

Gestión del talento humano en industrias manufactureras de Cuenca-Ecuador¹

Human talent management in manufacturing industries of Cuenca-Ecuador

URL: <https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/1015>

Pedro Guerrero-Maxi²; María González-Calle³; Juan Maldonado-Matute⁴

Fecha de recepción: 15 de junio de 2020

Fecha de aceptación: 9 de diciembre de 2020

Resumen

El propósito de esta investigación fue realizar un análisis comparativo de la gestión del talento humano en tres sectores manufactureros de la ciudad de Cuenca-Ecuador. De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), estos fueron: elaboración y conservación de cárnicos (C1010), elaboración de prendas de vestir (C14), excepto prendas de piel (C1410) y el sector de elaboración de bebidas (C11). Para lograrlo, se inició con una revisión bibliográfica del talento humano, a través de la herramienta Publish or Perish; se consideraron estudios similares realizados en Colombia, así como también una herramienta de evaluación del tema en cuestión. La orientación metodológica fue de tipo descriptivo y explicativo. Los resultados del estudio demostraron que las principales estrategias utilizadas en las empresas evaluadas fueron la existencia de procesos de selección y contratación al personal, definición de perfiles para cargos y ejecución de procesos de inducción del nuevo personal. No obstante, la ausencia de planes de carrera fue el problema común para todas las organizaciones. Finalmente, se concluyó que, el sector que presentó la mejor administración del talento humano fue el de elaboración de prendas de vestir; mientras que, el sector de elaboración de prendas de vestir registró el desempeño más bajo.

Palabras clave: Gestión del talento humano, capital intelectual, cadena de valor, sectores manufactureros

Abstract

The purpose of this research was a comparative analysis of the human talent management in three manufacturing sectors of the city Cuenca-Ecuador. According to the International Standard Industrial Classification (ISIC), these were: meat processing and preservation (C1010), clothing manufacturing (C14), except leather garments (C1410) and the beverage manufacturing sector (C11). To achieve this, it began with a bibliographic review of human talent, through the Publish or Perish tool; similar studies carried out in Colombia were considered, as well as an evaluation tool on the subject in question. The methodological orientation was descriptive and explanatory. The results of the study showed that the main strategies used in the companies evaluated were the existence of personnel selection and hiring processes, definition of profiles for positions and execution of induction processes for new personnel. Nevertheless, the absence of career plans was the common problem for all organizations. Finally, it was concluded that the sector that presented the best management of human talent was the beverage one; while the clothing manufacturing sector recorded the lowest performance.

Keywords: Human talent management, intellectual capital, value chain, manufacturing sectors

¹ Las industrias manufactureras analizadas, según el CIIU 4.0, fueron:

1. *Elaboración y conservación de cárnicos (C1010): Forma parte del sector Elaboración de productos alimenticios (C10), el cual "comprende la elaboración de los productos de la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal" (INEC, 2012).*
2. *Elaboración de prendas de vestir (C14), excepto prendas de piel (C1410): Forma parte del sector Fabricación de prendas de vestir (C14), el cual "comprende actividades de confección en todo tipo de materiales, de todo tipo de prendas de vestir y accesorios" (INEC, 2012).*
3. *Elaboración de bebidas (C11): Este sector comprende "la elaboración de bebidas no alcohólicas, alcohólicas y agua mineral" (INEC, 2012).*

² Universidad del Azuay. Escuela de Administración de Empresas. Cuenca-Ecuador. E-mail: pedromaxi@uazuay.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6217-4116>

³ Universidad del Azuay. Escuela de Administración de Empresas. Cuenca-Ecuador. E-mail: mgonzalez@uazuay.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3222-1911>

⁴ Universidad del Azuay. Escuela de Administración de Empresas. Cuenca-Ecuador. E-mail: jmaldonado@uazuay.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2358-0055>

Introducción

El talento humano de una organización es considerado como un recurso valioso cuando, ante la velocidad del cambio del entorno empresarial actual, es capaz de aportar soluciones efectivas y eficaces, cuya función va mucho más allá de hacer dinero para la empresa (Orizaga, Ruíz y Castaño, 2013). Siguiendo esta misma línea, se dice que una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir a una actividad conjunta con la finalidad de alcanzar un objetivo (Chiavenato, 2011). Por estas razones es que la gestión del talento humano se ha convertido en un eslabón de análisis trascendental dentro de la cadena de valor, ya que a través de ella es posible abordar de manera estructural y técnica sus características particulares.

Por tanto, el objetivo de la presente investigación fue realizar un análisis comparativo de la gestión de los recursos humanos en las empresas cuencanas de los tres sectores económicos mencionados anteriormente, considerándolo y evaluándolo como un eslabón de las actividades de apoyo de la cadena de valor. De este modo, se plantea como hipótesis que las empresas que tienen una estructura organizacional definida, manejan de mejor manera la gestión del talento humano, pudiendo prevalecer las medianas y grandes sobre las micro y pequeñas empresas. Además, en el contexto actual del cambio, se espera que las organizaciones estén adaptando sus actividades de recursos humanos a este factor, a través de la aplicación de estrategias innovadoras del área. Estos planteamientos quedan solventados en el análisis de los resultados.

Por otro lado, es bien conocido que, en la literatura, existen varios parámetros establecidos para la gestión de este eslabón. Sin embargo, las empresas ecuatorianas, y por tanto las cuencanas, que de hecho es en donde se lleva a cabo la presente investigación, siguen metodologías particulares para hacerlo. Así, éstas buscan adaptar la administración del talento humano a los objetivos planteados dentro de su planificación estratégica y justamente es aquí en donde nace la incertidumbre de conocer sus diferencias en el manejo y cumplimiento de este eslabón en particular. Por tanto, es de vital importancia tener una perspectiva clara e integral para identificar la diferenciación que existe en estos procesos. En este marco, el estudio realizado por González, Maldonado y Sinmaleza (2018), permite llevar a cabo este análisis para cualquier sector económico, a través de un instrumento de evaluación valioso de la cadena de valor, en donde se incluye a la gestión del talento humano.

