



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ECOTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS
ECUATORIANAS QUE SON PARTE DEL RANKING DEL INSTITUTO
GREAT PLACE TO WORK ECUADOR PERÍODO 2013-2016**

NATASHA CAROLINA ESPINOZA GONZÁLEZ

MGS. YADIRA ARMAS ORTEGA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2017

DEDICATORIA

A mis padres:

María del Pilar González y Rafael Espinoza, por ser el pilar fundamental de mis logros, brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por el esfuerzo puesto en mi formación personal y académica. Gracias por la confianza, son mi más grande tesoro.

A mis amigos:

David y Vanessa, por estar pendientes de mis avances, por su preocupación y apoyo en cada paso de mi vida profesional.

Karen, Priscila e Ivis, por emprender juntas esta aventura y haberla culminado con éxito, gracias a su complicidad y ayuda a lo largo de esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento a la Escuela de Negocios Humane, institución que supo guiarme correctamente desde sus aulas hasta la obtención de mi título de Licenciada, por la riqueza y el amor que impartieron en mí por la carrera y ser partícipes de mi formación personal.

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LAS EMPRESAS
ECUATORIANAS QUE SON PARTE DEL RANKING DEL INSTITUTO
GREAT PLACE TO WORK ECUADOR PERÍODO 2013-2016**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ
COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL
INSTRUCTIVO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: NATASHA CAROLINA
ESPINOZA GONZÁLEZ.**

QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.

Samborondón, 14 de julio del 2017

MGS. YADIRA ARMAS ORTEGA

TUTOR

RESUMEN

La necesidad de las empresas ecuatorianas de ser competitivas en un mercado golpeado por la crisis económica abre paso a la innovación de estrategias para la optimización de recursos que ya posee, para alcanzar una situación ideal se busca agregar valor a los productos ofertados en el mercado, lo que hará que la producción sea de mejor calidad y que el precio sea acorde a los beneficios que el consumidor recibe, esto solo se logrará con un trabajo integral de todos los colaboradores. Actualmente se conoce según varios estudios que las empresas que se involucran al 100% con su personal, se preocupan por la motivación de los mismos y el ambiente laboral, tienen índices altos de proactividad y eficiencia (Great Place toWork, 2005), una correcta gestión de los talentos como activos intangibles ayudará a potencializar al máximo las capacidades y competencias de los colaboradores lo cual repercutirá en su rendimiento laboral (Barros, 2010). Por otra parte existen organizaciones que califican la gestión del capital Humano como el Instituto Great Place to Work que opera en Ecuador desde el año 2005, quienes elaboran un ranking anual con las empresas que manejan una correcta gestión de su personal (Ekos Negocios, 2014). Se espera que la determinación de los factores claves de éxito de empresas que han implementado este sistema ayude a que otras organizaciones como las PYMES innoven en la correcta gestión del talento humano y esta repercuta en el aumento en la productividad de sus organizaciones. Para llevar esto a cabo se propone la elaboración de un manual de buenas prácticas de baja inversión diseñada especialmente para la pequeña y mediana empresa de fácil acceso e implementación.

ABSTRACT

In a market hit by an economic crisis, competitiveness between Ecuadorian companies is a necessity. This necessity makes way for the innovation of strategies meant for the optimization of the resources that these companies already have. In order to attain an ideal position, there is a need to increase the quality of the products set in the market by promoting productivity in the elaboration of these products in order to keep the cost low for the product that the consumer receives. This can only be achieved with the integrity and efficiency shown by the company's employees. According to multiple studies, companies that are completely involved with their employees' motivation and work environment show great signs of productivity and efficiency (Great Place to Work, 2005). A company's way of understanding employee abilities as a valuable intangible is crucial for the company's level of productivity. (Barros, 2010).

Great place to work is a company which arrived to Ecuador in 2005, they create an annual ranking which includes all the companies that manage their personnel in a correct and respectful way (Ekos Negocios, 2014). It is expected that by implementing these key facts needed for companies to achieve success in the human resources department, will help other organizations in innovating their own way of managing human resources and understand how important it is for the company's level of productivity.

The proposition is to create a guide that provides innovating ideas and good habits designed for small and medium sized companies and their budgets while also creating ease of access and implementation.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL	
RESUMEN	
ABSTRACT	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
INTRODUCCIÓN	1
Contexto histórico social del objeto de estudio	1
Antecedentes	2
Planteamiento del Problema.....	4
Pregunta Problémica.....	4
Delimitación del Problema.....	5
Objeto de Investigación	5
Objetivos	5
General	5
Específicos.....	5
Justificación.....	6
Novedad	7
Alcance de la Investigación.....	7
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1. DEFINICIÓN	9
1.2. EVOLUCIÓN	11
1.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	13
1.4. APOSTAR POR EL CAPITAL HUMANO	18
1.5. INSTITUTO GREAT PLACE TO WORK.....	20
1.6. LAS PYMES	29
1.7. LAS PYMES Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO	30
2. CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS	35

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	36
2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	36
2.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	37
2.5. PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	38
2.6. UNIVERSO	39
2.7. MUESTRA.....	42
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ..	44
4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA	56
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico No. 1. Distribución área RRHH</u>	14
<u>Gráfico No. 2. Factores para el éxito en las inversiones</u>	22
<u>Gráfico No. 3. Visión empleado.....</u>	24
<u>Gráfico No. 4. Visión empleado.....</u>	26

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla No.1. 2013.....</u>	40
<u>Tabla No.2. 2014.....</u>	40
<u>Tabla No.3. 2015.....</u>	41
<u>Tabla No.4. 2016.....</u>	41
<u>Tabla No. 5. Muestra</u>	42
<u>Tabla No. 6. ACE seguros</u>	44
<u>Tabla No. 7. AMC Ecuador</u>	45

<u>Tabla No. 8. Bagó</u>	45
<u>Tabla No. 9. BGR</u>	45
<u>Tabla No. 10. Bayer</u>	46
<u>Tabla No. 11. Belcorp</u>	46
<u>Tabla No. 12. Directv</u>	46
<u>Tabla No. 13. Ecopacific</u>	47
<u>Tabla No. 14. Floreloy</u>	47
<u>Tabla No. 15. Indura</u>	47
<u>Tabla No. 16. La Joya</u>	48
<u>Tabla No. 17. Linde</u>	48
<u>Tabla No. 18. Novartis</u>	48
<u>Tabla No. 19. Qualisa</u>	49
<u>Tabla No. 20. Roche</u>	49
<u>Tabla No. 21. Villa del Rey</u>	49
<u>Tabla No. 22. Datos Condensado</u>	50

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>Anexo 1. Manual de Buenas Prácticas</u>	
<u>Anexo 2. Guía Entrevista a Administradores de Pymes</u>	
<u>Anexo 3. Guía Entrevista a Expertos en el Área de Talento Humano</u>	

INTRODUCCIÓN

Contexto histórico social del objeto de estudio

Dadas las cifras de desaceleración económica que se viene arrastrando desde el 2011, sumado a la caída de los precios del petróleo y la crisis económica, se ha denotado una clara pérdida de competitividad de las empresas ecuatorianas (Zabala J. C., 2016); por esta razón, muchas de las grandes organizaciones han optado por crear estrategias innovadoras para optimizar la utilización de los recursos con la finalidad de aumentar la competitividad empresarial. Una de las estrategias más importantes que se han desarrollado es apostar por el Capital Humano, tomando en consideración la primicia de que la buena gestión de las personas tendrá un efecto directo en la creación de valor y la proactividad de la empresa (Ekos Negocios, 2014).

La importancia de esta investigación radica en que la misma abrirá paso a la determinación de pautas que ayuden a pequeñas y medianas empresas a generar valor a través de los talentos que tienen dentro de la organización, buscando estrategias que se acoplen a la realidad que el país está atravesando. Abordar este tema en este momento, es pertinente debido a que las PYMES, en su mayoría, no cuentan con un sistema de gestión del talento humano bien establecido (Echeverria, Campuzano, Ziadet, 2016), por ese motivo se propone tomar como referencia las organizaciones que han tenido éxito y están en el ranking del Instituto Great Place to Work, el cual opera en Ecuador desde enero del 2005.

Por otra parte se describe la contribución al Plan Nacional del Buen Vivir, al alinearse directamente al segundo, tercer y cuarto objetivo: “Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad”, “Mejorar la calidad de vida de la población”, “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía” respectivamente (Secretaría

Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013) donde se menciona garantizar la equidad, el derecho al trabajo digno, respeto de horarios y tiempo libre, la mejora de la calidad de vida y adicional promover la educación y capacitación; se planea establecer la creación de un ambiente laboral sano no discriminativo donde los altos mandos tengan en consideración potencializar los conocimientos y competencias de su capital Humano lo cual repercutirá al cumplimiento de este lineamiento.

Antecedentes

Si bien, en la actualidad se reconoce la importancia del departamento de recursos humanos debido a su gestión y estrecha relación con el cumplimiento de objetivos de la organización, la Msc. Mónica Llanos plantea en su artículo: “Las buenas prácticas en la gestión humana: clave del éxito de las mejores empresas” que el cien por ciento de las 50 primeras empresas del Ranking de Ekos Negocios de las empresas con mayor éxito en el ámbito financiero, tienen muy clara la importancia de la buena gestión humana y las mantienen como filosofía en la administración de la organización. (Llanos, 2016)

Hace referencia a tres variables fundamentales de las buenas prácticas de la gestión humana, tales como: cultura, clima y calidad de vida laboral; el objetivo es abordar los conceptos ya mencionados, determinar el campo de acción para así enfocarse en las empresas de éxito y la consideración que estas posean a las variables para determinar si las organizaciones cuentan o no con buenas prácticas en la gestión humana.

Mediante una investigación cualitativa determinó si las variables expuestas de buenas prácticas en la gestión del talento humano, estaban dentro de las características internas de las organizaciones estudiadas del ranking de EKOS Negocios de las empresas más exitosas financieramente hablando.

Tomó como muestra las cincuenta primeras empresas del ranking, pudiendo determinar que la totalidad de estas, practican las buenas prácticas de gestión del talento humano, incluyendo las tres variables definidas, comprobando así que las estas variables son una clave de éxito de las organizaciones.

Un segundo trabajo de investigación, esta vez la investigación se centra en Colombia, país donde también está presente el instituto Great Place to Work.

EL título es: “El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011”, donde el autor Oscar Javier Jiménez Yepes describe la confianza que imparten los líderes en organizaciones de diferentes sectores, valoradas por el Instituto Great Place to Work. (Jiménez, 2012)

La finalidad de esta investigación repercute en un análisis general de las prácticas de liderazgo en las empresas del ranking y hacer una comparación entre el liderazgo y la excelencia de las organizaciones expuestas.

EL autor pudo concluir con su investigación que en las grandes empresas la credibilidad y percepción acerca de los líderes es muy alta, estos siempre están prestos a escuchar, además se sienten incluidos y respetados como profesionales, resumiendo que las empresas que constan en el ranking tienen un liderazgo integral, mostrando un ambiente laboral excelente y objetivos de la organización bien definidos y encaminados por las cabezas de la organización.

En un tercer trabajo, la autora Verónica Antepara busca con su investigación titulada: “Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador” que los directivos de las empresas Guayaquileñas concienticen sobre el clima laboral de sus organizaciones y los beneficios que este repercute en la obtención de

resultados, por eso afirma que la base de una buena empresa es la continua mejora, comunicación y sociabilización de los objetivos de la misma. (Antepara, 2013)

EL objetivo planteado es crear un plan de comunicación en el cual las empresas se sientan motivadas y reconozcan la importancia de la buena relación con sus colaboradores, la mejora continua del ambiente laboral y recatar los beneficios que esta llevaría a cabo.

Con esto la autora pudo concluir que el correcto funcionamiento de una organización está basado en una estabilidad interna que empieza por los colaboradores, por ello deben implementar planes de mejoramiento internos que aporten estabilidad y satisfacción a los miembros de la empresa.

Planteamiento del Problema

La mayor parte de las PYMES en Ecuador no constan con un manual de buenas prácticas en la gestión del talento humano a diferencia de grandes empresas catalogadas como exitosas, que han aumentado su productividad gracias a la implementación de manuales y la elaboración auditorias, un ejemplo claro es el ranking anual del instituto Great Place to Work con las mejores empresas para trabajar en Ecuador desde el año 2005.

