4.7.1 Proceso de reclutamiento y selección

Mediante la aplicación de este flujograma se pretende mejorar los siguientes aspectos relevantes:

- Llevar a cabo un proceso de selección más estructurado y direccionado hacia las necesidades de personal de cada una de las áreas que lo soliciten.
- Cubrir las necesidades de fuerza de trabajo de manera óptima e inmediata para evitar la duplicidad de funciones.
- Mejorar los procesos administrativos y productivos mediante la identificación oportuna de las problemáticas correspondiente a personal operativo dentro de la empresa.
- Mantener un proceso de selección lo suficientemente efectivo y respetando los estándares exigidos por el Ministerio de Trabajo del Ecuador.

4.7.2 Proceso de ingreso e inducción del nuevo empleado.

A través de la ejecución y seguimiento del presente proceso se estima obtener los siguientes resultados:

- Se pretende gestionar un proceso organizado del ingreso a laborar del nuevo empleado y el direccionamiento hacia el área que lo solicita.
- Se jefe de talento humano procederá a informar y socializar al nuevo empleado cada uno de los reglamentos internos, así como las normativas legales donde se sustentan sus deberes y derechos como empleado.

- Mediante la guía e inducción del área que solicitó la integración de un nuevo empleado, se estima que el mismo pueda conocer a ciencia cierta cada una de las funciones a desempeñar dentro de su nuevo puesto de trabajo.
- Al poseer un empleado lo suficientemente instruido, se evitan escenarios en donde se retrasen los procesos administrativos y operacionales dentro del área de trabajo.

4.7.3 Proceso de formación y desarrollo (capacitación).

En cuanto los aspectos que se identifican como esenciales y que contribuirá el presente proceso, son los siguientes:

- Manteniendo un personal lo suficientemente capacitado se podrá evitar escenarios negativos por costos o daños ocasionados, esto por falta de conocimientos en sus áreas de trabajo por parte de los empleados y sus nuevas funciones o normativas internas.
- El departamento de talento humano podrá gestionar de mejor manera el presupuesto destinado para la capacitación del personal de la empresa, y mantener una conversación continua con los centros de capacitación externos.
- Al contar con una planificación por fechas y departamentos, se va a evitar escenarios en donde no se reciba la inducción necesaria del personal debido a la falta de coordinación interna y más bien los jefes inmediatos se unen al proceso de seguimiento para el correcto desempeño de su personal a cargo dentro de cada área.

4.7.4 Proceso de seguridad y salud ocupacional.

A través del manejo de flujograma del proceso de seguridad y salud ocupacional, se pretende obtener los siguientes resultados:

- Se estima contratar un sistema de seguridad óptimo para beneficio mutuo, tanto para la empresa como para los empleados, de esta manera el personal podrá tener la certeza que los desempeños de sus actividades dentro de sus puestos de trabajo van a estar respaldadas mediante una póliza de seguro.
- Cada uno de los empleados tendrá el beneficio de las ventajas otorgadas por la póliza de seguro, misma que puede ser extendida tanto al trabajador como al resto de su familia.
- Mediante la inducción del personal de la empresa sobre los beneficios de la póliza de seguros el empleado podrá laborar de manera segura y con efectividad dentro de las distintas áreas de trabajo en que se desempeñe.

4.7.5 Proceso de evaluación de desempeño.

Es necesario que la empresa realice un proceso de evaluación de desempeño de sus empleados ya que:

- Uno de los primeros aspectos es que contribuye a generar un seguimiento detallado del avance y el cumplimiento de los objetivos organizacionales de las Pymes, esta evaluación es de manera individual y se podrá alinear a los objetivos organizacionales.
- Poder valorar los aportes que generan cada uno de los colaboradores dentro de sus puestos de trabajo, además de la importancia que éstos les brindan al momento de desempeñar sus funciones.

- Se pretende medir el rendimiento de los empleados dentro de las distintas áreas de trabajo y otorgar incentivos económicos que estimulen un mejor desempeño, esto se verá reflejado en una mayor rentabilidad y productividad del negocio.
- Se permite el identificar, detectar y comprobar la eficiencia del cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados, además de las debilidades de cada uno de ellos dentro de su puesto de trabajo, dándole un mayor interés a las habilidades y destrezas de los colaboradores.

4.7.6 Proceso de nóminas y remuneración.

El mantener un sistema de nómina y remuneración lo suficientemente estructurado, estima obtener los siguientes resultados:

- Gestionar de manera efectiva el tiempo destinado al cálculo de cada uno de los sueldos de los empleados para su inmediata cancelación.
- Evitar escenarios en donde el empleado entable procesos legales o en su defecto, disminuya su rendimiento laboral por la falta de pago de su nómina mensual.
- Manejando un efectivo control del proceso de nómina se podrá mantener una constante comunicación con el departamento financiero y gerencial para la autorización de cancelación de las remuneraciones, además de cumplir con los porcentajes de participación ante el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Determinar si un empleado ha realizado adelantos de pagos y proceder a su débito, además de subir la nómina al sistema de seguros ecuatoriano, así como el cumplimiento del pago de la participación patronal.

