

Gestión de emprendedores en el Ecuador

Compilador: Elliott Eduardo Jaime Carriel, Mgs.



***GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL
ECUADOR.***

COMPILADOR:

ELIOTT EDUARDO JAIME CARRIEL, MGS.

2017

TÍTULO
GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR

AUTORES

José Ricardo Bowen, Ing.
Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.
Jaime Moisés Samaniego López, Mgs.
María Isabel Benites Vera, Ing.
Rafael Eduardo Ron Amores, Mgs.
María Laura Alvear González, Ing.
Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.
Jennifer Isabel Vargas Intriago, Ing.
Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.
Carolina Alexandra Tinoco Sotomayor, Ing.

AÑO
2017

EDICIÓN

MSc. Nadia Aurora González Rodríguez - Departamento de Publicaciones
MSc. Alejandra Mercedes Colina Vargas - Coedición
Universidad ECOTEC

ISBN

978-9942-960-24-5

NO. PÁGINAS

133

LUGAR DE EDICIÓN

Samborondón - Ecuador

DISEÑO DE CARÁTULA

Ing. Annabell Esperanza Aguilar Muñoz - Departamento de Relaciones Públicas y Marketing. Universidad ECOTEC

NOTA EDITORIAL: Los artículos que conforman los capítulos del presente libro formaron parte del II CONGRESO CIENTÍFICO INTERNACIONAL "Sociedad del conocimiento: retos y perspectivas" celebrado en la Universidad ECOTEC. El compilador de esta obra tuvo la responsabilidad de seleccionar las mejores investigaciones científicas, de acuerdo a la línea temática correspondiente, tomando en consideración el impacto y relevancia de la información, en virtud de la difusión del conocimiento.

CONTENIDO

DATOS DEL COMPILADOR	4
PRESENTACIÓN	5
ÁREA TEMÁTICA. Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	
CAPÍTULO I. MEJORAMIENTO DE VALOR AGREGADO EN LAS EXPORTACIONES DE PLÁSTICO RECICLADO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS: UNA MIRADA DESDE EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LA MATRIZ PRODUCTIVA ECUATORIANA.....	
Autores:.....	8
José Ricardo Bowen, Ing.	8
Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.....	8
Jaime Moisés Samaniego López, Mgs.	8
INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 Teoría del emprendimiento innovador de Schumpeter.....	11
1.2 Emprendimiento en el Ecuador.	12
1.3 Objetivos y metodología.	18
1.4 Análisis de resultados.....	20
1.5 Análisis e interpretación de los resultados estadísticos.....	26
1.6 Resultados de las exportaciones de plástico en el Ecuador de 2012-2016.	29
1.7 Análisis de los resultados de la entrevista.	30
CONCLUSIONES.....	33
REFERENCIAS	35
CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS PARA LA EMPRESA ÓPTIMA FUMIGACIONES DE GUAYAQUIL, AÑO 2016.	
Autores:.....	40
María Isabel Benites Vera, Ing.	40
Rafael Eduardo Ron Amores, Mgs.	40
INTRODUCCIÓN.....	40
2.1 Materiales y métodos.....	43
2.2 Análisis e interpretación de los resultados.	45
CONCLUSIONES.....	49
REFERENCIAS	50

CAPÍTULO III. LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS REGIONALES DE SEGUROS – NOVA ECUADOR S.A.	53
Autores:	53
María Laura Alvear González, Ing.	53
Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.	53
INTRODUCCIÓN	53
3.1 La Gestión del Talento Humano.	55
3.2 Centralización de la Gestión del Talento Humano.	58
3.3 Clima laboral.	59
3.4 Materiales y métodos	61
3.5 Análisis y discusión de resultados	62
3.6 Propuesta.	77
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	79
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO, APLICADO A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	83
Autores:	83
Ing. Jennifer Isabel Vargas Intriago	83
Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.	83
INTRODUCCIÓN	83
4.1 La Evolución del talento humano.	84
4.2 Tipos de Reclutamiento	91
4.3 Metodología	93
4.4 Análisis de resultados.	97
4.5 PROPUESTA	107
CONCLUSIONES	108
REFERENCIAS	110
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTRENAMIENTO EN EL ÁREA DE HOUSEKEEPING VALORADO BAJO UN ESQUEMA DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN UN HOTEL DEL SECTOR NORTE DE GUAYAQUIL.	112
Autores:	112

Ing. Carolina Alexandra Tinoco Sotomayor	112
Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.....	112
INTRODUCCIÓN	112
5.1 Antecedentes.	113
5.2 Educación Profesional.	114
5.3 Competencias.	116
5.4 Competencia Laboral.....	117
5.5 Capacitación y entrenamiento en el contexto hotelero.....	119
5.6 Diseño investigativo.	122
5.7 Métodos de estudio.	122
5.7 Análisis de resultados.	125
CONCLUSIONES	131
REFERENCIAS	132

DATOS DEL COMPILADOR

Eliott Eduardo Jaime Carriel

Ingeniero comercial y empresarial especialización en finanzas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (2006). Magíster en dirección de empresas de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (2012). Docente a Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador. También es asesor tributario y financiero. Se desempeñó, durante ocho años, como funcionario público para el Servicio de Rentas Internas del Litoral Sur, en atención de contribuyentes. Formó parte del departamento de Gestión Tributaria en funciones de analista de incumplimiento tributarios de personas naturales como jurídicas y cumplió funciones en el departamento de Reclamos administrativos de personas naturales y jurídicas analizando la pertinencia de la devolución del impuesto a la renta.

PRESENTACIÓN

¿El emprendedor nace o se hace?, se conoce que los emprendedores parten de las motivaciones básicas de la oportunidad y la necesidad. Los emprendimientos son ideas que se convierten en realidad a través de la combinación de herramientas y esfuerzos que permiten brindar un bien o un servicio a la comunidad.

Sin embargo, el camino que debe recorrer el emprendedor está lleno de dificultades y oportunidades, lo que se transforma en su etapa de aprendizaje, la constancia y una actitud vencedora permite que los innovadores alcancen sus metas.

En los negocios y la vida empresarial se habla de administración de personas, con un enfoque que pretende individualizar y ver al colaborador como ser humano lleno de habilidades y capacidades intelectuales que le permiten desarrollar el máximo potencial de los diversos talentos a favor de los emprendedores en su gestión.

En el primer capítulo se evidencia la teoría del emprendimiento Schumpeteriano, que percibe el emprendimiento como una actividad que promueve nuevas combinaciones o innovaciones, mediante el análisis de las tendencias y a través de una estimación con promedios móviles, del emprendimiento por oportunidad y la actividad de emprendimiento establecida en Ecuador, con respecto a Latinoamérica y los principales negocios de emprendedores de transformación; luego, profundiza sobre la cadena de producción de materia prima proveniente del reciclaje de plástico con la actividad de emprendimiento, para propiciar e incentivar a los empresarios al mejoramiento de valor agregado en la transformación, para exportación de productos variados a partir de materias

primas o desechos plásticos reciclados, dentro del marco de la innovación y la transformación en la matriz productiva ecuatoriana.

El segundo capítulo, aborda como problema fundamental, la falta de posicionamiento en el mercado de la empresa Óptica Fumigaciones, debido a la ausencia de un plan estratégico que ayude a fortalecer las ventas de la empresa, y produzca una jerarquía de marca, orientados al fortalecimiento de clientes; ya que a su vez, no existe la publicidad adecuada que permita fortalecer estos aspectos. A partir de encuestas se pudo evidenciar resultados válidos, por lo cual se evidencia que es necesario estructurar una cadena de comercialización del producto, con el fin de incrementar las ventas, y así afianzarse en el mercado.

En el tercer capítulo, permite conocer el nivel de afectación que tiene la centralización de la GTH en el clima laboral de los trabajadores de Nova Ecuador S.A., a partir de sus percepciones respecto a este. Con este estudio se buscó recomendar acciones que viabilicen la GTH y por lo tanto, contribuyan a mejorar el Clima Laboral en la empresa.

El cuarto capítulo aborda fundamento teórico que sustentan la importancia de procesos pertinentes de selección de personal en las organizaciones; el análisis realizado a los procesos de selección que mantiene una empresa de construcción de obras civiles, del sector privado, de la ciudad de Guayaquil, con el fin de determinar aciertos y falencias en el ámbito de análisis, de modo que se pueda propiciar una mejora en procesos internos de la empresa, objeto de estudio.

En el quinto capítulo tiene como objeto de estudio un hotel que comprende estas realidades y busca el perfeccionamiento de aquellas experiencias a través de procesos de entrenamiento o como usualmente suelen denominarse *procesos*

de capacitación. Lo cual, tiene como objetivo principal analizar el impacto de los entrenamientos aplicados en el área de Housekeeping durante el último trimestre del año 2016, de un hotel de amplia acogida ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil -bajo un esquema de evaluación por competencias.

En sentido general, el presente texto puede resultar de interés para los lectores en relación con la gestión dentro de los emprendimientos y las herramientas necesarias para poder llevar a cabo las ideas a emprender, herramientas que van mejorando la gestión administrativa empresarial que permitan convertirlos en negocios exitosos.

El Compilador.

CAPÍTULO I. MEJORAMIENTO DE VALOR AGREGADO EN LAS EXPORTACIONES DE PLÁSTICO RECICLADO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS: UNA MIRADA DESDE EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LA MATRIZ PRODUCTIVA ECUATORIANA.

Autores:

José Ricardo Bowen, Ing.
Ingeniero en Administración de empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC.
j.ricardo_bowen.m@hotmail.com

Paola Alexandra Traverso Holguín, Mgs.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC.
ptraverso@ecotec.edu.ec

Jaime Moisés Samaniego López, Mgs.
Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales
Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
jm_samaniego@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Lasio, Caicedo, Ordeñana y Samaniego (2016) declaró en su Reporte Anual del GEM (General Entrepreneurship Monitor) Ecuador que a partir del 2013 se observa una brecha entre el porcentaje de actividad emprendedora temprana y actividad emprendedora establecida, brecha que denota un problema no identificado o no atendido en cuanto a las características de los emprendimientos que no han logrado convertirse en negocios establecidos o al ecosistema emprendedor del país que no ofrece el apoyo suficiente. Así también, en el 2016, el 40.77% de los emprendimientos fueron motivados por la oportunidad.

Desde la óptica de Schumpeter el emprendimiento se percibe como una actividad extraordinaria que promueve nuevas combinaciones o innovaciones,

reformando y revolucionando el patrón de producción al explotar una invención o más comúnmente una posibilidad técnica para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera, o proveedor de una nueva fuente de insumos o un material nuevo, o reorganizar una industria, etc. (Sengupta, 2014) Estas actividades previamente mencionadas son las actividades primarias que cumple una función económica de transformación de la matriz productiva de una nación.

La industria del reciclaje plástico en Latinoamérica, principalmente Brasil, es considerada como un nexo débil en la cadena productiva en la que está insertada; sin embargo, los empresarios brasileiros han buscado la forma de incrementar el uso del plástico reciclado en diferentes aplicaciones como una oportunidad de innovación y emprendimiento. (Amorim, Padilha y Bomtempo, 2007, p. 148)

En el Ecuador, la industria del valor agregado en plástico reciclado tiene pocos años de haber sido puesta en marcha con el fin de generar ingresos a partir de la reutilización de los desechos producidos por las actividades de los distintos sectores que forman parte de la economía del país. Asimismo, esta industria se ha enfocado principalmente en la elaboración de productos provenientes de polímeros, tales como tuberías PVC, mangueras, materiales para la industria del banano de exportación y materiales varios para la construcción, entre otros. Es así como empresarios de la industria del plástico reciclado con negocios establecidos buscan emprender, innovando con nuevas ideas de negocios en este sector para activar la matriz productiva ecuatoriana, con generación de nuevos ingresos para la economía del país, nuevas fuentes de trabajo, productos innovadores a bajo costo a ser reconocidos con la marca país y entrar en un proceso de internacionalización para sostenerse en el tiempo.

Es decir, que en las últimas décadas el reciclaje de los desechos plásticos se ha venido integrado de manera paulatina a la economía de los territorios, ya que permite la reducción de los costos en el proceso de fabricación de nuestros productos. Así mismo, esta actividad facilita la reutilización de desechos que, de

no ser reutilizados, elevarían los niveles de contaminación y de basura que puede manejar un lugar determinado. (Fleury y Fleury, 2000)

Se considera que, con el crecimiento de otros sectores de la economía, como es la construcción, se ha creado la diversificación a través de emprendimiento por oportunidad de producir renglones como son los tubos, soportes, cables, mangueras, láminas, tanques y baldes en el mercado nacional. Según la Asociación Ecuatoriana de Plásticos (ASEPLAS), esta actividad tiene una contribución indirecta en el cambio de la matriz productiva y, de manera directa, en la producción de otros componentes que poseen normas de calidad y se tornan competitivos en referencia a los importados (Aseplas, 2017).

El plástico es uno de los proveedores principales de la mayoría de las cadenas productivas, y no solamente un transformador de resinas, de ahí la importancia del reciclaje como componente principal en la fabricación de sus productos. (Diario El Telegrafo, 2015)

Ahora bien, a pesar de que Ecuador cuenta con una cadena de procesamiento de la materia prima, *el proceso de industrialización no ha sido revisado*. Pues, hasta este momento, la industria del reciclaje centra sus exportaciones de plásticos reciclados con un alto índice en materia prima y poco en productos terminados, para luego exportarla a los principales consumidores de este rubro, como lo son EEUU y China. (Banco Central del Ecuador, 2017) Esta misma situación se refleja en la provincia de Guayas, seleccionada para este estudio, al ser uno de los territorios que mayor actividad posee referente al plástico en el país, como lo muestran las cifras del Banco Central del Ecuador.

En el sector del plástico es muy significativo destacar que el 62% de las entidades del plástico se dedican a la elaboración de empaques y envases,

además el 18% de las empresas nacionales elaboran tuberías, accesorios destinados a la construcción y otros productos de plásticos dentro del sector. Adicional, por otro lado, el 16% tienen como objeto social fundamental la elaboración de material reciclado plástico y el resto otro tipo de actividades (Proecuador, 2015).

En el estudio se realiza una investigación primero con una estimación de promedios móviles para la comparación entre Ecuador y la Región con respecto al emprendimiento de negocios establecidos, así también una investigación de bibliografía de base de datos específicas de la industria plástica y cualitativa acerca del plástico y la cadena de valor, en general. Estas fuentes son el comienzo del estudio cualitativo, que se completa con cuatro entrevistas a especialistas en el sector, con amplia experiencia, que brindarán su opinión para el desarrollo de propuestas para el mejoramiento del valor agregado en las exportaciones de plástico reciclado y sus productos terminados.

1.1 Teoría del emprendimiento innovador de Schumpeter.

Schumpeter (1978) percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Él observó que:

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo. Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una

pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora. Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan.

Hay varias maneras que el emprendimiento innovador Schumpeteriano dinamiza la producción y por ende el mercado ya que crea nuevos mercados, la necesidad de expansión internacional y rivalidad de antiguos competidores crea una nueva dinámica del mercado. El Schumpeterianismo en su Teoría de Crecimiento Económico además involucra cinco tipos de innovación: Innovación de productos, Innovación de procesos, innovación organizacional, innovación de mercados e innovación en materias primas. (Sengupta, 2014)

1.2 Emprendimiento en el Ecuador.

Lasio et al. (2016) concluye en el Informe GEM que el emprendimiento por oportunidad predomina sobre la necesidad; sin embargo la industria de la transformación no es la mejor posicionada siendo el comercio al detalle la predominante. En el 2015 mejoraron los índices de mejoras en la calidad de los emprendimientos; sin embargo, este patrón no se manifiesta en el 2016 ya que, en crecimiento de empleo, internacionalización, uso de tecnología e innovación, los emprendedores y los negocios se muestran muy conservadores. Un cambio interesante que se observa en relación a los negocios de los emprendedores múltiples; aun cuando la mayoría se concentra en comercio al detalle, en el 2016 se ha duplicado la proporción de negocios en el sector de transformación.

El plástico como materia prima en la industria de la transformación.

Las ventajas de los plásticos frente a otros materiales que participan en el proceso producto son:

Sena (2005) indicó que el beneficio para los procesos industriales en su producción y transformación se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Bajo peso

- Práctica elaboración y rápida.
- Alta resistencia a agentes químicos.
- Propiedades positivas eléctricas
- Características de amortiguación.
- Producción rentable.

Desventajas de los plásticos frente a otros materiales.

Los aspectos químicos que conforman el plástico y la parte física del propio producto, presentan una debilidad frente a requerimiento de trabajo pesado y tratamiento posterior al uso, algunas desventajas son:

- Poca resistencia mecánica.
- Limitada resistencia al calor.
- Inestabilidad dimensional.
- Resistencia al envejecimiento.
- Alto costo de la materia prima

Por su contenido coexisten dos realidades estratégicas entre composición del plástico y la actividad con el medio ambiente, por el impacto a largo, medio y corto plazo de la primera y que afecta directamente al entorno actual; y la segunda es la conversión de residuos con la opción de no ser tan contaminantes para el ecosistema y favorecer al medio ambiente. (Sena, 2005)

Por las propiedades que componen los plásticos, y desde el punto de vista tecnológico este es la alternativa más utilizada para establecer sustitutos de otros productos en el sector industrial. Por la falta de conocimiento del tratamiento de los residuos que generan, el volumen de los mismos ha cubierto grandes extensiones en distintas zonas urbanas por acumulación de este material (Meritxell, 2007).

Existen varios métodos y procedimientos para lograr comprimir el volumen de residuos plásticos a nivel internacional, por ejemplo:

- a) el reciclado químico
- b) el reciclado mecánico
- c) incinerada de los plásticos inservibles.

En el Ecuador, la recolección de plásticos es realizada por los llamados recolectores informales, y sería importante hacer conocer a través de capacitación que los plásticos recogidos son materia prima que tienen diferentes tipos de uso industriales que van desde la producción de mesas y ventanas hasta botellas y sillas, tubos, mangueras, productos para construcción, industria agrícola, entre otros.

La importancia de la industria plástica para Ecuador se basa en una alta producción (418 millones al año) generando gran cantidad de transacciones, empleos nuevos (12000 aprox), nuevos emprendimientos con inversión privada, etc. hasta el año 2025. (El Telegrafo, 2015)

En América Latina, Estados Unidos y Europa existen diversos modelos de política legislativa que regulan la gestión de los residuos sólidos. En países de Europa (Alemania, Austria, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Suecia, Suiza y Reino Unido) se ha implementado la Directiva de Envases y Residuos de Envases que se basa en el principio de “quien contamina paga”, haciendo responsables a quienes integran, de alguna manera, la cadena del envase/embalaje: fabricantes de materias primas, transformadores, embotelladores/empaquetadores y distribuidores (Aliplast, 2016).

En el caso puntual de España, la legislación promueve la elaboración de productos o utilización de envases que favorezcan la prevención en la

generación de residuos y faciliten su reutilización, reciclado o valorización de sus residuos o permitan su eliminación de la forma menos perjudicial (Aseplas, 2017).

En Estados Unidos no se encuentra una legislación nacional que obligue a los Estados respecto a la gestión de los residuos sólidos. De hecho, la ley general deja a libertad de cada Estado y Municipalidades la forma que consideren más apropiada para gestionar los residuos (Aseplas, 2017).

Por su parte, Japón, cuenta desde abril de 1997 con la Ley de Reciclado de Envases, esta promueve el reciclado de envases y embalajes provenientes de los residuos domésticos. Esta se ha aplicado de modo paulatino, comenzó con botellas de PET, de vidrio y envases de papel y desde el año 2000, se viene recuperando el resto de materiales de plásticos y otros materiales (Aseplas, 2017).

México se ha constituido en un país líder, ya que ha fijado el esquema de regulación en la gestión de residuos distinta y ambientalmente más avanzada de América Latina y el Caribe con la ley para la Promoción del Principio de la Economía de la Recirculación y la Eliminación ambientalmente aceptada de desechos (1996). Esta ley establece la economía de círculos de reutilización; de esta manera, los residuos innecesarios no deberían producirse, en principio. La producción, los productos y su consumo deben ser transformados de manera que los residuos inevitables generados en su transcurso sean recirculados en la producción como materias reciclables o utilizadas en la elaboración de nuevos productos. Solo los residuos no apropiados para una economía de reutilización deben ser excluidos de los círculos de reutilización y conducidos a una eliminación ambientalmente aceptada (tratamiento o disposición final) (Aliplast, 2016).

La política ambiental nacional de Colombia en relación con el sector de residuos sólidos señala que se promoverá un programa nacional de manejo de residuos sólidos y reciclaje, que comprometa la participación de los municipios, al sector productivo y la sociedad civil, para considerar toda la cadena de producción, distribución y disposición final de residuos, incluyendo rellenos sanitarios y sistemas para el manejo de residuos peligrosos. Además, respalda a las empresas comunitarias de aseo y reciclaje en los programas de recolección y reciclaje de residuos (Aliplast, 2016).

Cadena de valor.

La cadena de valor es una estructura para identificar las principales actividades que generan algún tipo de valor agregado para los clientes; esta permite reconocer y determinar los distintos costos en los que incide una compañía a través de múltiples actividades que constituyen una gran evolución productiva, por lo que establece un componente preciso para establecer un tipo de estructura más acorde con los gastos y costos que producirá la compañía (Porter, 1985).

El concepto de valor agregado en la cadena de valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos claves de la empresa, lo cual implica que el resto de áreas deben cooperar (Porter, 1986).

Valor agregado en la industria del plástico.

Si se revisa el sector del reciclado en el Ecuador se puede verificar y analizar que la esencia de una buena exportación se basa en conocer el valor agregado que esta genera, en todo el mercado en global, como, por ejemplo:

- **Recicladores informales**
- **Centro de acopio: clasificación de materia prima**
- **Industria plástica (grandes empresas):** peletizado (lavado, molido y procesado de materia prima), exportación.

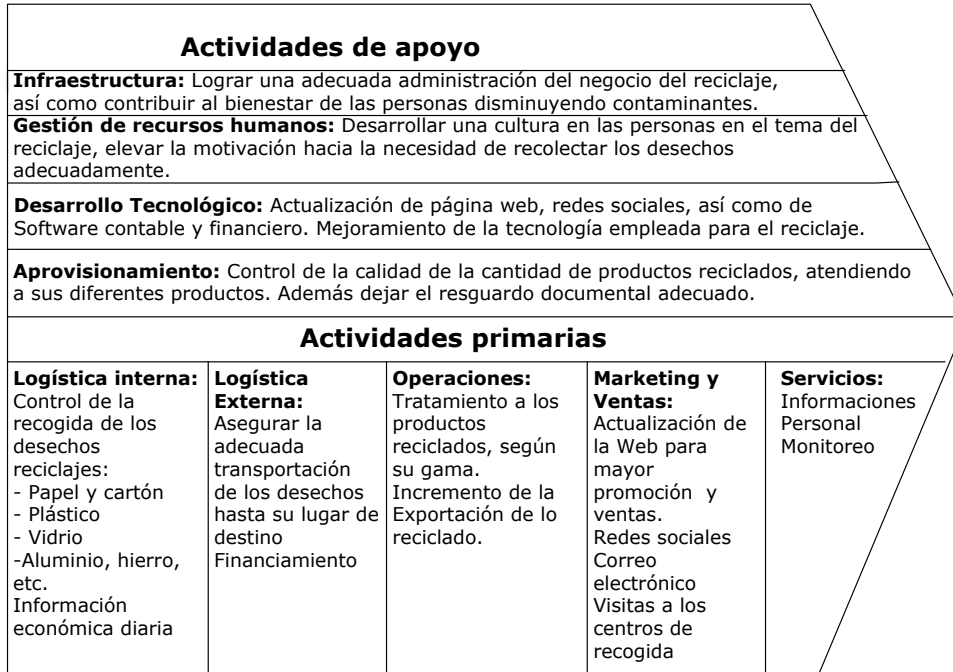


Figura 1. Cadena de Valor del plástico reciclado con valor agregado para exportación.