Pregunta Próblema

¿Cómo ayudaría a elevar el nivel de productividad en las PYMES, la adaptación de un manual de buenas prácticas en la gestión del talento humano?

Delimitación del Problema

Tiempo: 2013 – 2016

Lugar: Ecuador

Campo: Talento Humano

Aspecto: Elaboración de Manual de Buenas Prácticas en la Gestión del Talento Humano.

Población: Empresas del ranking Great Place to Work.

Objeto de Investigación

Proceso de Gestión de Talento Humano

Objetivos

General

Analizar los factores claves de éxito de las empresas que han logrado un puesto en el Ranking del Instituto Great Place to Work, con la finalidad de crear un manual de prácticas de baja inversión enfocado en las PYMES.

Específicos

- Identificar los fundamentos teóricos que sustentan las buenas prácticas en la Gestión del Talento Humano.
- Diagnosticar los factores recurrentes que han llevado a las empresas a hacer parte del ranking de Great Place to Work en Ecuador, así como las características de dichas empresas.
- Diseñar un manual de buenas prácticas en la Gestión del Talento Humano a pequeñas y medianas empresas ecuatorianas.

Justificación

La presente investigación busca determinar un patrón de la gestión exitosa del capital humano como estrategia para aumentar la productividad de las organizaciones, tomando como principal referencia el Ranking expuesto por el Instituto Great Place to Work, el cual determina las mejores empresas para trabajar en el país.

Si bien el país está atravesando un decrecimiento económico debido a varios factores, las empresas tienen en sus manos el reto de mantenerse en el mercado y seguir generando ganancias, esto ha llevado a buscar la innovación optimizando recursos y aun así competir en el mercado. Varios expertos concuerdan en que mientras más involucrados y a gusto este el personal con los objetivos y dirección de la empresa, tendrán un mejor desempeño y esto se verá reflejado en la productividad y la creación de valor agregado empezando desde adentro de la organización.

Por esa razón se buscará determinar los factores claves de éxito de grandes empresas que han obtenido aumento en la productividad usando esta estrategia, se creará un manual de prácticas de baja inversión, diseñado para la pequeña y mediana empresa de fácil aplicación y adaptable a las necesidades de cada una, con el fin de lograr una restructuración interna, para así tener un índice diferenciador que ayude a estas empresas a mantenerse en el mercado; conservar un clima laboral adecuado dónde se busca aumentar la productividad usando la movilidad de conocimiento y la capacidad de aprendizaje de la organización con un trabajo conjunto dónde no sea relevante la cantidad de talento humano que se posea más bien la calidad del mismo y la colaboración que estén dispuestos a ofrecer a la organización para que la pyme rentabilice su inversión en el corto plazo (Vázquez, 2016).

Novedad

El aspecto Innovador del proyecto es el estudio de esta institución que ya lleva 12 años operando en el país, con buenas propuestas e investigaciones relacionadas al área de Talento Humano, con la ayuda de los datos obtenidos por el Instituto Great Place to Work y la investigación de las empresas ecuatorianas que están en él se creará un modelo de buenas prácticas en el área de Gestión del Talento Humano de baja inversión que sea adaptable y fácil de aplicar especialmente dirigida a la pequeña y mediana empresa.

Alcance de la Investigación

La investigación propuesta, en su fase inicial utilizará el método Exploratorio, debido a que se indagará desde una perspectiva innovadora que ayudará a identificar factores determinantes que den paso a una propuesta posterior concreta. También es del tipo descriptivo, en la medida que considera datos proporcionados por estudios que ayudarán a definir variables concretas para la investigación. Adicional se aplicará el método Explicativo donde se determinarán las causas o factores de éxito de las empresas estudiadas del Ranking Great Place to Work.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. DEFINICIÓN

Tomando como referencia la definición de Chiavenato (Chiavenato I. , 2007) acerca de Recursos Humanos se muestra que está compuesto por las personas que hacen parte de una organización sin tomar en consideración la jerarquía que ocupan, siendo el único recurso dinámico que es capaz de manejar y disponer de los otros recursos; estos contribuyen con habilidades, actitudes y aptitudes particulares y que buscan el crecimiento y desarrollo; el cual concuerda con la definición planteada por Martha Alles (Alles, 2011), donde sostiene que es una disciplina y como tal estudia lo correspondiente al comportamiento de los miembros de una organización.

Ya teniendo conceptualizado el término recursos humanos, se puede dar paso también la descripción del concepto de Administración de Recursos Humanos del autor R. Wayne Mondy (Mondy, 2010), donde explica que esta es la acción de coordinar la colaboración de las personas encaminados al cumplimiento de objetivos, por tal motivo todos los niveles administrativos deben estar interesados en esta área, ya que todo líder eficaz logra este cumplimiento a través de las personas que gerencia y esta es la verdadera administración de recursos humanos.

Si bien los recursos humanos han sufrido variedad de cambios en su denominación, desde haberse definido como Relaciones Industriales, para dar paso a llamarse Recursos Humanos, dónde se trataba a la persona como un bien más de la empresa del cual se podía disponer, dejando de lado las necesidades personales, dónde se materializaba al trabajador.

Al pasar de los años sufrió modificaciones en relación a las necesidades que la empresa iba desarrollando junto al auge de la globalización, así bien se

determina que las personas como tal deben ser gerenciadas, se las reconoce como seres humanos con necesidades sociales, características, conocimientos y habilidades singulares que deben ser potenciados. Se maneja la motivación y el interés por el personal como herramienta de apoyo para que estas se sientan orgullosas y a gusto de pertenecer a la organización con la finalidad de que pongan todos sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, que son alineados a los objetivos personales de los individuos miembros de la organización.

Aquí inicia esta ideología empresarial donde el hombre está dentro de un sistema organizacional humano y no únicamente como pieza de un sistema de producción. (Chiavenato I. , 2002); toma una perspectiva actualizada e innovadora en la cual las personas son reconocidas como Talentos que hay que potenciar y así mismo aparece el término Capital Humano.

Para poder dar una correcta definición al término Talento Humano, primero es necesario conceptualizar la palabra talento, que se define como la aptitud, inteligencia y capacidad para realizar alguna actividad que dotan de valor a alguna persona.

Partiendo de esta premisa se concluye que la agrupación de cada talento en una empresa es lo que se reconoce como Capital Humano sumado a la capacidad de liderazgo, innovación, resolución de problemas y trabajo en equipo, los cuales eficientemente se convierten en esta nueva área preocupada del bienestar motivación, potencialización y retención de los talentos individuales que posee una organización. (Mejía, Jaramillo, Bravo, 2006)

Sin embargo muchos textos y estudios sobre el tema aún usan el término Recursos Humanos en lugar de Talento Humano, Capital Humano, Gestión del Talento, entre otras, las cuales tienen un enfoque más acertado sobre el tema a tratarse en pleno siglo XXI, esto se debe a que la denominación

Recursos Humanos hace referencia a una disciplina de las ciencias administrativas (Alles, 2011).

1.2. EVOLUCIÓN

Actualmente se defiende la premisa de que las personas son parte del capital de la empresa, dejando de lado la obsoleta consideración de las personas como un recurso productivo que del cual se dispone (Aller, 2006).

Junto con el establecimiento del capitalismo en Estados Unidos a mediados del siglo XIX y la aparición de grandes empresas se consolidan por primera vez las prácticas de gestión humana, las cuales han sufrido cambios en su aplicación a lo largo de los años.

En primera instancia en el medio industrial, se enfocan en el avance de índole mental y moral de la fuerza productiva, respaldado por la moral religiosa de la época, hasta terminar con un medio social y cooperativo entre los empleadores y las personas que conforman la organización.

A continuación se muestra la clara evolución del área conocida actualmente como Talento Humano, en relación a intervalos de tiempo y sucesos relevantes que llevaron a la necesidad de reinventar esta área:

- 1870-1900

Marcado por las secuelas de la revolución Industrial, el alegato a la propiedad privada y el individualismo. El trabajo era el único gestor de riqueza; surge el movimiento de mejoramiento industrial, la cual defendía el deber de los industriales en ámbitos de bienestar de la fuerza productiva, ya que la riqueza que habían obtenido era a través del costo de producción, es decir la cantidad de trabajo que se requería para producir.

En esta etapa se buscaba la sinergia entre los intereses y valores de los trabajadores y los propietarios, creación de normas de comportamiento y seguridad industrial. El área de gestión humana cumplía el papel de controlador de producción, contrataciones y las remuneraciones.

- 1901-1930

Afectado por los estragos de la revolución bolchevique y la Primera Guerra Mundial sumado a la crisis del 29; se basa en el modelo neoclásico, el trabajo es visto como mercancía cuyo precio está dado por el mercado, la fuerza laboral está dada por el hombre económico-racional, se buscaba no dar paso a la iniciativa y se resta la autonomía del empleado.

Este cambio va del cuidado del trabajador al cuidado de las condiciones de trabajo, se sustenta en la capacitación, selección y supervisión creando así el departamento de administración de personal.

- 1931 - 1960

Tomando en cuenta la crisis del 29, se concluye que el trabajo ya no será visto como mercancía en un mercado libre, más bien tendrá intervenciones del estado, asegurando la relación industrial con entes reguladoras , es decir que la nueva relación económica sería empleados – empleador – estado.

Se reconoce a la persona como hombre social con necesidades diferentes como reconocimiento y motivación, se suple la supervisión del trabajador por la supervisión del proceso, con la finalidad de centrarse en los factores que podrían perjudicar el rendimiento en el trabajo, promover la participación y el trabajo en equipo.

- 1961-1990

Aparece el concepto de globalización, se acoge al concepto de hombre organizacional, el cual busca una satisfacción, minimizar las incertidumbres y crear tácticas para no tomar decisiones al azar.

Las empresas son elaboradas en base social, se desarrolla un modelo en el cual se acentúa el trabajo en equipo. EL área de gestión humana mantiene estrecha relación con los cumplimientos de los objetivos de la empresa, la cultura de la organización y el crecimiento de las capacidades de los colaboradores.

- 1991- hasta la actualidad

EL auge del modelo neoliberal y la competitividad de un mundo globalizado hace que la organización tenga que adaptarse a una nueva norma donde se preocupa por la lealtad a la organización y la potencialización del capital humano, es decir la persona sebe tener la capacidad de superación de la persona en el mercado laboral, por lo cual se empieza a usar el término talentos, los cuales deben ser descubiertos y mantenidos, resurge la capacidad de iniciativa y creatividad, siendo esta una estrategia para ser competitivos y uno de los recursos más relevantes en este modelo. (Gregorio Calderon, Claudia Alvarez, Julia Naranjo, 2005)

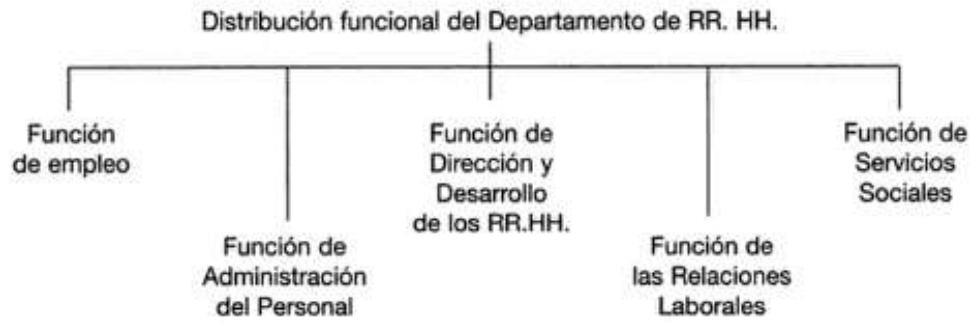
1.3. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

(Gelabert, 2007) está de acuerdo con la afirmación de Jucios, que explica que este departamento se preocupa de organizar, programar y controlar todas y cada una de las operaciones encaminadas para mantener y utilizar eficazmente el equipo humano que se posee, claramente apuntando a los

objetivos de la organización, sin dejar de lado las de los trabajadores y la comunidad en general.