4.7.7 Proceso de plan de carrera y auditoria al sistema de gestión integral de talento humano.

Entre los beneficios y ventajas de contar con el cumplimiento del presente proceso de gestión integral de talento humano, tenemos:

- Permitir llevar a cabo una correcta alineación de las estrategias organizativas con el personal que desempeña sus funciones en las áreas de trabajo de la empresa.
- Se estima necesario el llevar a cabo la contratación de un plan sistema de gestión integral y direccionar los informes necesarios para su correcta socialización con el departamento de recursos humanos y demás áreas.
- A través de su aplicación se proyecta el poder reducir la tasa de rotación de los colaboradores dentro de una misma área de trabajo, con esto se pretende generar al colaborador una noción de seguridad laboral y de desarrollo, así como crecimiento profesional.
- Reforzar la imagen organizativa y el aumento del compromiso por parte de los empleados para generar los resultados económicos necesarios, además de gestionar una equitativa colaboración de las áreas para el cumplimiento de las metas empresariales.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como fin presentar las respectivas conclusiones una vez presentado el Manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil.

- En relación al primer objetivo, “analizar los aspectos teóricos que sustentan la investigación”, el talento humano ha sido gestionado con el paso del tiempo de diferentes formas con el fin de encontrar un mejor uso de estos recursos con los que dispone una empresa. En este contexto, esta gestión genera un efecto entre las personas u organizaciones, con la finalidad de ejecutar mejor el proceso que garantice su alto nivel de competitividad y productividad. Además, implementar un manual de proceso de gestión de talento humano permite de alguna manera identificar los subsistemas existentes dentro de una organización, estos con el propósito de lograr administrar de mejor manera los métodos y procedimientos establecidos, así como la identificación de perfiles que se ajusten a los puestos por competencias, proceso de reclutamiento de personal, procesos remunerativos, evaluación de desempeño, entre otros aspectos.
- En relación al segundo objetivo, se diagnosticó la situación actual de la gestión de talento humano en las pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil”, mediante las entrevistas realizadas se pudo notar que la gestión no se encuentra bien estructurada por motivos de considerarse pequeñas empresas, limitándose a rubros de contratación de personal y capacitaciones en algunas ocasiones de corto plazo, del mismo modo dentro del departamento contable la inducción de nuevo personal se da bajo guía del personal más antiguo dentro

del departamento y no bajo estatutos coordinados por el departamento de RRHH.

- En relación al tercer objetivo, identificar los factores que intervienen en la gestión de talento humano tomando como referencia modelos de negocios exitosos, los entrevistados de la aplicación del Focus Group, consideran que las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar un “plan de gestión de talento humano” factor para poder llevar a cabo una mejor operación de la empresa y alcanzar los objetivos económicos planteados por el organismo.
- Finalmente, en relación al objetivo 4, identificar los procedimientos para la atención integral de las actividades en la gestión de talento humano para el éxito de las pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil, se propuso la implementación de un manual que estaría al alcance para el cumplimiento del personal de gestión de talento humano de estas pymes y sistematizado las principales actividades bajo lineamientos que deberán seguir para facilitar las actividades realizadas.

RECOMENDACIONES

Posterior a la presente investigación se destaca las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que pymes comerciales en la ciudad de Guayaquil, tomen en consideración el manual de diseño organizacional que se planteó, con la finalidad de que socialicen a los empleados de las pymes comerciales y faciliten las funciones y actividades ejecutadas por los empleados.
- Además, deben contar con una estructura organizacional bien definida, dentro de las Pymes para mantener actualizado la estructura departamental de cada pyme, partiendo desde el puesto superior gerencial o presidencial con el respectivo nombre de la persona a cargo, y así sucesivamente con cada uno de los departamentos como es el caso: contable, costos, compras, tesorería, médico, etc.
- Si el Manual de procesos para la gestión del talento humano de las Pymes comerciales es aceptado, se deben realizar evaluaciones periódicas con el objetivo de analizar sus resultados y comparar la evolución de la rentabilidad de empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Tlento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Granica.
- Arango, Y., Escobar, L., & Garcia, A. (2015). *UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4159/1/Modelo_Medicion_Impacto_Arango_2015.pdf
- Armador, A. (2016). *Universidad Autonoma de Nuevo Leon*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Asamblea Nacional. (Enero de 2017). *Ministerio de trabajo* . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/LEY-DE-SEGURIDAD-SOCIAL.pdf>
- Asamblea Nacional. (2018). Obtenido de [http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2\)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf](http://servicios.agricultura.gob.ec/transparencia/2018/Agosto2018/a2)%20Base%20legal%20que%20la%20rige%20a%20la%20instituci%C3%B3n/CRE.pdf)
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bahamon, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). *UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA* . Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Banco del Estado. (2012). *Manual del proceso de gestión del talento humano del Banco del Estado*. Obtenido de <https://www.bde.fin.ec/sites/default/files/BDE2015/LOTAIP2015/05Mayo/Matriz/MANUAL%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20TALENTO%20HUMANO.pdf>
- Bustos, O. (2016). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14592/BUSTOSCORREAOMARFERNANDO2016;jsessionid=B19D43EB303F31DD70E9EBF16C6F6992?sequence=3>
- Camargo , Q. (Marzo de 2016). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14197/CamargoPolancoQuebinEnrique2016.pdf?sequence=3>