Fuente: Elaboración propia adaptado de “The Value Chain” por Porter y Kramer, 2006, Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, p. 163.

Según lo explicado anteriormente, la cadena de valor del plástico reciclado en Ecuador presenta un proceso adecuado, puesto que el mismo genera empleo independiente a quienes forman parte indirectamente de esta gran industria, pasando con un proceso adecuado de acoplamiento. No obstante, se ha identificado como el mayor problema de la cadena de valor se ubica en las actividades de marketing y ventas, debido a que aún la industria no logra identificar mercados estables, donde puede colocar los productos nacionales. Lo

anterior no significa que el resto de las actividades de la cadena no puedan ser susceptibles al perfeccionamiento.

1.3 Objetivos y metodología.

El objetivo principal que pretende este estudio es evidenciar la actividad emprendedora en el Ecuador y las tendencias a través de una estimación con promedios móviles, del emprendimiento por oportunidad y la actividad de emprendimiento establecida en Ecuador con respecto a Latinoamérica y los principales negocios de emprendedores en la industria de la transformación. En esta primera fase se usa el método de promedios móviles suponiendo que todas las observaciones de la serie de tiempo son igualmente importantes para la estimación del parámetro a pronosticar (en este caso tendencia). Este método de promedios móviles es útil cuando se tiene información no desagregada y cuando no se conoce otro método más sofisticado y que permita predecir con mayor confianza. La primera fase de este análisis se analiza la tasa de emprendimientos nacientes entre con un corte de 5 años: 2012 – 2016 los emprendimientos en el Ecuador con respecto al promedio de la región y su variación

Como segundo objetivo se pretende determinar, con revisión de literatura, que la cadena de producción de materia prima proveniente del reciclaje de plástico es parte de la actividad de emprendimiento innovador en negocios establecidos por oportunidad. Se busca propiciar e incentivar a los empresarios a través de una propuesta de mejoramiento de valor agregado en la transformación para exportación de productos variados a partir de materias primas o desechos plásticos reciclados dentro del marco de la innovación y la transformación en la matriz productiva ecuatoriana.

La presente investigación es descriptiva de enfoque cualitativo, pues se emplea un método histórico consecutivamente lógico que relaciona las diferentes fases de la cadena de valor en concordancia con la Teoría de Ventaja Competitiva dentro de la industria del plástico reciclado en el Ecuador. Para lograr el objetivo será óptimo y preciso analizar los datos de la industria de reciclado en el país, al obtener y aplicar el método empírico, que se relaciona con las entrevistas realizadas a los distintos personajes de esta industria que está en crecimiento en el país.

Dentro de un tipo de investigación cualitativa se utiliza como método la investigación-acción participativa ya que el autor realizó observación directa y participativa de las actividades de la industria de plástico reciclado, ya que mantiene relaciones laborales en una empresa del sector mencionado. (Hernandez, Fernández y Baptista, 2010)

El método de la investigación-acción participación (IAP) combina dos procesos, el de conocer y el de actuar, implicando en ambos a la población cuya realidad se aborda, y proporciona a quienes la aplican un método para analizar y comprender mejor la realidad de la población investigada, sus problemas, necesidades, capacidades, recursos, y les permite planificar acciones y medidas para transformarla y mejorarla (Eizagirre y Zavala, 2006).

Además, la investigación descriptiva se refiere a una cuidadosamente interpretación, relacionada a conexiones ya existentes, prácticamente describe las opiniones, puntos de vistas que mantienen los expertos en el tema. (Bernal, 2010)

La investigación será de corte longitudinal, analizando las mismas cifras a lo largo de un periodo de tiempo, para poder revisar el comportamiento y captar diferencias y similitudes en el tiempo.

Así mismo, en este trabajo se utiliza demás técnicas para la recaudación de información, en la que el participante, mediante entrevistas a profundidad a expertos, podrá entender los antecedentes de la industria y los aportes que esta ha causado en la economía del país. De igual manera, una revisión documental que aporta a la sistematización de las teorías, así como, para la elaboración de cuadros estadísticos, que permite analizar visualmente los porcentajes de las exportaciones, sus ganancias y pérdidas revisados en documentos según Banco Central del Ecuador.

Se realizó entrevistas a expertos participantes en el sector del plástico, con los siguientes objetivos:

1. Conocer los productos que se exportan en el sector plástico del Ecuador.
2. Destinos y cantidades que se exportan.
3. Actores en la cadena de valor de exportación de productos plásticos
4. Opinión acerca de apoyo de las empresas a la formalización del sector estudiado.
5. Tras la entrevista los expertos seleccionados, se espera analizar la información obtenida con estadísticas y diseñar propuestas.

1.4 Análisis de resultados.

Tabla 1. Variación de la tasa de emprendimientos nacientes en Ecuador y la Región.

Tasa de emprendimientos nacientes	de Ecuador	Promedio Regional	Variación
2012	16,72	10,89	5,83
2013	25,3	12,4	12,9
2014	24,5	11,4	13,1
2015	22,4	11,8	10,6
2016	25,9	7,4	13

Fuente: Elaboración propia.

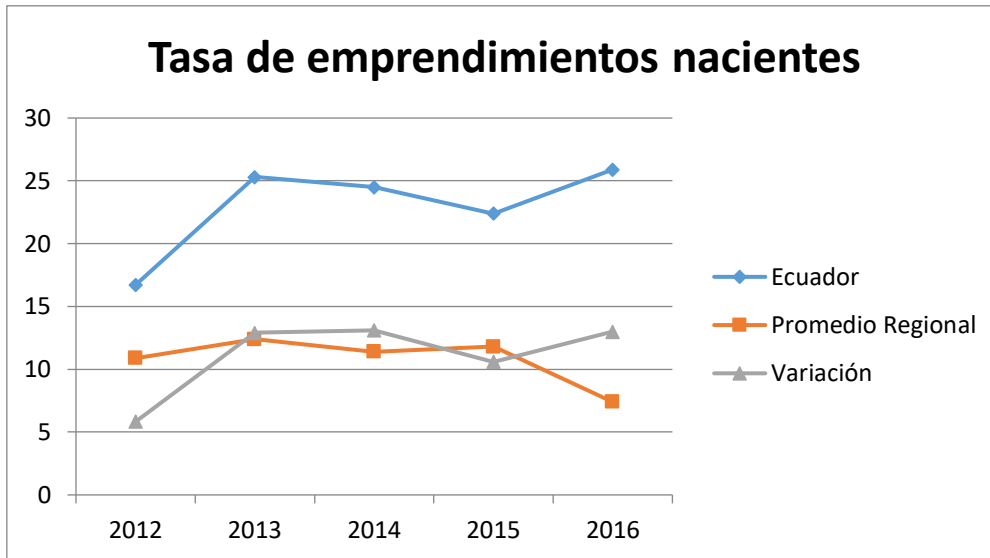


Figura 2. Variación de la tasa de emprendimientos nacientes en Ecuador y la Región.

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de emprendimientos nacientes, aumenta del 2012 al 2013, desde este la tasa de emprendimientos nacientes no ha sufrido variaciones considerables en su estado, teniendo sus valores entre 22 y 26 puntos porcentuales. En cambio, el promedio regional, sufrió un decrecimiento de 4 puntos en el último período, y durante la etapa presentada (2012-2016) la tasa del país fue superior al promedio regional, teniendo su variación más alta en los años 2014 y 2016.

Al ser la tasa de emprendimientos nacientes la cantidad de población de personas mayores a 18 y menores a 64 años, con un involucramiento activo, pero sin retribución por más de 3 meses, el emprendimiento inicial se puede considerar bueno en comparación con la región.

Tabla 2. Variación de la tasa de propiedad de negocios nuevos en Ecuador y la Región.

Tasa de propiedad de Negocios nuevos	Ecuador	Promedio Regional	Variación
2012	11,68	7,13	4,55
2013	13,5	5,9	7,7
2014	9,9	6,7	3,2
2015	9,8	7,5	2,3
2016	11	7,4	3,6

Fuente: Elaboración propia.

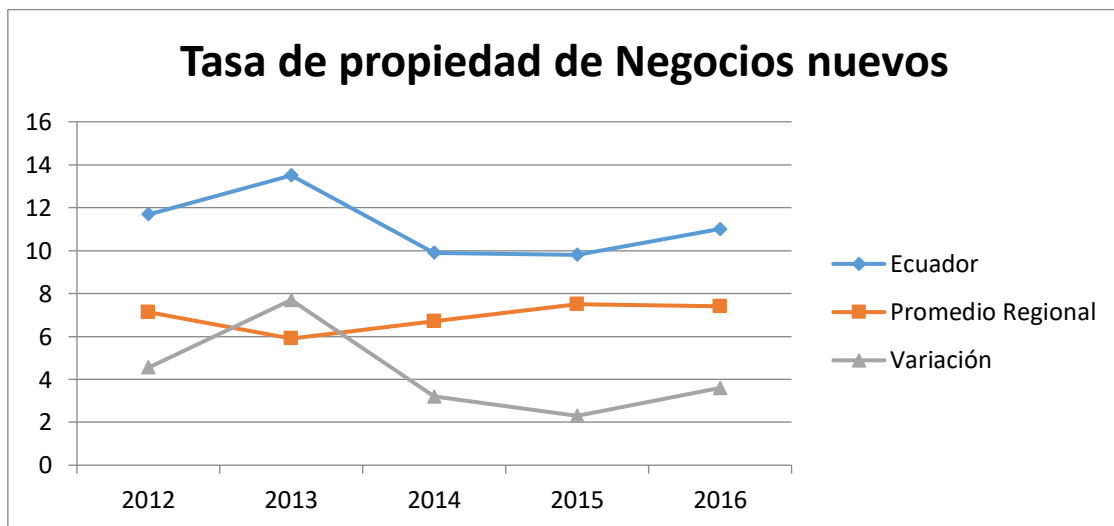


Figura 3. Variación de la tasa de propiedad de negocios nuevos en Ecuador y la Región.

En el año 2013 la tasa de propiedad de Negocios nuevos, tiene su valor máximo en todo el período estudiado, además al llegar a este punto se produce el aumento más significativo de la serie de tiempo (2012-2013), luego sufre un decremento en el año 2014, para luego tener una estabilidad con un leve crecimiento en el período del año 2016. Este comportamiento se asemeja a la variación con respecto al promedio regional, debido a que el promedio regional, aunque es estable, se encuentra por debajo del valor de la tasa calculada para Ecuador.

Tabla 3. Variación de la tasa de actividad emprendedora temprana en Ecuador y la Región.

Actividad Emprendedora temprana	Ecuador	Promedio Regional	Variación
2012	26,61	17,53	9,08
2013	36	17,8	18,2
2014	32,6	17,6	15
2015	33,6	19,9	13,7
2016	31,8	18,8	13

Fuente: Elaboración propia.

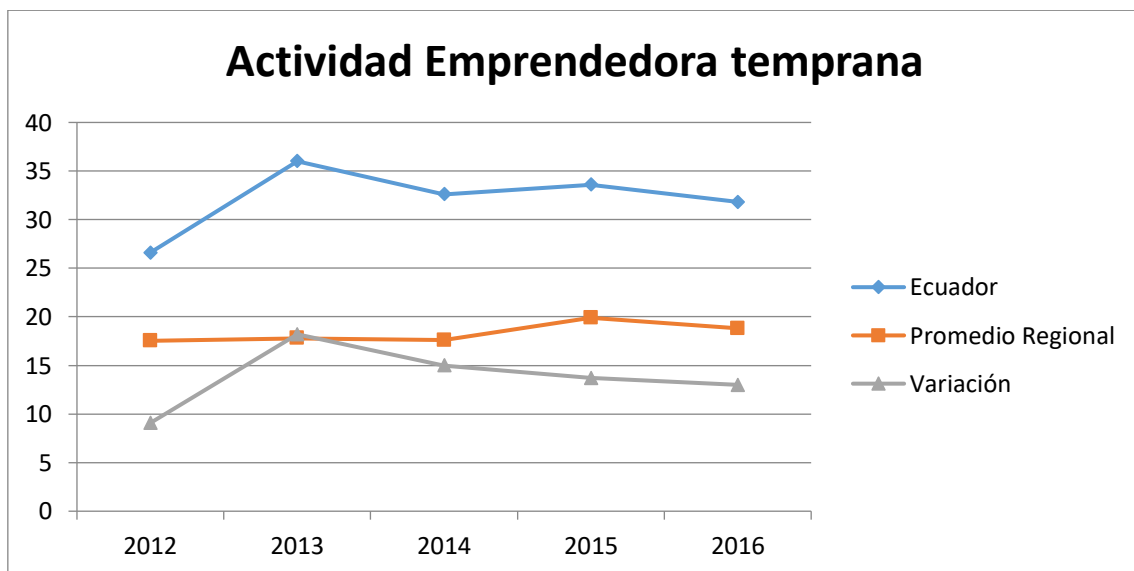


Figura 4. Variación de la tasa de actividad emprendedora temprana en Ecuador y la Región.

Fuente: Elaboración propia.

La tasa de actividad emprendedora temprana aumenta del período 2012 al 2013, luego no sufre variaciones significativas en el período estudiado, siendo su comportamiento similar al de la variación con respecto al promedio regional. Este promedio también manifiesta una conducta numérica similar a la tasa del

GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

Ecuador. La actividad emprendedora regional y la del país se pueden considerar favorables al emprendimiento.

Tabla 4. Variación de la tasa de propiedad de negocios establecidos en Ecuador y la Región.

	Propiedad de negocios establecidos	Promedio Regional	Variación
2012	18,9	8,4	10,5
2013	18,0	6,2	0,8
2014	17,7	8,0	9,7
2015	17,4	8,5	8,9
2016	14,3	8,4	5,9

Fuente: Elaboración propia.

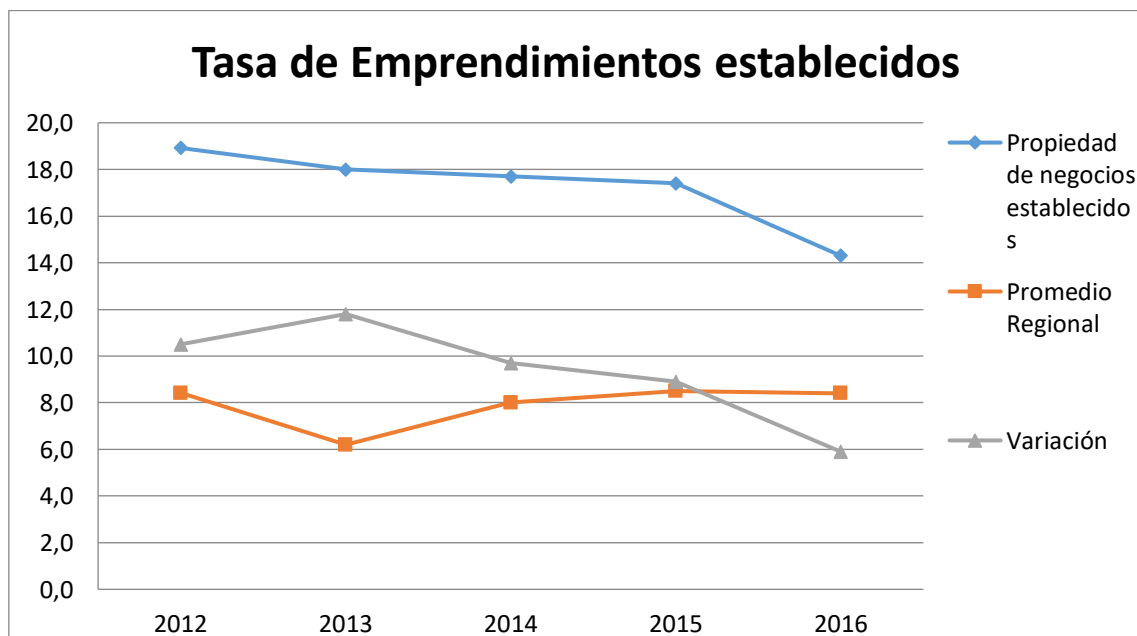


Figura 5. Variación de la tasa de emprendimientos de negocios establecidos en Ecuador y la Región.

Fuente: Elaboración propia.

GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

La tasa de emprendimientos tuvo un leve decrecimiento en el período 2015 al 2016, pero los valores se encuentran en todo el período encima del promedio regional. La variación se mantiene de la misma forma que la tasa estudiada.

Tabla 5. Estimación con promedios móviles del emprendimiento en Ecuador y la Región.

Estimación con promedio móviles								
año	Tasa de emprendimientos nacientes		Tasa de propiedad de Negocios nuevos		Actividad Emprendedora temprana		Propiedad de negocios establecidos	
	Ecua dor	Prome dio Regio nal	Ecua dor	Prome dio Regio nal	Ecua dor	Promed io Region al	Ecua dor	Prome dio REgio nal
2012	16,72	10,89	11,68	7,13	26,61	17,53	18,9	8,4
2013	25,3	12,4	13,5	5,9	36	17,8	18,0	6,2
2014	24,5	11,4	9,9	6,7	32,6	17,6	17,7	8,0
2015	22,4	11,8	9,8	7,5	33,6	19,9	17,4	8,5
2016	25,9	7,4	11	7,4	31,8	18,8	14,3	8,4
2017	22,96	10,78	11,18	6,93	32,12	18,33	17,3	8,4
2018	24,21	10,76	11,08	6,89	33,22	18,49	16,9	8,5

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta el comportamiento estable de las tasas presentadas en desde el período 2012, se calcula un promedio móvil de n=5 para los años 2017 y 2018, donde no se espera variaciones significativas en condiciones normales.

1.5 Análisis e interpretación de los resultados estadísticos.

Se realiza una revisión de estadísticas del Banco Central sobre los resultados de exportaciones de los años 2013 a 2016 del sector plástico, para evidenciar principales destinos de las mismas y cantidades exportadas. Adicional, con esta base, se realizan las entrevistas a expertos seleccionados, para completar su visión objetiva de los resultados del sector, y con esto apoyar el desarrollo de la propuesta.

Industria de plástico en el Ecuador.

En el país están domiciliadas alrededor de 600 empresas dedicadas a la industria del plásticos, de ellas 128 ubicadas en la provincia de Guayas (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2010). Entre estas industrias situadas en el Ecuador, es en la ciudad de Guayaquil donde se concentran la mayor cantidad de empresas de plásticos de las mismas, teniendo en cuenta que esta parte del sector industrial es uno de los más trascendentales para la economía del país.

Adicionalmente, en el país, en las ciudades de Quito, Cuenca, Manta y Guayaquil es donde se genera mayor cantidad de desechos, con un aproximado del 48 % de los residuos sólidos que se originan diariamente en el país, y donde se unen alrededor de 9000 recicladores casi el 50% del país (Aseplas, 2017).

El progreso de la industria plástica en la provincia del Guayas ha sido evidente, pues gracias a la inversión que se ha ejecutado en el sector se ha logrado innovar con la incorporación de procesos, maquinarias y equipos. De esta manera se considera el desarrollo más asertivo de una producción que no afecte al medio ambiente, la industria del plástico se fortalece y se alía al mejoramiento del medio ambiente, sabiendo que los destinos principales de las exportaciones de productos elaborados a base de plásticos en Ecuador son: Colombia, Perú y

Venezuela, países que representan más del 60% del mercado, le sigue Estados Unidos y otros países en menor cuantía (Proecuador, 2015).

Sin embargo, actualmente no se ha logrado definir su importancia para la economía del territorio ecuatoriano, acorde con los efectos económicos y los acontecimientos negativos y positivos que la misma ha concebido en este sector durante los últimos años.

Por otro lado la basura que se convierte en dinero, si se analizan las cifras emitidas por el Presidente de la empresa Sambito S.A. Soluciones Ambientales Totales, se aprecia que en la actualidad el país cuenta con 50 nuevas industrias vinculadas al reciclaje, por otro lado, los datos del Ministerio de Ambiente, señalan que los montos de inversión ejecutados por estas industrias ascienden a USD 60 millones, lo que accede a reciclar un poco más de 80 mil toneladas de materiales al año, creando con ello un aporte a la economía nacional de USD 55 millones. (Ekos Negocios, 2014)

Se demuestra los logros alcanzados en materia del reciclaje, sin embargo, es mucho lo que falta por hacer en este aspecto a lo largo y ancho del país. Por lo general los países de esta región aún están muy atrasados con el tema del reciclaje, que existe en diferentes partes del mundo.

En el Ecuador, según la Cámara de Industrias de Guayaquil (2010), la industria plástica cuenta con varias cadenas productivas y procesos de producción que forman un grupo aproximado de 15.000 empleos directos y de 60.000 empleos indirectos. La referida industria del plástico ecuatoriana se ha convertido en unos de los sectores más importantes de la economía nacional, que cuentan con alrededor de 500 empresas dedicadas a esta labor.

La Asociación de Plásticos del Ecuador indicó que, desde enero a diciembre del 2012, 19 empresas introdujeron al Ecuador 5,6 millones de kilos de ese tipo de resina. Estadísticas oficiales señalan que, en el año pasado, en Ecuador se fabricaron 1 460 millones de botellas de plástico (Aseplas, 2017).

Dicha unión entre varios empresarios inspiró a la adquisición de varias maquinarias para la producción de vajillas de polipropileno, tubos de PVC y botas de PVC. Las empresas consagradas a la industrialización comercial de productos de plástico se establecieron hace aproximadamente 28 años en una organización y asociación dedicada a los plásticos que fue denominada ASEPLAS, que en sus siglas significa, “Asociación Ecuatoriana de Plásticos”. A pesar de la competencia y la globalización mundial, la industria plastificadora ecuatoriana se ha logrado proyectar al exterior con grandes resultados, al exportar hasta un 80% de su producción, y competir en calidad, servicios y precios con varios países del mundo.

Brasil, Corea del Sur, Colombia, Estados Unidos, China y Chile son los países donde se constituyen aproximadamente el 90% de las principales importaciones de materia prima que llegan al Ecuador, entre las que podemos encontrar polietileno de alta densidad, polipropileno, polietileno de baja densidad y policloruro de vinilo, que son los materiales más utilizados por las industrias nacionales de plástico en el Ecuador.

La fabricación de plásticos ecuatorianos se encuentra en un gran momento de expansión pues se reemplazará al hierro o al hormigón armado, que durante largo tiempo fueron necesarios para obras de alcantarillado y que por supuesto también fueron usados como materia para la construcción de grandes infraestructuras. La industria nacional ha hecho énfasis en la implementación de nuevas tecnologías al innovar el diseño y la variedad de modelos, colores y ofertas que ocupaban espacios que dependían de las importaciones.

De igual manera, los embalajes, envases y fabricación de sacos, bolsas, cajas, cartones y envolturas han sido reemplazados por una clase de plástico reconocido como Pet. Dentro de la industria de la construcción también ha sucedido algo similar: para las tuberías, puertas, persianas, pisos, techos y demás utensilios para la construcción y edificación de estructuras se ha utilizado el plástico, es decir, esta gran industria ha aportado de manera trascendental al país y al mundo, pues por sus bajos costos y demanda pueden conseguirse más fácilmente, lo que resulta muy ventajoso en la construcción de proyectos de viviendas.

1.6 Resultados de las exportaciones de plástico en el Ecuador de 2012-2016.

Exportación de productos plásticos reciclado.