Esta área como tal tiene diversas funciones, que pueden variar dependiendo el tipo de organización del cual se haga referencia, sin embargo hay definidas cinco funciones estándar como resumen a la variada actividad de este departamento, como se observa a continuación:

Gráfico No. 1. Distribución área RRHH



Fuente: (Gelabert, 2007)

Elaborado por: Gelabert

- Empleo

Es el encargado de dotar a la organización el personal idóneo y necesario a la organización, siguiendo el respectivo proceso de incorporación y de ser necesario de disminución de personal. En los cuales se definen algunos procesos base:

- ✓ Plantillas: Pronosticar las necesidades de personal de la empresa, tanto en cantidad como en aptitudes
- ✓ Descripción del puesto: Analizar perfiles, estructuración en el organigrama y retribuciones.

- ✓ Fuentes de Reclutamiento: Búsqueda de instituciones o contactos que brinden candidatos potenciales cada vez que se inicie un proceso de selección.
- ✓ Proceso de selección: Saber costo, tiempo, metodología, procesos, herramientas para escoger un candidato, haciendo una relación precio-calidad-rapidez según las necesidades de personal.
- ✓ Acogida: Integración de los nuevos miembros en un tiempo corto en el puesto de trabajo y la organización en general, un menor tiempo indica mayor adaptabilidad y éxito.
- ✓ Reducción de Plantilla: Tomar decisiones de nómina en relación a las necesidades económicas y estratégicas de la empresa.

- Administración del personal

Hace referencia netamente a la parte de documentación y registros, dentro de los contratos de trabajo de los empleados.

- ✓ Contratos de trabajo: Referente a aspectos administrativos y legales, respaldando por la burocracia y cumplimiento de las bases jurídicas.
- ✓ Nóminas: Lleva estrecha relación con el área contable y financiera de la organización, encargado de las remuneraciones y documentación.
- ✓ Seguridad social: Documentación de sustento de la permanencia del personal en la empresa, son obligaciones con el sistema público, además está a cargo de las jubilaciones, bajas, asistencia médica y prestaciones.
- ✓ Impuestos sobre el trabajo: Retención de Impuestos a la renta , para cumplir con las obligaciones tributarias del estado.

- ✓ Calendarios: Determinar vacaciones, días laborables y horarios, es el encargado de la difusión interna de los mismos.
- ✓ Control de asistencia: Encargado del registro de cumplimiento del horario laboral y los permisos solicitados para ponderarlos con la retribución.
- ✓ Enfermedades y accidentes: las inasistencias deben ser controladas y tomadas en cuenta en la retribución.
- ✓ Incentivos: para la motivación del personal.

○ Dirección y desarrollo

Se puede decir que es la más importante función, encargada de que los miembros de la organización crezcan y se motiven a trabajar cada vez mejor alineados a los objetivos de la empresa, entre ellos se encuentran:

- ✓ Comunicación: Se refiere a la sociabilización de los objetivos de la organización, debe ser entendible, precisa y estar al alcance de todos.
- ✓ Formación: Encargada de la actualización tecnológica y estratégica, siendo desarrollada cuando sea pertinente.
- ✓ Promoción: Ascensos
- ✓ Evaluación de desempeño: Determina la calidad en el trabajo de cada colaborador para determinar si es merecedor a un estímulo, remuneraciones o ascensos.
- ✓ Evaluación de Potencial: Definir las aptitudes de los empleados, detectar habilidades y experiencias que puedan tomarse en cuenta para posibles cargos o proyectos.
- ✓ Planes de Carreras: Encargados de la formación académica a corto y largo plazo, relacionadas a las necesidades de la empresa y las vacantes que puedan aparecer.

- ✓ Motivación: Responsable de informar, orientar y escuchar al personal para buscar formas de que se sienta cómodo y a gusto en la organización.
- ✓ Clima Laboral: Hacer indagaciones, investigaciones en pro de la mejora del clima laboral.
- ✓ Desarrollo del liderazgo: Gestor de la dirección y control de las relaciones interpersonales que mantienen los miembros con mayor jerarquía, así mismo brindarles pautas para la mejora de organización y control orientados al cumplimiento de metas.
- ✓ Calidad: Se centra en la satisfacción del personal y la motivación que dan como resultado un mayor esfuerzo en los procesos destacando la adaptación e innovación de los miembros de la empresa que fijan un solo objetivo, la satisfacción del cliente.

○ Relaciones Laborales

Mantiene estrecha relación con el ámbito jurídico, se encarga de la mediación de conflictos y asesoramientos a toda la organización, además sostiene tratos con los representantes legales de los empleados, entre los más relevantes están:

- ✓ Comités y delegados de personal: Dialogo e información con los representantes, atender peticiones y socializar las normas internas difundidas por altos mandos, todo bajo una normativa legal.
- ✓ Secciones Sindicales: Promover la comunicación con los representantes de sindicatos en la empresa.
- ✓ Comisiones mixtas: Mediar sobre desacuerdos existentes en los convenios colectivos que están vigentes
- ✓ Comisiones de salud: Capacitar sobre prevenciones de riesgos, hacer una evaluación y establecer normas de seguridad.

- Servicios Sociales

Son aquellas encaminadas a la mejora del ambiente laboral, netamente voluntarias, entre las cuales se puede mencionar:

- ✓ Actividades recreativas
- ✓ Comedor y cafetería
- ✓ Asesoramientos legales familiares
- ✓ Servicios de salud
- ✓ Ayudas económicas y sociales

(Gelabert, 2007)

1.4. APOSTAR POR EL CAPITAL HUMANO

Este término fue descrito por primera vez por Theodore Schultz, como parte de las teorías de desarrollo económico popularizado por Gary Stanley, en el cual sustenta que la inversión en las personas, es la clave para alcanzar el éxito financiero. (Destinobles, 2000)

Esta teoría toma como sustento que cuando registra un aumento en la producción a causa de la inversión humana, se vuelve pieza indiscutible del capital humano, el cual no puede venderse pero para saber la rentabilidad se toma como base los sueldos contrastados con los ingresos y esto es lo que se denomina el retorno de la inversión.

Con estas bases las empresas se proponen un sistema estratégico fundamentado en las capacidades y recursos intangibles con los que las organizaciones ya cuentan, haciendo particular énfasis en las características internas de esta.

Precisando que dentro de los recursos intangibles, hay que determinar aquellos que significarían ventajas competitivas, los que definitivamente

deben ser parte de los recursos humanos, ya que los individuos aportan activos como habilidades, experiencias, conocimientos, etc. Cabe recalcar que los colaboradores no son bienes intangibles, más pueden originarlos, es aquí donde aparece el término Capital Humano, que abarcan estos bienes intangibles integrados a las personas.

Según la visión de Ignacio del Valle (Del Valle, 2004), el capital humano es uno de los factores claves que determinan la productividad de una empresa, ya que en la actualidad esta no está sujeta a los bienes físicos más bien a los individuos que los gestionan lo que hace que sea un capital eficiente de mayor potencial debido a las exigencias del mundo globalizado.

Del Valle cita un estudio realizado por Murray y Raffaele en 1997, donde estos determinan mediante regresiones que si la organización invierte en formación los resultados se reflejan en el aumento de la calidad y productividad, adicional se demuestra que perduran en el tiempo.

Cómo efectivamente la medición de la productividad y el aporte en cifras exacto de la inversión en capital humano es muy difícil de determinar, muchos empleadores no toman la iniciativa de formar a su personal, sin embargo estudios como el de Bassi, han revelado que la inversión en capital humano repercute en el valor de las acciones de esta en la bolsa de valores, además de la obtención de mayor utilidad.

A pesar de estas premisas, en la actualidad las empresas están verdaderamente interesadas y comprometidas con la formación del personal como estrategia para ganar competitividad, si bien en un mundo globalizado, quienes posean la información antes que la competencia, tendrán gran ventaja en el posicionamiento del mercado, tomando en consideración que el capital humano es un bien escaso e imperfectamente imitables.

Sí se apuesta a la educación como estrategia para el desarrollo del capital Humano, los siguientes indicadores muestran el crecimiento económico en

diferentes perspectivas según lo explican los autores Villalobos y Pedroza (Villalobos & Pedroza, 2009).

- ✓ Clima positivo

Considerando el tema demográfico, según estudio, en las mujeres disminuye índices de natalidad y mejora la productividad.

- ✓ Calificación

Busca que el personal esté capacitado debidamente en especial las áreas de producción.

- ✓ Producción Técnica

Asegurarse que la educación recibida sea aplicable en la resolución de problemas.

- ✓ Movilidad física y funcional

Aporta al capital humano quién posee aptitudes y capacidades especiales como idiomas, títulos, aportan a la competitividad.

1.5. INSTITUTO GREAT PLACE TO WORK

Esta institución está formada bajo la creencia que cualquier organización, sin excluir a ninguna por origen, antigüedad, etc. Tiene la capacidad de transformarse en un excelente lugar de trabajo, esto hace parte de su misión como empresa, para obtener la mejor versión de las empresas que los contactan, tomando como referencia otras organizaciones catalogadas como excelentes lugares de trabajo por parte de sus colaboradores.

Mundialmente, esta organización se ha catalogado como líder en la auditoría del clima laboral debido a los modelos que implementan para la debida interpretación de la cultura de cada empresa y la toma decisiones de la forma en que debe iniciar el cambio.

Un poco de la historia:

Great Place to Work ® nace en Nueva York en el año 1981, cuando se les pidió a dos periodistas elaborar una publicación con el título “The 100 best Companies to work in América”, lo que les tomó a Robert Levering y a Milton Moskowits 25 años de ardua investigación de varias empresas para determinar las bases que las hace parte de las mejores empresas para trabajar, las cuales siguen funcionando en la actualidad.

Tras la publicación del libro en 1984, decidieron seguir la búsqueda de esta excelencia y con el lanzamiento de un segundo libro en 1988, se reinventaron y crearon Great Place to Work, siendo adoptada por muchas empresas para crear mejores lugares de trabajo en el mundo.

Great Place to work, llegó a Ecuador en el 2005, en sociedad con la revista EKOS Negocios publican anualmente un Ranking donde describen las organizaciones con mejores prácticas en gestión y mejores empresas para trabajar.

Actualmente ha llegado a 45 países, esperando que el crecimiento siga para los próximos años.

Hoy por hoy, trabajan con más de 5.500 empresas con más de 10 millones de empleados, quienes evalúan la cultura laboral con la finalidad de agregar productividad y valor a través de una ideología de potencializar el Talento Humano.

Enfoque:

Según el enfoque de Great Place to work, los mejores lugares para trabajar son en los que tienen entera confianza en sus colaboradores sin importar jerarquías, por lo tanto están orgullosos de su equipo de trabajo; esto repercute en varios aspectos según el estudio: Mercado de Valores, tasas de rotación y desempeño financiero.

Los programas están basados en tres puntos clave para mejorar la cultura organizacional:

1. Áreas clave

Estudiar a más de 5.500 empresas cada año y se ha detectado las prácticas que distinguen a los excelentes lugares de trabajo.

2. Éxito en las inversiones

Determina las razones por las que las empresas que implementan inversiones no ven resultados acorde, Great Place to Work determinó características que ayudan a potenciar el éxito de las inversiones (variedad, originalidad, inclusión, toque humano e integración).

Gráfico No. 2. Factores para el éxito en las inversiones



Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: Great Place to Work

3. Ciclo de excelencia y ambiente laboral

Las empresas con un excelente ambiente laboral usan una cultura en la que todos los miembros de la organización están inspirados, el Instituto determinó que el concebir un ciclo de dones los cuales

pueden ser compartidos entre los colaboradores, se pudo determinar que este es la clave de la estabilidad y éxito empresarial.