- Carranco, R. (2017). *Universidad de Valencia*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iesca/files/2018/03/14CA201702.pdf>
- Chauca, J. (2014). *Universidad Tecnica de Ambato*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/9280/1/FCHE-PSIP-81.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de <https://es.pdfdrive.com/gesti%C3%B3n-del-talento-humano-d48208747.html>
- Chiavenato, I., & Nagore, G. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colmenares, A., & Piñero, M. (2008). *La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y teansformación de realidades y prácticas socio-educativas*. Obtenido de Universidad Pedagógica Experimental Libertador : <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>
- Cuesta, A. (2017). *Gestion del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el Enero de 2019, de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Indicadores-de-gestion-humana-y-del-conocimiento-en-la-empresa-1ra-Edici%C3%B3n.pdf>
- Cueva, T., & Soria, M. (2013). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9444/Tesis%20CMO%20RRHH%2023%20de%20enero%20de%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*, 184 - 202. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Delgado, D., & Chávez, G. (abril de 2018). *Las pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Diario El Universo. (29 de Mayo de 2018). Empresas tienen 24 meses para acceder a incentivos productivos.

- Ekosnegocios. (2012). Ranking Pymes. *Ekosnegocios*, 44-46.
- Ekosnegocios. (2016). Pymes 2016. *Ekosnegocios*, 50-51.
- Ekosnegocios. (31 de octubre de 2017). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9813>
- El Telégrafo. (2011). *Cuatro tipos de negocios resultan muy rentables*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/1/cuatro-tipos-de-negocios-resultan-muy-rentables>
- Garcia, M., & Chavez, R. (2017). *Universidad L a Rioja*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6317395.pdf>
- Graterol, R. (2011). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <https://jofilop.files.wordpress.com/2011/03/metodos-de-investigacion.pdf>
- Gutierrez, A. (2015). *UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO*. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/103/1/TL_Gutierrez_Bazan_AnaLuciaDeLourdes.pdf
- INEC. (2017). *Directorio de empresas*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoplak/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- International Research. (2018). *Qué es un Grupo Focal*. Obtenido de International Research: <https://www.sisinternational.com/que-es-un-grupo-focal/>
- Louffat, E. (2012). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage learning.
- Manay , M., & Manay, G. (2012). Obtenido de https://repository.unilivre.edu.co/bitstream/handle/10901/10406/Castaneda_Naranjo_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mayhew, R. (1 de febrero de 2018). *Los factores importantes de la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13119213/los-factores-importantes-de-la-gestion-de-recursos-humanos>
- Medrano, C. (2014). *Diagnóstico organizacional de la empresa café del mar*. Obtenido de [http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20\(edici%C3%B3n%20terminada\)%20\(1\).pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20(edici%C3%B3n%20terminada)%20(1).pdf)

- Mendez, J. (2015). *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14145/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20EN%20LA%20CONSECUENCIA%20DE%20LOS%20OBJETIVOS%20ORGANIZACIONALES.pdf;jsessionid=B3C079A32A48F7A0FE30BC466B1778F8?sequence=1>
- Ministerio de Trabajo; Asamblea Nacional. (2015). *Informacion Ecuador.com*. Obtenido de <https://informacionecuador.com/codigo-de-trabajo-ecuador-actualizado-2017-descargar-pdf/>
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Muñoz, J. (marzo de 2012). *Manual de procedimientos para la gestión del talento humano para los agentes de cargas internacionales*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada y San Buenaventura: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6832/MunozVesgaJoseManuel2012.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 153 - 161. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21231108007.pdf>
- Ortiz, L. (2008). *Manual de Procesos y Procedimientos*. Cartagena de Indias: Firma de Asesoría y Consultoría AyGes .
- Pickers, S. (2015). *La etnografía como herramienta en la investigación Cualitativa*. Obtenido de Psyma Group AG.: <https://www.psyma.com/company/news/message/la-etnografia-como-herramienta-en-la-investigacion-cualitativa>
- Portales, P., & De la Rosa, M. (15 de Enero de 2017). *Universidad Politécnica de San Luis Potosí*. Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>
- Prieto, P. (2013). *Gestión de talento humano como estrategia para retención de personal*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Prieto, P. (2013). *Universidad de Medellín*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