Sobre la revisión de la literatura, se evaluaron tres sectores económicos que, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, fueron: elaboración y conservación de cárnicos (C1010), elaboración de prendas de vestir (C14), excepto prendas de piel (C1410) y el sector de elaboración de bebidas (C11). La elección de dichos sectores, radicó en su importancia dentro de la economía

local, pues registran el mayor número de ingresos por ventas, cantidad de empleados y número de empresas, según las estadísticas reportadas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La investigación se divide en cuatro partes. La primera, provee al lector del marco teórico referente a la gestión del talento humano desde una perspectiva teórica general y otra, enmarcada en la realidad ecuatoriana y latinoamericana. La segunda, explica la metodología que se llevó a cabo en la investigación. La tercera, presenta los resultados obtenidos en los tres sectores económicos evaluados. Finalmente, en la cuarta, se exponen las conclusiones de la investigación.

Relación entre la gestión del talento humano y el éxito de una organización

En la actualidad, los trabajadores de una empresa no se limitan a representar simplemente a un tipo de recursos, sino que, además, desempeñan el rol de socios organizacionales encargados de proporcionar éxito, al contribuir significativamente al capital humano. De hecho, la importancia que tiene la aportación de los recursos humanos en una empresa es de tal magnitud que se ha evidenciado que la aplicación de diferentes técnicas en diversos ambientes laborales, ha dado paso a mejoras significativas de desempeño en función de las perspectivas estratégicas aplicadas (Lacalle, Caldas, & Carrión, 2012).

Siguiendo esta línea, se debe mencionar que los trabajadores, son considerados o nombrados como capital intangible: capital debido a que es una inversión que hace la empresa para llegar a sus objetivos e intangible, por el hecho de no ser como cualquier financiamiento de un activo fijo que se puede ver a simple vista, sino la que refleja su buena o mala inversión en la productividad de la organización y cómo aportan en ella. De hecho, este establecimiento se ve corroborado por varios economistas, quienes han establecido que la palabra capital, denota el proceso de creación de valor que las personas aportan dentro de una organización; e intangible, porque los individuos representan la combinación de capital intelectual, humano y social, que precisamente responde al concepto de 'capital intangible' utilizado dentro de la literatura económica y la legal especializada (Moreno Briceño & Godoy, 2012).

Según Dessler (2009), una empresa no puede alcanzar su éxito, si es que no cuenta con una estrategia cuyo eje central sea el talento humano. En consecuencia, explica que las capacidades organizacionales, deben encontrar un equilibrio con las demandas del entorno en los cuales se desempeñan incluyendo, por tanto, al capital humano que en ellas se encuentran. Para ello, el autor establece tres desafíos estratégicos a los cuales debe enfrentarse cualquier gerente encargado de la administración del tema en cuestión, que son: el apoyo constante a los esfuerzos de mejora productiva y desempeño corporativo, así como a los realizados por los trabajadores por mejorar su propio desempeño y, el más importante, la participación del talento humano en la elaboración del plan estratégico. Con ello, se

corroborar que el éxito organizacional, se subyace en acciones que relacionan al compromiso laboral y acción continua dentro de un entorno dinámico y altamente competitivo, como lo es el mercado actual (Pardo Enciso & Porras Jiménez, 2011).

Tomando en consideración lo mencionado, es razonable establecer que las organizaciones que desean conseguir que sus trabajadores respondan a sus exigencias, deberán invertir capital financiero ya sea en capacitaciones, especialización de colaboradores, mejoramiento del clima organizacional, establecimiento de planes de ascensos, reconocimiento de logros, revisiones de nómina, etc.; donde se vea reflejada la calidad del personal que posee la misma. Es decir, las compañías deben promover y modernizar la gestión de su talento humano para mejorar sus propios resultados. A su vez, el conjunto de acciones que se ejecuten para alcanzarlo, permitirá trabajar con un talento humano convertido en una verdadera ventaja competitiva. Asimismo, para conseguirlo, necesitan trabajar con un equipo motivado, el mismo que cuente con un plan de seguimiento y control para optimizar las operaciones, evaluando tanto factores internos como externos que contribuyan al éxito de la gestión (Carbajal y Velasco, 2011). En conjunto, ello contribuirá a la construcción de competitividad dentro de la organización, por medio del conocimiento y las habilidades clave de los trabajadores (Lendzion, 2015).

La gestión del talento humano como ventaja competitiva

Hoy en día, los dirigentes de las organizaciones están enfocados en la dirección del talento humano para lograr un mayor valor agregado y, consecuentemente, una mayor rentabilidad para la empresa. No es suficiente para una organización contar con recursos económicos y tecnología avanzada, si carece de personal calificado para gestionar dichos recursos (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016). De hecho, según Jaramillo (2005), la gestión del talento humano, es aquello que conduce a una empresa hacia la excelencia, por medio del aporte del capital intelectual, el mismo que se torna crucial en la era de la información actual. Del mismo modo, Saldarriaga (2007) explica que una de las estrategias competitivas principales dentro del mercado, debe ser la gestión humana, de manera que las empresas puedan alcanzar su posicionamiento a nivel nacional e internacional. A dichos establecimientos, se suma Lendzion (2015), quien afirma que hoy en día, el recurso estratégico más importante para una empresa, es el conocimiento debidamente adquirido, creado, difundido y enfocado en el desarrollo de empleados. Por tanto, el reto de las organizaciones debe focalizarse en todos aquellos esfuerzos que le permitan trabajar con personas que posean capacidades nuevas y únicas.

Así, las estrategias a implementar dentro de este ámbito son fundamentales, puesto que tienen que ser evaluadas por la empresa, la cual decide si se las accionan o no, dependiendo de su contexto y visión de largo plazo (Vieira Vieira, 2014). En efecto, una propuesta de valor está definida por una adecuada gestión de recursos humanos que permita que una organización cree cierta ventaja competitiva y sea sostenible en el tiempo, incrementando la

habilidad en sus empleados (Calderón Hernández, 2006). Es así, como la administración adecuada pretende conseguir mejores resultados tanto para las personas como para la empresa, contribuyendo a la vida laboral y a la eficiencia de la organización (Peiró, 2015). Se debe destacar también que, una organización que cuenta con un talento humano apto para el desarrollo de sus actividades económicas, constituye un elemento asegurador clave para que incluso, se pueda alcanzar, no sólo objetivos de corto y mediano plazo, sino la misión empresarial como tal, de forma adecuada (Jaramillo Naranjo, 2005).