Este Instituto genera resultados a través de las experiencias de sus asociados y mediante asesoría determinan un marco completo sobre la cultura organizacional mediante estudios personalizados que tienen como fin el crecimiento. (Great Place to Work, 2005)

Además se pueden citar de la página web de este instituto los Indicadores del Modelo que imparten:

- Credibilidad
- Respeto
- Imparcialidad
- Camaradería
- Orgullo

La visión empleado

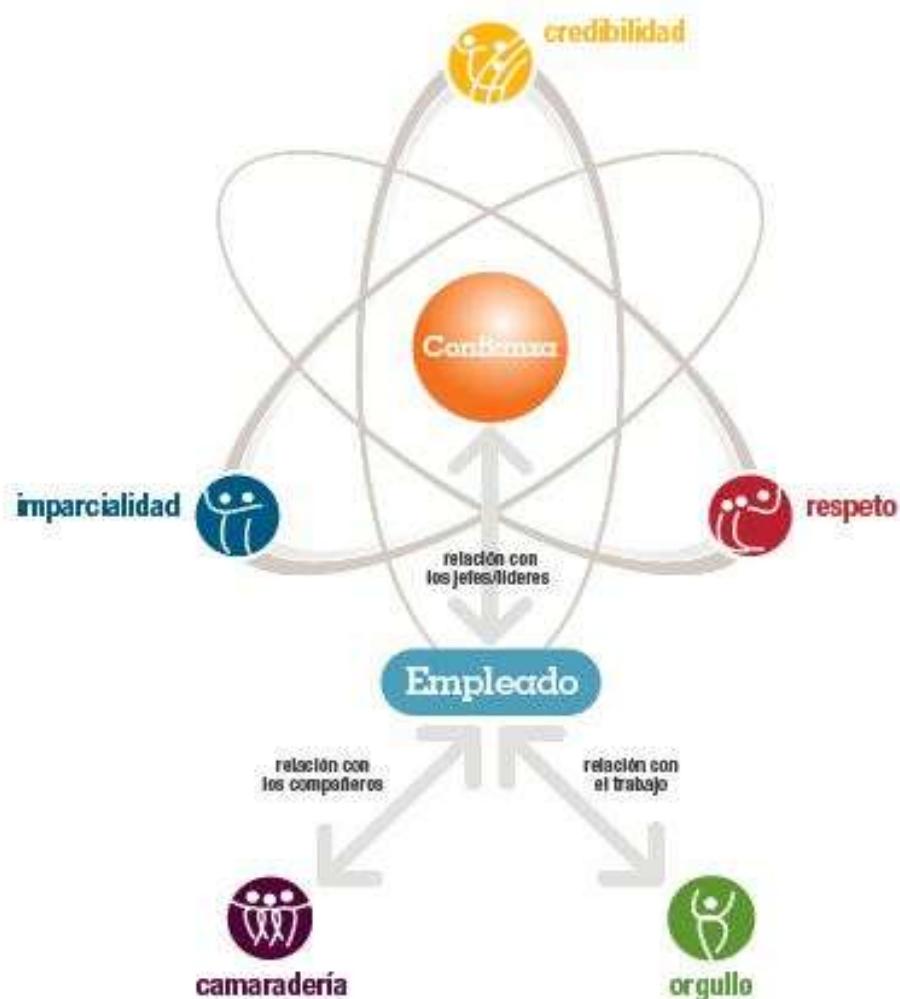
Great Place to Work sostiene que las empresas que son determinadas como excelentes para trabajar se basan en las relaciones interpersonales de los colaboradores y los líderes en general mas no en una lista de políticas.

EL fundamento principal es la confianza, donde los empleados:

- Confían en sus compañeros.
- Están orgullosos de sus labores en la empresa.
- Disfrutan la compañía de los miembros de la organización.

Para este instituto, los principios básicos de un ambiente laboral excelente es la credibilidad de los líderes, respeto con el que los colaboradores son tratados. El orgullo que los empleados tienen por la organización y la camaradería que desarrollan a lo largo de la trayectoria con sus compañeros.

Gráfico No. 3. Visión empleado



Fuente: (Great Place to Work, 2005)
Elaborado por: Great Place to Work

La visión del líder

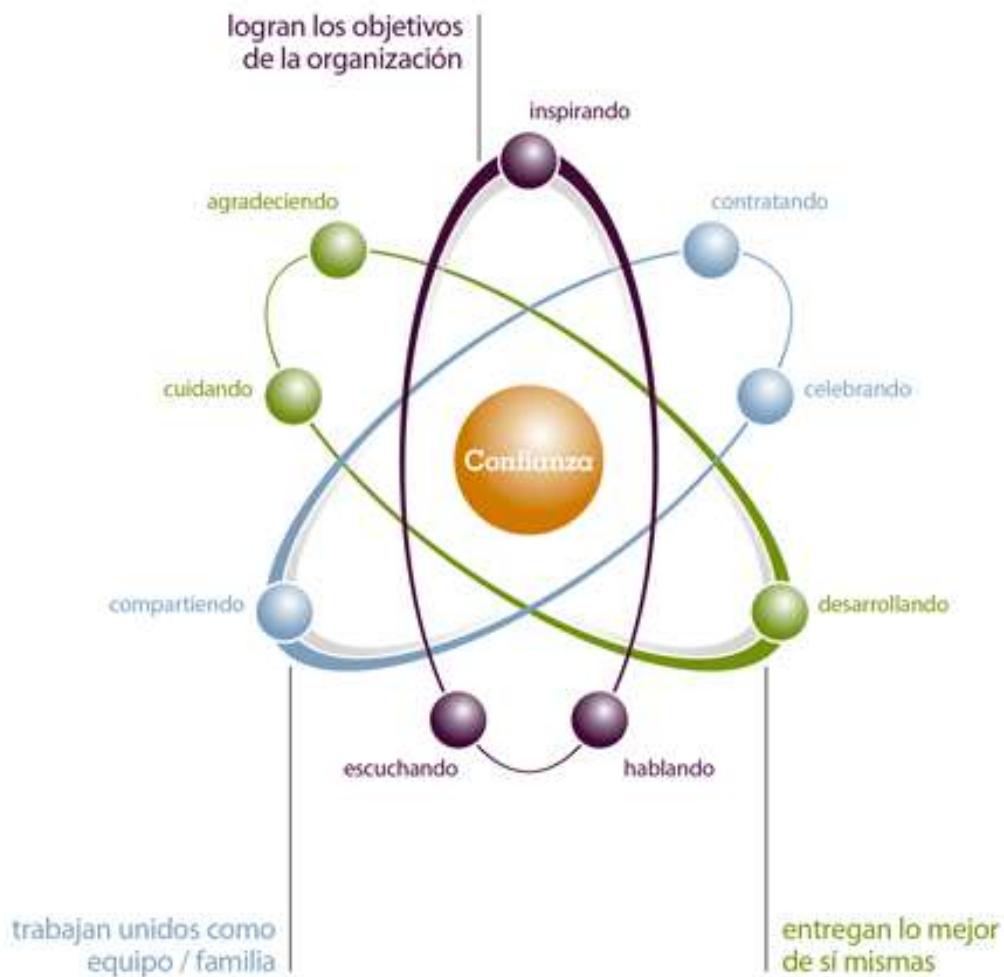
Según las cabezas de la empresa, esta se convierte en un excelente lugar de trabajo cuando:

- Se cumplen los objetivos planteados.
- El equipo de trabajo da lo mejor de sí.
- Existe trabajo en equipo

Además se pueden determinar nueve formas donde los jefes transmiten confianza como por ejemplo la inspiración, la comunicación y escuchando a sus subalternos, estos dan lo mejor de sí cuando perciben agradecimiento, cuando se está pendiente de su desarrollo y se sienten cuidados. También cuando sienten a sus compañeros como su segunda familia con quienes pueden compartir y celebrar.

Se llegó a esta conclusión tras los resultados de investigaciones de los últimos 25 años, contando con las opiniones de los colaboradores, de varios países y en diferentes años que esta metodología es aplicable a todo tipo de organizaciones y demografías en relación a las personas.

Gráfico No. 4. Visión Líder



Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: Great Place to Work

Great Place to Work mide la confianza en dos métodos de investigación:

- Indagando en la cultura de la empresa con la encuesta denominada Trust Index, esta mide el nivel de confianza de los empleados, además se toma en consideración la relación con las Claves de Desempeño, para tener una visión de las experiencias de los

trabajadores con los objetivos de la organización, se busca potenciar el enfoque de los líderes y la alineación con los objetivos de la empresa usando el estudio completo de desempeño y cultura organizacional obteniendo información equiparable entre los perfiles y la industria. Estos resultados impulsarán a los líderes a orientarse el aquellas áreas que muestren potencial para innovar.

- Analizando el ambiente de trabajo a través de una encuesta sobre la cultura, llamada Culture Audit, da un resultado verdadero acerca de las conductas y el ambiente como soporte de los mejores lugares para trabajar en el mundo, así mismo las organizaciones con más éxito empresarial. El objetivo primordial es evaluar la experiencia de las personas, tomando como referencia la evaluación Trust Index para identificar las diferencias existentes entre la influencia de los programas y el impacto que se espera determinando aquellas áreas en las que es necesario invertir, es decir donde existe un potencial de mejora, lo importante está en que las prácticas vayan alineadas a estas áreas críticas y los factores claves de éxito de los excelentes lugares de trabajo.

Estas dos metodologías son los lineamientos estratégicos del Instituto Great Place to Work, usados como base en el asesoramiento hacia todas las empresas miembro.

Entre los servicios que este instituto ofrece se pueden rescatar:

- **Planes de acción**
Usan talleres, prácticas y discusiones, ayudando a la elaboración de planes que se ajusten a la realidad.
- **Talleres y capacitación**
Determinan los instrumentos necesarios que forjan la cultura y ambiente laboral encaminado al éxito, algunos son:

- Capacitación excelente ambiente de trabajo
- Desarrollo de Liderazgo Journey.
- Coaching

Creación de grupos de debate para que los empleados se sientan involucrados para obtener un aumento en el desempeño de la organización.
- Asesorías

Usando la experiencia y la mejor metodología, dando recomendaciones acertadas de acuerdo a la empresa, con la finalidad de eliminar brechas y generar confianza entre los miembros de la empresa.

Para poder ser parte de la amplia gama de organizaciones que confían en este Instituto, Great Place to Work define en su página oficial (Great Place to Work, 2005) el siguiente proceso:

1. Evaluar la organización usando las encuestas antes mencionadas a los colaboradores acerca de la cultura empresarial, basadas en los principios básicos de la gestión de Talento Humano.
2. Registrarse para poder participar en el ranking anual de las mejores empresas para trabajar tanto nacionales como internacionales.
3. Transformar la empresa en programas de entrenamiento junto con los servicios de asesoría personalizada.
4. Compartir la experiencia y las mejoras implementadas con otras empresas miembro.
5. Aprender con las publicaciones eventuales del Instituto.
6. Participar en los seminarios y conferencias tanto online como presenciales.

1.6. LAS PYMES

Las PYMES son aquellas organizaciones que fundamentalmente se dedican a actividades de industria, comercio o servicio como cualquier empresa existente encaminados a la satisfacción de las necesidades del sector en el que se desenvuelve.

En algunas economías la pequeña y mediana empresa juega un papel crucial generando empleo y como fuente de desarrollo económico.

Las PYMES están integradas por:

- ✓ MICROEMPRESAS, 1 a 9 colaboradores, ventas menor a USD 100 000 anuales
- ✓ PEQUEÑA EMPRESA, de 10 a 49 colaboradores, ventas entre USD 100 000 Y USD 1 000 000.
- ✓ MEDIANA EMPRESA, DE 50 A 99 colaboradores, ventas entre USD 1 000 001 a 2 000 000 (Ecuador en Cifras, 2013)

Hablando de cifras en Ecuador

En Ecuador, según datos del SRI y del INEC (INEC, 2014), en el 2014 el 89,6% de empresas en el país corresponden a microempresas, contra el 8.2% que son pequeñas, el 1.7 % medianas y un 0.5% representa a grandes empresas. De estas se determina que el 39% son empresas dedicadas al comercio, contrastada con el 38.4% de servicios.

Tomando los datos de la Superintendencia de Compañías, de las empresas reportadas hasta junio del 2016, un total de 21.922 son PYMES, divididas con el 31% en medianas y el 69% pequeñas empresas con ingresos de USD 25.962,4 millones, representando el 26% del PIB del año 2015 (Zabala V. , 2016)

1.7. LAS PYMES Y EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Si bien en la mayor parte de pequeñas y medianas empresas no existe un área definida de Talento Humano, lo cual repercute en la agregación de valor y rendimiento de las organizaciones ya que no se formula programas alineados entre el talento humano y el marco estratégico de la organización, se presume que si estas establecieran un sistema integrado, se podría elaborar una estrategia sostenible a largo plazo.