De acuerdo con las exportaciones que realiza Ecuador se puede evidenciar en las estadísticas, que en relación con la exportación de productos de plásticos reciclados los bienes más relevantes están compuestos de demás plásticos que tienen un ingreso económico del 56%, los de polímeros de etileno en un 6% y con un ingreso bajo el resto de productos... Con estos y otros productos hacen un total de \$57,124.86 en productos reciclados que Ecuador con un total 104.421.23 toneladas de materias primas o desechos plásticos al extranjero, del año 2013-2016 (Banco Central del Ecuador, 2016).

Según datos obtenidos existe un número considerable de empresas exportadoras de materia primas de plástico reciclado y a la vez se evidencia que la mayor cantidad de empresas exportadoras del Ecuador están establecidas en la zona costera y más específicamente en la ciudad de Guayaquil.

Destino principal de las exportaciones ecuatorianas de plástico reciclado.

Se pudo evidenciar también que los países que más reciben las exportaciones ecuatorianas de productos de plástico reciclado de diferentes materiales son los países de Estados Unidos y China con un grado significativo de toneladas, y una suma superior al 80%. Cabe mencionar que los países antes expuestos son los que más consumen este tipo de desechos plásticos, sin embargo, también existen otros países como Colombia, Chile, Hong Kong, Perú y Reino Unido, entre otros, que usan estos productos, pero en pequeñas cantidades. Es decir que entre los dos países destinos principales, alcanzan el 80% de las exportaciones del total de todos los países de destino en el periodo 2013-2017.

Al revisar las cifras de exportación de productos plásticos reciclados en el periodo 2013-2017 se observó que el año que más se exportó fue el 2015 con precios más bajos en el año 2016.

1.7 Análisis de los resultados de la entrevista.

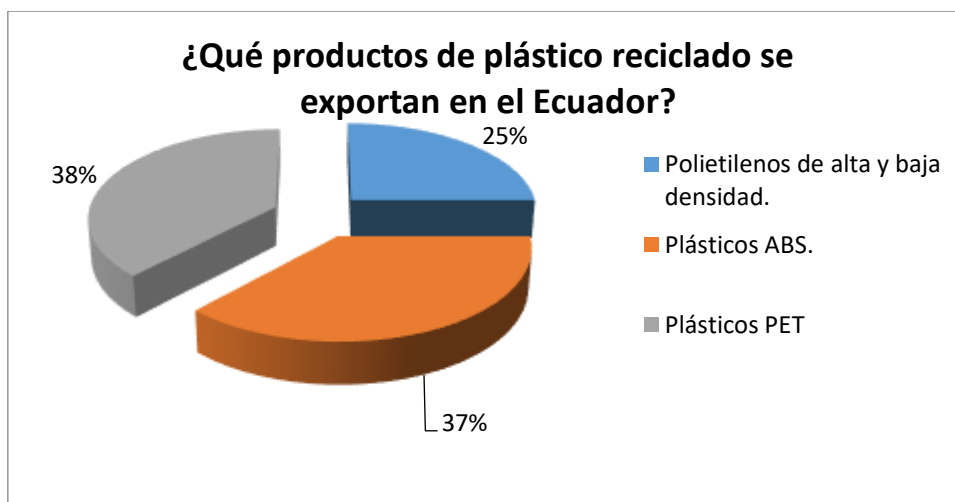


Figura 6. ¿Qué productos de plástico reciclado se exportan en el Ecuador?
Fuente: Elaboración propia.

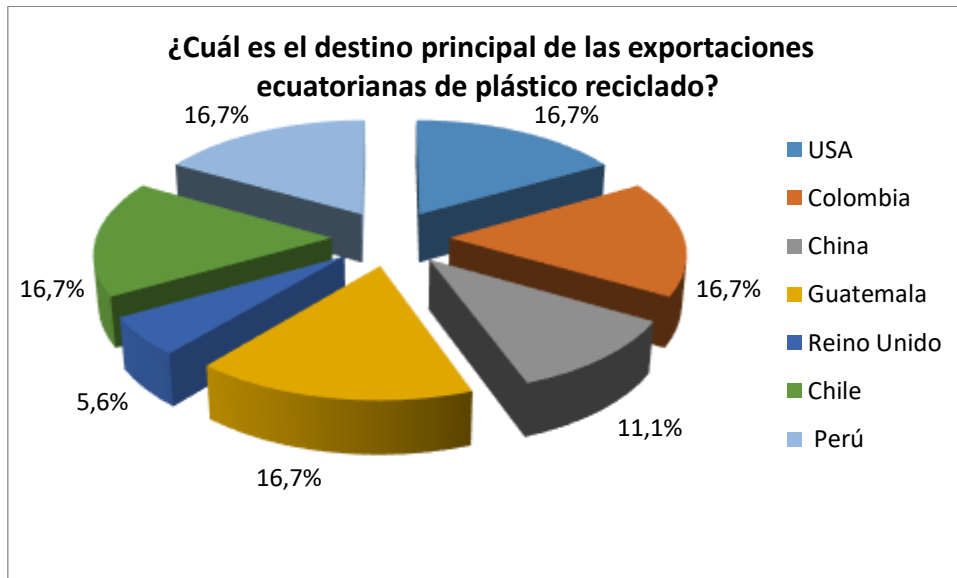


Figura 7. ¿Cuál es el destino principal de las exportaciones ecuatorianas de plástico reciclado?
Fuente: Elaboración propia.

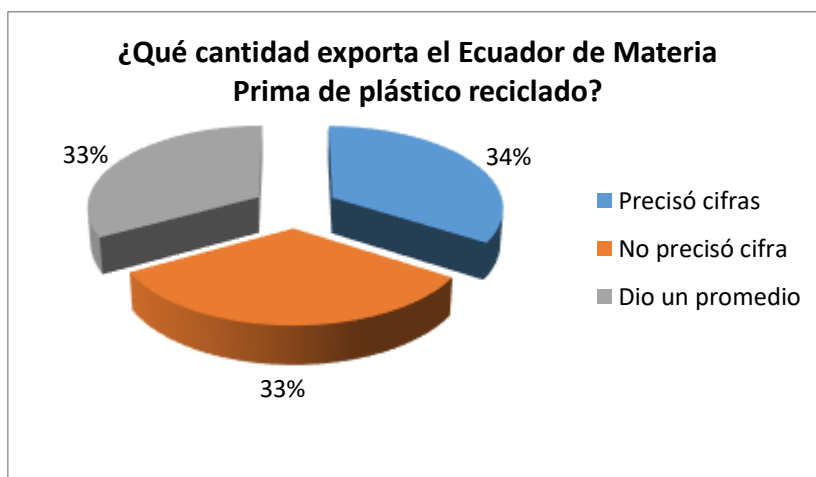


Figura 8. ¿Qué cantidad exporta el Ecuador de Materia prima de plástico reciclado?
Fuente: Elaboración propia.

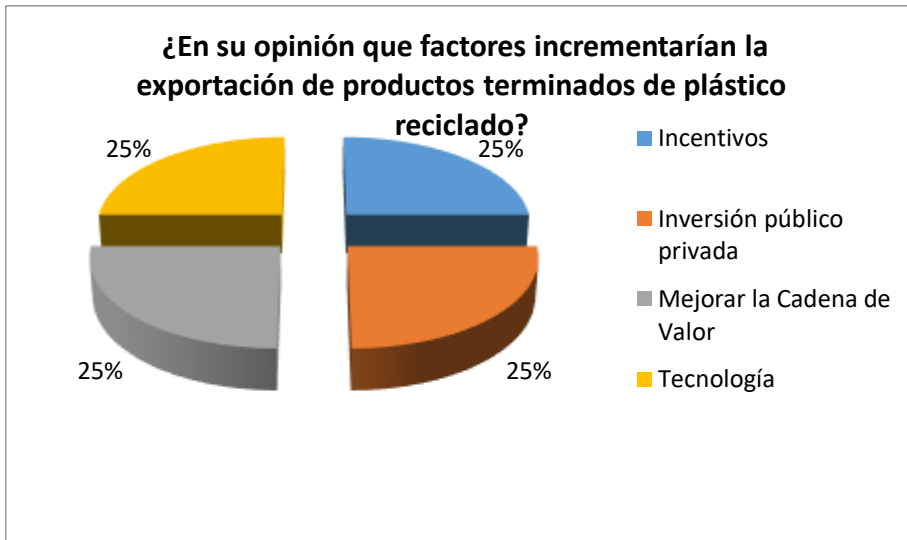


Figura 9. ¿En su opinión que factores incrementarían la exportación de productos terminados de plástico reciclado?

Fuente: Elaboración propia.

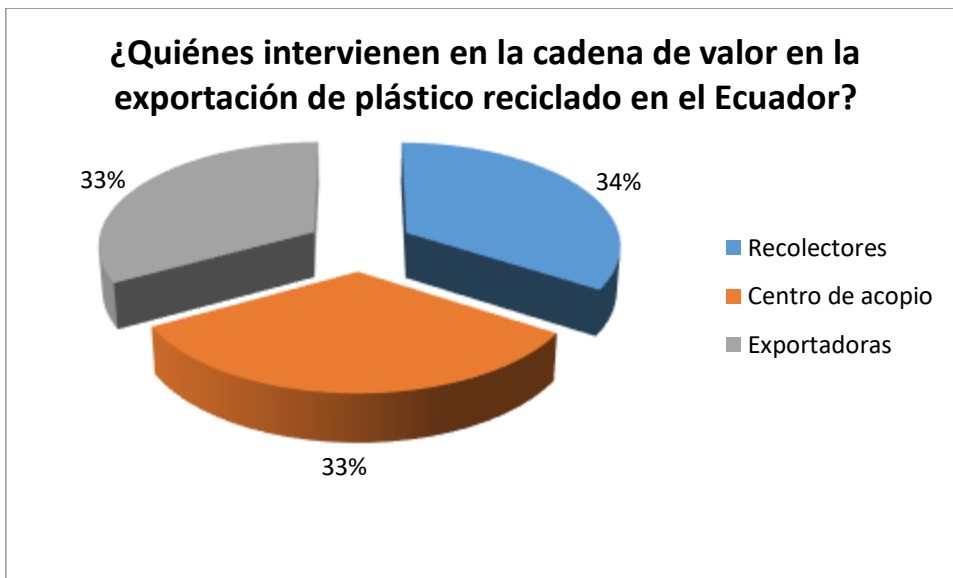


Figura 10. ¿Quiénes intervienen en la cadena de valor en la exportación de plástico reciclado en el Ecuador?

Fuente: Elaboración propia.

Todos los entrevistados reconocieron los que intervienen en la cadena de valor del plástico en Ecuador, es decir como emprendimientos o empresas. El autor considera que se pudo haber referido además de los señalados a los trabajadores, directivos y organismos, que forman parte de esas entidades.

Dos de los entrevistados destacaron que las cifras de las inversiones de las empresas existentes en la actualidad ascienden a los 10 millones de dólares, por lo que constituye una barrera de entrada al sector y por tanto no hacen inversiones para industrializar y procesar esa materia prima afectando en este sentido al emprendimiento e innovación en negocios establecidos.

CONCLUSIONES

El emprendimiento por oportunidad predomina sobre la necesidad; sin embargo, la industria de la transformación no es la mejor posicionada siendo el comercio al detalle la predominante.

En el 2015 mejoraron los índices de mejoras en la calidad de los emprendimientos; sin embargo, este patrón no se manifiesta en el 2016 ya que, en crecimiento de empleo, internacionalización, uso de tecnología e innovación, los emprendedores y los negocios se muestran muy conservadores.

Un cambio interesante que se observa en relación a los negocios de los emprendedores múltiples; aun cuando la mayoría se concentra en comercio al detalle, en el 2016 se ha duplicado la proporción de negocios en el sector de transformación.

Esta situación da apertura al interés de analizar más a fondo esta actividad económica del país ya que desde el punto del emprendimiento innovador, el sector del plástico reciclado transformado es un sector poco atendido, no siendo completamente entendida la importancia que tiene esta actividad en la eliminación de residuos plásticos y posterior innovación de estos residuos para generación de ingresos, fuentes de trabajo, etc.

Es necesario estudiar la importancia del reciclaje como actividad productiva y emprendedora del sector informal, se debe definir su naturaleza, incentivando a la participación de toda la sociedad y obtener así desarrollo en el área de reciclaje.

La existencia del material reciclable produce múltiples oportunidades de negocios como emprendimientos por oportunidad, especialmente en el área de plásticos. A pesar de ello, hay poca información y no se explota todo el potencial del sector.

El reciclaje de plásticos actualmente se realiza con más frecuencia más por compromiso con el medio ambiente que por ser un negocio altamente productivo. El potencial que posee el plástico reciclado dentro de los mercados internacionales es bastante elevado, especialmente si se consideran algunas características como la posibilidad de reutilización y su aporte al ahorro energético y al uso de materias primas.

La alta rentabilidad del negocio, si se considera que los precios de compra internacional son más atractivos que los precios del mercado nacional, favorece el desarrollo del sector industrial proceso de productos terminados del reciclaje.

En la actualidad las empresas deben plantearse estrategias acordes con los avances tecnológicos y aprovechar las ventajas de la globalización, mediante el incremento de los segmentos de mercado que permitan generar mayores ingresos y aporten al desarrollo de las mismas.

Promover a través de los gremios y asociaciones la transparencia de la información a través de censos de que cantidades de estas materias primas

recicladas se convierten en producto terminado y que cantidad se exporta para poder establecer un modelo de medición de la actividad emprendedora de negocios establecidos específicamente en la industria de la transformación del plástico reciclado.

Se sugiere futuras investigaciones para la creación de un modelo de recolección de datos donde se registre con transparencia todo lo producido a partir del material de reciclaje y se determine una subpartida arancelaria para poder cuantificar la oferta exportable del plástico reciclado transformado ecuatoriano hacia otras partes del mundo.

REFERENCIAS

- Amorim Padilha, G. M., & Bomtempo, J. V. (2007). O Crescimento na industria de plásticos. *Journal of Technology Management & Innovation* , 2 (2), 148 - 156. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84720213>
- Arbonés, Á. L. (2006). Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Asamblea Nacional. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: R.O 449.
- Asociación ecuatoriana de plásticos, ASEPLAS (2017) *Cifras de gestión sector plástico*. Guayaquil: Ecuador.
- Baduy, A. (2013). Plásticos Reyes de la Vida Moderna. *Empresarial* , 53.
- Banco Central del Ecuador. (15 de enero de 2016). *Estadísticas de Comercio Exterior*. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/350-comercio-exterior>
- Beltram, J. (2007). Guía para una gestión basada en procesos. *Instituto Andaluz de Tecnología* , 16.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. ISBN: 978-958-699-128-5.* Bogotá: Pearson Educación, Colombia.

Best, J. (2008). *Cómo Investigar en la Educación.* Madrid: MORATA.

Bradley, K. (1997). Intellectual capital and the new wealth of nations. *Business Strategy Review* , 33-62.

Cámara de Industrias de Guayaquil. (08 de octubre de 2010). *Cámara de Industrias de Guayaquil.* Recuperado el 19 de ABRIL de 2016, de www.industrias.ec:

[www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_industria_1_\(verde\).pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_industria_1_(verde).pdf)

Cámara de Industrias de Guayaquil. (26 de enero de 2010). *La industria actora indiscutible del progreso.* Recuperado el 2016 de 05 de 2016, de www.industrias.ec:

[http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_industria_1_\(verde\).pdf](http://www.industrias.ec/archivos/documentos/folleto_industria_1_(verde).pdf)

COPCI. (2010). *Reglamento COPCI.* Quito.

Diario El Telegrafo. (29 de 04 de 2015). *eltelegrafo.com.ec.* Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-plastica-produce-al-menos-418-millones-al-ano>

Diario UNIVERSO. (2015). Barrio Astillero. *FENopina* , 1.

Dieterich, H. (2013). *Nueva Guía para la investigación científica. Tercera reimpresión. ISBN: 978-607-7521-09-9.* México, D.F.: Grupo editor Orfilia Valentini, S.A. de C.V.

Edvinsson, L., & Malone, M. (2000). *El Capital Intelectual, cómo identificar y calcular el valor.*

- Ekos Negocios. (27 de 06 de 2014). *www.ekosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4008>
- El Telégrafo. (22 de 09 de 2013). *D2w, el hallazgo científico para un plástico menos nocivo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/d2w-el-hallazgo-cientifico-para-un-plastico-menos-nocivo>
- El Telegrafo. (29 de 04 de 2015). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-plastica-produce-al-menos-418-millones-al-ano>
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., & Mejia Morelos, J. H. (2011). *Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas*. Mexico: Pearson Educación. México C.V.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. (2000). Capacitacao Competitiva da Indústria de Trnasformacao de Plástico. *Polímeros: Ciência e Tecnologia* , 10 (3), E4 - E10. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=47013623003>
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en América Latina*. Caracas: IESA..
- García, L. J. (2011). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. México: Universidad del Istmo.
- Gobierno Nacional. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017. Objetivo3. Mejorar la Calidad de vida de la Poblacion*. Quito.
- Gregorio, C., & Castano, G. (2009). *Investigación en administración en America Latina*. Colombia: Universidad nacional de colombia.
- Hernandez, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

La historia del plástico. (s.f). Obtenido de www.eis.uva.es:
<http://www.eis.uva.es/~macromol/curso04-05/teflon/paginas%20del%20menu/HISTORIA%20DEL%20PLASTICO.htm>

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Ecuador - 2016*. Guayaquil: ESPAE - ESPOL. Recuperado de <http://www.espae.espol.edu.ec/gem/>

Madera, A., Monasterio, I., Jaraiz, A., Cantador, R., Sánchez, J., & Varas, R. (2012). *Estudio de casos*. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación del Profesorado y educación , Madrid.

Ministerio Coordinador de Política Económica. (2014). *Indicadores Macroeconómicos*. Quito: Ecuador Económico.

Ministerio de Industrias y Productividad. (21 de AGOSTO de 2013). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado el 13 de FEBRER de 2016, de www.industrias.gob.ec: <http://www.industrias.gob.ec/np13-gonzalez-inauguro-la-feria-internacional-de-la-industria-plastica/>

Moreno & et al, M. (2001). *Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones. Teoría y estudios de casos*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Porter, M. E. & Kramer, Mark R. (2006) *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review,

Porter, M. E. (1979) *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review, March 1979.

Porter, M. E. (1980) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Free Press, New York, 1980

Porter, M. E. (1985) *Ventaja competitiva: Creacion y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Free Press, New York, 1985.

- Porter, M. E. (1987) *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review, May 1987. Porter, M. E. (1990) *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- Porter, M. E. (1991) *The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy*. Scientific American Apr. 1991.
- Proecuador. (15 de 07 de 2010). *Requisitos para exportar*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>
- Proecuador. (30 de 03 de 2015). *Exportaciones de plástico*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/plasticos/>
- Ricardo, D. (1975). *The Principles of Political Economy and Taxation*. Londres: Jhon Murray.
- Sánchez, M., & Mungaray, A. (2009, pág. 98). *Problemática del servicio social y propuesta para su mejoramiento*. España: Anuies.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Sena. (2005). *Introducción a los Materiales Plásticos*. Santiago de Cali: Astin.
- Sengupta, J. (2014). *Theory of Innovation, a New Paradigm of Growth*. Santa Barbara: Springer International Publishing Switzerland.
- Serrano, V. (2013). La Industria del Plástico se fortalece (Diario El Universo).
- Seymour, R. (1995). *Introducción a la Química de los Polimeros*. Barcelona: Reverte S.A.
- Villarreal, F. (16 de 12 de 2013). *Nexos en la cadena de valor un nexo es una relación*. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p5623ld/Nexos-en-la-cadena-de-valor-Un-nexo-es-una-relaci%C3%B3n-entre-la-forma-de-ejecutar/>

**CAPÍTULO II. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
PRODUCTOS ECOLÓGICOS PARA LA EMPRESA ÓPTIMA
FUMIGACIONES DE GUAYAQUIL, AÑO 2016.**

Autores:

María Isabel Benites Vera, Ing.
Ingeniera en Administración de Empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC
marisabenites1986@gmail.com

Rafael Eduardo Ron Amores, Mgs.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC.
eron@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se ha generado una conciencia por la protección del medio ambiente. En el año 2000, durante la Asamblea Cumbre del Milenio, 191 países, entre los cuales 189 eran miembros de la Organización de las Naciones Unidas acuerdan una declaración con distintos objetivos de Desarrollo del Milenio, entre los cuales se encuentra tomar medidas y aunar esfuerzos contra la degradación del medio ambiente (Organización de las Naciones Unidas, 2000).

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (2014), la mayor cantidad de poblaciones afectadas por la mala calidad del aire se encuentra en las ciudades, con diversas causas, entre ellos el uso de productos químicos.

Jadmack S.A., cuyo nombre comercial es Óptima Fumigaciones, es una empresa que se dedica al control y manejo integrado de las plagas y limpieza de instituciones privadas y públicas, por más de 20 años en Ecuador, brindando desde siempre un buen entorno ecológico, económico y eficiente.

La visión es llegar a ser a corto plazo la empresa de control de plagas con métodos ecológicos más reconocida en el mercado nacional, brindando servicios que se distingan por su efectividad, eficiencia y confiabilidad.

La misión de la empresa es brindar un servicio de manejo y control de plagas de modo profesional y responsablemente ecológico, no ofensivo para el entorno medioambiental, las personas, animales y plantas. No existe contaminación en alimentos y materia prima, a su vez en un período corto de tiempo se puede ingresar a la zona fumigada, esto ayuda a que los clientes puedan desarrollarse en un entorno seguro y amigable, sin plagas, optimizando su capacidad productiva.

La empresa aplica productos 100% ecológicos, orgánicos y de salud pública, en el corto tiempo se puede ingresar a las áreas tratadas, con insumos no tóxicos ni contaminantes, no son ofensivos para la salud de ningún ser vivo, ni de alimentos y materia prima.

A partir de esta preocupación global, la empresa Óptima Fumigaciones desarrolló fórmulas 100% ecológicas para integrar a sus servicios. Esta oferta innovadora en el mercado de insecticidas y exterminación de plagas en la ciudad de Guayaquil se concentra en evitar, en grandes proporciones a la población consumidora, afectaciones a la salud. Además, su grado de eficacia es comprobado. Esta línea de productos ecológicos está fabricada con materia prima natural y comestible para fumigación de hogares.

Hasta ahora, el producto se distribuye a través de los servicios de fumigación que tiene la empresa. Sin embargo, no ha logrado posicionarse en el mercado con productos insecticidas para hogares, dada la fortaleza que tienen los productos químicos con los que compiten, que además llevan más años en el mercado con un gran capital publicitario y formas tradicionales de adquisición (supermercados).

Por ello, se requiere repensar el sistema de posicionamiento de la marca, así como las alianzas que maneja la empresa para vender el producto y hacerlo más visible. Óptima Fumigaciones de la ciudad de Guayaquil busca generar nuevas estrategias para el crecimiento de sus productos ecológicos en el mercado, de tal forma que pueda competir con las marcas de insecticidas que proveen algunas transnacionales en el país y que generan mayores gastos de publicidad. Los productos de esta empresa guayaquileña.

En lo referente a tecnologías, en cuanto al control y manejo integrado de plagas sanitización, limpieza y desinfección, la empresa Óptima Fumigaciones cuenta con varios sistemas operativos, que son utilizados de acuerdo con los requerimientos y/o necesidades de cada cliente y que se ajustan a las normas y exigencias de las auditorías internacionales.