En este marco, existen varias perspectivas teóricas que dan cuenta de la gestión de talento humano. Éstas, provienen del diseño y de la psicología organizacional. Con respecto a la primera, se habla de una relación existente entre la cultura, el tamaño y el diseño de una organización, lo cual da como resultado directo una concepción particular del talento humano que posee, enmarcado en un entorno laboral en particular y la forma adecuada de manejarlo. En cuanto a la segunda, las ciencias sociales se fusionan para dar un nuevo sustento teórico a la Administración, en donde el objeto de estudio principal es la organización como tal. También, ambas perspectivas explican que, de una u otra forma, la gestión humana debe permitir el establecimiento de estrategias de negocios, las mismas que utilicen a las personas como fuentes de ventaja competitiva sostenida (Saldarriaga, 2008).

La gestión del talento humano como elemento clave en la cadena de valor de la empresa

Un factor considerado como diferenciador en el mercado, está relacionado con una estrategia de talento humano que refleje y evidencie el grado de compromiso, participación y eficacia de los trabajadores dentro de las actividades organizacionales. Además, en el contexto de la cadena de valor, se dice que dicha estrategia, tiene la capacidad de generar un mayor valor económico agregado, el mismo que le da sentido económico al capital intelectual o humano (Pardo Enciso & Díaz Villamizar, 2014).

En este sentido, Chiavenato (2008), plantea ocho objetivos fundamentales de contribución desde los trabajadores hacia la empresa, para alcanzar la eficacia organizacional. Éstos son: apoyo al alcance de metas empresariales, mejora de competitividad, dotación organizacional en términos de personas entrenadas y motivadas, aumento de la satisfacción y actualización del personal, desarrollo y mantenimiento de la calidad de vida laboral, impulso y administración del cambio, fomento de políticas éticas y comportamientos responsables a nivel social y, finalmente, la obtención de la mejor empresa conformada por el mejor equipo posible para su naturaleza y modelo de negocio (Chiavenato, 2008).

Tomando en consideración todos los elementos mencionados, queda claro que la elaboración de una estrategia de talento humano no obedece a procesos obtenidos del azar; por el contrario, se requiere de entendimiento y capacidad de cohesión de factores esenciales que guardan relación directa con el

cumplimiento de metas para ambas partes: empresa y trabajadores. Así también, queda claro que el talento humano no puede ser administrado de forma aislada, pues se interrelaciona con todas las áreas que constituyen una cadena de valor y que, por tanto, aportan de forma significativa a la identificación y explotación de ventajas competitivas.

Objetivo y procesos para alcanzar una adecuada gestión del talento humano

Según Santos (2010), la gestión del talento humano tiene por objeto la administración de las personas que trabajan en la organización y que son portadoras de conocimiento (*know how*). Para ello, considera que, visto como una ciencia, esta tarea exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad, con el fin de buscar una colaboración óptima que permita alcanzar los objetivos primordiales de la empresa. Así, en la actualidad, la trascendencia de una adecuada gestión humana radica en incrementar la productividad y competitividad empresarial, considerándola no sólo como un proceso, sino como el centro mismo de una compañía (Saldarriaga, 2008).

A partir de lo expuesto, se puede inferir que la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar estratégico de la administración empresarial moderna, y se puede conceptualizar como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la organización, procesos que van desde la descripción del puesto, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación de desempeño, entre otros, todos estos encaminados a generar un valor agregado para quienes laboran en la organización y su entorno.

Así, para corroborar lo mencionado, existen empresas que han comprendido que su éxito, proveniente de su talento humano, mantiene una relación estrecha con su ubicación adecuada en los distintos cargos, de manera que sea posible aprovechar sus potencialidades al momento de llevar a cabo sus tareas, funciones y responsabilidades. En consecuencia, se vuelve evidente que quienes están al mando de la administración de este eslabón en particular, deben ser no sólo cuidadosos, sino que también conocedores de los objetivos y estructura organizacional. En la medida en que dicha planificación sea exitosa, entonces se podrá hablar de índices adecuados de retención del mejor talento, traducido a su vez en crecimiento productivo y financiero. En este punto, es importante mencionar además que, la gestión del talento humano no radica únicamente en la captura del mejor talento, sino también en su creación. Por ende, las capacitaciones y todos aquellos cursos que fomenten la productividad, autosuperación y autonomía de los trabajadores, también cumplen un factor esencial a la hora de alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el contexto del tema en estudio (Eden Springs España, s.f.). Cada día, las personas constituyen una fuente de ventaja competitiva, es por ello, que resulta fundamental invertir en los procesos mencionados.

Importancia de la atracción y retención del talento humano

Una vez establecido que las personas son el principal recurso estratégico dentro de una organización, debido a que ellos son los responsables de ejecutar todas aquellas estrategias e innovaciones que le permiten a la empresa lograr sus objetivos (Wherter & Davis, 2008), entonces resulta lógico concluir que las compañías deben hacer énfasis en sus estrategias de atracción y retención. Caso contrario, el incremento del ausentismo y rotación laboral podrían desencadenar graves consecuencias, incluidas entre ellas, la disminución de productividad, rentabilidad y competitividad.

Es por ello que, según Mercer (2000), la compensación es un elemento clave de atracción y retención humana, pues permite que los trabajadores logren satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y estatus. Entre las prácticas efectivas para conseguirlo, se encuentran: diseños de puestos de trabajo que requieran de diversas habilidades y no acciones repetitivas, procesos de formación intensiva y extensiva, sistemas de promoción generadoras de oportunidades de desarrollo profesional, retribuciones, recompensas e incentivos por las actividades realizadas y los aportes innovadores brindados, apoyo personal y emocional por parte de mandos superiores, comunicación y participación activa y continua, evaluaciones del ambiente laboral en donde se procure la armonía de relaciones entre compañeros, y se asegure condiciones de trabajo adecuadas (Martín 2011, citado por Vallejo Espinoza y Portalanza Chavarría, 2017).