Se podrían describir varias alternativas para plantear un exitoso modelo para la administración de su capital humano ejemplo Gestión de Talento Humano por Competencias en los distintos cargos, haciendo un estudio interno tanto de innovación como sostenibilidad, tomando como referencia no solo los resultados si no la forma en la que se lleva al cumplimiento de los objetivos y las funciones de los empleados. (Campuzano, Ziadet, Echeverria, 2016)

Las PYMES deberían tener una visión de esta área como generación de valor agregado, lo crucial sería basarse en tres puntos principales:

- ✓ Planeación y asignación del talento Humano

Buscando la manera de ser más inclusivo, saber dónde y cómo colocar a las personas.

- ✓ Retención

Aspirando a evitar costos en rotación de personal, recompensas y remuneraciones para la satisfacción del empleado.

- ✓ Desarrollo y potencialización

Integrado por capacitaciones y programas de desarrollo personal y laboral.

Con esto se busca un íntegro y moderno sistema de Talento Humano, donde prevalece la inclusión de la persona para que sea gestor en la administración de los demás recursos que se posee en la organización. (Galarza, 2016)

Si bien se reconoce el potencial que las PYMES abarcan con pequeñas actividades que pueden ser catalogadas como básicas, si se usara una correcta gestión y sistematización de estas, serían capaces de generar competitividad únicamente estructurando y ordenando las actividades a pequeña escala.

Además existen nueve capacidades que las PYMES podrían aplicar en pro de aumentar las ventajas competitivas en el mercado según Gregorio Calderón (Calderón, 2006), por ejemplo:

- **Participación**

Este espacio será destinado para la aportación de ideas y sugerencias. Esto repercute en gran magnitud a la creatividad del personal, ayudando a los líderes a ser partícipes de la formación práctica de los empleados, dónde estos no solo tienen carta abierta para sugerir, más bien son capaces de tener voto en las decisiones a tomarse.

- **Comunicación**

Evitar los canales cerrados de comunicación, ya que esto no da paso a la discusión y sugerencias. Mantener una línea de comunicación vertical, donde los colaboradores solo tienen una visión general de lo acontecido en la empresa no garantiza la completa participación de los colaboradores.

- **Trabajo en equipo**

Una de las metodologías mayor empleadas para fomentar la creatividad, punto base para la innovación. Si no existe el trabajo en equipo se crea una barrera para que los colaboradores combinen talentos individuales en pro de cumplir un solo objetivo.

- **Compromiso**

Procura que los miembros de la organización se sientan realmente comprometidos con su empresa, esto es notorio cuando se involucran plenamente con su lugar de trabajo y hace de los objetivos de la empresa objetivos personales. Se puede alcanzar promoviendo incentivos o motivación, también dejando que los empleados tengan total control de ciertos procesos de su puesto, así estos sentirán la confianza que sus líderes tienen en ellos y por ende pondrán mayor esfuerzo en sus labores.

- **Desarrollo de Competencias y Talentos**

Se puede lograr interna o externamente, con la contratación o capacitación respectivamente. Si hablamos de reclutamiento se debe tener consideración con las estrategias planteadas en la organización, evitar hacerlo por plena intuición pensando en planes a corto plazo.

- **Gestión del Cambio**

Trata sobre la sensibilización del personal sobre problemas inesperados y la reacción al cambio, lo ideal es la adaptación y la generación de estrategias para contrarrestar las amenazas existentes.

- **Visión compartida**

Busca estrategias a largo plazo que sean explícitas y que involucren a los colaboradores, la mayor parte de las PYMES tienen empleados con mucha antigüedad lo que genera que estos se sientan muy involucrados con la empresa, sin embargo manejan una notoria informalidad en los procesos de comunicación interna, lo ideal es plantear un plan de comunicación acerca de estrategias a implantarse fijando tiempo y recursos.

- Capacidad de acompañamiento directivo
Los líderes generan confianza, transmitiendo y prestando su ayuda y colaboración, esto es vital, además de tener una perspectiva de los talentos que deben potenciarse dentro de la organización, sin dejar de lado la capacitación a los directivos con el fin de desarrollar sus capacidades gerenciales.
- Flexibilidad
Caracterizado por la polivalencia y el rol-individuo, los cuales son usados para aprovechar al máximo los recursos que se posee, tratando que los colaboradores tengan roles definidos con el perfil determinado. Lo recomendable sería adaptar la definición de interconexión e interfuncionales entre empleados, clientes y proveedores en relación de cooperación.

Analizando que las PYMES tienen una flexibilidad en las jerarquías y estructuras internas, es necesario para la creación de competencias de rendimiento con los miembros de la organización para adaptar un modelo que interrelacione persona con organización que sea implementada para el largo plazo usando la estrategia del conocimiento, para así aprovechar todo el potencial de los talentos que posee.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO II

2. CAPÍTULO II: ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como definición del proceso de desarrollo, esta investigación tomará un enfoque cualitativo, ya que se tomarán los datos proporcionados por el Instituto Great Place to Work en el ranking de las mejores empresas para trabajar en Ecuador, publicado por la revista Ekos Negocios anualmente, en primera instancia es usado para determinar las preguntas de investigación. Se efectuará una fase de exploración a profundidad en el intervalo de años 2013-2016, en el cual se busca determinar mediante un proceso inductivo la recurrencia de las empresas que han estado en el ranking periódicamente para así poder analizar los factores claves de éxito que les llevó a pertenecer a este y alcanzar el éxito empresarial. Este enfoque está destinado a contribuir profundidad al abordar el tema, así mismo la descripción interpretativa y a fondo de los factores claves contextualizando el objeto de investigación (Hernández E. , 2006).

En una segunda instancia se da paso a un enfoque cuantitativo ya que se enfocará en la obtención y estudio de los datos proporcionados por el Instituto Great Place to Work, tomando de referencia datos numéricos, numéricos además de la ponderación de los resultados en el intervalo de tiempo estudiado, presentado en un cuadro de datos condensado para descubrir patrones útiles acerca de los factores claves de éxito y confirmar recurrencias en la muestra seleccionada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2004).

Además como parte del diseño se describe los tipos de estudio usados:

- Estudio Prospectivo, puesto que se toma en consideración una población y se la estudia a través del tiempo para determinar los efectos en el intervalo estudiado
- Estudio Longitudinal, ya que busca investigar la prevalencia de datos en una población definida a través de años de estudio.
- Estudio Descriptivo, habrá un detalle de los datos obtenidos que son recolectados a partir de la observación.
- Estudio Analítico, se establece las relaciones entre los años estudiados.

2.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se puede definir los siguientes métodos usados para este proyecto de investigación:

- Inductivo-Deductivo, porque se parte de una observación para la elaboración de premisas sobre los factores claves de éxito de las empresas. (Álvarez, 2003)
- Analítico-Sintético, pues se basa en un análisis del Ranking de Great Place to Work usando fuentes fidedignas para su posterior interpretación con bases en los textos seleccionados. (Delgado, 2010)
- Hermenéutico, pues se ha buscado dar relaciones entre los datos obtenidos junto al análisis del contexto teórico y práctico

2.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se determinaron las siguientes técnicas para lograr los objetivos planteados inicialmente:

- Observación, mientras se recopilaba información, en las entrevistas, interacciones con los gerentes de las PYMES y expertos en el área de Talento Humano, observación científica de los rankings en el intervalo de tiempo definido.
- Entrevista, diálogo mantenido con los administradores de las PYMES y Expertos en el área con la finalidad de buscar pautas para determinar los factores claves de éxito en las empresas y la correcta forma de elaborar un manual de Buenas Prácticas.
- Lectura Investigativa, se sustenta en las bases teóricas estudiadas con anterioridad y los puntos de medición del ranking.

2.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

- Lista de Cotejo, como instrumento para la obtención de datos preliminares del ranking, en la observación se usó una lista de cotejo para determinar los factores claves de éxito y las recurrencias de las empresas que lo encabezan.
Según Paul y Elder (Paul & Elder, 2003), la lista de cotejo es usado para determinar el Propósito general y los secundarios, también para cerciorarse de que sea realista, lógico y coherente para tener una visión clara de lo que se quiere indagar.
- Cuadro de Datos Condensado, en el cual se podrá simplificar los datos obtenidos de la observación y ponderación de las empresas investigadas, de esta manera será más sencillo determinar los puntos clave para elaborar el manual, los puntos a considerar causales para obtener el éxito.

- Cuestionario de Entrevista, usado como plantilla referencial del tema a abordar y una guía de las preguntas relevantes, es importante llevar un orden al momento de entrevistar a una persona.

Explica Jose Blege (Bleger, 1964) que el uso de la entrevista como método científico que necesita establecer previamente el fondo de la misma para establecer resultados científicos, es decir el entrevistador debe prepararse y establecer objetivos con una plantilla.

2.5. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación se siguió el siguiente proceso:

- a) Recopilación de la información teórica de relevancia acerca del tema investigado.
- b) Definir objetivos de investigación, para no caer en el análisis de información irrelevante que limite la finalidad de este proyecto.

Después de la fase de determinación de objetivos y recopilación de bases teóricas, se abre paso a la siguiente etapa de recopilación de datos:

- a) Lectura científica de los datos proporcionados por el instituto Great Place to Work para posterior análisis.
- b) Determinación del universo y muestra a investigar.
- c) Definir los factores claves de éxito de las empresas estudiadas.
- d) Entrevistas a profundidad a personas conocedoras e interesadas del tema, en este caso se entrevistó a expertos en el área de Talento Humano y a dueños de empresas miembros de las PYMES para quienes les sería relevante esta información además son aquellos que saben con certeza la situación actual de este tipo de organizaciones.

- e) Buscar elementos determinantes para la elaboración del manual de buenas prácticas.

Como punto culminante de la investigación se dió paso a la presentación de resultados y la elaboración de la propuesta, el cual se llevó a cabo en las siguientes fases:

- a) Elaboración de las tablas y cuadros de resumen de la información investigada.
- b) Explicación de los datos obtenidos.
- c) Elaboración de la propuesta, con la creación de un manual de buenas prácticas en el área de Talento Humano en las PYMES.
- d) Describir las conclusiones y utilidad de la investigación.

2.6. UNIVERSO

Se ha definido como universo de esta investigación el ranking del Instituto Great Place to Work de los años desde el 2013 hasta el 2016, dónde muestra las mejores empresas para trabajar en Ecuador, esta información se encuentra publicada en la página oficial de Great Place to work y en las ediciones anuales que la revista EKOS Negocios dedica a publicar el ranking.

Tabla No.1. 2013

TOP	
2013	
1	BELCORP
2	QUALISA
3	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI
4	FLORELOY S.A.
5	VILLA DEL REY
6	BAGÓ DEL ECUADOR S.A.
7	ACE SEGUROS
8	CORPORACIÓN GPF
9	CIUDAD CELESTE
10	BAYER S.A.

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No.2. 2014

TOP	
2014	
1	BELCORP
2	ACE SEGUROS
3	BAYER S.A.
4	DIREC TV
5	LINDE ECUADOR S.A
6	FLORICOLA LA ROSALEDA S.A
7	CMPC TISSUE ECUADOR

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No.3. 2015

TOP	
2015	
1	BELCORP S.A.
2	VILLA DEL REY
3	LA JOYA
4	ROCHE ECUADOR
5	NOVARTIS
6	CIUDAD CELESTE

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No.4. 2016

TOP	
2016	
1	BELCORP
2	BAGÓ
3	ECOPACIFIC
4	AMC ECUADOR
5	INDURA
6	INDUSTRIAS LÁCTEAS TONI S.A.
7	ORIENTE SEGUROS
8	TECNANDINA S.A.
9	SANOFI
10	AGRITOP S.A.

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

2.7. MUESTRA

Con respecto a la muestra, se ha hecho un muestreo no probabilístico intencional, de las 5 primeras empresas que lideran el ranking anual desde el 2013 al 2016.

Tabla No. 5. Muestra

	EMPRESAS
1	ACE SEGUROS
2	AMC ECUADOR
3	BAGÓ
4	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI
5	BAYER S.A.
6	BELCORP S.A.
7	DIREC TV
8	ECOPACIFIC
9	FLORELOY S.A.
10	INDURA
11	LA JOYA
12	LINDE ECUADOR S.A
13	NOVARTIS
14	QUALISA
15	ROCHE ECUADOR
16	VILLA DEL REY

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
RESULTADOS
CAPÍTULO III**

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Tras aplicar los instrumentos de investigación definidos con antelación, se efectúa el análisis e interpretación de los resultados, para llegar a una ponderación aproximada sobre el tema estudiado dando paso a la elaboración de la propuesta del manual, se busca encontrar los factores claves de éxito de las empresas que lideran el ranking tomando datos cualitativos recolectados de los sitios web oficiales de las organizaciones, así mismo del de Great Place to Work y luego la redacción de las conclusiones en base a los objetivos planteados.