De acuerdo a Kotler (2013) la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”. En otras palabras, se refiere a la determinación de un futuro deseado con las etapas necesarias para lograrlo. El proceso de planeación estratégica para cada unidad de negocios (UEN), agrega Kotler, consiste en ocho pasos:

- Definir la misión de negocio: Esta misión específica es coherente con la misión más amplia de la empresa.
- Análisis FODA: Es la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro y fuera del negocio: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Análisis del entorno externo: Se refiere al estudio de las fuerzas claves del macroentorno: demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y socioculturales, las cuales afectan a la capacidad de obtener utilidades. De ahí que la empresa requiere evaluar estos factores para percibir las oportunidades de marketing. Asimismo, se refiere a los actores importantes del microentorno, como clientes, proveedores, distribuidores y competidores.

- Análisis del entorno interno: Se refleja en la evaluación de las debilidades y fuerzas internas en cuanto a sus competencias en marketing.
- Formulación de metas u objetivos: Tras el análisis FODA, la empresa procede a establecer metas, susceptibles de ser medidas.
- Formulación de la estrategia: Consiste en la formulación de estrategias de marketing, liderazgo de costos, diferenciación o enfoque.
- Formulación del programa de acción: Es la preparación de programas de apoyo detallados para poner en marcha las estrategias.
- Ejecución o implementación: Mezcla el estilo de los empleados, sus habilidades y el personal necesario para cumplir las estrategias.
- Retroalimentación y control: La empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados de sus estrategias y estar pendientes de los cambios en los entornos internos y externos.

En el análisis PEST se definen cuatro factores clave que tiene influencia directa con la evolución del negocio y que están fuera del control de la empresa. Consiste en examinar el impacto de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En suma, constituye el análisis del macroentorno o entorno general que rodea a la empresa y el negocio. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que presenta la empresa en el marco de la planificación estratégica. (Daniel, 2012)

El marketing mix es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. Se refiere a las 4 P's de la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción (Kotler, 2013).

2.1 Materiales y métodos.

El método de investigación que se aplicaron fueron los fundamentos de una investigación cualitativa, cuantitativa y descriptiva. Cualitativa, porque se va a

indagó sobre varios aspectos de la sociedad, y con ello se procedió a recoger los discursos completos de varios actores involucrados en el tema, para luego interpretarlos y analizarlos con base a la experiencia de los sujetos en relación con la acción estudiada. Todo esto, para determinar las relaciones de significado que los relacionan entre sí. (Sampieri, Metodología de Investigación, 2014)

En ese sentido, se usaron las técnicas cualitativas pertinentes a ese tipo de estudio: las entrevistas. Se trata de un recurso que posibilita recoger información a través de una conversación que sigue un cuestionario de preguntas abiertas y de profundidad. Con esta herramienta, el entrevistador guía la conversación, pero concede espacio al entrevistado para que exprese sus propios puntos de vista. La conversación se graba y posteriormente se transcribe para analizarla, generalmente como parte de una muestra de entrevistas. Las preguntas de la entrevista se dirigieron a expertos químicos en el sector de plaguicidas orgánicos y naturales, para conocer los beneficios e incidencias de esos productos.

Al mismo tiempo, se condujo una investigación cuantitativa, procedimiento con el cual se recopilan varios elementos informativos de la investigación, asignándoles magnitudes numéricas, para ser evaluadas con herramientas estadísticas y establecer la causa y efecto de las cosas. Para que exista metodología cuantitativa debe haber claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, y limitarlos. Su naturaleza es descriptiva y permite al investigador "predecir" el comportamiento del consumidor. Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados. Los métodos de investigación incluyen experimentos y encuestas. En este caso se optó por las encuestas para examinar la demanda del proyecto.

Finalmente fue una investigación descriptiva porque se buscó estudiar el grupo objetivo, donde se aplicará este proyecto, para así determinar la factibilidad del mismo. La naturaleza de la investigación descriptiva es describir los datos que tienen impacto en la vida de un grupo de individuos, quienes son objeto de la

investigación, más sus actividades, objetos, procesos y personas. No se limita a la recolección de datos, sino a la identificación de las relaciones entre dos o más variables.

2.2 Análisis e interpretación de los resultados.

Para la elaboración de esta sección en primer lugar se realizó una encuesta donde se utilizó el universo, que es el conjunto de elementos que presentan una característica en común que es el objeto de estudio. En este caso, la población universo para el estudio a investigar, es el total de clientes que posee la empresa Óptima Fumigaciones, que suman un total de 200, los cuales fueron divididos en dos secciones, la primera comprendió aquellos que no fumigan con productos ecológicos, ellos son 20 clientes; mientras que, los 180 restantes son aquellos que sí fumigan con productos ecológicos.

Por lo tanto, se aplicarán dos encuestas en el trabajo, una para aquellos clientes que no fumigan con productos ecológicos, y la otra para aquellos que utilizan los productos ecológicos.

En la primera sección de encuestas a los clientes que no utilizan productos ecológicos se encontró lo siguiente:

Posteriormente se consultó a los encuestados las causas por las cuales no se ha fumigado con productos ecológicos en donde respondieron lo siguiente, el 35% afirma que la causa principal por la cual no ha fumigado con productos ecológicos ha sido los precios elevados y también que el efecto no es el mismo, al parecer es más eficaz el producto nocivo. Sin embargo, el 25% afirmó que no es necesario fumigar con los productos ecológicos y el 5% posee desconocimiento.

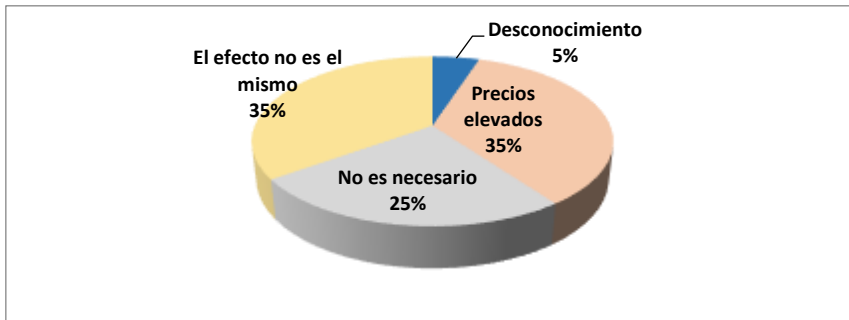


Figura 1. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente pregunta buscó obtener la información sobre el grado de afectación al utilizar productos no ecológicos en donde se detectó que el grado de afectación es bajo al no usar productos no ecológicos así lo afirma el 40% de clientes que usan dichos productos, otro 35% afirma que es moderado, y alto y muy alto representa el 10% y 15% respectivamente.

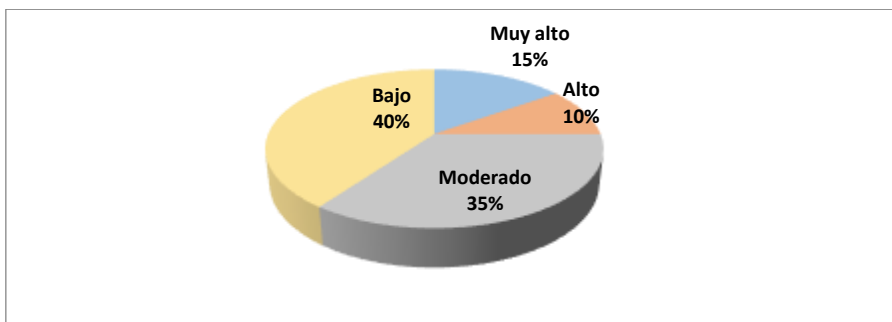


Figura 2. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En otra de las preguntas se consultó sobre los grupos afectados al fumigar con productos no ecológicos, en donde el 45% de los encuestados afirmó que las plantas y la vegetación en general son los que más se contaminan al utilizar productos no ecológicos, sin embargo, en la pregunta anterior sostuvieron que esa supuesta contaminación sería baja, mientras que el 40% aseguró que el líquido vital y el aire son los más afectados, por último, los seres humanos y animales con un grado de afectación del 10% y 5% respectivamente.

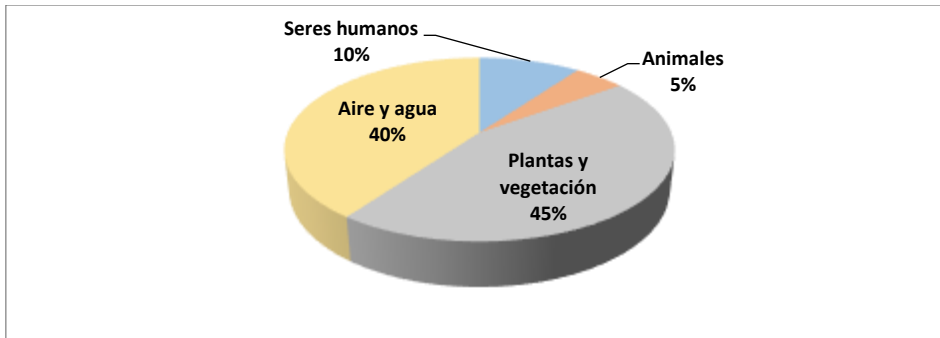


Figura 3. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En otra pregunta sobre la Protección al utilizar químicos no ecológicos se indica que El 40% de los encuestados aseguró que nunca han utilizado ninguna protección con químicos que no son ecológicos, aunque ellos no los apliquen perciben dichas sustancias, y tienen contacto, el 35% afirmó que poco utilizan protección, el 15% que de manera regular la usa, y el 10% frecuentemente.

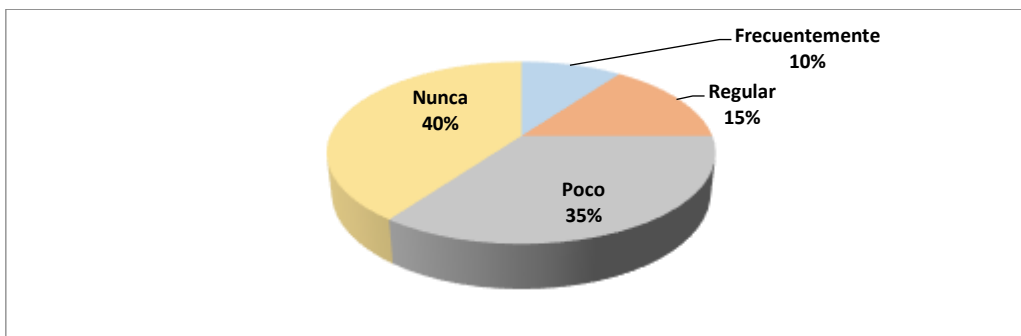


Figura 4. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda sección de encuestas a los clientes que si utilizan productos ecológicos se encontró lo siguiente:

Se consultó a los encuestados sobre los beneficios obtenidos al utilizar los productos ecológicos y se informó que el 41% de encuestados afirman que existe confianza en ingerir alimentos y bebidas al utilizar productos que son ecológicos,

como causa principal o ventaja que han recibido; seguido del 24% que afirma que el cuidado de plantas y animales es el segundo beneficio, el 18% como seguridad familiar, el 11% mejora la oxigenación y el 6% elimina plagas sin olores.

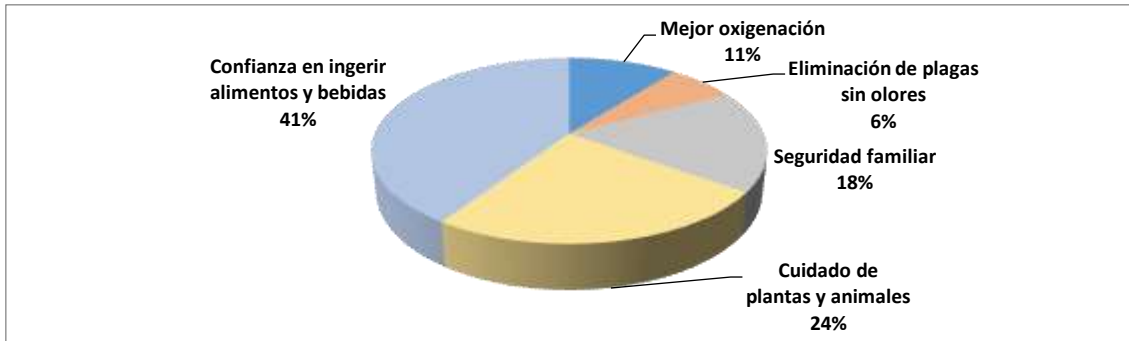


Figura 5. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

En otra pregunta se consultó, el rango de precios al utilizar productos ecológicos y respondieron que el 52% de los encuestados afirmó que los precios son moderados al utilizar productos ecológicos, otro 27% aseguró que son regulares, el 19% que son bajos y el 2% altos.

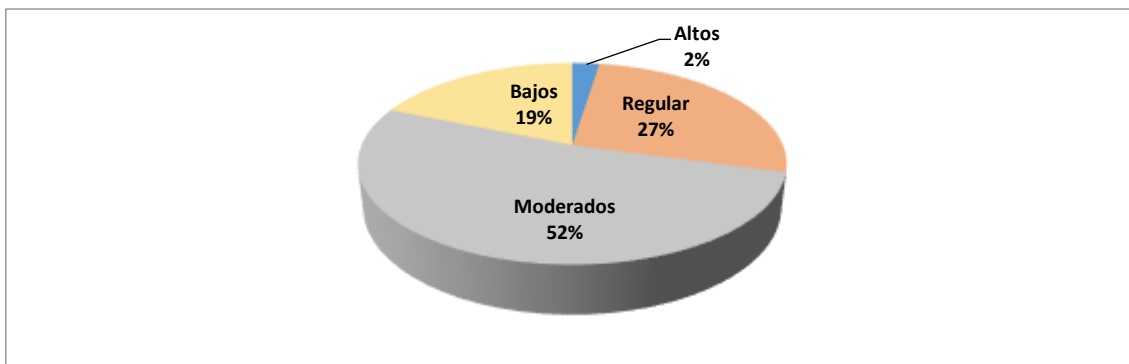


Figura 6. Aplicación de la encuesta.

Fuente: Elaboración propia.

También en la encuesta se consideró el grado de confianza del producto ecológico y el 75% de clientes señaló que el grado de confianza es satisfactorio

en el producto ecológico, seguido del 21% que afirmó que es muy bueno, el 4% es regular.

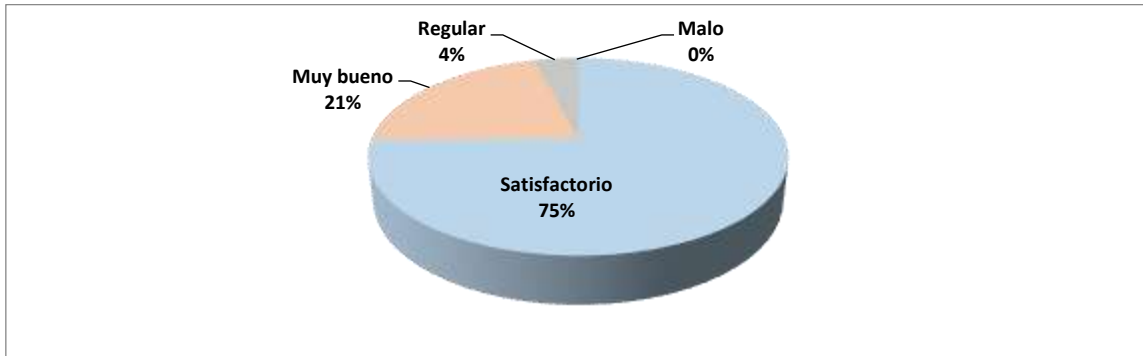


Figura 7. Aplicación de la encuesta.
Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Óptima Fumigaciones no ha logrado posicionarse en el mercado a causa de la inexistencia de una cadena de comercialización adecuada que ayude a estimular las ventas y la jerarquía de marca. Existe una ausencia de publicidad y conocimiento de productos que vende la empresa; y el servicio que proporciona es igual al de la competencia.

El objetivo general de esta investigación se cumplió al analizar la situación comercial de la empresa “Óptima Fumigaciones”, para proponer mejoras en la comercialización de los productos ecológicos para el control de plagas.

Se analizaron las teorías pertinentes al tema de planeación y comercialización de productos ecológicos para el control de plagas, lo que permitió elaborar un plan estratégico organizado para implementar una mejor cadena de distribución,

para con esto obtener mejor exposición de los productos ecológicos de la empresa “Óptima Fumigaciones”.

Se evaluó el estado actual de la empresa, los productos y servicios que ofrece y comercializa, describiendo el stock de la mercadería. Los resultados de la encuesta determinaron como hallazgo principal que el 41% de los clientes que usan productos ecológicos tienen confianza en ingerir alimentos y bebidas; otro resultado principal fue que el precio de productos ecológicos es moderado, así lo afirmó el 52% de encuestados.

Finalmente, se diseñaron las recomendaciones acordes a las conclusiones que se hallaron en el tema, con el fin de contribuir a incrementar la comercialización de la compañía Óptima Fumigaciones en la ciudad de Guayaquil. Dentro de las actividades a desarrollar para llevar adelante la comercialización de la línea de plaguicidas naturales de Óptima Fumigaciones, se encuentran:

- Estudio del sector
- Determinación de los precios
- Conocimiento del producto
- Determinar de costos y gastos de la operación
- Pronosticar ventas
- Determinar las fuentes de financiación

REFERENCIAS

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la calidad del agro - AGROCALIDAD. (act, 2013). *Resolución No. 0173 Norma complementaria parra facilitar la aplicación de la decisión 436 de la Comunidad Andina realtiva al registro, control de plaguicidas químicos de uso agrícola y con sus respectivos anexos.* Quito: Registro Oficial.

- Center, I. P. (2011). *Uso de plaguicidas*. Buenos Aires: Paraninfo.
- Cohen, E. (2015). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid España: McGrawn.
- Comunidad Andina de Naciones. (1998). *Norma Andina para el Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola*. Lima: CAN.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley de Comercialización y empleo de plaguicidas*. Quito: Congreso Nacional.
- Congreso Nacional. (2004). *Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental*. Quito: Registro Oficial.
- Corredor, J. (2015). *Dirección del marketing*. Madrid España: Paraninfo.
- Dalton. (2013). *Química*. Cali Colombia: McGrawn.
- Daniel, M. P. (2012). *Análisis del entorno (FODA)*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Dvoskin, R. (2014). *Fundamentos de marketing teoría y experiencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Francés, A. (2016). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pontificia Universidad Católica de Perú: PEARSON.
- izquierda, L. (15 de Junio de 2016). Control de la malaria en países Sudamericanos. *La izquierda*, págs. 5-6.
- Kotler, P. (2013). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. México: Perason Educación.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2003). *Reglamento de plaguicidas y productos afines de uso agrícola*. Quito: Registro Oficial.
- Ñaupas. (2013). *Metología de la investigación*. Lima Perú: Universidad de Lima.
- Organización de las Naciones Unidas. (2000). *La Asamblea del Milenio*. Retrieved 2016 йил septiembre from <http://www.un.org/spanish/milenio/>
- Organización Mundial de la Salud. (25 de marzo de 2014). *7 millones de muertes cada año debidas a la contaminación atmosférica*. Recuperado el 12 de septiembre de 2016, de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/air-pollution/es/>
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de Investigación*. Madrid España: Paraninfo.
- Sampieri, H. (2014). *Metodología de la investigación*. Cali Colombia: Paraninfo.

Talaya, A. E. (2015). *Principios del Marketing*. Madrid España: Tercera edición ESIC.

Tamorri, S. (2016). *Marketing estratégico*. Lima, Perú: McGrawn.

Trenzano, J. M. (2015). *Los estudios de mercado: cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica*. Madrid España: Díaz de Santos S.A.

Vicuña, J. M. (2015). *El plan estrategico en práctica*. Madrid España: Cuarta edición ESIC. Libros profesionales de la empresa.

CAPÍTULO III. LA CENTRALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS REGIONALES DE SEGUROS – NOVA ECUADOR S.A.

Autores:

María Laura Alvear González, Ing.
Ingeniera en Administración Empresas, énfasis Administración RRHH
Universidad Tecnológica Ecotec.
malvear@novaecuador.com

Mónica del Pilar Llanos Encalada, Mgs.
Magíster en Educación e Investigación.
Docente titular en Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Ecotec.
mllanos@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano, se desarrolla en algunas empresas de forma tradicional y en otras predomina una visión dinámica y menos lineal. Actualmente se habla de administración de personas, con un enfoque que pretende individualizar y ver al colaborador como ser humano lleno de habilidades y capacidades intelectuales que le permiten destacarse dentro de un grupo.

La GTH, resulta fundamental en toda organización independientemente del tamaño y tipo de empresa, puesto que una óptima gestión va de la mano con la motivación; el alto desempeño; la identificación del colaborador con la compañía, y la consecución de objetivos del equipo. Entre los procesos de mayor importancia del área está el reclutar, gestionar la nómina y los beneficios corporativos; por lo que es primordial la presencia de la misma dentro de las sucursales para el buen servicio del cliente interno.

En el caso de las compañías de seguros, estas ofrecen servicios intangibles para diversidad de clientes, la mayoría cuentan con una matriz central y varias regionales ubicadas en varias ciudades del país. Entre los brókers¹ más grandes a nivel nacional se observa que el área de Talento Humano se encuentra centralizada en matriz o sucursal mayor, sin embargo, no hay estudios relacionados que midan el efecto que esto tiene en el clima laboral.

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es analizar la incidencia de la centralización de la Gestión del Talento Humano en el Clima Laboral de las empresas regionales de seguros – NOVA Ecuador S.A y la novedad científica encontrar una solución factible que beneficie tanto a empleados como a la organización, a través de la medición de cómo influye la centralización del área de GTH en el Clima Laboral.

Nova Ecuador S.A. es una compañía fundada en la ciudad de Quito en Ecuador, bróker de seguros número uno a nivel nacional dentro del ranking de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBC), por tercer año consecutivo. Su objetivo principal es lograr las metas en la colocación de primas de seguros dentro del mercado masivo e individual. Los 22 años de experiencia en el negocio le ha permitido fidelizar la relación comercial con los socios estratégicos más grandes del país, crear una relación a largo plazo con sus clientes y demostrar la sostenibilidad de la compañía aún en medio de las crisis económicas que ha cruzado el país.

Nova se caracteriza por cumplir con sus colaboradores, sin embargo, la centralización del área de GTH afecta a las sucursales de manera significativa,

¹ Un Bróker es una entidad que actúa como intermediario entre el asegurado y las compañías de seguros, tiene como objetivo principal asesorar al cliente para que pueda identificar sus necesidades y de acuerdo a ello se entregan diferentes ofertas que se ajusten a sus intereses para disminuir su riesgo y velar por sus bienes.

en especial en el clima laboral, puesto que el personal no se siente atendido de la misma manera que en matriz.

El Clima Laboral está afectado de la siguiente manera: desmotivación, ausencia de reuniones de compañerismo y actividades que integren al equipo; no existen una relación directa empleador – empleado, lo que es un limitante para el colaborador ya que no tiene un trato cercano, ni una retroalimentación que permita conocer su desempeño respecto a sus funciones.

Esta investigación favorece ambas partes, empresa y colaboradores. La compañía al descentralizar la gestión, ayuda a descongestionar la carga laboral del área de GTH a través de una persona de apoyo en las sucursales; en el caso de los trabajadores, se beneficiarán al tener igualdad de beneficios y atención. Al mejorar el clima laboral, mejora el desempeño, permite contar equipos de trabajo motivados, al ser estos el pilar fundamental de la organización se pueda alcanzar los desafíos y evitar la inequidad en el cumplimiento de políticas de la GTH.

3.1 La Gestión del Talento Humano.

Los cambios en cuanto al acceso a la información y la globalización, ha llevado a un cambio de paradigmas en la concepción de la gestión del talento humano, lo cual se traduce en la importancia dada al personal. “La administración de personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado al capital intelectual que representa el factor humano en plena era de la información.” (Chiavenato, 2009, p. 9)

Se entiende como administración “El proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos.” (Stoner, 1996, p. 23) La gestión del talento humano, también se va desarrollando con los principios de la administración hasta convertirse en estrategia de gestión para gran parte de las organizaciones.