De hecho, varios autores han explicado que, una buena construcción de estrategias de retención, contribuyen a que la empresa, además de sus metas económicas, también alcance aquellas relacionadas con el fortalecimiento de la identidad institucional (Vallejo Espinoza & Portalanza Chavarría, 2017) y, en consecuencia, con una buena reputación social dentro del entorno en el cual se desenvuelve.

La gestión del talento humano en el contexto colombiano

Con el afán de indagar sobre la gestión de talento humano a nivel latinoamericano, se tomaron dos estudios correspondientes a Colombia, por ser una nación que presenta necesidades económicas y productivas similares a las ecuatorianas. Estos, se presentan a continuación.

En primer lugar, Calderón, Naranjo, & Álvarez (2007) demostraron por medio de un estudio que las medianas y grandes empresas de Colombia que realizan prácticas de gestión humana han mejorado aspectos como: la seguridad industrial y la capacitación de operarios. No obstante, mandos medios y gerentes han descuidado la participación de los trabajadores, los sistemas de remuneración y el intercambio de información. Además, concluyeron que los procesos de selección, formación y remuneración son claves en la gestión del personal.

Por otra parte, Naranjo (2005) a través de su investigación relacionada con la situación de las Mipymes de los sectores de confección y alimentos de la ciudad de Barranquilla (Colombia), en cuanto a su gestión de procesos de

reclutamiento, selección, descripción de cargos, entrenamiento y formación, evaluación de desempeño, entre otros, reveló que la poca capacidad financiera y de estructura no permiten que estas organizaciones administren apropiadamente estos procesos. La selección y reclutamiento se realizan de manera informal basándose en recomendaciones de los empleados, al igual que los procesos de formación y entrenamiento, los cuales carecen de planes de capacitación y de carrera.

La gestión del talento humano en el contexto ecuatoriano

En la actualidad, las empresas de Ecuador se enfrentan a grandes cambios tecnológicos para la producción de bienes y, por tanto, requieren de una actualización constante en este campo. Sin embargo, aunque ello suele resultar complicado en ocasiones, la situación se vuelve aún más compleja cuando se habla de gestión del talento humano. De hecho, ello representa un gran reto, ya que, cada organización tiene diferentes estructuras en esta área debido a que su administración se convierte en la esencia misma de la empresa (Cadena-Santan, 2016).

Con el objetivo de solventar esta situación, el Gobierno Nacional del Ecuador ha establecido entre sus prioridades, la capacitación del talento humano para lograr el desarrollo del país en las estructuras productivas, económicas y sociales, así como también para afrontar con éxito las exigencias de los mercados nacionales e internacionales (Espinoza & Yagual, 2015).

A partir de ello, se comprende entonces que la contribución del talento humano en las empresas del país es de gran importancia, debido a que éstas contratan a profesionales en el área para la administración de procesos. El éxito de esta gestión en particular, se subyace en la contribución hacia la sociedad del conocimiento, es decir, en la promoción de cambios para la mejora continua en todos los procesos y niveles que se encuentren en la cadena de valor (Espinoza & Yagual, 2015).

En el mismo marco, se dice que la gestión del talento humano debe aplicar modelos que mejoren la efectividad del cumplimiento de los objetivos empresariales y que pueda enfrentar distintos escenarios a los que la organización está sometida. Así, el reto de las empresas ecuatorianas está centrado en capacitar permanentemente a su personal, para la contribución de su desarrollo individual y, en consecuencia, redundar en beneficios para la empresa. Dicha capacitación debe estar dirigida a los objetivos de la organización para que se convierta en una situación de ganar – ganar (Jordán & Espinosa, 2015).

Las leyes ecuatorianas si bien buscan establecer el bienestar general con parámetros administrativos eficientes, es de vital importancia acoplar los estudios teóricos de gestión del talento humano para alcanzar de forma adecuada, la funcionalidad en este proceso.

En el análisis que se presenta a continuación, se podrá identificar la realidad de cada sector y, con el mismo criterio, entender la manera en que cada uno de ellos gestionan el

talento humano. Esta información dará lugar a encontrar las debilidades y fortalezas en cada uno de los sectores dentro del tema de estudio, dando lugar, como en toda investigación, la oportunidad de mejorar estos aspectos que son de gran importancia para el crecimiento del sector manufacturero (Cadena-Santan, 2016).

Metodología

El presente artículo de investigación científica, enmarcado en la línea temática de Administración y Operaciones, consistió en una indagación cualitativa de tipo descriptivo. Se utilizaron métodos de recolección de datos como entrevistas y cuestionarios, las mismas que fueron aplicadas a los gerentes de 46 organizaciones que aceptaron participar en el estudio y que forman parte de los sectores económicos mencionados anteriormente. En una primera etapa, se realizó un análisis bibliométrico, mediante la herramienta Publish or Perish, la cual, se utilizó para construir el marco teórico. A continuación, se procedió a elegir los sectores manufactureros locales en los cuales se llevaría a cabo el estudio en función de dos variables estratégicas siendo éstas el mayor nivel de ventas anuales y de número de trabajadores al 2018 y 2019, enmarcadas en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Los elegidos fueron, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): elaboración y conservación de cárnicos (C1010), elaboración de prendas de vestir, excepto prendas de piel (C1410) y el sector de elaboración de bebidas (C11).

Después, se procedió a construir una base de datos con todas las empresas pertenecientes a dichos sectores, con la información disponible en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, así como en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Para obtener la información de talento humano, se empleó la sección que específicamente hace referencia al tema a partir del cuestionario elaborado por González, Maldonado y Sinmaleza (2018) para el levantamiento y análisis de la cadena de valor. Una vez listos los pasos anteriores, se realizó el trabajo de campo por medio de entrevistas y encuestas. Es importante recalcar que la herramienta se considera válida para ser aplicada en cualquier sector productivo, únicamente con modificaciones de enfoque para cada sector, por ejemplo, el uso de materia prima que difiere en cada sección industrial, en caso de que el estudio involucre el análisis de dicha variable. Para la presente investigación, no hubo necesidad de modificar la sección de talento humano, pues su aplicabilidad es adecuada para cualquier sector productivo.