Para empezar se realizó la elaboración de cuadros de cotejo donde se comparó los índices de la modalidad del Instituto Great Place to Work, con los factores claves de éxito de cada empresa.

Tabla No. 6. ACE seguros

ACE SEGUROS	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
RESPETO TIEMPO LIBRE		X			
PROGRAMAS DE INTERCAMBIO					X
COMPAÑERISMO				X	
COMUNICACIÓN ABIERTA			X		
DESARROLLO Y CAPACITACIÓN					X
INTEGRACIONES				X	

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 7. AMC Ecuador

AMC ECUADOR	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			
GRATITUD				X	
COMPROMISO					X
CAPACITACIÓN					X
INNOVACIÓN					X

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 8. Bagó

BAGÓ	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
COMPAÑERISMO				X	
COMPROMISO					X
PERTENENCIA					X
EXPERIENCIA			X		
CONFIABILIDAD			X		
EQUIDAD	X				
HOSPITALIDAD				X	
ADAPTABILIDAD	X				

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 9. BGR

BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
NECESIDADES DE CAPACITACION					X
EVALUACIONES DE PERSONALIDAD			X		
COMPROMISO					X
INFORMACION GERENCIAL				X	
TECNOLOGÍA					X
EXPERIENCIAS			X		
EDUCACION					X

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 10. Bayer

BAYER	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
COACHING CON LIDERES			X		
CAPACITACIONES					X
INCLUSIÓN	X				
CRECIMIENTO EN LA EMPRESA	X				
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 11. Belcorp

BELCORP	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
TRABAJO EN EQUIPO				X	
CONFIANZA			X		
AMBIENTE CREATIVO					X
ENTUSIASMO					X
CAPACITACION					X
CRECIMIENTO EN LA EMPRESA	X				
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 12. Directv

DIREC TV	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
RESPONSABILIDAD SOCIAL					X
INNOVACIÓN					X
TRABAJO EN EQUIPO				X	
COMPROMISO			X		
INVOLUCRAR AL PERSONAL			X		

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 13. Ecopacific

ECOPACIFIC	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
SOLIDARIDAD		X			
JUSTICIA EN REMUNERACIONES		X			
RESPETO AL TIEMPO LIBRE		X			
RESPONSABILIDAD SOCIAL					X
CAPACITACIÓN					X
SOSTENIBILIDAD		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 14. Floreloy

FLORELOY	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
ASISTENCIA MEDICA					X
ACTIVIDADES RECREACIÓN				X	
CAPACITACIONES					X
DESCUENTOS EN COMPRAS					X
RESPONSABILIDAD SOCIAL					X
EDUCACION					X

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 15. Indura

INDURA	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			
PERSONAL INVOLUCRADO					X
AUTONOMÍA			X		
COMPROMISO					X
SOSTENIBILIDAD		X			
AUTOCONFIANZA			X		

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 16. La Joya

LA JOYA	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
RECONOCIMIENTO					X
CAPACITACION					X
INNOVACION					X
RESPONSABILIDAD SOCIAL					X
SOSTETNIBILIDAD		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 17. Linde

LINDE	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
RESPONSABILIDAD SOCIAL					X
EMPODERAMIENTO	X				
INNOVACIÓN					X
COLABORACIÓN				X	
COMPROMISO					X
SOSTENIBILIDAD		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 18. Novartis

NOVARTIS	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
AMBIENTE SALUDABLE					X
EMPODERAMIENTO			X		
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			
CERCANÍA CON LÍDERES			X		
EDUCACIÓN					X
MOTIVACIÓN					X
CUIDADO		X			

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 19. Qualisa

QUALISA	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
FAMILIAS					X
CUIDADO MEDICO					X
PUNTUALIDAD EN PAGOS		X			
CAPACITACIONES					X
ACTIVIDADES RECREACIÓN				X	
RECONOCIMIENTOS					X

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 20. Roche

ROCHE	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
DIVERSIFICACIÓN					
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			
EQUIDAD	X				
SATISFACCIÓN					X
CREATIVIDAD					X
TRABAJO EN EQUIPO		X			
VALORAR EL POTENCIAL	X				
FLEXIBILIDAD	X				

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Tabla No. 21. Villa del Rey

VILLA DEL REY	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
COMUNICACIÓN ABIERTA		X			
COMPROMISO					X
COMPAÑERISMO				X	
CAPACITACIONES					X
MEJORAMIENTO CONTINUO					X
EVALUACION DE DESEMPEÑO			X		
COMPROMISO AMBIENTAL					X

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Se puede recatar que de las estrategias planteadas para la potencialización del Talento Humano, algunas empresas no las tienen definidas en base a los cinco índices del Instituto Great Place to Work.

En el caso de Belcorp, se ha declarado como líder del ranking en los cuatro años estudiados, se puede observar en la tabla de datos condensado que es la única que tiene perfectamente definida al menos una estrategia para cada elemento de medición planteado por Great Place to Work.

Tabla No. 22. Datos Condensado

	EMPRESAS	IMPARCIALIDAD	RESPETO	CREDIBILIDAD	CAMARADERIA	ORGULLO
1	ACE SEGUROS	0	1	1	2	2
2	AMC ECUADOR	0	1	0	1	3
3	BAGÓ	2	0	2	2	2
4	BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	0	0	2	1	4
5	BAYER S.A.	2	1	1	0	1
6	BELCORP S.A.	1	1	1	1	3
7	DIREC TV	0	0	2	1	2
8	ECOPACIFIC	0	4	0	0	2
9	FLORELOY S.A.	0	0	0	1	5
10	INDURA	0	2	2	0	2
11	LA JOYA	0	1	0	0	4
12	LINDE ECUADOR S.A	1	1	0	1	3
13	NOVARTIS	0	2	2	0	3
14	QUALISA	0	1	0	1	4
15	ROCHE ECUADOR	3	2	0	0	2
16	VILLA DEL REY	0	1	1	1	4

Fuente: (Great Place to Work, 2005)

Elaborado por: la autora

Además como técnica de recolección de datos, con el fin de tener la visión de ambos lados del problema estudiado, se realizaron entrevistas a profundidad a expertos en el área de Talento Humano así mismo a los administradores de las PYMES con el fin de obtener información útil para la correcta elaboración del manual.

Empezando con los administradores de las PYMES, se entrevistó empresas de diferentes sectores tales como una hotelera, una de alimentación y la última dedicada al comercio exterior.

El Licenciado Francisco Reyes, gerente del Hotel El Cisne II en la provincia de Sta. Elena, acotó que efectivamente el personal contratado es un talento el cual debe ser amoldado al perfil, si bien no tiene definida un área de Talento Humano está consciente de la importancia de la misma.

A su percepción las funciones más importantes, o al menos en su organización siendo una empresa de servicios, son: las capacitaciones, el control y supervisión de las tareas asignadas.

Está convencido que el factor clave de éxito de todas las organizaciones es dar valor agregado al producto o servicio, ya sea capacitando mejor a los empleados que son la imagen de la empresa o con inversión.

Por otro lado el Ingeniero Kevin Trejo, Gerente de la Consolidadora Latinternacional, aporta con que una de las áreas más importantes del área de Talento Humano es la motivación, la cual no solamente se puede dar con remuneraciones económicas, más bien hacer que los colaboradores se sientan parte vital de la organización con pequeños gestos y flexibilidad, que tengan la confianza de dirigirse a sus líderes y comunicar algún inconveniente, a su vez este brindando la ayuda necesaria puede marcar la diferencia.

Con respecto a los factores claves de éxito, explicó que en un mundo globalizado que se mueve tan rápido, quién tiene la información es el que gana, por lo tanto la innovación, la creatividad y la proactividad es lo que haría que una empresa tenga ventaja competitiva, por lo tanto el apostaría por la capacitación y la inversión en el capital humano.

El Tecnólogo Yuki Hashimura, Gerente Propietario del sushi bar Miyako, explica que no se debe encasillar a las personas como los que funcionan o

no para el negocio, más bien se busca una persona a la que es posible moldear y potenciar.

Con respecto al área del Talento Humano, no tiene un área definida pero sí lo manejan de manera que para él, las funciones más relevantes de esta área es enfocarse en las personas, haciendo una ponderación entre lo que se invierte en el personal y la remuneración, a su percepción las empresas más grandes han aprendido esta habilidad con el tiempo, por lo que en la actualidad tienen definidas las áreas a las cuales potenciar, ya que saben cuánto van a generar de utilidad.

Los tres entrevistados coincidieron en que la clave de la productividad está en la satisfacción de los empleados, además denotan que en las PYMES, los líderes mantienen una relación cercana con sus empleados, casi informal, teniendo una política de comunicación abierta.

Además de la conciencia de la importancia de los empleados como medio para ganar ventaja competitiva, el Lcdo. Reyes comentó que tiene un espacio mensual para hacer una reunión acerca de las novedades en la empresa y aprovechando la ocasión realizan una pequeña integración, esto repercute en la camaradería, igual el Ing. Trejo mencionó que como método de integración se realizan cenas en compañía de todos los colaboradores con el fin de que haya aún más cercanía con los líderes. El Tnigo. Hashimura por su parte realiza un viaje anual con su personal, como medio de gratitud por el trabajo realizado y la confianza que les imparten, lo cual estuvieron de acuerdo los tres que efectivamente si los colaboradores se sienten parte de la empresa, la satisfacción aumenta y por lo tanto el compromiso de los empleados con la organización.

Adicional todos apuestan por las capacitaciones, en el hotel, capacitación sobre servicio al cliente y charlas de motivación para generar un mejor servicio, en el sushi bar, están implementando las capacitaciones de inglés

para todos los empleados; en el área de comercio exterior siempre existen capacitaciones relacionados a reglamentos de las altas autoridades gubernamentales.

Como segunda instancia se hicieron entrevistas a tres expertos en el área de Talento Humano:

Andrea Oña, Máster en Recursos Humanos, está de acuerdo con que los talentos una vez que se desarrollan, es muy difícil que tengan el mismo rendimiento en otra empresa, es una ventaja competitiva si se lo sabe desarrollar en pro y direccionado a los objetivos de la empresa.

Explicó que haciendo referencia a la satisfacción de los empleados y evaluación de desempeño, con lo cual se puede medir la eficiencia; efectivamente es proporcional al servicio que brindan al cliente y por ende la satisfacción del mismo y la percepción que se lleva de la empresa, por otro lado la Máster Jacqueline Bacilio opina que la satisfacción es un estado, y que la productividad es el desempeño del empleado, lo que son cosas distintas, no se interrelacionan pero sin embargo podrían influir en la percepción del cliente. La Máster Carola Alejandro está de acuerdo con que un empleado satisfecho va a servir mejor al cliente ya que va a ser más eficiente a medida que se sienta comprometido con la organización.

La MSc. Oña definió que la importancia del área de talento humano actualmente repercute en que es vista como estratégica ya que se debe alinear a las metas y acciones del resto de departamentos y se apoya con el resto de gerencias, siempre y cuando estén definidos los objetivos y planes enfocados, La MSc. Alejandro difirió, presume que no muchas empresas han optado por estos cambios en el área de talento humano, más se ve en las multinacionales, ya que la cultura es influida por entes internacionales.

La MSc. Bacilio define que un área de talento humano debe estar definida en tres subsistemas como: motivación, capacitación y evaluación, mientras que

la MSc. Oña defiende que es depende la organización y estructura, influye mucho el número de empleados.

Las tres entrevistadas concuerdan con que no se puede manejar de la misma manera el área de talento humano en una PYME como en una empresa grande, ya que la estructura haría incurrir en gastos innecesarios.

Además están de acuerdo que en las PYMES, los administradores manejan más temas administrativos y operativos como nómina, SRI, etc. En caso de haber alguna capacitación o integración el jefe mismo se encarga de delegar a personas, más por sus aptitudes y habilidades que por el área definida.

Sin embargo opinan que un manual muy resumido y práctico podría ayudar como guía a los administradores para mejorar el clima laboral, más no garantizaría un aumento en la productividad.