Años atrás no existía una GTH integral, ya que las funciones del área se limitaban a establecer contrataciones y controles. Solo personas con altos cargos tenían opción a capacitaciones, crecimiento, y una comunicación directa con las otras áreas y dirección. Luego con los aportes de la administración y la psicología organizacional se inician los nuevos enfoques de liderazgo con juicios de cooperación, reconocimiento, trabajo en equipo, identificación de perfiles de acuerdo a sus competencias y estrategias para el crecimiento del personal, promoviendo cambios importantes.

Idalberto Chiavenato reconoce que la GTH logra que las personas dejen de ser consideradas recursos y sean consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. (2008, p. 39). Con esto se entiende que la GTH fomenta el desarrollo y aprendizaje constante de las personas, identifica las debilidades y fortalezas de cada colaborador; promueve la motivación continua para lograr la retención del talento y por ende sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, lo que facilita la consecución de objetivos organizacionales.

Actualmente existen diversos modelos de gestión para el manejo del talento humano entre ellos tenemos: gestión por procesos; gestión del talento; gestión del conocimiento y gestión por competencias. La aceptación de estos modelos

de gestión ha permitido que se conviertan en fuentes fundamentales de desarrollo para los colaboradores.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se relacione con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (Zabaleta, 2003)

El modelo de GTH hace a un lado el sistema tradicional y da un nuevo enfoque al área, ya que se basa en el manejo efectivo de las capacidades o habilidades que tienen las personas para su desarrollo y el de la organización. Es un proceso de apoyo para las gerencias que posee un soporte importante para la dirección de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y el impulso de un buen clima laboral.

Quien debe administrar las personas es el propio gerente o supervisor, al cual está subordinada. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y solo un gerente. Para que el gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar a su personal, debe recibir asesoría y consultoría del órgano de ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo. (Chiavenato, 2009)

La GTH, que todos los mandos altos y medios sean parte y no sólo el área como tal, por lo cual se vuelve dinámica e integradora de todos los procesos con la participación de todos los miembros de la organización.

3.2 Centralización de la Gestión del Talento Humano.

La centralización de la GTH ha sido común en la mayoría de las organizaciones, no existe la delegación de funciones de forma efectiva, esto hace que se acumulen los requerimientos por el volumen que manejan, entonces en un sistema centralizado. “La delegación de poder y autoridad de los altos niveles a los más bajos de la organización; frecuentemente a través de la creación de pequeñas unidades organizacionales.” (Stoner, 1996), favorece la gestión independientemente del lugar en el cual se encuentren. Lo importante es que las políticas se mantengan en las acciones generadas por cada uno de los gerentes.

Los enfoques tradicionales hacia la organización del trabajo están siendo cuestionados y reevaluados conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de los empleados en la organización, es decir, aquellos que logren eficiencia, pero que también tengan la flexibilidad necesaria para lograr el éxito en el ambiente dinámico de hoy. (Coulter, 2005)

En el caso de organizaciones regionales con varias sucursales en un mismo país, pero diferentes ciudades, la centralización es más marcada y produce inconformidad, afectando el clima laboral y por lo tanto trae desmotivación, puesto que el personal siente que no recibe el mismo trato del resto de sus compañeros de matriz. “Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa”. (Chiavenato, 2008)

En Perú existen algunos corredores de seguros con el mismo esquema de centralización en la GTH, un claro ejemplo es América Asesores que tiene matriz en Lima, y cuenta con varias sucursales dentro del país, sin embargo, solo la sucursal principal cuenta con el área de Talento Humano. Otro ejemplo es la Agencia Briner S.A. en Chile, es un bróker que no tiene un área de Talento Humano, cuentan con una persona que se encarga de las contrataciones y los pagos a los empleados y a su vez es asistente de la gerencia general.

Marsh, bróker número uno en España, miembro del grupo Marsh & McLennan Companies, se consolidó en el 2015 como el bróker de seguros con las mejores condiciones laborales del mercado y una de las empresas del sector asegurador más deseadas para trabajar en ese país. Entre las variables que se atienden, están: retribución y compensación; ambiente; formación y empleados. Los directivos están conscientes de que la mejor inversión es ofrecer un excelente entorno laboral a sus empleados para lograr un óptimo desempeño que beneficie y se extienda hasta sus clientes y socios.

3.3 Clima laboral.

El clima laboral consiste en diferentes características de la organización que son percibidas por los colaboradores, estas, inciden en el desempeño y funciones. El clima laboral está relacionado directamente a las políticas; beneficios; procesos, y prácticas formales e informales que lleva la compañía.

El Clima organizacional es el componente de la administración al cual se le atribuye gran importancia en el momento actual de competitividad empresarial porque comprende las características que identifican plenamente una organización, ya que abarca todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a su empresa hasta la influencia de la estructura organizacional y el estilo gerencial. (Moreno, 2008, p. 11)

Cuando la GTH apoya el desarrollo y fomenta la motivación, el desempeño de los empleados es más efectivo, si a esto se suma que las prestaciones o beneficios competitivos con el mercado, el trabajador alcanza satisfacción en el puesto de trabajo y el clima laboral mejora de manera significativa. “Un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para la consecución de los objetivos empresariales, siendo además un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que integran la empresa. (Triginé, 2012, p. 276)

Realizar el diagnóstico del clima laboral, le permite a la empresa obtener una retroalimentación efectiva sobre los factores que afectan el comportamiento y desempeño organizacional, esto permite crear planes de mejora, que oriente al equipo, promueva cambios de actitud y de conducta y a su vez aumente el nivel de motivación y rendimiento profesional.

La motivación “es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización.” (Coyuntura Economica, 2010)

Para Margarita Chiang y Ma. José Martín el clima laboral está altamente relacionado con la satisfacción, ya que una de las maneras más eficaces de lograr un mejor rendimiento y calidad en el trabajo depende de cuan satisfechos se encuentren los empleados desarrollando sus funciones y cuan amigable es el ambiente. (2010, p. 13)

Según Litwin y Stinger el clima laboral se apoya en nueve dimensiones que permiten medir la influencia o efectividad en sus miembros; estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; estos factores son percibidos de manera individual en cada colaborador, afectan directamente el desempeño de cada uno y el éxito de la empresa. (1978, p. 34) Federico Gan y Jaume Triginé definen que el clima laboral tiene relación con las normas internas, las condiciones del lugar de trabajo, las actitudes de los integrantes del equipo, los estilos de dirección de los líderes, los salarios y las remuneraciones. (2012, p. 275)

Idalberto Chiavenato menciona que el clima laboral es la atmosfera psicológica que cada organización tiene, cuyas bases se apoyan en la tecnología, el tipo de organización, las políticas, los reglamentos internos. Su teoría se base en el modelo motivacional de Maslow que interfiere con el sentido de pertenencia, autoestima y autorrealización, la imposibilidad de desarrollar estas necesidades afecta al individuo y su desenvolvimiento adecuado en su trabajo. (2011, p. 145)

En la revisión bibliográfica se aprecia que los autores definen el clima laboral en forma general y como elemento fundamental la motivación. Para la presente investigación se adopta las nueve dimensiones planteadas por Litwin y Stinger, a partir de las cuales se han diseñado varias versiones de cuestionarios para medir el clima laboral. Las características que se consideran que conforman el clima laboral son: relaciones, satisfacción, remuneración, retroalimentación, estímulos, compromiso, capacitación, incentivos y funciones.

3.4 Materiales y métodos.

El estudio se realiza en NOVA ECUADOR, mayor asesor productor de seguros del Ecuador, con presencia a nivel nacional en las siguientes ciudades: Quito (matriz), Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Loja, Ambato, Manta y Machala. El número de personas que labora es de 400, sin embargo, en esta investigación se ha escogido la Sucursal Guayaquil, por ser la agencia más grande luego de matriz; cuenta con 17 trabajadores.

El enfoque es mixto (cualitativa y cuantitativa), cualitativa porque permite mediante la investigación descriptiva, identificar en detalle los actitudes y percepciones que tienen los colaboradores respecto a lo que ocurre en la compañía, y cuantitativa porque se busca diagnosticar el clima laboral a partir de la aplicación de un cuestionario y sobre la base de dichos resultados, establecer el nivel de afectación que este tiene por la centralización de la GTH. De esta manera la investigación correlacional permite establecer la incidencia que tiene la centralización de la GTH en el clima laboral de NOVA ECUADOR y su efecto en el personal.

Las técnicas utilizadas son la encuesta y la observación, para la primera se utiliza un cuestionario de 16 preguntas diseñado por la consultora Abbott Consulting & Training, se seleccionó este cuestionario pues se acopla a las necesidades del estudio para conocer la percepción de los empleados respecto al clima laboral, adicionalmente se diseña un cuestionario de 8 preguntas aplicadas a las

jefaturas para evaluar su experiencia y retroalimentación recibida de sus respectivos equipos. La técnica de la observación permite recolectar datos confiables acerca de las conductas y comportamientos que muestren los trabajadores de la Sucursal de Guayaquil.

3.5 Análisis y discusión de resultados.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral realizada a los colaboradores.

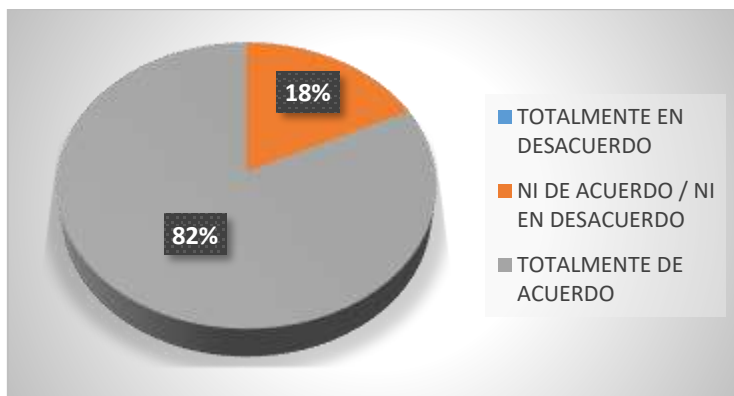


Figura 1 Gusto por el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

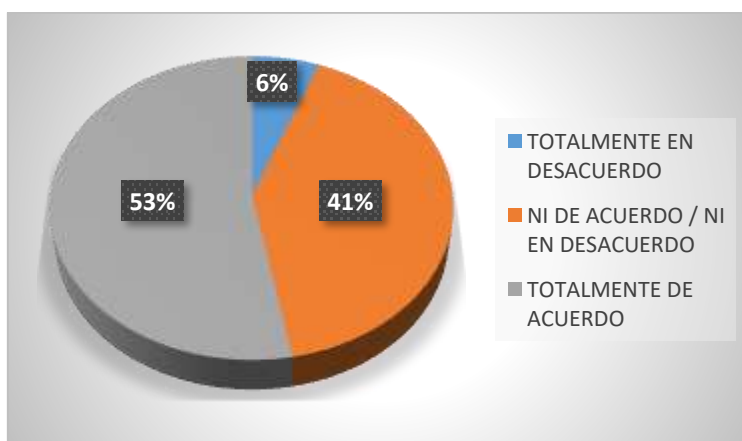


Figura 2 Flexibilidad para trabajar y obtener mejores resultados

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

El primer ítem refleja que existe un alto porcentaje de trabajadores que está a gusto con su trabajo, hay otro grupo que demuestra indiferencia frente a su puesto y sus funciones. La mayoría de los empleados coincide en que tienen la libertad de trabajar bajo sus propias estrategias y orden, sin embargo, la otra parte muestra apatía a su trabajo, pero existe un minúsculo grupo que siente que no tiene la flexibilidad de manejar sus tiempos y propias directrices para lograr las metas asignadas, o desempeñar sus funciones.

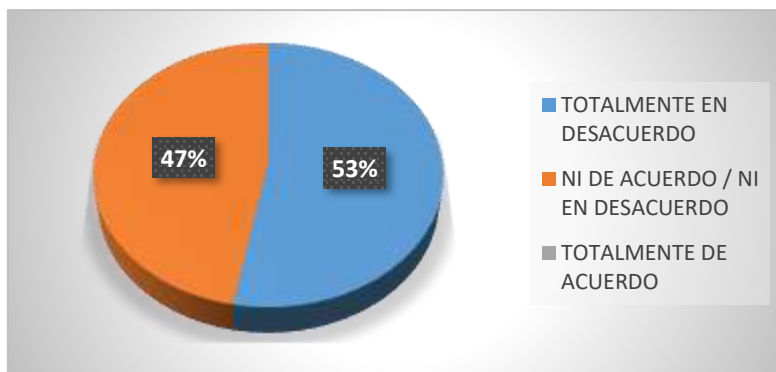


Figura 3 Justa remuneración acorde a funciones

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal

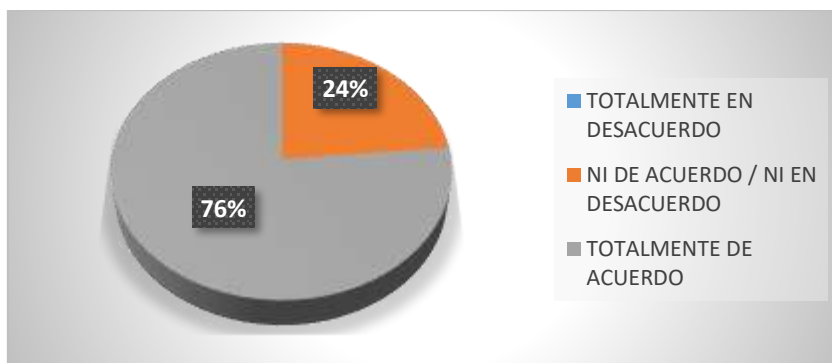


Figura 4 Capacitaciones para desarrollo

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

En la figura 3 se aprecia la inconformidad en el grupo de colaboradores ya que la mayor parte no está conforme con las remuneraciones y beneficios que

reciben, algo que sorprende es que hay otra parte del equipo que no tienen ninguna reacción, ni positiva, ni negativa, se asume que esta actitud es por el hecho de la necesidad de trabajo y un ingreso. En cuanto a capacitación, la mayoría requiere más, que les permita mejorar su desempeño y alcanzar desarrollo individual, una pequeña parte es indiferente y no considera vital para su desempeño.

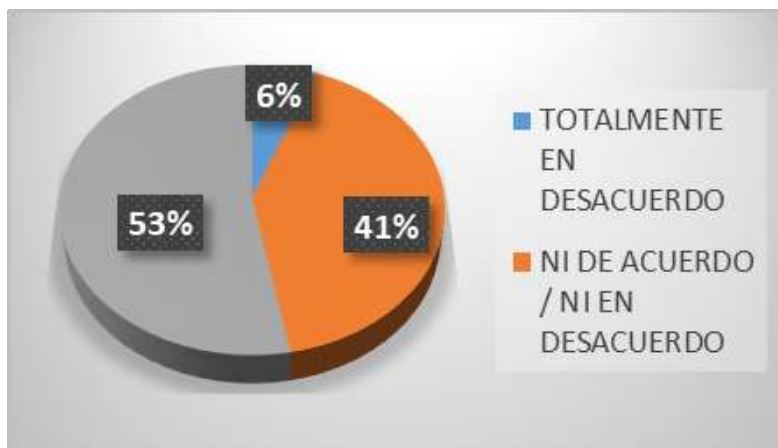


Figura 5 Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

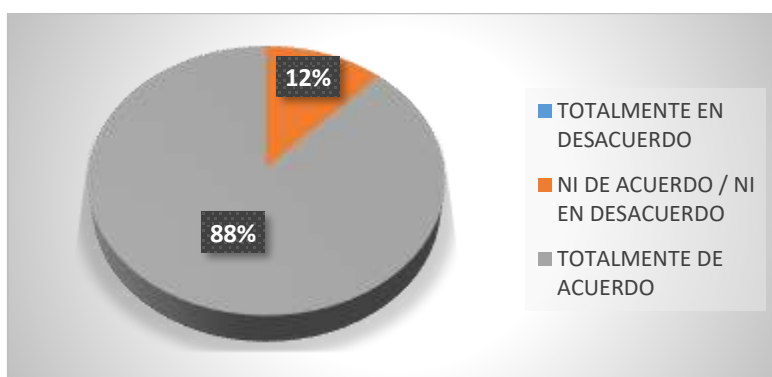


Figura 6 Falta de conocimiento sobre funciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Un alto porcentaje considera que existe buena relación en la sucursal. La mayoría que opina que hay desconocimiento en las funciones que tiene algún departamento o colaborador, esto provoca quedar mal con clientes en algunos casos al brindar solución o la atención oportuna como asesores de seguros, mientras que un grupo mínimo difiere y considera que si tienen conocimiento de las funciones a cargo.

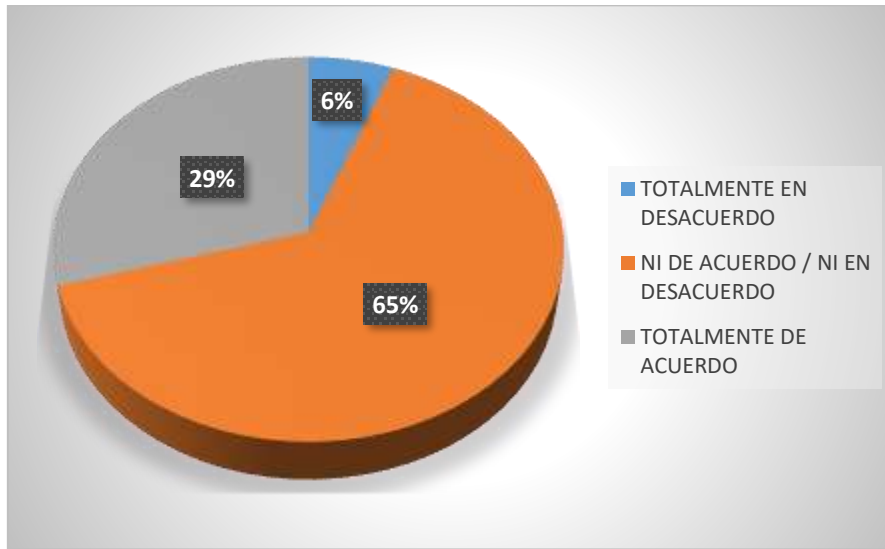


Figura 7 Oportunidad de recibir información

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

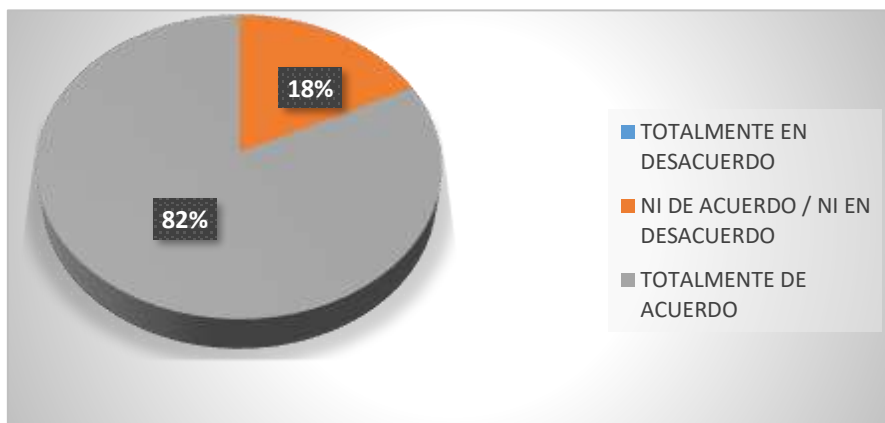


Figura 8 Saben quién es el cliente final para servirle.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Una gran parte opina que la información es recibida de forma regular, no hay una posición muy marcada, lo que indica que la entrega de información no es

adecuada. A pesar de ello, hay un pequeño grupo de trabajadores que siente que no tiene información oportuna, y es en este mismo gremio en el que se debe trabajar para cambiar la percepción y que descubran una manera más efectiva de obtener la información necesaria. Este indicador permite medir lo positivo del trabajo en equipo entre compañeros, ya que, al estar enfocados en satisfacer la misma necesidad, el servicio, y la atención brindada se desarrolla con mayor fluidez.

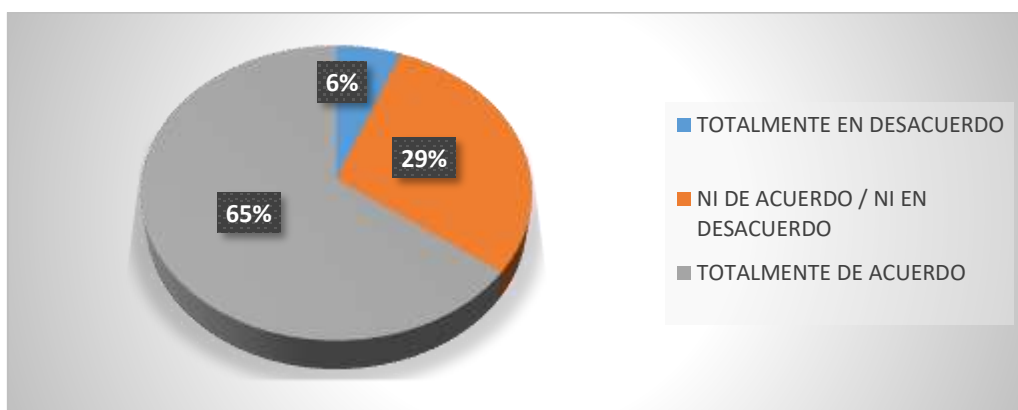


Figura 9- A gusto con el trabajo de su jefe

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

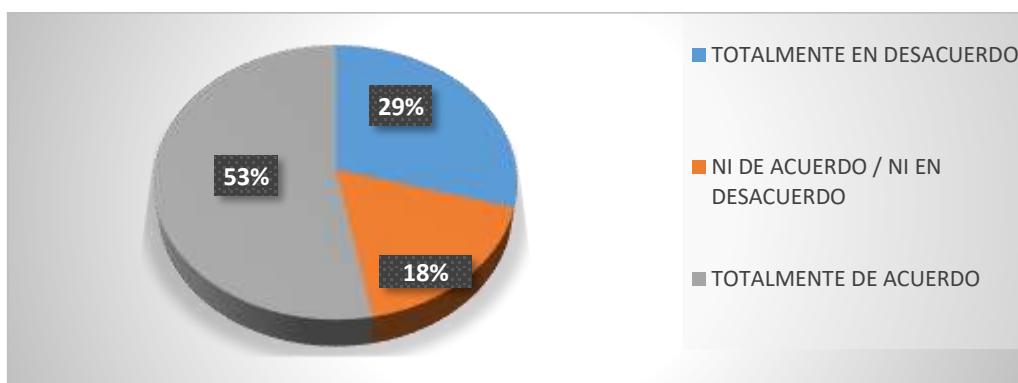


Figura 10 Retroalimentación del desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

En general el grupo está a gusto con sus jefaturas, y sus formas de trabajar, no obstante, existe un grupo que se muestra indiferente y un mínimo que no está a gusto por lo que se debe mejorar las relaciones con el fin de que ambas partes

sientan comodidad y conformidad con sus formas de trabajar. En su mayoría el feedback tiene aspectos que permiten la mejora a pesar que existe un grupo que siente este punto como negativo y otro simplemente se muestra desinteresado, ya que no han tenido mayor impacto en su desempeño estas observaciones.