Resultados

Previo a la presentación de los resultados cuantitativos, es importante mencionar que, para la obtención de información teórica relevante relacionada con la gestión del talento humano, la misma que fue presentada en el apartado anterior, se utilizó el software Publish or Perish. Esta herramienta, ha sido de gran utilidad para encontrar fuentes de información secundarias fidedignas que abordan el tema de estudio. De hecho, al ofrecer opciones de búsqueda en varias plataformas digitales; tales como: Scopus y Google

Scholar, permite que la investigación adquiera un carácter netamente científico y significativo.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes encuestas aplicadas a los sectores económicos considerados en el estudio actual. Para ello, el análisis de la gestión del talento humano se ha dividido en procesos de contratación y selección, planes de incentivos y motivación, procesos de capacitación y finalmente, políticas de seguridad laboral, con base en la herramienta propuesta por González, Maldonado y Sinmaleza (2018).

Las empresas objeto de estudio se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) como sociedades o compañías obligadas a llevar contabilidad.

Tabla 1. Número de empresas analizadas

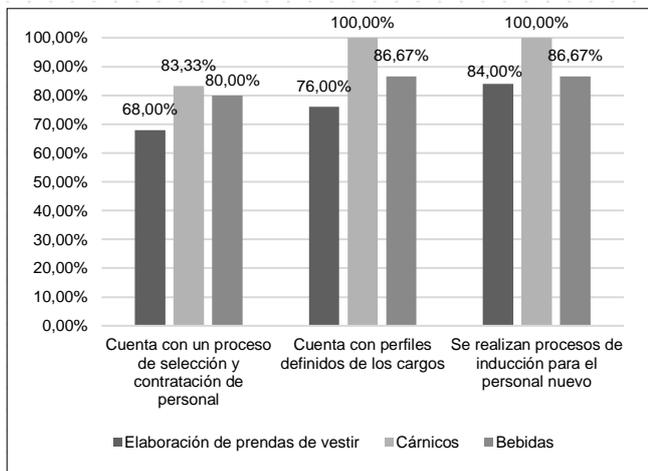
Sector	Número de empresas analizadas
Bebidas	15
Cárnicos	6
Textiles	25

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas

Según el tamaño de empresas, se puede evidenciar que se encuentran divididas de la siguiente manera:

Existen 9 microempresas entre los 3 sectores objeto de estudio, 22 pequeñas, 9 medianas y 6 grandes empresas.

- Procesos de selección y contratación del personal, definición de perfiles para cargos y realización de procesos de inducción



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas (2018)

Figura 1. Procesos de selección y contratación, definición de perfiles y procesos de inducción del personal

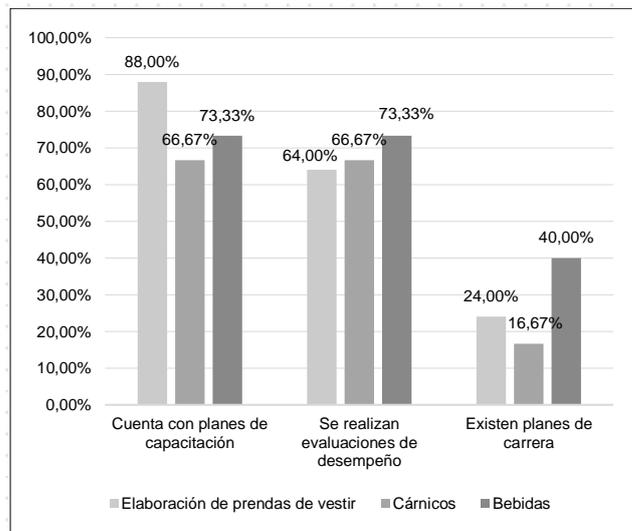
De acuerdo con los resultados obtenidos, se identifica en la Figura 1 que el sector de cárnicos cuenta con un proceso de selección y contratación de personal del 83,33%; con respecto a los perfiles definidos de los cargos y a la realización de procesos de inducción para el personal nuevo, alcanzan el 100%. Un perfil bien definido, en conjunto con una inducción adecuada dará como resultado un aumento en la productividad y en las destrezas motoras

y neuronales, reduciendo el índice de rotación, ausentismo, accidentes, entre otros. Por esta razón, se establece claramente que es el más alineado al enfoque moderno de la gestión de talento humano. Al ser un sector fuerte en la industria, se orienta cada vez más al cumplimiento de las necesidades del cliente; por ende, la incorporación de personal calificado es un proceso que no se debe tomar a la ligera porque de éste depende el éxito de los eslabones y de la organización en sí. Además, dichos resultados indican que el sector en cuestión, cuenta con medidas que le permiten no sólo alcanzar su éxito en el mercado, sino que también, fomenta una participación e inclusión continua de los empleados en un entorno laboral dinámico, tal como lo enuncia la teoría.

En cuanto al sector de bebidas, este presenta índices medianamente estables, en donde su proceso de selección y contratación, así como el de inducción para nuevo personal y sus perfiles definidos son aceptables; no obstante, se encuentra en segundo lugar en relación a los demás. Esto se origina cuando no existe una mejora continua o no se evalúan los procedimientos. Se debería considerar a los trabajadores como un elemento clave para el crecimiento de la empresa.

Por último, los resultados obtenidos de las tres categorías evaluadas en este apartado, para las empresas que se dedican a la elaboración de prendas de vestir, son menores en comparación con los sectores de cárnicos y bebidas. Esta situación surge como consecuencia de que, los gerentes o dueños, en ocasiones, suelen creer que no existe una ciencia detrás de estas acciones, o tal vez que el personal no es primordial para el cumplimiento de los objetivos. Ello, podría provocar que las organizaciones de este sector, no logren enfrentar con éxito los desafíos estratégicos que se les presente, pues su talento humano no está participando activamente en los entornos laborales.