- Puig, R. (2013). *Los estudio Fenomenológicos*. Obtenido de Slideshare:
<https://es.slideshare.net/bibliotecarioinvestigando/los-estudios-fenomenologicos-copia>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rodríguez, S. J., & Martínez, A. P. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial enfoque basado competencias*. México: Mc Graw.
- Romero, W. (2017). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16827/1/TESIS%20FINAL.pdf>
- Rosales, A. (2017). *Universidad Cesar Vallejo*. Obtenido de
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/8579/Rosales_MAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sanfeliciano, A. (13 de enero de 2018). *Diseño de investigación: enfoque cualitativo y cuantitativo*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (junio de 2004). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Obtenido de
https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf
- Senplades. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de
http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Shuttleworth, M. (26 de septiembre de 2008). *Diseño de Investigación Descriptiva*. Obtenido de <https://explorable.com/es/diseño-de-investigacion-descriptiva>
- Sum, M. (2015). *Universidad Rafael Landivar*. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2019). *Ranking empresarial - Provincia del Guayas*. Obtenido de
<https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=09&tipo=2>
- Tello, S. (2014). *Universidad La Rioja*. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5157875.pdf>

Tirira, B. (julio de 2011). *Factores que intervienen en la planeación Rh*. Obtenido de <http://modernagediondeltalentohumano.blogspot.com/2011/07/factores-que-intervienen-en-la.html>

Toro, L. (Mayo de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y%20OLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=C388EAC3BD713023F2E2A2F285F339C5?sequence=2>

Valencia, M. (2018). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>

Vallejo, L. (2016). *ESPOCH*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Van Dalen, D., & Meyer, W. (2006). *Estrategia de la investigación descriptiva*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (Séptima ed.). México: Mc Graw.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Entrevista

Nombre de la empresa:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

—

PREGUNTAS

1. **¿Qué tiempo lleva en este cargo?**
2. **Podría describir las actividades y funciones que realiza en el mismo.**
3. **¿Ha recibido asesoría correcta para desempeñar el cargo que está ejerciendo y cree que su trabajo aporta al desarrollo de la organización?**
4. **¿Conoce usted la existencia de algún manual de gestión de talento humano dentro de la empresa?**
5. **¿Considera necesario elaborar una herramienta que le ayude a la ejecución de sus actividades y funciones?**
6. **¿La empresa cuenta con un organigrama actualizado de los diferentes departamentos que la conforman?**
7. **¿De qué manera se vincula el departamento de Talento Humano con sus colaboradores?**
8. **¿Cómo considera que se han manejado las relaciones interpersonales con el departamento administrativo y operativo?**
9. **¿Estima importante el trabajo del departamento de talento humano para obtener una mayor productividad en las pymes?**
10. **¿Cree usted que mejorar el desempeño dentro del ambiente laboral, ayudará a cumplir con la misión y visión de la empresa?**

Elaborado por: Albán, J (2019)

Anexo 2 Ficha de observación sobre las Pymes en Guayaquil

Criterio	Si	No
Crecimiento económico de las Pymes en Guayaquil		
Correcta ejecución de procesos administrativo		
Cohesión de las áreas administrativas		
Especialización y diversificación de las áreas productivas		
Comercialización local y nacional		
Acceso a créditos y préstamos bancarios		
Inversión nacional y extranjera		
Aporte a la economía nacional		
Informes económicos mensuales y anuales		
Competitividad de precios a nivel local		
Exportación de la producción local		
Evolución positiva de los procesos de gestión de talento humano		
Políticas públicas a favor de las pymes		
Cumplimiento de objetivos económicos mensuales y anuales de las Pymes		
Mejor nivel de ingresos a nivel local y nacional		

Elaborado por: Albán, J (2019)

**PREGUNTAS DE FOCUS GROUP A PYMES MÁS REPRESENTATIVAS
DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

- 1. ¿Cuál es la necesidad más relevante dentro de los procesos administrativos y de talento humano de la ciudad Guayaquil?**
- 2. ¿Cuál es el nivel de participación económica dentro del territorio nacional?**
- 3. ¿Cuánto es el nivel de ingresos por ventas percibidas por la empresa dentro de la ciudad de Guayaquil?**
- 4. ¿Qué nivel de utilidad percibió la empresa?**
- 5. ¿Cuál considera los factores que deberían implementar las pymes para un mayor crecimiento económico?**
- 6. ¿Considera que la implementación de un manual de procesos dentro de las pymes es importante?**

Elaborado por: Albán, J (2019)