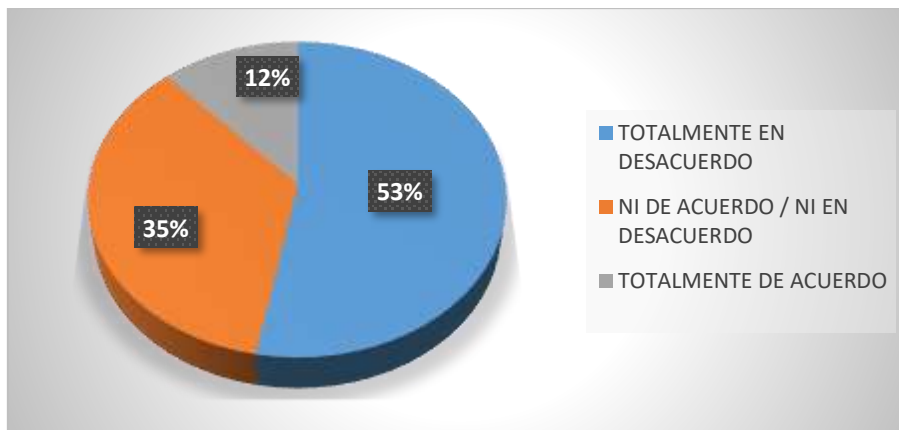


Figura 11. Trayectoria para ser promovidos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

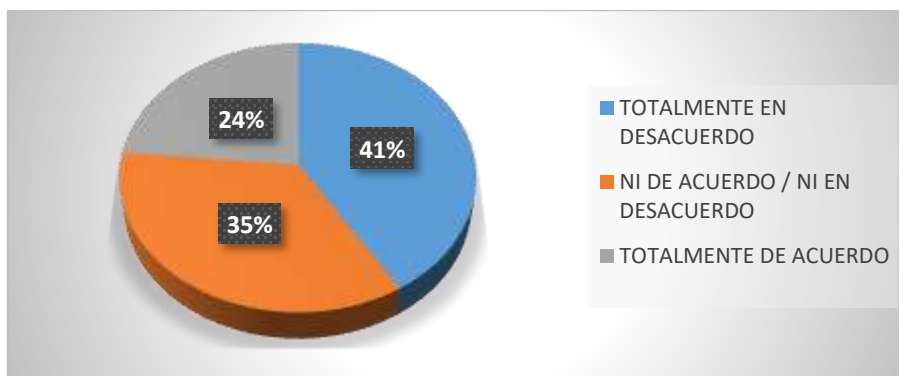


Figura 9. Metas organiz. Establecidas en grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La mayoría de colaboradores tiene una respuesta decisiva respecto a las promociones, es clara la percepción negativa y a su vez se marca la sensación de indiferencia de una parte del equipo ya que en ambos casos no han notado el reconocimiento necesario, ni un progreso dentro de la organización. En cuanto a las metas existe una división dentro del grupo de empleados, ya que se cree que las metas al implementarse, no consideran al equipo de trabajo al que

impacta, pese a esto los demás encuestados consideran que no es de mucha importancia si las mismas se establecen de acuerdo al grupo o no, pues son simplemente condiciones a cumplir.

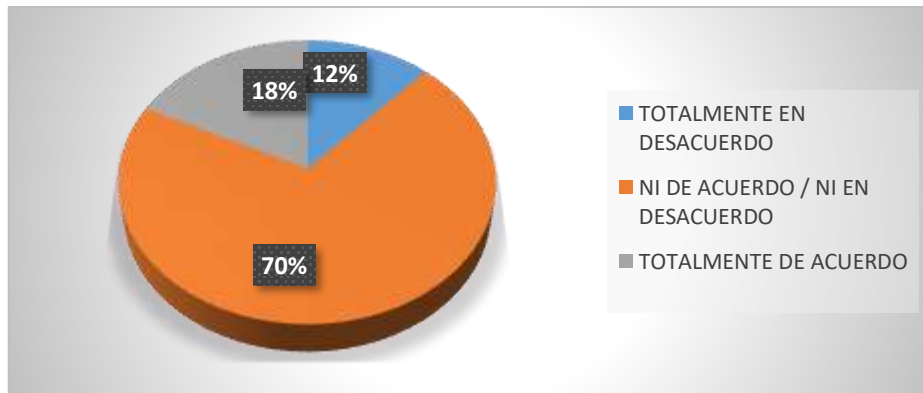


Figura 10. Compromiso para alcanzar metas.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador

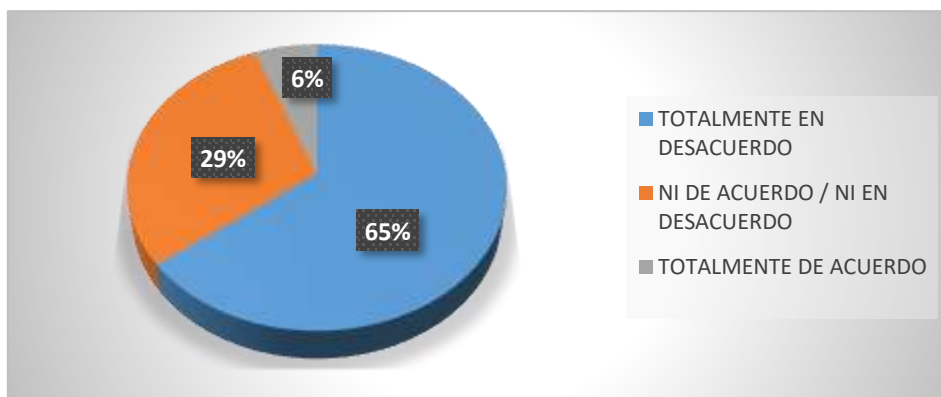


Figura 11. Reconocimiento por esfuerzos y logros

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La mayoría de colaboradores presentan insensibilidad respecto al compromiso para la consecución de objetivos propuestos porque no sienten motivación para mejorar su desempeño. El reconocimiento despierta en el colaborador la motivación, sin embargo, en este caso no se obtiene una respuesta positiva, se verifica que el equipo en general no considera que está siendo reconocido por los esfuerzos o aportaciones que hagan para alcanzar las metas de la compañía.

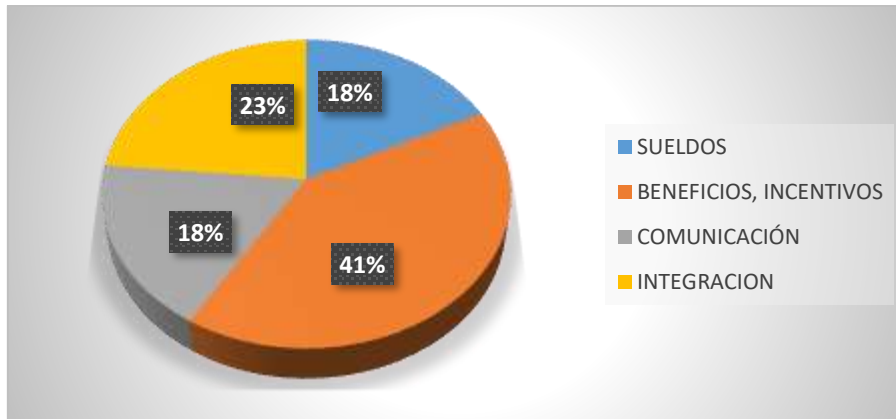


Figura 15 Recomendaría personas que trabajen

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

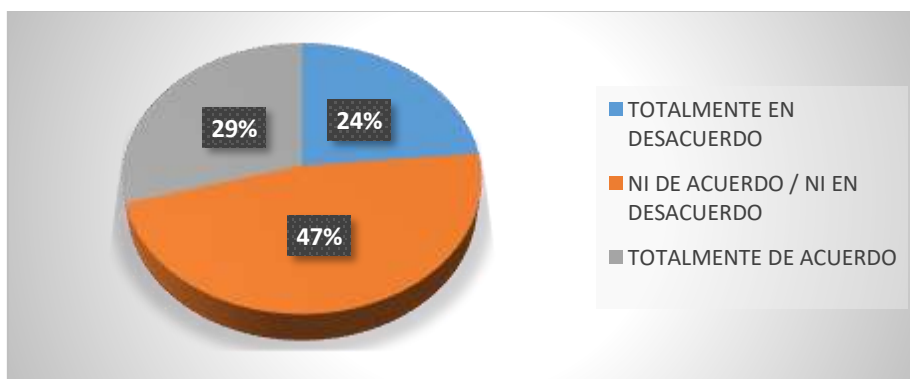


Figura 16. Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La mayor parte del equipo siente apatía, en el aspecto de recomendar a otros la organización para trabajar, mientras que un pequeño grupo sí recomendaría y otros tienen un punto de vista muy marcado que se enfoca en el no.

Luego de realizada la encuesta, se tomó en cuenta los comentarios abiertos emitidos por los colaboradores, entre los cuales figuran las siguientes recomendaciones: revisión de sueldos acorde al mercado, beneficios e incentivos, que permitan generar mayores ingresos y motivarse para un mejor desempeño y menor rotación, que la comunicación sea en cascada para que sea más efectiva y por último, actividades de integración entre compañeros de

sucursales y matriz para eliminar barreras de comunicación, mejorar los procesos y la resolución de conflictos de manera más rápida y en un mejor ambiente laboral.

Encuesta de clima laboral realizada a las jefaturas.

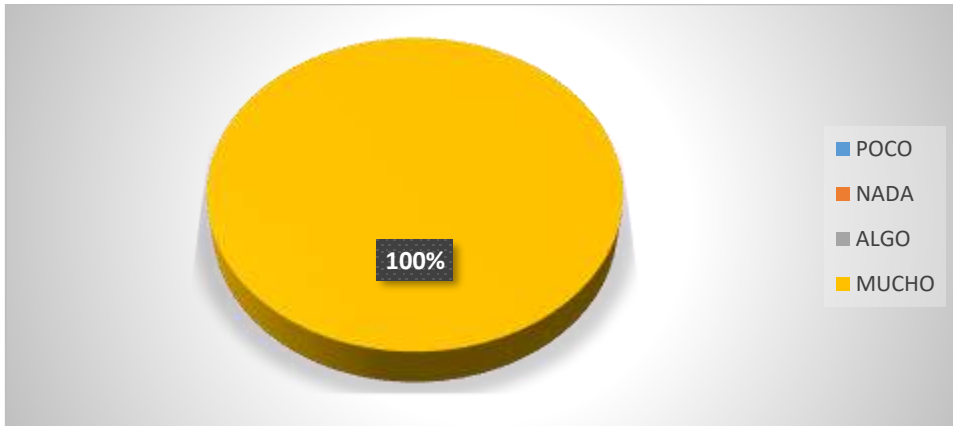


Figura 12 Importancia del clima laboral

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

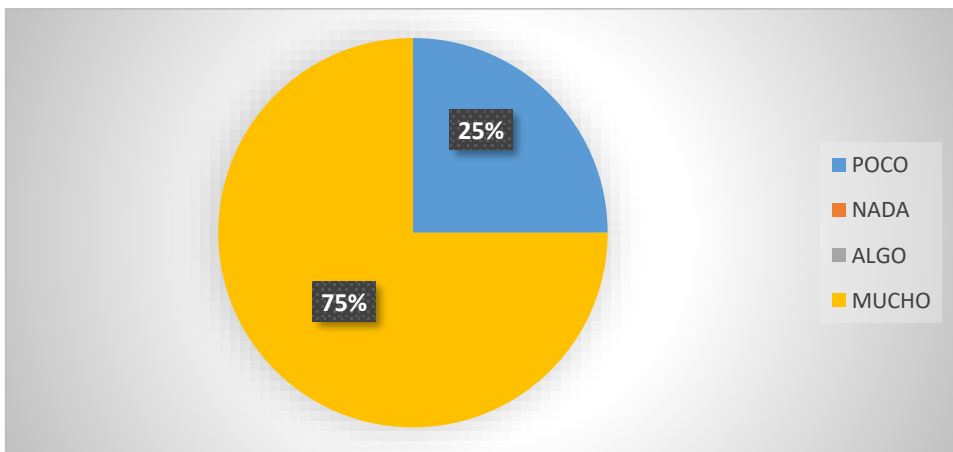


Figura 13 Influencia del clima laboral en el desempeño

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

El clima laboral es importante y para la mayoría de jefaturas es trascendental. Todos los encuestados consideran que el clima laboral influye de manera directa en el buen desempeño de sus equipos de trabajo.

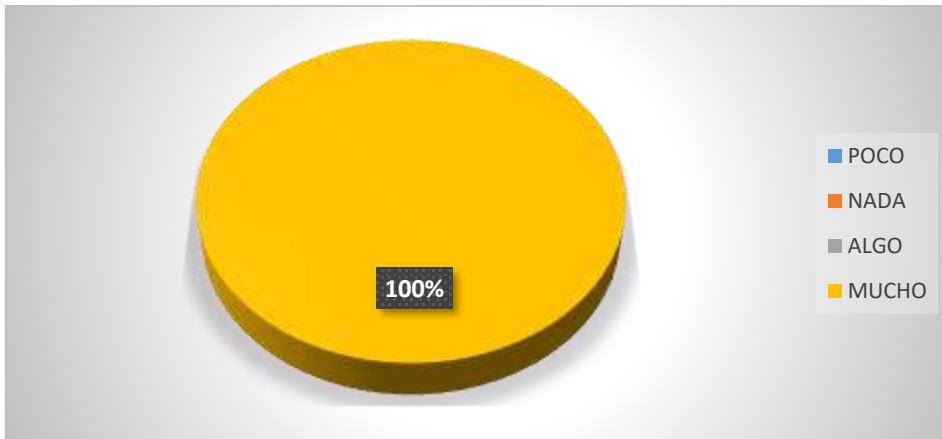


Figura 14. Satisfacción del equipo de trabajo GTH. Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

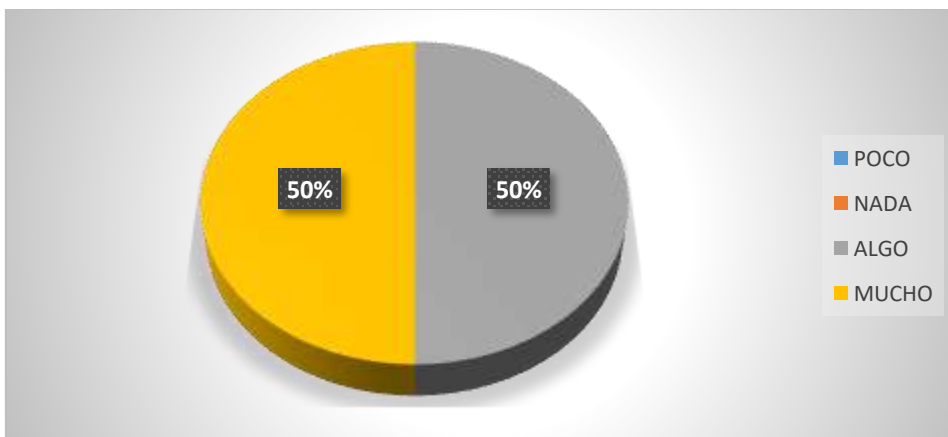


Figura 15 Grado de centralización de la GTH. Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Por un lado, están los que se sienten seguros de que sus equipos están a gusto y confían en la dirección de su líder, mientras que la otra parte no tiene la seguridad total del grado de satisfacción que presentan sus subalternos. La respuesta afirmativa de todas las jefaturas define una percepción general que tiene el grupo de líderes en la sucursal frente a la forma de administración del área de Talento Humano.

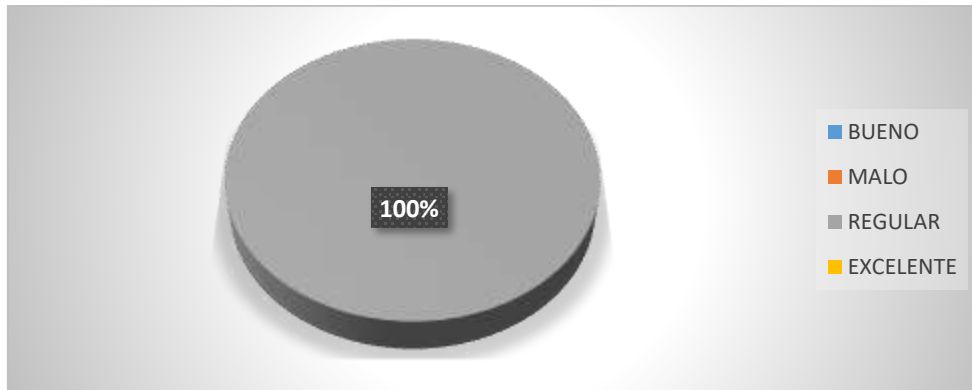


Figura 16 Incentivos equitativos

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

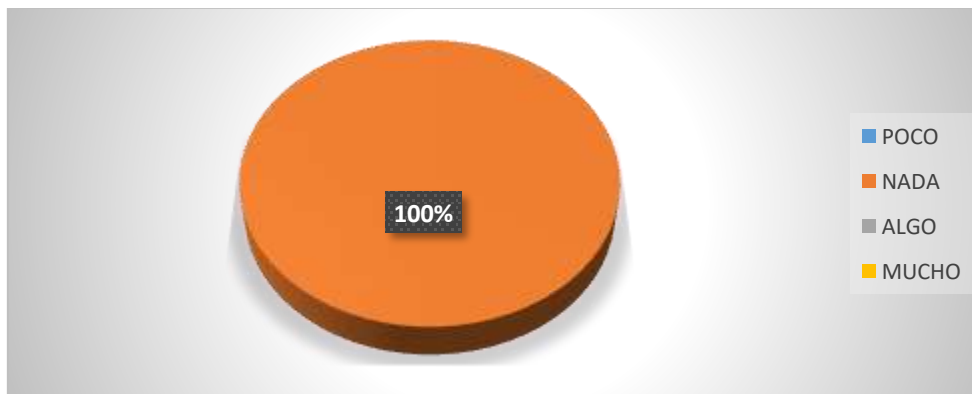


Figura 17 Tiempo de respuesta a requerimientos de TH

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Las jefaturas que son quienes reciben directamente de sus colaboradores las percepciones, sentimientos y necesidades, señalan que los incentivos dentro de la empresa no son recibidos equitativamente en las sucursales, los mismos son mejores en matriz. Los requerimientos del personal son constantes desde las sucursales hacia el área de talento humano, el canal por el que los trabajadores realizan estas solicitudes es a través de sus jefaturas directas, por lo que, en este caso, se verifica que la rapidez y fluidez con la que se dan respuestas a dichas peticiones no es muy ágil, por lo que se califica como un servicio regular que da la matriz a las sucursales.

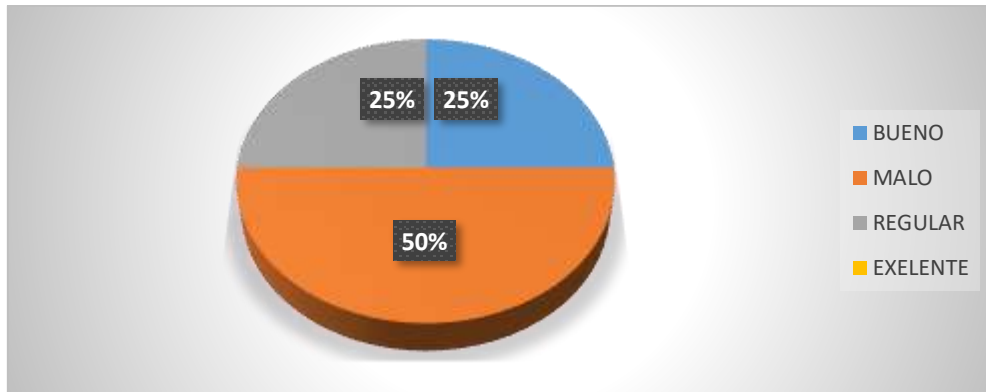


Figura 18 GTH en sucursales

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

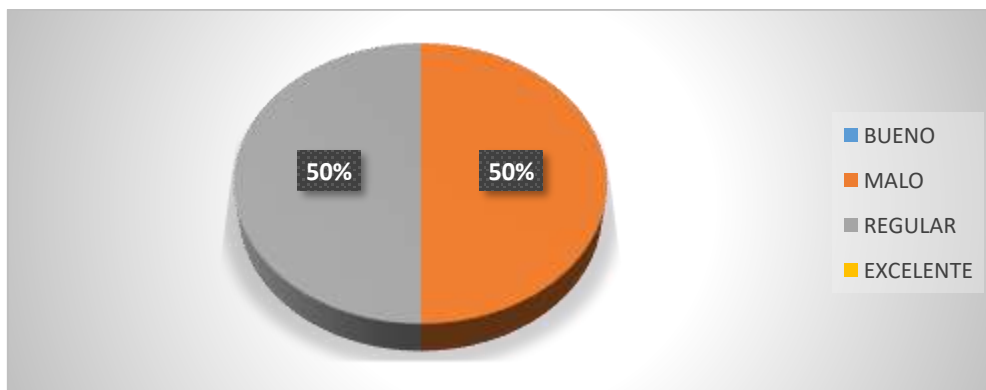


Figura 19 GTH respecto a necesidades de su cargo.

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

Esta calificación abarca las percepciones que tienen las jefaturas acerca de la forma de administración que maneja TH dentro de la organización, es decir, desde matriz hacia las sucursales, evidentemente no hay una calificación positiva del servicio brindado al cliente interno, existe una insatisfacción por parte del grupo evaluado que se ve reflejada en los resultados presentados.

La muestra indica que los procesos de selección dentro de la compañía, no son efectivos ya que gran parte de las jefaturas percibe el proceso como malo. Esto permite pensar que dichos procesos pueden mejorar; mientras que hay minorías que definen este subsistema entre bueno y regular lo que en definitiva podría

sugerir la implementación de métodos más eficientes para la selección de personal.

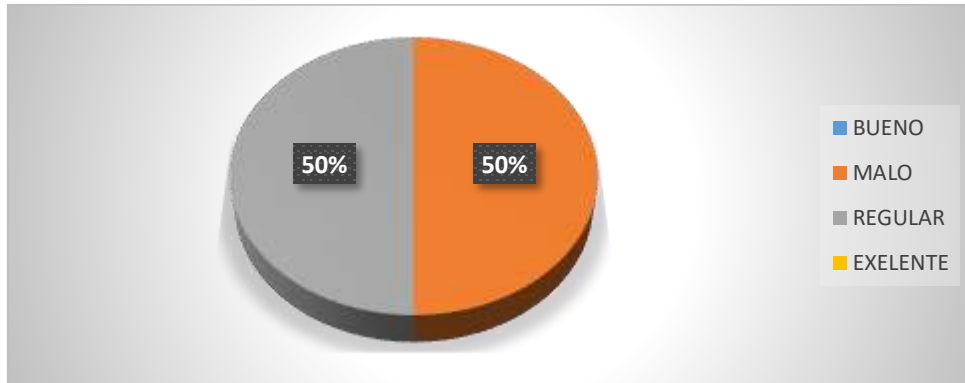


Figura 25 Capacitación

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

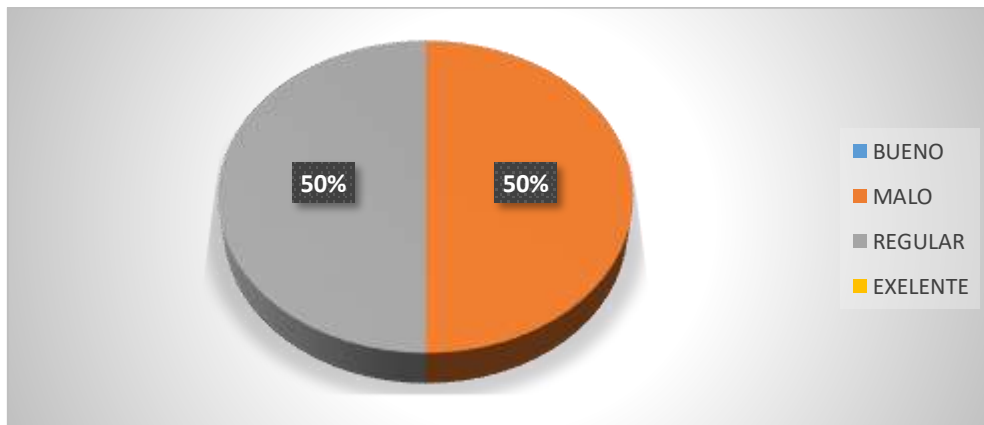


Figura 26 Remuneración

Fuente: Elaboración propia mediante la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

El grupo considera que la organización no está siendo efectiva, ya que no se están impartiendo capacitaciones sobre los productos, servicios y funciones a los colaboradores de forma oportuna. Respecto a la remuneración que están recibiendo, la respuesta del equipo es clara, los sueldos no están de acuerdo al mercado y los colaboradores no están conformes con los mismos.