- Existencia de planes de capacitación, ejecución de evaluaciones de desempeño y planes de carrera



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas (2018)

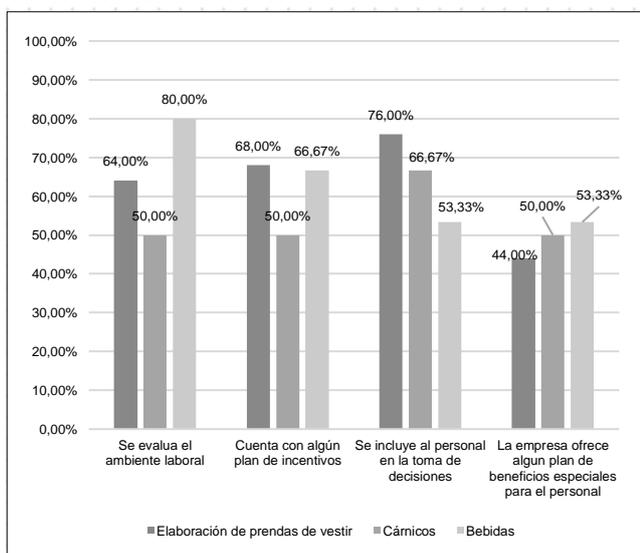
Figura 2. Procesos de formación y capacitación, evaluaciones de desempeño y planes de carrera

En las encuestas realizadas en el proceso de formación y capacitación para los 3 sectores, se puede identificar de acuerdo a la Figura 2, que el sector de elaboración de prendas de vestir dispone del 88% en cuanto a un plan de capacitación en las que predominan las medianas y grandes empresas, seguido por el sector de bebidas que cuenta con el 73,33% y el sector de cárnicos con el 66,67%. Las empresas que tienen un plan de capacitación pueden suplir carencias y reforzar las fortalezas de cada colaborador aumentando su productividad. Además, alinean sus objetivos y ahorran costes innecesarios.

La evaluación del desempeño comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos con respecto a lo planteado, en donde el sector de bebidas cuenta con un 73,33% en la aplicación, de igual manera las medianas y grandes empresas son las que predominan. En cambio, el sector textil y el de cárnicos que disponen del 64% y 66,67% respectivamente, no consideran este instrumento como una fuente valiosa de información integral, sistémica y objetiva. En consecuencia, ello podría provocar que, en dichos sectores, el talento humano no represente un elemento asegurador en el desarrollo de actividades económicas clave, ni en el logro de la misión empresarial como tal en el largo plazo.

En cuanto a la existencia de planes de carrera en los tres sectores, se presentaron porcentajes muy bajos, siendo el sector de bebidas el que presentó la mayor cifra de entre los 3, equivalente al 40%, en el que predominan las PYMES. Por otro lado, el sector de cárnicos presentó el porcentaje más bajo, con apenas un 16,67%. Estos resultados, podrían incidir de forma negativa sobre la capacidad de generar un mayor valor económico empresarial, pues la probabilidad de que el talento humano opte por organizaciones que efectivamente le permitan alcanzar sus metas profesionales, incluso en otros sectores, aumenta.

- Evaluación del ambiente laboral, existencia de planes de incentivos, inclusión del personal en la toma de decisiones y ofrecimiento de planes de beneficios para el personal



Fuente: *Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas (2018)*
Figura 3. Motivación del talento humano

En la Figura 3, se presentan los resultados obtenidos en el aspecto motivacional. Se puede observar que el 80% que evalúa el ambiente laboral le corresponde al sector de bebidas, en donde predominan las PYMES. Por lo tanto, éste determina con mayor precisión los problemas para una aplicación oportuna de medidas correctivas, y así crear un ambiente equilibrado. Después, se encuentra el sector textil con un 64%, en las que predominan las pequeñas, medianas y grandes empresas; finalmente, se encuentra el sector de cárnicos con un 50%.

En cuanto al tema de incentivos, es importante destacar que estos, inducen a los trabajadores a conseguir con más esfuerzo los objetivos, pues representa un premio a su dedicación, perseverancia y compromiso con la empresa. Por ello, se infiere que los tres sectores, requieren de un conjunto de variables capaces de conducir el logro del producto final, el cual cumpla con las expectativas de los consumidores derivado de un desempeño excelente de los trabajadores y que, a su vez, refleje incrementos significativos en la productividad y competitividad organizacional.

Por otro lado, las estructuras jerárquicas tienen un porcentaje mínimo en las empresas, en donde cada colaborador está en la capacidad de tomar sus propias decisiones con base a las responsabilidades asignadas. El sector textil presenta un porcentaje del 76% en las que influyen las micro, medianas y grandes empresas; seguida de ésta, se encuentra el sector de cárnicos con un 66,67%. Finalmente, el menor porcentaje le corresponde al sector de bebidas, el mismo que registró una cifra del 53,33%.

Finalmente, el plan de beneficios especiales para los tres sectores se encuentra alrededor del 50%, siendo el sector de bebidas el que cuenta con un porcentaje más alto, equivalente al 53,33%, en el que predominan las medianas empresas y para los sectores de cárnicos y textil, se tiene un porcentaje del 50% y 44% respectivamente.

Ahora bien, dentro del campo de recursos financieros, fue posible realizar las siguientes deducciones. Las empresas que poseen mayores recursos, considérese 'medianas y grandes empresas', y en las que el total de colaboradores en su planta productiva tiene un número significativamente mayor en relación a las pequeñas empresas que se manejan en la ciudad de Cuenca-Ecuador, se identificó que éstas comprenden de mejor manera las actividades que cumple el proceso de talento humano y de esta manera, se generan recursos monetarios para invertir en este eslabón. Ello, se encuentra fundamentado en los resultados analizados. No obstante, en la pequeña y micro empresa si bien el objetivo de la inversión no está priorizado para esta área, tienen establecidos parámetros generales para su control. Es decir, conocen la importancia de estructurar las actividades del proceso del talento humano, ya que de alguna manera tendrán que afrontar los requerimientos y necesidades que exigen los entes de control establecidos en el sector que producen, es decir, documentos para contratación y despidos, capacitaciones y formación continua.