**PROPUESTA
CAPÍTULO IV**

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA

Considerando la amplitud y clasificación de las PYMES actualmente, como referencia para esta investigación se ha seleccionado una organización miembro de este grupo empresarial; la propuesta será basada y desarrollada como guía aplicable a las demás PYMES, tomando en consideración que es adaptable y perfectamente aplicable a empresas de otros sectores productivos. (Ver ANEXO 1)

EMPRESA SELECCIONADA:

LATINTERNACIONAL CIA LTDA.

SEDE MATRIZ:

QUITO

SUCURSAL:

GUAYAQUIL

ACTIVIDAD/ SECTOR PRODUCTIVO:

CONSOLIDACIÓN DE CARGA (COMERCIO EXTERIOR)

CONCLUSIONES

- El área de talento humano ha sufrido una evolución hasta llegar a lo que es hoy, se reconoce al individuo como parte vital de la organización, no como un recurso, más bien como un miembro capaz de generar valor si se lo gestiona de manera correcta.
- Muchas empresas optan por la generación de ventaja competitiva a través de la obtención de Capital Humano, el cual como bien intangible será muy difícil que la competencia adquiera un talento exactamente igual.
- Tomando en cuenta los efectos de la crisis y la competitividad generada por la globalización, las empresas deben innovar, la mejor manera es aprovechando los recursos que ya posee y potenciando habilidades en pro del cumplimiento de las metas trazadas por la organización.
- Las empresas que han optado por ir más allá de la visión de la buena gestión de sus talentos, usando instituciones externas como Great Place to Work, han comprendido que la base para obtener beneficios es la capacitación y un programa de comunicación de puertas abiertas, la motivación del personal efectivamente influye en los resultados de las empresas.
- La confianza, la autonomía y el compromiso que los líderes transmitan a los empleados ayuda a que estos alineen sus objetivos personales a los de la empresa, así estos trabajarán a toda su capacidad, ya que se sienten miembros importantes de la empresa.
- El instituto Great Place to Work, realiza el ranking basado en cuatro aspectos primarios: Imparcialidad, Respeto, Credibilidad, Camaradería y Orgullo, dónde el empleado capte la credibilidad de su líder, sean tratados con respeto e imparcialidad, que

muestren agrado y camaradería con las personas que trabajan para sentirse orgullosos de la organización a la que pertenecen.

- Elaborar un manual destinado a toda clase de PYMES es un trabajo arduo, sin embargo, se pueden adaptar subsistemas y estrategias fáciles de cumplir para dar una guía al administrador sobre motivación e inversión en los talentos de la empresa, para que se beneficien y obtengan una mejora en el rendimiento de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Echeverria, Campuzano, Ziadet. (2016). Gestión del Talento Humano en las Pymes. *PUBLICANDO*.

Aller, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Granica.

Alles, M. (2011). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, J. (2003). CÓMO HACER UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.

Antepara, V. (2013). Estudio del clima organizacional en las empresas de Guayaquil bajo los estándares del programa Great place to Work Ecuador. Guayaquil , Guayas, Ecuador.

Barros, M. (2010). Tesis de Grado. *Diseño de un Sistema de Gestión de Talento Humano en el SRI*. Quito.

Bleger, J. (1964). *La Entrevista Psicológica*. Obtenido de Departamento de Psicología, Universidad de Bs.A.s.

Calderón, G. (2006). Competencias distintivas en las PYMES: un aporte desde la gestión humana. *Innovar Journal*, 9-13.

Campuzano, Ziadet, Echeverria. (2016). *Gestión del Talento Humano en las PYMES*.

Chiavenato, I. (2002). *academia.edu*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* . D.F.: McGraw'Hill Interamericana.

Del Valle, I. (2004). La generación de capital humano a través de la formación, un análisis de su efecto sobre los resultados empresariales.

Delgado, G. (Marzo de 2010). *Scielo*. Recuperado el Junio de 2017, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662010000100003

Destinobles, A. (2000). *El capital Humano en las teorías del crecimiento económico*.

Ecuador en Cifras. (2013). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de ecuadorencifras.gob.ec

Ekos Negocios. (2014). GREAT PLACE TO WORK 2013. *EKOS*.

Galarza, L. (2016). Gestión de Talento Humano en las PYMES Medianas del Sector Manufacturero de Quito y Propuesta de un Esquema Mejorado.

Gelabert, M. P. (2007). *Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar Personas en las Organizaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Great Place to Work. (2005). *Great place to Work*. Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>

Great Place to Work. (enero de 2005). *Great Place to Work*. Obtenido de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.com.ec/acerca-de-nosotros/nuestra-historia>

Gregorio Calderon, Claudia Alvarez, Julia Naranjo. (2005). GESTIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES, UN FENÓMENO COMPLEJO.

Hernandez, Collado, Baptista. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa: McGraw-Hill.

Hernández, E. (2006). *CÓMO ESCRIBIR UNA TESIS*. Escuela Nacional de Salud Pública.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. DF: McGraw-Hill Interamericana.

INEC. (Febrero de 2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>

Jiménez, O. (2012). El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place to Work en el período 2009- 2011. Bogotá, Colombia.

Llanos, M. (2016). Las Buenas Prácticas en la Gestión Humana: Clave del Éxito de las Mejores Empresas . *Res Non Verba*, 69.

Mejía, Jaramillo, Bravo. (2006). Formación del talento humano: factorestratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *REVISTA CIENTIFICA GUILLERMO DE OCKHAM*, 4(1).

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpán de Juárez: PEARSON EDUCATION.

Paul, R., & Elder, L. (2003). *Critical Thinking*. Recuperado el Junio de 2017, de <http://www.criticalthinking.org/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*.

Vázquez, M. (2016). *Talentiagestió*. Obtenido de <http://www.talentiagestio.com/es/beneficios-gestion-competencias-tambien-pymes/>

Villalobos, G., & Pedroza, R. (2009). PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE EDUCACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO. *Tiempo de Educar*, 21-22.

Zabala, J. C. (2016). PRODUCCION NACIONAL. *EKOS*.

Zabala, V. (2016). Especial PYMES 2016. *EKOS Negocios*, 46-90.

ANEXOS

Anexo 1. Manual de Buenas Prácticas

LATINTERNACIONAL CIA. LTDA.



TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

JUNIO 2017

LATINTERNACIONAL CIA. LTDA.
TRANSPORTE INTERNACIONAL DE CARGA

Sra. Luzette Arroyo Torres
GERENTE GENERAL

Ing. Kevin Trejo Arroyo
GERENTE COMERCIAL

Mgs. Carmen Vasquez
EJECUTIVA DE NEGOCIOS

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	CONCEPTOS BÁSICOS	6
III.	OBJETIVOS	8
IV.	¿CÓMO ES UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR?	9
V.	LAS BUENAS PRÁCTICAS.....	10
1.	PLANEACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
1.1.	DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE CARGOS.....	11
1.2.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	11
2.	RETENCIÓN	12
2.1.	COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN.....	12
2.2.	COMPROMISO Y VISIÓN COMPARTIDA	13
2.3.	CAPACIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO.....	13
3.	DESARROLLO Y POTENCIALIZACIÓN	14
3.1.	DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTOS.....	14
3.2.	GESTIÓN DEL CAMBIO.....	14
4.	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	15
4.1.	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	15
4.2.	CONTROL DE GESTIÓN	15
5.	CONCLUSIONES	16

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad gran parte de las empresas catalogadas como pequeñas y medianas no se preocupan por la correcta gestión del talento humano y la estructuración total de las actividades que esta área conlleva, debido a la mala percepción netamente empírica de que se incurría en costos innecesarios y sobrecarga al personal que generalmente maneja las funciones más básicas con relación a los empleados.

En muchas de estas empresas todo lo relacionado al manejo de personas es realizado por el gerente, quien en el mayor de los casos no ve el potencial de sus empleados y se centra en actividades superficiales en relación a sus colaboradores sin crear canales de comunicación abiertos con el personal, esto hace que los empleados no lleguen a un nivel de satisfacción óptimo de su trabajo y esto repercute en que no den el cien por ciento de su capacidad en pro de cumplir los objetivos de la empresa.

Sin embargo hoy en día existe variedad de estudios que revelan que reestructurando el área de Talento Humano de manera que se llegue a potenciar las fortalezas que las pequeñas y medianas empresas poseen como tales, implementando actividades que se muestren alcanzables, realistas y realizables se puede apostar por el capital humano como estrategia para aumentar la productividad y ganar ventajas competitiva.

II. CONCEPTOS BÁSICOS

CAPITAL HUMANO: Hace relación entre la capacitación y preparación de los trabajadores y la productividad, conceptualiza la generación de valor como área humana.

EFICACIA: Conseguir y cumplir metas y objetivos, lograr lo que se propone.

EFICIENCIA: Proporción entre los recursos que se posee y las metas cumplidas, la utilización de menos recursos para lograr el mismo objetivo viceversa, se cumplen más metas usando los mismos recursos.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre los medios utilizados y la producción, se lo asocia con eficiencia y eficacia, en relación al tiempo mientras menos tiempo, más productivo.

RECURSOS TÉCNICOS: Todo material empleado como: los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

TALENTO HUMANO: Todo lo relacionado a las capacidades de las personas, esfuerzo y demás enlistados como intereses, motivación, salud.

VENTAJA COMPETITIVA: Sobrelevar los recursos de la competencia, usando técnicas u otros factores de innovación.

III. OBJETIVOS

La elaboración de un Manual de buenas Prácticas en la Gestión del Talento Humano tiene como objetivo primordial mejorar el ambiente laboral de la organización, la consecución de este objetivo daría parte a la generación de valor desde el interior de la organización. Busca que los empleados se sientan satisfechos con sus funciones y lugar de trabajo, ya que si estos están a gusto en la organización, se sentirán comprometidos con la empresa y harán de los objetivos de esta, objetivos propios lo cual inmediatamente aumentará la productividad en los procesos.

Así mismo para la obtención del objetivo general, podemos describir los objetivos específicos enlistados a continuación:

- ✓ Crear un ambiente comunicación abierta, que no sea unidireccional por orden jerárquico, más bien que todos se sientan en capacidad de aportar ideas o sugerencias.
- ✓ Establecer parámetros comunes para la medición de la satisfacción del personal
- ✓ Difundir abiertamente este manual, para que todos en la organización se sientan incluidos.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y el compañerismo entre los miembros de la organización.
- ✓ Promover el intercambio de ideas y conocimientos entre los miembros de las diferentes áreas de trabajo.
- ✓ Generar confianza en los colaboradores y hacerlos sentir parte fundamental de la organización.

IV. ¿CÓMO ES UN GRAN LUGAR PARA TRABAJAR?



Para el Colaborador



Para el Líder

Confía en la gente para quien trabaja

Se superan los objetivos organizacionales

Se siente orgulloso de lo que hace

Los colaboradores dan lo mejor de sí mismos

Disfruta con la gente que trabaja

Existe un sentido de equipo/familia



Fuente: (Great Place to Work, 2005)
Elaborado por: Great Place to Work

V. LAS BUENAS PRÁCTICAS

Las buenas prácticas son un conjunto de acciones y procesos que adquieren un proceso ejemplar y destacado. Son iniciativas viables de técnica, social y ambiental, económica y financiera cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas, siendo resultado del trabajo continuo y coordinación con los altos mandos.

La utilidad radica en la mejora de la organización interna, basados en las experiencias para innovar, así mismo para aumentar y concientizar la importancia de las personas en las organizaciones en todos los niveles jerárquicos, para evitar brechas o cuellos de botella en los procesos productivos, creando sinergia. De manera que se permite compartir y transferir conocimiento y aprendizaje.

En concordancia, se han identificado una serie de buenas prácticas aplicadas a pequeñas y medianas empresas, las cuales están comprendidas en tres apartados generales:

- a) Planeación y asignación del Talento Humano
- b) Retención
- c) Desarrollo y potencialización
- d) Evaluación y control.

Cada una de ellas, explicará diferentes capacidades y actividades diseñadas para el cumplimiento de los objetivos de este manual, se plantean como mecanismo para perfilar las áreas de intervención que deben ser contempladas en el diseño empresarial de la organización.