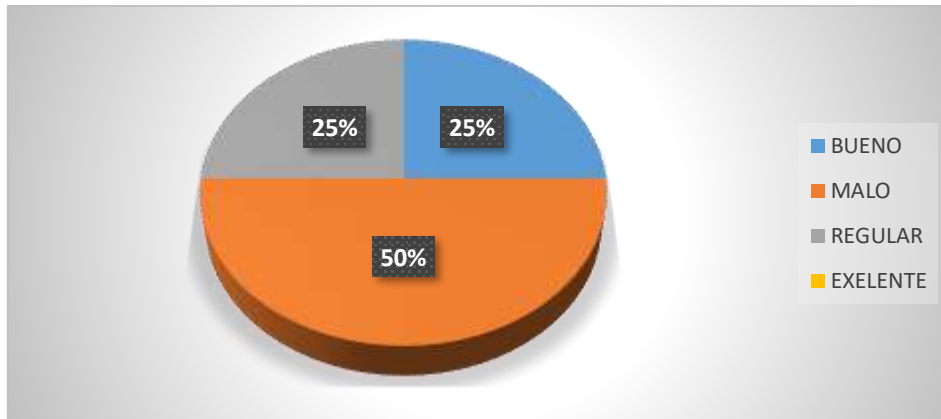


Figura 20 Evaluación del Desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de la Información proporcionada por personal de Nova Ecuador.

La percepción respecto a la evaluación es mala debido a que consideran que esta herramienta no ha sido de ayuda para mejorar el desempeño de su equipo. Así mismo hay un pequeño grupo que califica esta gestión con un poco de desinterés porque no ha tenido mayor impacto en sus colaboradores. A continuación, se expone un comparativo con el fin de constatar los puntos de coincidencia en cuanto al clima laboral según la opinión que tienen los colaboradores y la opinión de las jefaturas.

Tabla 1. Clima Laboral Colaboradores vs Jefaturas.

Dimensión	Colaboradores	Jefaturas
Capacitación	La mayoría de los trabajadores coinciden en que no se los capacita continuamente y esto los desmotiva.	La opinión general es que no se imparten capacitaciones oportunas para los empleados.
Remuneración	Insatisfacción de toda la sucursal por los salarios, que no son justos ni acorde al mercado.	Crean que los sueldos no son acordes al mercado y que los empleados no reciben un salario justo.

Incentivos	el equipo siente que no recibe lo mismo que en la matriz, que no hay suficientes incentivos para los trabajadores.	Consideran que los incentivos en la organización no son equitativos.
Comunicación y funciones	En esta dimensión existe inconformidad porque no hay una comunicación oportuna de cambios, o modificación de algún proceso, así insuficiente conocimiento de las funciones asignadas.	Las jefaturas coinciden con sus equipos, ya que la comunicación es centralizada y demora en llegar al personal lo cual dificulta el correcto desempeño.
Retroalimentación	Comentan que no reciben la retroalimentación necesaria para poder mejorar su desempeño.	No están cumpliendo con el proceso de retroalimentar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de las encuestas realizadas en la presente investigación y luego de haber identificado las falencias en el clima laboral se procede a hacer una síntesis del diagnóstico de cada una de sus dimensiones.

La tendencia general muestra inconformidad en el ambiente de trabajo de las sucursales, debido a la centralización de la GTH. La insatisfacción se origina porque en matriz los colaboradores tienen beneficios con los que las sucursales no cuentan, como, por ejemplo: No utilizan uniforme los viernes; eventos de integración; cursos de maquillaje acorde al uniforme; capacitaciones constantes; beneficios empresariales; remuneraciones más altas; ascensos

Esto genera desconcierto en los colaboradores y por lo tanto el clima laboral se ve afectado en las siguientes dimensiones: relaciones; satisfacción; remuneración; retroalimentación; estímulos; compromiso; capacitación; incentivos; funciones

3.6 Propuesta.

Luego de revisar la teoría y contrastar con la problemática diagnosticada en el clima laboral de Nova Ecuador, debido a la centralización de la GTH, se propone designar una persona para la sucursal de Guayaquil que pueda operacionalice las políticas, procesos y normas, independientemente de si hay un área física de Talento Humano, con el fin de lograr minimizar el impacto que genera en los colaboradores el hecho de no contar con el área. Se puede seleccionar una de las personas que ya se encuentra en el equipo, para que no tenga que pasar por un proceso de adaptación y tenga conocimiento del área, para que desde su experiencia pueda sensibilizar a los colaboradores y se logre un cambio en la percepción obtenida.

La presente propuesta no busca que la sucursal se independice de matriz, sino que a través de ella se viabilice las políticas y procesos de la GTH en Nova Ecuador. Según lo antes expuesto, las funciones de dicha persona serán las siguientes: Emisión de roles de pago; emisión de certificados de trabajo; proponer y gestionar el plan de incentivos de acuerdo a las necesidades de la sucursal; gestionar el cronograma de capacitaciones; informar acerca de los beneficios empresariales; ser el único canal de comunicación en lo que se refiere a la gestión y los requerimientos del personal de la sucursal; dar atención a las observaciones, dudas e inquietudes que se presenten en los colaboradores y capacitará a los nuevos ingresos.

Tabla 2.1 Acciones Clima Laboral.

Actividades de integración, que permitan mejorar las relaciones laborales.	Semestral
Diseñar un plan de incentivos no económicos para motivar al personal.	Anual
Reuniones para conocer los beneficios empresariales.	Trimestral
Crear una estrategia que permita generar ingresos adicionales, es decir que compensen el sueldo o la baja remuneración.	Anual

Realizar un DNC para diseñar un cronograma anual de capacitación por cada departamento, de acuerdo a las necesidades de cada colaborador.	Anual
--	-------

Reunión anual con cada departamento para la retroalimentación de los resultados de la Evaluación del Desempeño, para aportar de manera significativa en el desarrollo de cada miembro del equipo y lograr la consecución de objetivos y metas organizacionales.	Anual
--	-------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se hace referencia a las acciones que se deben dar preferencia para que el clima mejore; esto permitirá incrementar la productividad, la motivación, y el desempeño del equipo.

CONCLUSIONES

La centralización de la Gestión del Talento Humano ha sido un modelo tradicional en las organizaciones, sin embargo, está evolucionando de a poco, porque se ha logrado crear conciencia de la importancia que tiene la gestión descentralizada y fluida en una empresa y de su influencia directa en el clima laboral.

Nova Ecuador actualmente no cuenta con una descentralización en la Gestión del Talento Humano para las sucursales, por lo que esta investigación sirve de apoyo para impulsar la misma y para crear cambios positivos en el clima laboral y la percepción de sus trabajadores, ya que el personal evaluado mostró su inconformidad en las encuestas, y la misma creó expectativas de cambios en base a las opiniones de los colaboradores.

La delegación de funciones en lo que respecta a la Gestión del Talento Humano, es un proceso económico ya que no implica la contratación de personal, permite ahorrar tiempo ya que se busca optimizar recursos y mejorar procesos para el servicio del cliente interno.

RECOMENDACIONES

Se expone las siguientes recomendaciones que permitirá mejorar el clima laboral:

- Empezar a practicar la descentralización en las sucursales con procesos de Talento Humano de menor impacto en el servicio al cliente interno para medir y comprobar el efecto de mejora en el clima laboral.
- Tomar en cuenta las opiniones obtenidas y los comentarios de los colaboradores y establecer acciones a favor de la descentralización para mejorar el clima laboral de las sucursales.
- Elegir una persona de la sucursal que conozca de Talento Humano para que puede fácilmente ayudar a descentralizar la gestión en matriz, mejorar los procesos de atención a las sucursales y hacer que los trabajadores se sientan contentos dentro de la empresa.

REFERENCIAS

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2011). *Competencias*. Obtenido de <https://www.marthaalles.com/index.php>

Belausteguigoitia, I., Patlán, J., & Navarrete, M. M. (2007). Organizational Climate as Antecedent of Commitment, Effort and Entrepreneurial Orientation in Mexican Family and Non-Family firms. *Revista del Centro de Investigación*.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación 3era Edición*. Colombia: Pearson Education.

- Blaya, I. (2006). *Gestión por procesos*. Oficina de Gestión y Control de la Calidad.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Carmen Patricia Gomez - Great Place To Work. (2015). Ambiente Laboral Ruta hacia la Transformación. *Ekos Negocios*, 50.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Chica, I. C. (2012). *Propuesta de un Nuevo Modelo de Gestión Técnico Administrativo del Talento Humano*. Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Copeme. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMFS*. Programa Misión.
- Coulter, R. &. (2005). *Administración Octava Edición*. Pearson Prentice Hall.
- Coyuntura Economica. (2010). Motivación Laboral. *Coyuntura Economica*.
- Drucker, P. F. (2008). *Gestión del Capital Humano*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ekos. (2013). *Gestión del talento humano en Ecuador*. EKOS NEGOCIOS.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Editorial Brujas.
- Hernandez, N. (Noviembre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-gestion-del-conocimiento/>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.

La Productividad y el Riesgo Psicosocial o Derivado de la Organización del Trabajo. (2010). Alicante: Club Universitario.

M., O. L. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa.* Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Martín, M. C. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.* Madrid.

Moreno, C. (2008). Diagnostico del Clima Organizacional. *Clio America*, 11. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/357>

Negocios, E. (2001). Las mejores prácticas de RR HH en el mundo . *Ekos Negocios.*

Pérez, A. M. (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización . *Revista Cubana de Salud Pública.*

RODRÍGUEZ, L. V. (2013). *Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una Dependencia Pública.* Monterrey: Universidad Autónoma .

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodología de la Investigación* . México: Mc Graw Hill.

Stinger, L. &. (1978). *Clima Organizacional* .

Stoner, J. (1996). *ADMINISTRACION QUINTA EDICION.*

Training, A. C. (s.f.). *Abbott Consulting & Training.* Obtenido de <http://abbotthn.com/web/test-de-clima-organizacional/>

Triginé, F. G. (2012). *Clima Laboral.* Madrid: Diaz de Santos.

Triginé, F. G. (2012). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones.* Madrid: Días de Santos.

Zabaleta, A. T. (2003). *Proquest*. Obtenido de

<http://media.proquest.com/media/pq/classic/doc/3082508881/fmt/pi/rep/ONE?cit%3Aauth=Zabaleta%2C+Alonso+Tejada&cit%3Atitle=Los+modelos+actuales+de+gesti%C3%B3n+en+las+organizaciones.+Gesti%C3%B3n+del+...&cit%3Apub=Psicolog%C3%ADa+desde+el+Caribe&cit%3Avol>

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO, APLICADO A UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.

Autores:

Ing. Jennifer Isabel Vargas Intriago
Ingeniera en Administración de empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC.
jenniferisabelv@hotmail.com

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC.
yarmas@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

La selección del talento humano, se define como “un proceso mediante el cual elegimos de un conjunto mayor (candidatos), un conjunto menor (personal por contratar) para su integración a la organización” (Blum y Naylor 1998), citado por (Filion, Cisneros Martínez, & Mejia Morelos, 2011, pág. 67).

Analizar el proceso de selección en cualquier organización, es de gran importancia, debido al dinamismo que tiene y porque las decisiones que se toman en cuanto a la selección del talento humano más idóneo o no, influye no sólo en la calidad de la producción de bienes o servicios, sino también en los costos, clima laboral, desarrollo personal y organizacional, y otros factores trascendentales para la existencia de cualquier organización.

Sabiendo que la calidad de una organización, depende en gran medida, de la calidad de quienes la integran, hablar de la trascendencia de procesos de selección de personal para una empresa, es hablar de la preocupación por no

permitir que ingrese a la institución quien no contribuya positivamente a la permanencia de la misma.

La organización objeto de análisis, está ubicada en la ciudad de Guayaquil y tiene como actividad principal el diseño y consultaría para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico. A lo largo del año contrata profesionales y operarios, que son ubicados para trabajar en los distintos proyectos, convirtiéndose en imagen de la constructora y sobre los cuales recae la responsabilidad no solo de la calidad del trabajo que ejecutan sino del prestigio de la empresa.

Una observación inicial, constata que los procesos de selección del talento humano se los realiza sin una estructura definida y sin tener una precisión sobre los perfiles de contratación, lo que al parecer genera inconvenientes como: incremento de la rotación de personal, costos innecesarios a raíz de contrataciones periódicas, mayor tiempo de entrega de las obras, entre otras. Con lo anteriormente expuesto, este trabajo de investigación , pretende analizar el proceso de selección del talento humano en la organización objeto de estudio y sus efectos en la compañía; para lo cual, se prevé: Identificar el fundamento teórico que sustenta la importancia de procesos de selección del talento humano; diagnosticar la metodología utilizada en los procesos de selección de la organización, realizar un análisis FODA sobre la base de lo encontrado y finalmente proponer acciones correctivas a través de un plan de mejoras propuesto al proceso de selección actual.

4.1 La Evolución del talento humano.

(Filion, Cisneros Martínez, & Mejía Morelos, 2011) menciona que la Administración de Recursos Humanos se remonta a inicios del siglo XX con el pseudónimo de Relaciones Industriales y emerge como una función

intermediaria entre individuos y organizaciones, cuyos propósitos eran considerados irreconciliables y completamente discrepantes. Este medio, pretendía ajustar patrimonio y labores, ambos dependientes, pero en disputa constante. Al pasar el tiempo el criterio de Relaciones Industriales se modificó de forma drástica tomando el nombre de Administración de Personal (alrededor de los años 1950); para ese momento; el área no solo se encargaba de disminuir las desigualdades de los trabajadores, sino dirigir a los individuos a través del cumplimiento de la normativa legal establecida para temas laborales.

Alrededor de 1960, el criterio evolucionó, y aunque las leyes se mantuvieron fijas, poco a poco se volvieron anticuadas, pues los retos organizacionales aumentaron de manera desigual. Paulatinamente, los individuos fueron más apreciados y considerados como talento esencial para el triunfo organizacional; en este contexto, es en donde emerge el término Administración de Recursos Humanos. Sin embargo, a medida que la sociedad fue cambiando su sistema de creencias, el término se volvió insuficiente a la luz de la particularidad del aporte de los individuos a las organizaciones.

Hoy en día, las triunfantes organizaciones, no buscan exclusivamente dirigir a individuos; sino que, dirigen con los individuos, quienes poseen habilidades físicas, conocimiento, inteligencia, creatividad y sobre todo la actitud que puede hacer crecer a la organización. De allí que los procesos de selección de personal son imperantes en una organización, pues en la medida de la calidad de su gente, la calidad de los resultados de la misma

Procesos de Selección.

En líneas generales un proceso de selección es un procedimiento, que utiliza la organización, para emplear y promocionar² el talento humano más idóneo para la misma.

² Al mencionar *emplear y promocionar*, se hace referencia tanto al reclutamiento interno, como al reclutamiento externo.

(Tejedo e Iglesias, 2012) definen el proceso de selección, como la “serie de pruebas y entrevistas que realiza el departamento de recursos humanos, hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto” (p. 31). Por su lado (Bohlander, Snell, y Sherman, 2004), precisan que la selección de talento humano, “es un proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas” (p. 172).

Para las empresas, la selección del talento humano es un proceso continuo, y ello se debe a que la rotación, independientemente del motivo que la origine, es inevitable, y consecuentemente siempre hay vacantes que cubrir. Los errores en la selección de personal representan gastos directos e indirectos; al respecto, (Bohlander, Snell, y Sherman, 2004) mencionan: “el costo de algún tipo de error, son los gastos directos e indirectos, por contratar a un empleado que resulta incompetente. Un costo de otro tipo de error sería el costo de oportunidad, es decir, cuando no se le brinda una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito” (p. 172).

Por tanto, seleccionar correctamente el talento humano para ser incorporado a la organización, se convierte en pieza clave para minimizar aspectos como: alta rotación de personal, problemas en el clima laboral, conflictos legales, pérdida de tiempo y productividad, entre otros costos derivados de errores de la selección.

En palabras de López Chanez, Casique Guerrero, y Ferrer Guerra (2011) la selección de personal “puede ser definida como técnica y como proceso”. La Real Academia Española define la técnica, como el “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte” y proceso como un “conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. En este sentido, es técnica, porque la persona encargada de la selección utiliza un conjunto de procedimientos, como cuando realiza una revisión de las hojas de

vida; ejecuta una entrevista inicial; evalúa a través de pruebas de aptitudes; investiga antecedentes, etcétera. Por otro lado, se manifiesta como proceso, al seguir un conjunto de fases sucesivas; fases, en las que se emplean técnicas.

Todo proceso de selección de personal nace con una necesidad; es decir, las necesidades organizacionales son el punto de partida de los procesos de selección. Estas necesidades pueden deberse a un reacomodo interno, crecimiento organizacional, nuevas expectativas o incremento en las demandas estratégicas de la organización, o cualquier otro motivo.

Si bien una necesidad organizacional apremiante, suele ser el mayor detonante en varios procesos de selección en algunas organizaciones, ello no debería ser una constante. De allí que, la primera fase de un proceso de selección de personal, debe venir marcado por una etapa de planeación. La planeación del empleo nace de la planificación estratégica³ de las empresas; es decir, que de la planeación del empleo, surge el pronóstico de qué tipo de puestos necesita cubrir o eliminar la organización. (Dessler, 2009) define la planeación del empleo o de personal como el proceso de decidir cuales puestos debe cubrir la empresa y cómo cubrirlos (pág. 166). Idalberto Chiavenato da sus aportes al respecto, define la planeación de personal “como el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo”. Esta fase es fundamental, pues es en ella donde:

Se analiza las particularidades de las necesidades internas de la organización, es decir qué necesita la organización con exactitud. En este punto se suelen incorporar varias técnicas, modelos o criterios de planeación. Así por ejemplo encontramos.

³ Elaboración, desarrollo y puesta en marcha de planes operativos por parte de las empresas, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Análisis de tendencia, que no es otra cosa que la observación de los movimientos en los diferentes niveles de empleo que se dan en la organización durante un determinado periodo.

Análisis de razón, la cual pronostica la cantidad de personas que se requerirá en el futuro, tiene como fuente la relación histórica entre un factor de causa⁴ y la cantidad de empleados necesarios.

Diagrama de dispersión, se lo conoce como un método gráfico para encontrar la relación entre dos variables, si existe una relación entre las variables es posible estimar los requisitos de personal a partir de esta correlación.

Idalberto Chiavenato, menciona que para que una empresa realice una planeación de personal, esta puede partir de diferentes modelos, así por ejemplo identifica:

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio, cuya idea medular es que el personal necesario depende de la demanda del producto o servicio. La relación entre estas variables influye en la disponibilidad de recursos financieros, productividad, tecnología y la disponibilidad de las personas. Consiste en la relación entre el número de personas necesarias vs la demanda externa.
- Modelo basado en segmentos de puestos, considerado como una técnica de planeación utilizada normalmente por empresas grandes; consiste, en: seleccionar un factor estratégico, establecer niveles históricos (pasado y futuro), determinar niveles históricos de fuerza laboral y proyectar niveles futuros de fuerza laboral.
- Modelo de gráfica de reemplazo, son los registros de una compañía que contiene el desempeño actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos más importantes (asociado a planes de desarrollo

⁴ Por ejemplo, cuál será la relación entre el volumen de ventas y el número de empleados que se necesita.

y carrera organizacional). El objetivo es prever los acontecimientos y preservar el capital intelectual de las organizaciones.

- Modelo basado en el flujo de personal, permite la predicción a corto plazo de las necesidades del personal (organizaciones estables, sin planes de expansión).
- Modelo de planeación intregada, la planeación de personal trata de preveer quienes serán la fuerza laboral y el talento humano necesario para la realización de la acción organizacional futura. Es un modelo amplio ya que abarca cuatro sectores: el volumen de producción planeado, cambios tecnológicos, condición oferta-demanda y la planeación de carreras dentro de la organización.

Una vez que las organizaciones siguen una política o criterio para planear su personal, habrán podido identificar con claridad qué necesita la organización. Hasta allí se habrá ejecutado una suerte de subfase de la planeación, que suele ser denominada investigación interna.

- a) Es entonces, cuando es necesario ejecutar una investigación externa, la cual procura identificar el segmento de mercado en donde se encuentran la o los candidatos objetivos para las diferentes necesidades organizacionales detectadas. No realizar una investigación externa, es decir no identificar el segmento de mercado propicio, puede acarrear costos para la organización. Por ejemplo, si en una empresa de elaboración de sombreros de paja toquilla de exportación, se ha identificado que la demanda estimada de producto en cierta temporada es alta y ello requerirá de más mano de obra artesanal calificada; sería infructífero enviar anuncios a universidades, cuando lo más óptimo sería contactar directamente con asociaciones artesanales.

Hacer una investigación externa pertinente, permite a la organización dirigir bien sus esfuerzos de reclutamiento. Algo relevante de esta subfase

es que permitirá identificar con claridad el tipo de reclutamiento que se deberá aplicar, ya sea este interno o externo.

- b) Sabiendo qué necesita la organización, y donde está mi segmento de mercado relacionado, se da paso a la tercera subfase de la planeación, en donde se designa con qué técnicas e instrumentos se realizará el proceso de selección en firme. Los medios de difusión habrán sido identificados en función de la pertinencia y se ha de haber estipulado los aspectos valorativos que permitan volver objetivo el proceso.

La siguiente fase de la selección de personal, bien podría ser denominada difusión y recepción de hojas de vida, pues es allí donde se aplica lo planificado (en función de enviar el o los anuncios a través de los diferentes medios que pretendan alcanzar el segmento de candidatos deseados). Así también, la organización recopilará las hojas de vida de los candidatos que han decidido participar en el proceso.

Transcurrida la etapa de difusión y recepción de hojas de vida, la fase de preselección inicia. En esta etapa, se utilizarán requisitos excluyentes, es decir aquellos parámetros mínimos exigidos para el cargo vacante, sin los que el candidato no puede continuar en el proceso. En el contexto ecuatoriano, tener un título de tercer o cuarto nivel para laborar en el sector público, puede ser un claro ejemplo de este tipo de requisitos.

Concluida la preselección de hojas de vida, inicia la fase de entrevistas y pruebas. Es conveniente aclarar que tanto la una, como la otra, pueden incluir una variedad de niveles y tipos. Es decir, puede ser que en una organización se realicen una o dos entrevistas, y en otra organización se hayan definido más de

cinco niveles de entrevista⁵; todo ello dependerá del cargo y las políticas de selección organizacionales. En el caso de las pruebas de igual manera, el cargo requerido o vacante determinará qué pruebas⁶ resultan pertinentes para llegar a evaluar de mejor manera a los candidatos.