En cuanto a los resultados generales porcentuales en los sectores analizados, la evolución de los procesos en recursos humanos se ha desarrollado de manera paralela a lo descrito en la literatura, es decir, la mayoría de las empresas, alrededor del 92% de las empresas analizadas, y sin hacer diferencia en su tamaño ya sea grande, mediana o pequeña, han generado los parámetros y procesos para establecer el eslabón de Recursos Humanos, según el trabajo de investigación de González, *et. al.* (2018).

También, es importante considerar dentro de los recursos financieros, a la inversión en pilares estratégicos de la gestión empresarial moderna, tales como: las competencias de los trabajadores, la cultura organizacional, los medios de apoyo a las estrategias de la gestión del conocimiento, entre las principales. De hecho, el objetivo actual del proceso del talento humano, tal como lo dicta la literatura estudiada, infiere que todos ellos deben estar encaminados a generar un valor agregado para la organización, para quienes laboran en ella, así como para su entorno, pues cada día las personas constituyen una fuente de ventaja competitiva y, en consecuencia, resulta fundamental invertir en ellas. En esta línea, de manera general, alrededor del 13% de las empresas encuestadas, tienen la claridad sobre lo fundamental que resulta controlar los parámetros actuales que maneja este proceso de recursos humanos, como la capacitación, análisis de competencias y crecimiento en forma técnica a nivel profesional y humana de cada uno de los colaboradores de la empresa, creando así una estrategia importante para el crecimiento empresarial.

Una vez expuesto los resultados y, contrastados con los estudios de Colombia presentados anteriormente, es posible establecer que, los estudios revelan realidades similares para ambos países. Así pues, en todas las empresas en las que se realizó la investigación en Cuenca-Ecuador, se identificó que están enfocadas en los procesos básicos que conforma este eslabón, los mismos que se mostraron en la Figura 1. No obstante, también se presentan falencias de gestión, mencionadas en párrafos anteriores y que demandan una solución urgente, con el objetivo principal de beneficiar tanto a la empresa en general, como al talento humano que la conforma, en particular.

Conclusiones

El presente estudio ha permitido realizar dos tipos de conclusiones: una teórica y otra práctica. La primera, demostró que el análisis de la gestión del talento humano se vuelve trascendental para una empresa, especialmente cuando se comprende la dimensión del impacto de este eslabón sobre el conjunto de las actividades organizacionales que se llevan a cabo. Lo que, es más, su correcta administración deriva en resultados económicos positivos para la empresa y para cada uno de los miembros que la conforman, en donde los trabajadores, no son la representación de simples recursos, sino de verdaderos conductores y creadores de ventajas competitivas o, en otras palabras, de un capital intangible invaluable, tal como lo explican Moreno Briceño y Godoy, y que, en consecuencia, requieren de un alto grado de atención y

priorización dentro de las compañías, independientemente del sector en el que se encuentren.

Adicionalmente, conviene destacar que, si se comprende que el talento humano es verdadero generador de riqueza para todo tipo de empresas; entonces todos los agentes económicos, tanto públicos como privados, deben fomentar y crear opciones de crecimiento y competitividad, de manera que los objetivos de mayor rendimiento tengan un alcance e impacto sobre la sociedad en general, evidenciados en el corto, mediano y largo plazo, tal como lo sugieren Chiavenato, Carbajal y Velasco, a través de sus estudios.

En cuanto a la segunda, se deben mencionar los siguientes aspectos. En primer lugar, la gestión de talento humano se ve influenciada de forma significativa por los aspectos evaluados en el presente estudio, pues a su vez, el grado de su aplicación y/o existencia, conducen a logros nulos, parciales o totales de objetivos organizacionales. Además, el tamaño y la condición financiera de las empresas evaluadas, guardan relación con la existencia de políticas de recursos humanos, lo cual se evidenció especialmente en las micro y pequeñas empresas.

Se determinó también que la gestión de los recursos humanos y las estrategias aplicadas varían de acuerdo a la actividad económica de los sectores analizados, dando paso así a distintas fortalezas y debilidades en cada uno de ellos. Al comparar los resultados de su desempeño, y considerando la cantidad de fortalezas y debilidades, se identificó al sector de elaboración de bebidas como el mejor administrador de su talento humano, mientras que el sector de elaboración de prendas de vestir fue el peor. Para corroborar lo mencionado, en los siguientes párrafos se detallan dichos hallazgos con mayor profundidad.

En el caso del sector de elaboración de prendas de vestir, su fortaleza fue la existencia de planes de capacitación, la misma que registró una cifra del 84%, correspondiéndose con una gran cantidad de empresas evaluadas que los realizan. Ello, está alineado con el desarrollo de competencias de empleados, explicado por Lenzion, evidenciando así que estas organizaciones están esforzándose por retener al mejor talento posible. No obstante, la principal debilidad encontrada fue la reducida cantidad de organizaciones que cuentan con planes de carrera para sus trabajadores, pues tan sólo un 24% de las participantes en el estudio, afirmaron ofrecerlos. Así también, otro aspecto identificado que demanda de atención en este sector, fue el de la existencia de planes de beneficios especiales para el personal, el mismo que registró un porcentaje inferior al 50%. Estos últimos factores, son de trascendental importancia, pues como se sabe, su falta de aplicación podría desatar como consecuencia el aumento del índice de rotación y ausentismo laboral.

Con respecto al sector cárnico, sus principales fortalezas se encontraron en la existencia de procesos de selección y contratación del personal, definición de perfiles para cargos y ejecución de procesos de inducción del nuevo personal,

en donde en cada una de dichas categorías, se registraron porcentajes iguales o superiores al 80%. Estos aspectos, guardan una relación directa con la contratación de clientes internos que poseen capacidades nuevas y únicas, las mismas que son clave para lograr mayores niveles de competitividad empresarial, tal como lo explica Lenzion. En cuanto a sus debilidades, se identificaron a tres: existencia de planes de carrera, evaluación del ambiente laboral y planes de incentivos para los trabajadores. Las consecuencias derivadas de las debilidades mencionadas, podrían afectar del mismo modo a este sector que al de elaboración de prendas de vestir. Además, la falta de una adecuada inversión de recursos financieros para mejorar las habilidades de los empleados, podría derivar en un desempeño inadecuado de sus actividades, tal como lo explican Carbajal y Velasco. En este punto, conviene realizar una aclaración importante. El sector de cárnicos es uno de los más importantes dentro de la economía local, y aunque este estudio ha sacado a relucir aspectos importantes que requieren de atención inmediata, se debe recordar que el número de empresas evaluadas, fue significativamente menor, en comparación con el resto de sectores.