1. PLANEACIÓN Y ASIGNACIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1. DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE CARGOS

Relaciona los deberes, funciones, responsabilidades y actividades. Define en términos de conocimiento habilidades, capacidades y competencias del perfil ya que es ideal que el empleado actúe con autonomía ante problemas y es partícipe de la toma de decisiones de su área.



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Identificar los departamentos definidos en la empresa.
- Tener claro los perfiles para cada puesto.
- Determinar las funciones de cada área.
- Repartir responsabilidades, deberes y actividades entre las personas que conforman el área

1.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La primera fuente de reclutamiento debe ser la empresa, teniendo claro los perfiles de los empleados, apostar por el capital Humano según las aptitudes. De necesitar un talento acudir a métodos de reclutamiento de bajo costos como referencias o anuncios web.



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- **Llevar un archivo de los perfiles y aptitudes de los empleados.**
- **Registrar las capacitaciones en las que ha sido partícipe cada colaborador.**
- **Solicitar referidos a empresas amigas y/ o a los miembros de la organización**
- **Revisar CV, aplicar al menos una prueba psicológica de aptitudes.**

2. RETENCIÓN

2.1. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Evitar los canales cerrados, para captar sugerencias y generar discusiones. Evitar líneas de comunicación vertical, los colaboradores deben tener la visión completa de lo que acontece en la organización. La participación de los empleados en la toma de decisiones en la empresa ayuda a mantener activa la creatividad de las personas, así los líderes participan en la formación práctica de los miembros de la organización.



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- **Hacer reuniones eventuales con cada departamento.**
- **Reuniones con todo el personal para informar sobre objetivos cumplidos o problemas existentes.**
- **Solicitar a cada área un reporte de falencias y fortalezas.**
- **Ser un líder de puerta abierta, que los empleados sientan la confianza de comunicarse con él.**

2.2. COMPROMISO Y VISIÓN COMPARTIDA

Procurar que los miembros de la organización se involucren plenamente con el lugar de trabajo, y sientan que los objetivos de la empresa son objetivos que deben cumplir. El líder debe transmitir la confianza que tiene en su personal. Además busca establecer estrategias a largo plazo, tomando en consideración que en empresas pequeñas y medianas los empleados tienen antigüedad por lo que conocen todo el proceso, sin embargo es necesario mantener un plan de comunicación eficiente.



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- **Incentivos por cumplimiento de objetivos.**
- **Dar autonomía a los trabajadores sobre decisiones referentes a su puesto de trabajo.**
- **Crear un plan de comunicación interna.**
- **Determinar estrategias a corto y largo plazo para el cumplimiento de objetivos.**

2.3. CAPACIDAD DE ACOMPAÑAMIENTO DIRECTIVO

Es necesario que los líderes como tal generen confianza, presten ayuda y sean colaborativos, además deben tener una visión del tipo de talentos que están manejando tomando en cuenta que como tal deben ser potenciados, esto incluye también la capacitación de los directivos



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- **Capacitaciones sobre liderazgo.**
- **Dar un buen ejemplo de proactividad como líder.**
- **Preocuparse por el bienestar del personal, conocer el perfil.**
- **Colaborar en lo que los miembros de la organización tengan inconvenientes.**

3. DESARROLLO Y POTENCIALIZACIÓN

3.1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y TALENTOS

Lo ideal es empezar el desarrollo internamente al notar las capacidades de los colaboradores, esto debe estar encaminado a las estrategias planteadas para cumplir metas, si se trata de reclutamiento interno, se debe pensar en el largo plazo.



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Capacitaciones.
- Actualizaciones.
- Promociones (de haber vacantes)
- Establecer estrategias a largo plazo.
- Planes de carrera
- Flexibilidad para emprender estudios

3.2. GESTIÓN DEL CAMBIO

Sensibilización del personal sobre problemas inesperados y la reacción ante el cambio, ayuda a la adaptabilidad de los colaboradores y las estrategias que tomen para contrarrestar amenazas además potenciar la toma de decisiones



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Coaching, sobre solución de problemas y adaptabilidad.
- Brindar autonomía para la toma de decisiones en ciertas crisis.
- Considerar estrategias planteados por los empleados para contrarrestar falencias.
- Ayudar en la adaptación al cambio.

4. EVALUACIÓN Y CONTROL

4.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Está incorrectamente asociada con las dificultades que aparecen en determinadas áreas, esta herramienta debe ser orientada a la búsqueda de fortalezas y dar retroalimentación al trabajador, realizar capacitaciones de ser necesario y es un indicador base si se desea hacer promociones



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Crear grupos de trabajo los cuales serán medidos en relación de resultados a mediano y largo plazo.
- Establecer parámetros de medición de productividad y cumplimiento de metas
- Retroalimentar al empleado en caso de una falencia.

4.2. CONTROL DE GESTIÓN

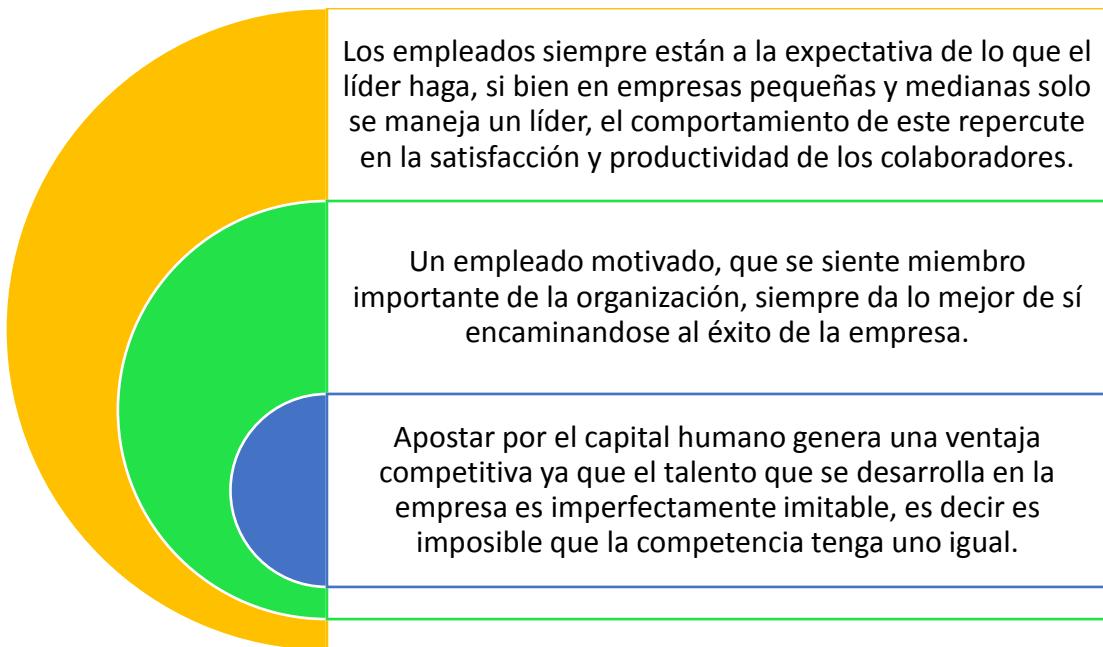
Se asegura de que las diversas áreas y subsistemas marchen de la manera prevista. Se establecen estándares de comparación el cuál debe ser cíclico y repetitivo



ACCIONES A IMPLEMENTAR

- Establecer estándares de desempeño.
- Seguimiento y observación continua.
- Comparaciones de la gestión actual con los estándares establecidos.

5. CONCLUSIONES



GUÍA ENTREVISTA A ADMINISTRADORES DE PYMES

1. ¿Definiría a los miembros de su organización como Talentos, los cuales hay que potenciar?
2. ¿Actualmente cuenta con un área definida para la gestión del Talento Humano?
3. ¿Cree relevante que las pequeñas y medianas empresas mantengan un área de Talento Humano? ¿Por qué?
4. De toda la amplia gama de funciones que maneja un área de Talento Humano, ¿cuál cree Ud. que son las más relevantes en una organización?
5. ¿Cuáles tiene definidas en su organización?
6. ¿Quién lleva a cabo estas funciones?
7. ¿Está de acuerdo con que una buena gestión del Talento Humano influye positivamente en los resultados empresariales de las organizaciones?
8. ¿Cuáles cree Ud. Que son los factores claves de éxito de las empresas que han logrado aumentar su productividad aplicando buenas prácticas en la gestión del Talento Humano?
9. ¿Qué percepción cree que sus empleados tienen de Ud. como líder?
10. ¿Qué clase de relación mantiene con los miembros de la organización?
11. ¿Cree Ud. que en su empresa se mantiene una relación de comunicación abierta, es decir todos los colaboradores tienen la confianza y capacidad de dar aportar con ideas, comunicar falencias y/o incidentes?
12. ¿Cómo calificaría Ud. la satisfacción de sus empleados con el trabajo que realizan?
13. ¿Cuáles son los índices que Ud. Consideraría para medir esta satisfacción?

14. ¿Está de acuerdo con que un área de trabajo cómoda y segura repercute en el rendimiento de los trabajadores?
15. ¿De crearse un manual sencillo de fácil implementación acerca de buenas prácticas de gestión del Talento Humano, estaría dispuesto a implementarlo?
16. De implementar un manual de buenas prácticas, ¿qué resultados esperaría por parte de sus empleados?
17. ¿Qué clase de motivación reciben sus empleados por parte de la organización?
18. Actualmente en su empresa: ¿existen actividades definidas para la integración y recreación del personal?
19. ¿Posee algún programa o ayuda brindada al personal para el crecimiento académico, personal o familiar?
20. ¿Piensa Ud. que se puede denominar inversión apostar por el bienestar de los colaboradores?

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1. ¿Qué opinión tiene sobre la premisa: “Las personas miembros de una organización son Talentos que hay que potenciar, ya que ellos forman los bienes intangibles imperfectamente imitables que crean la ventaja competitiva en el mercado”?
2. ¿Está de acuerdo con que el nivel satisfacción de los empleados es directamente proporcional al nivel de productividad y eficiencia de la empresa, lo cual se ve reflejado en la satisfacción del cliente? ¿Por qué?
3. A su criterio, ¿Cuál es la importancia que ha tomado actualmente el área de Talento Humano en las organizaciones?
4. ¿Cuál cree que son las razones por las que cada vez más empresas deciden invertir en un área reestructurada de Gestión del Talento Humano?
5. ¿Está de acuerdo con que una correcta gestión del Talento Humano repercute positivamente en la productividad de las empresas?
6. ¿Cuáles son los factores claves de éxito que las empresas que aplican como base la buena gestión del Talento Humano tienen para aumentar la ventaja competitiva en el mercado?
7. Superficialmente, ¿Cómo debe estar estructurada un área de Talento Humano eficiente y funcional?
8. ¿Cree que el área de Talento Humano debe manejarse de la misma manera tanto para las empresas grandes como para las PYMES? ¿Por qué?
9. Hablando del área de Talento Humano, ¿En qué se diferencia el área manejada en grandes empresas con el área que debe manejarse en una PYME?
10. ¿Cómo calificaría generalmente la gestión del talento humano en las PYMES?
11. ¿Por qué cree que los administradores de las PYMES no están convencidos de la importancia de un área de Talento Humano definida?
12. ¿Cree que existe un modelo ideal de Gestión de Talento Humano especializado para las PYMES? ¿Qué características tendría?

13. ¿Cuáles son las ventajas que obtendría una PYME que maneja un buen área de Talento Humano frente a una que no?
14. ¿Qué estrategias debería aplicar una PYME para mejorar la gestión del Talento Humano a largo plazo?
15. ¿Está de acuerdo con que las PYMES tienen muy poca oportunidad en aplicar la innovación para generar ventaja competitiva? ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son las falencias que tienen las PYMES en el área de gestión de personal que manejan actualmente?
17. ¿Sería óptimo la creación de un manual de buenas prácticas en la gestión del Talento Humano especializado en las PYMES? ¿Cómo debería difundirse?
18. Si Ud. Decidiera crear el manual de buenas prácticas para las PYMES, ¿Qué aspectos tomaría en consideración?
19. En las PYMES, el apostar por bienes intangibles como el Capital Humano, ¿Qué beneficios obtendría? ¿Qué riesgos tendría?
20. En ámbitos empresariales y de desarrollo generalizado, ¿Cómo definiría la situación de las PYMES en el país?