Finalmente, en cuanto al sector de elaboración de bebidas, sus fortalezas fueron la existencia de procesos de selección y contratación de personal, así como de perfiles definidos para cargos, la realización de procesos de inducción para personal nuevo y la evaluación del ambiente laboral, en donde cada una de las categorías mencionadas, presentaron porcentajes iguales o superiores al 80%. Sin embargo, también mostró debilidades, las mismas que estuvieron relacionadas con el ofrecimiento de planes de carrera para trabajadores.

A continuación, se presenta una tabla resumen con las principales fortalezas y debilidades identificadas en cada uno de los sectores evaluados:

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de las empresas pertenecientes a los sectores evaluados

Sector	Fortalezas	Debilidades
Elaboración de prendas de vestir	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de carrera. Existencia de planes de beneficios especiales para el personal.
Elaboración y conservación cárnicos	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de procesos de selección y contratación del personal. Definición de perfiles para cargos. Ejecución de procesos de inducción del nuevo personal. Existencia de procesos de selección y contratación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de carrera. Evaluación del ambiente laboral. Existencia de planes de incentivos para los trabajadores.
Elaboración de bebidas	<ul style="list-style-type: none"> Definición de perfiles para cargos. Realización de procesos de inducción para personal nuevo. Evaluación del ambiente laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de planes de carrera para trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y encuestas

De esta forma, se evidencia claramente que los sectores analizados administran de manera adecuada los aspectos

tradicionales del talento humano, relacionados con procesos de selección y contratación del personal, perfiles definidos para cargos, procesos de inducción y, en ciertos casos, planes de capacitación. Ellos, podrían estar contribuyendo de forma significativa a convertir a los trabajadores, en verdaderos agentes estratégicos, creadores de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Sin embargo, se están descuidando aspectos clave tales como ofrecimiento de planes de carrera, incentivos y beneficios especiales. Asimismo, se identificó un desempeño catalogado como regular, en cuanto a evaluaciones de desempeño e inclusión del personal en la toma de decisiones. Se debe recordar que, en conjunto, todos estos aspectos, también son claves para construir una estrategia de talento humano integral, competitiva y sostenible en el tiempo. Descuidar estos aspectos, podría significar disminuciones significativas en rendimiento económico, competitividad y productividad, en un mercado internacional y local, que demanda cada vez mayores ajustes como consecuencia de los cambios vertiginosos que están teniendo lugar día a día. Asimismo, se estaría dejando de lado la reputación corporativa dentro de un entorno particular, lo cual podría agravar aún más los problemas y aumentar las probabilidades del cese definitivo de actividades.

Por todo lo mencionado, se recomienda que las empresas consideren dentro de su planificación estratégica todos los aspectos mencionados a lo largo de la presente investigación, con el objetivo de generar beneficios no sólo para sí mismos, sino también para los trabajadores y la sociedad en general.

Referencias

- Cadena-Santan, E. J. (2016). La administración del talento humano en las empresas del sector público. Ecuador . *Revista Científica Domino de las Ciencias* , 4480-460.
- Calderón , G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 39-64.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración* , 9-55.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* . México: The McGraw-Hill.
- Eden Springs España. (s.f.). *Eden Springs España*. Obtenido de Principales estrategias de administración del talento humano: <https://www.aguaeden.es/blog/principales-estrategias-de-administracion-del-talento-humano>

- Espinoza, P. C., & Yagual, J. S. (2015). EL TALENTO HUMANO PARA LAS MEJORAS DE COMPETITIVIDAD Y EL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 9.
- González, M., Maldonado, J., & Sinmaleza, K. (2018). Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en PYMES. *Memorias de la XVI Asamblea General de ALAFEC*.
- INEC. (Junio de 2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas. CIU 4.0: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciuu.pdf>
- Jaramillo Naranjo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Jordán, E. d., & Espinosa, J. A. (2015). IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL ECUADOR . *Observatorio de la Economía Ecuatoriana*, 12.
- Lacalle, G., Caldas, M. E., & Carrión, R. (2012). Recursos humanos y responsabilidad social corporativa. En A. Ovejero, *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (pág. 204). España: Editex S. A.
- Lendzion, J. P. (2015). Gestión de Recursos Humanos en el Sistema de Gestión del Conocimiento Organizacional. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015* (págs. 674-680). Lodz: Procedia Manufacturing.
- Mercer, W. (2000). *Taller de comeptions*. México D.F.
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de la calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica "Visión de futuro"*, 1-20.
- Moreno , B., Elsy, F., & Godoy. (2012). Talento humano: Un capital intangible que otorga valor a la organización. *International Journal of good Conscience*.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). Talento humano: Un capital intangible que otorga vaoir a la organización. *International Journal of good Conscience*, 57-67.
- Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-137.
- Orizaga Rodríguez, C., Ruíz Guzmán, J. L., & Castaño Meneses , V. M. (Octubre de 2013). XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. *Cadena de valor en gestión del conocimiento y la innovación*. México.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una vision desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Elsevier.es*.
- Pardo Enciso, C. E., & Porras Jiménez, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión Social*, 167-183.
- Peiró, J. (2015). El modelo "Amigo": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 72.
- Saldarriaga Rios , J. G. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 137-159.
- Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Mercatura*, 133-144.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Vallejo Espinoza, V. S., & Portalanza Chavarría, A. (2017). Importancia de la Gestión del Talento Humano como Estrategia para la Atracción y Retención de Docentes en las Organizaciones Educativas de Ecuador. *PODIUM*, 145-168.
- Vieira Vieira, C. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. *Observatorio laboral* , 23-33.
- Wherter, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y recursos humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.