Transcurridas las etapas de planeación; difusión y recepción de hojas de vida; preselección y entrevistas y pruebas, se llega a la fase de cierre del proceso. Esta etapa requiere de la consolidación de los resultados obtenidos a las valoraciones a los diferentes aspectos considerados en el proceso, ello implica que darán la pauta para comparar a los candidatos. Al término de esta comparación, se podrá conocer con precisión y objetividad quienes fueron los más opcionados a ocupar la o las posiciones vacantes.

Normalmente talento humano propone una terna de candidatos idóneos y una vez tomada la decisión, se verifica referencias y se convoca a él o los candidatos seleccionados para una entrevista de negociación o cierre, en la que se dan detalles de la contratación. Finalmente, se debe ejecutar una inducción⁷ al personal.

4.2 Tipos de Reclutamiento

Analizado y establecido el perfil que se requiere en la organización, se determina si el reclutamiento se desarrollará interna o externamente.

⁵ Idalberto Chiavenato, aporta a este tema identificado tres niveles de entrevistas básicos: entrevista inicial, de admisión y cierre.

⁶ Las pruebas pueden ser destinadas a evaluar aspectos psicológicos, de conocimiento y dominio, etc

⁷ Los procesos de inducción de personal, resultan clave en el futuro desempeño del colaborador, ya que permiten colocar las bases de la filosofía institucional en el nuevo empleado. Políticas, misión, visión, estructura organizacional, entre otros, suelen ser temas abordados en la inducción de personal.

Reclutamiento interno: busca cubrir una vacante a través de procesos dirigidos al personal que ya se encuentra laborando dentro de la empresa. A su vez, este tipo de reclutamiento provoca movimientos dentro de la organización, ellos son: Ascensos, transferencias, transferencia con promoción.

La búsqueda de candidatos por medio del reclutamiento interno, utiliza medios y herramientas como: Colocación del aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa; análisis de las personas que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante; revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño; revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de las personas trabajadoras (registros sobre la formación y capacitación). Utilizar este medio de reclutamiento tiene sus ventajas y desventajas, los cuales se resumen a continuación (ver tabla 1).

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de reclutamiento interno.

Ventajas	Desventajas
Es una gran fuente de motivación.	Puede generar conflictos de intereses.
Desarrolla una sana competencia.	El personal puede llegar a su límite de incompetencia.
Es más económico.	Provoca rotación.
Es más rápido.	

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del proceso de selección del Talento Humano en la organización investigada.

Reclutamiento externo: Implica ocupar la vacante con personal que no ha trabajado en ningún momento en la empresa.. La ejecución de esta fase involucra el uso de una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento: Archivo conformado por candidatos/as que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos; candidatos/as referidos/as por trabajadores/as de la misma empresa; carteles en la puerta de la empresa; contactos/as con asociaciones gremiales; contactos con universidades,

intercambio con otras empresas; anuncios en diarios o revistas; soporte de agencias de reclutamiento externo; avisos en la puerta de la empresa, entre otros.

Tabla 2. Ventajas y desventajas del método de reclutamiento externo.

Ventajas.	Desventajas.
Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de talento humano efectuadas por otras empresas.	Afecta a la política salarial de la empresa cuando hay desequilibrios en la oferta y la demanda de talento humano.
Renueva y enriquece el talento humano en la empresa.	Requiere de más tiempo que el reclutamiento interno.
Enriquece a la empresa con ideas nuevas y experiencia.	Es más costoso y exige gastos inmediatos.
Genera sana competencia inter-organizacional.	

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la organización investigada.

Es importante acotar que, en todo el proceso de selección, es el perfil del puesto el que toma un papel relevante, pues teóricamente es aquel que resume todo lo que debe ser, saber y realizar un colaborador en un cargo específico y por ende punto fundamental para determinar con exactitud lo que busca la organización, no tenerlo claro es análogo a buscar en la obscuridad.

4.3 Metodología.

La investigación se desarrolla durante los meses de mayo y junio del 2016, con el objetivo de conocer el funcionamiento del proceso de selección que aplica la empresa de construcción analizada.

Como se mencionó con anterioridad, la modalidad de investigación es cuantitativa - no experimental, de carácter descriptivo y transversal, pues

diagnostica la realidad de los procesos de reclutamiento que maneja la organización.

En cuanto a los métodos de investigación utilizados, tenemos:

- **Inductivo.** En el sentido que “Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general” (Bernal, 2010, pág. 60). Ello se ratifica en la investigación, debido a que el análisis tiene como soporte la información obtenida de la encuesta a los empleados de la empresa objeto de estudio, para describir cada fase del proceso de selección de talento humano en la compañía, y en base al análisis de esa información determinar si estas se ajustan a las necesidades que tiene la empresa descrita anteriormente. Adicionalmente este método es utilizado en la construcción de una propuesta, derivada de un análisis FODA, levantado en virtud de lo encontrado en la investigación.
- **Deductivo.** “Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares (Bernal, 2010, pág. 60). Lo expuesto por el autor se aplica en la investigación porque sobre la base de los conceptos y principios explicados en el marco teórico se analiza si existe o no, una adecuada selección de talento humano en la empresa objeto de estudio.

Universo y muestra.

El método de muestreo fue no probabilístico - por conveniencia, y se aplicó a todos los colaboradores de la empresa de construcción. En la actualidad en la empresa laboran diez colaboradores bajo rol (tanto del área administrativa, como obreros), por lo tanto, la población queda determinada por la totalidad del personal.

Las unidades de análisis están definidas como hombres y mujeres que trabajen en la compañía, la población está delimitada con las siguientes especificaciones: ser empleado y constar en el último rol de pagos de la empresa.

Técnicas e Instrumentos de Investigación.

Entre las técnicas e instrumentos utilizados tenemos: encuesta y la observación directa.

El propósito de la encuesta es obtener información de los empleados de la compañía por medio de un cuestionario donde se recibe información de cómo funciona el proceso de selección de talento humano en la organización. Las instalaciones de la empresa se convierten en el escenario ideal para aplicar la misma.

En líneas generales el cuestionario, contempla indagar en aspectos como: características generales del encuestado; identificación de estructura jerárquica organizacional; procesos de selección en la organización, prácticas habituales de contratación y procesos de inducción al personal. La estructura del cuestionario, de acuerdo al tipo de información que busca obtener, se presenta a continuación:

Tabla 3. Cuestionario por bloques de información analizada.

CUESTIONARIO	BLOQUES DE INFORMACIÓN ANALIZADA
Género	Características generales de la población estudiada
Estado Civil	
Edad	
Nivel de instrucción	
¿Considera que la empresa tiene una estructura jerárquica definida y conocida por todos?	

¿Identifica con claridad a quien debe reportar sus labores (conoce con claridad quien es su jefe inmediato)?	Identificación de estructura jerárquica
Tiene poder de decisión en los procesos de selección de personal?	Poder de decisión en la contratación
¿Cuáles son los motivos por los que normalmente deciden incorporar nuevos colaboradores en su empresa?	Motivos de contratación
¿Cuándo se incorporó a su cargo fue a través de reclutamiento interno o externo?	Medios utilizados para captar talento humano
¿Cómo se enteró que en esta empresa estaba vacante el puesto que ocupa?	
¿Cuándo se presentó a solicitar trabajo en esta empresa, llenó usted una solicitud de empleo?	Solicitudes de empleo
¿Conoce usted si la empresa verificó la información proporcionada en su solicitud de empleo?	
¿Quién le proporcionó la información a la empresa cuando se verificó las referencias?	
Recuerda a cuantas entrevistas fue durante su proceso de selección	Entrevistas
¿Qué tipo de preguntas respondió en su segunda entrevista?	
¿Qué clase de preguntas respondió usted en su última entrevista antes de ser contratado?	
¿Qué información recibió usted por parte de la empresa en su última entrevista antes de ser contratado?	
¿Se presentó usted a una evaluación Psicológica durante el proceso de entrevistas antes de ser contratado?	Evaluación psicológica:
.- ¿Se presentó usted a una evaluación médica antes de ser contratado?	Estudios médicos
¿Qué variedad de estudios médicos le realizaron para evaluar su estado de salud?	Inducción de personal
¿Recibió un curso de inducción en donde le indicaron a qué se dedica la empresa, los lineamientos legales generales y las funciones a su cargo?	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Proceso de Selección del Talento Humano en la organización investigada

La observación directa, también ha sido aplicada como instrumento de investigación; la misma, ha permitido obtener información relevante del entorno y su uso ha viabilizado la construcción y registro de: fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, relacionados con los procesos de selección.

4.4 Análisis de resultados.

➤ Características generales de la población objeto de estudio.

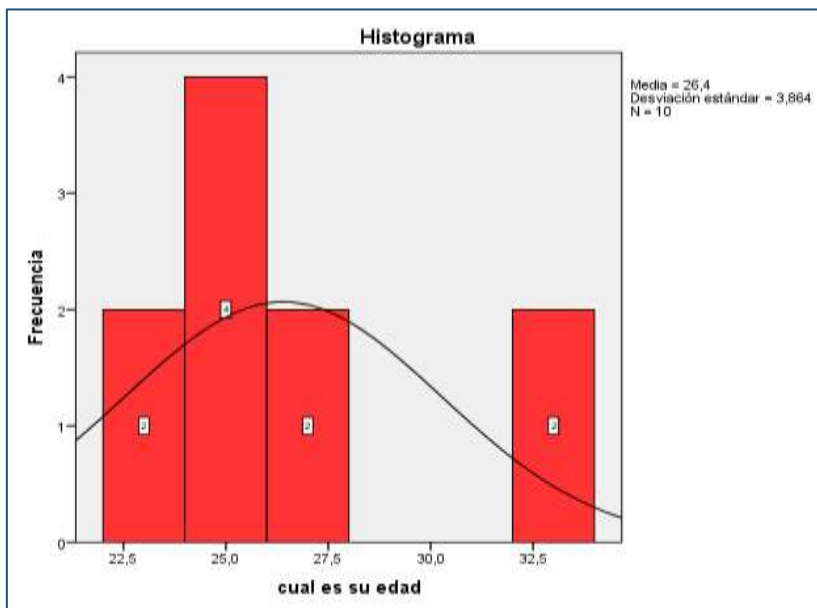


Gráfico 1. Edad de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados evidencian que la empresa cuenta con una plantilla de empleados jóvenes, con una edad promedio de 26 años, el 50% de los cuales tiene menos de 25 años. El empleado de mayor edad tiene 33 años y el más joven tiene 22 años.

GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

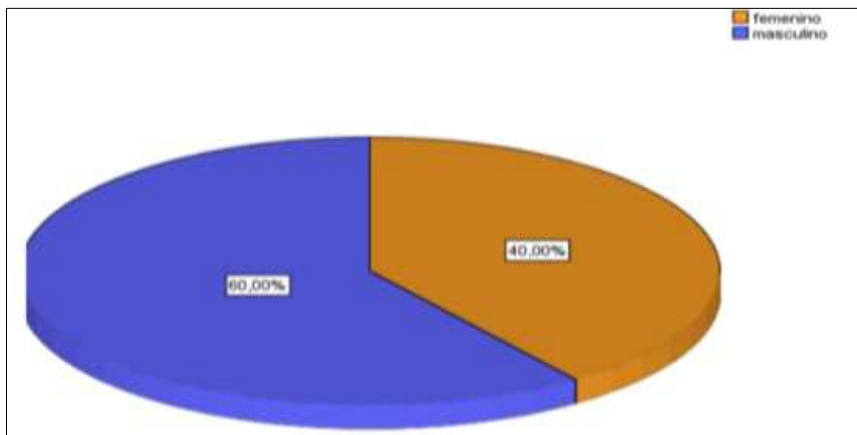


Gráfico 2. Género de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Existe una hegemonía de los hombres (60%) sobre las mujeres (40%), pues cada tres de cinco, son hombres. En cuanto al estado civil, no existe mucha diferencia entre los porcentajes de personas solteros (40%) y casados (60%).

Entre los empleados de la empresa predominan los que tienen educación secundaria (50 %); sin embargo, el 30% de los colaboradores tienen título universitario de tercero y 20% de cuarto nivel, tal como se puede apreciar en el gráfico 3.

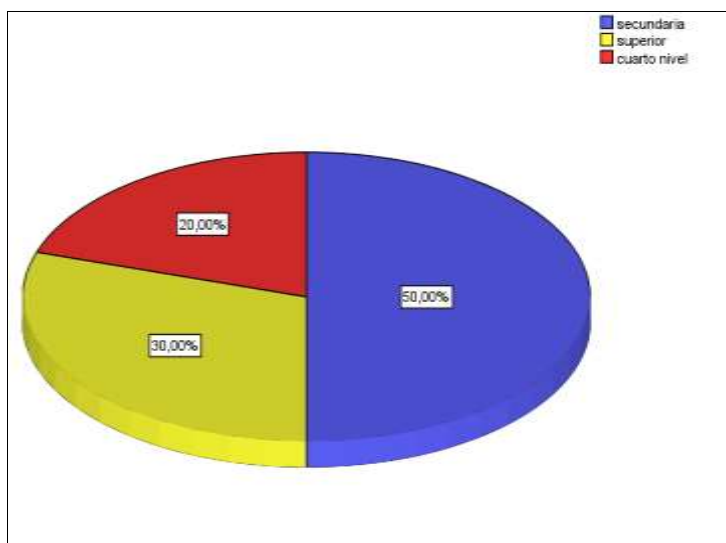


Gráfico 3. Nivel de instrucción.

Fuente: Elaboración propia.

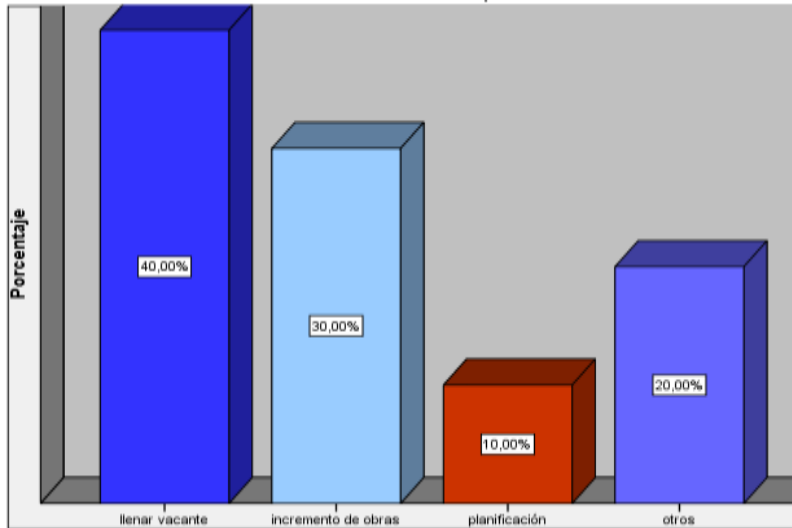


Gráfico 4. Origen de contrataciones.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Motivos de contratación:**

Los resultados de la investigación revelan que la contratación de talento humano en la empresa, no se debe a una planificación estratégica primordialmente, pues tan solo el 10% de la contratación nace de la misma. Más, el 90% de las contrataciones obedecen a vacantes emergentes, incremento de obras y otros.

➤ **Identificación de estructura jerárquica:**

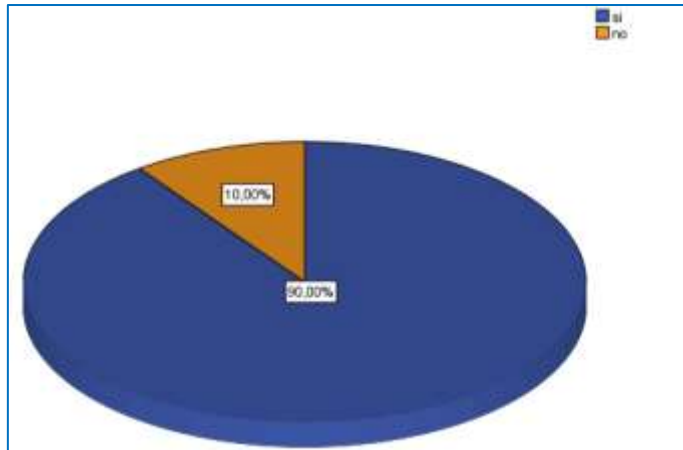
El 90% de los colaboradores de la organización conocen la estructura jerárquica de la empresa e identifican con claridad la línea de mando inmediata.

➤ **Poder de decisión en la contratación:**

De total de la población, son dos directivos quienes tienen poder de decisión durante el proceso de selección de talento humano.

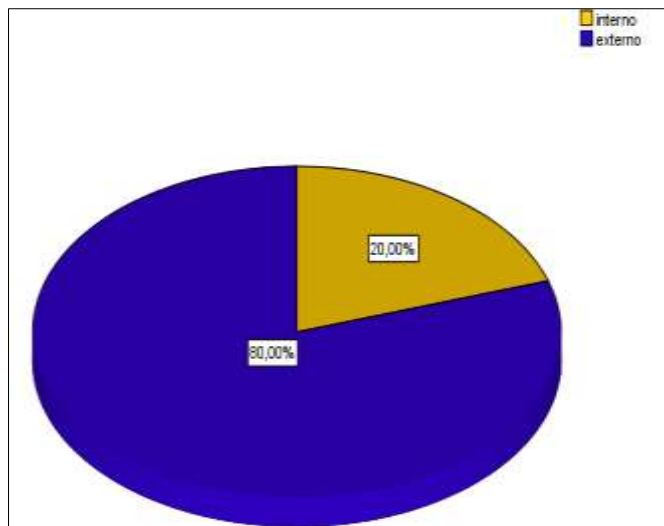
➤ **Medios utilizados para captar talento humano:**

Gráfico No. 5. TIPO DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Gráfico No. 6. CANAL DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Los gráficos 5 y 6 revelan que el 80% de los recursos son captados por reclutamiento externo, siendo el canal predominante la prensa con un 40%, internet 20% y otros medios 20%. El reclutamiento interno es usado en un 20%

➤ **Solicitudes de empleo:**

Casi el total de los empleados (90%) llenó una solicitud de empleo cuando se postuló a la vacante, lo cual es fácilmente apreciable en el gráfico 7. Ello

demuestra que este formalismo, en su mayoría sí se cumple durante el proceso de selección de talento humano. Así también, el 40% de los encuestados tiene la certeza que la información proporcionada en su solicitud de empleo fue verificada.

Del mismo modo, en cuanto a la verificación de referencias, los resultados demuestran que un 40% de la verificación de referencias se las realiza con el jefe anterior, un 20% con altos directivos y un 10% con los ex compañeros, tal como se aprecia en el gráfico a continuación

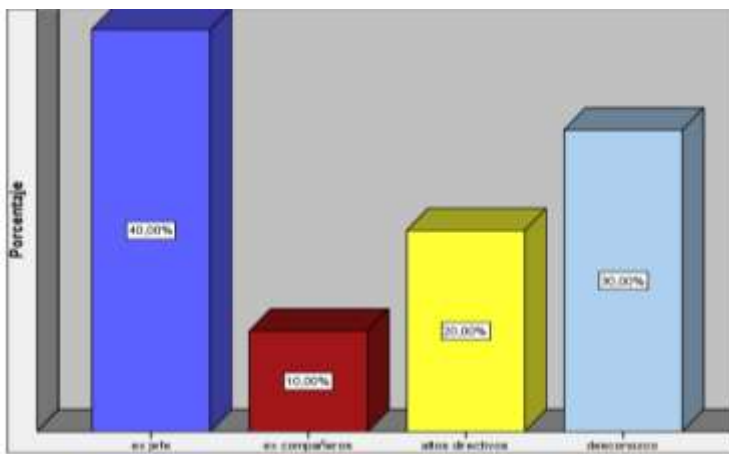


Gráfico No. 8. VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación
Elaboración: La Autora

➤ Entrevistas:

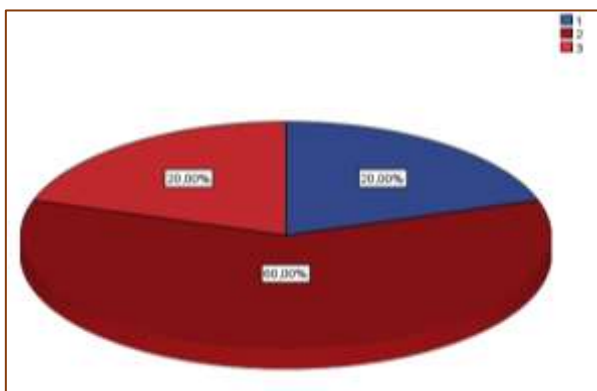


Gráfico No. 9. ENTREVISTAS ANTES DE SER CONTRATADO
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Todos los empleados fueron entrevistados antes de ser contratados por lo menos una vez; más de la mitad (60%) tuvo dos entrevistas y el 20% fue entrevistado tres veces.

Se pudo observar que las preguntas abordadas durante las entrevistas (en particular la segunda entrevista), si bien correspondían a diferentes tópicos, una constante era ser consultados sobre: trabajos anteriores y estudios y aspiraciones.

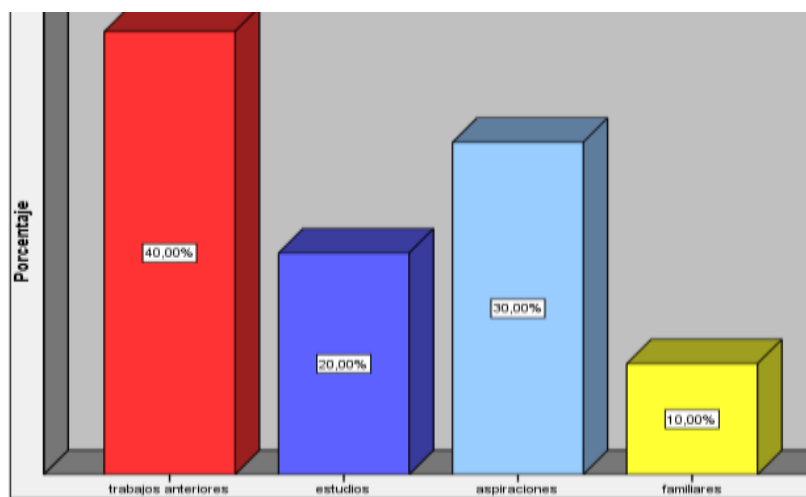


Gráfico No. 10. PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

Mientras que, en la tercera entrevista, las interrogantes abordadas responden a temas como: la imagen que perciben sobre la empresa, y el porqué de su interés en pertenecer a esa institución.

Una última instancia en el tema, denominado entrevista de contratación o cierre, de acuerdo a los datos obtenidos, es utilizada para dar a conocer información como: inicio de labores (40%), sueldo (30%) y uso y entrega de uniformes 10%), principalmente.

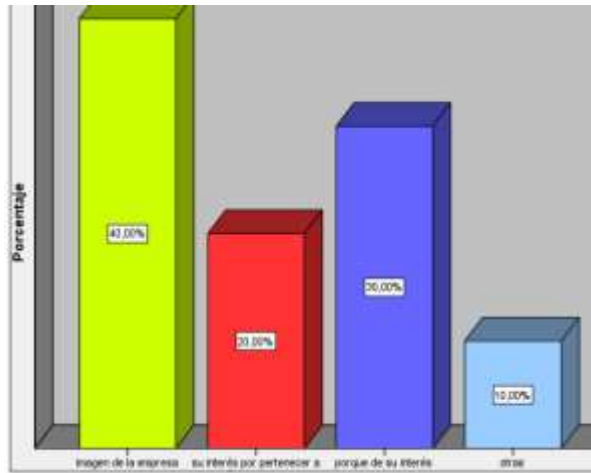


Gráfico No. 11. PREGUNTAS TERCERA ENTREVISTA

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

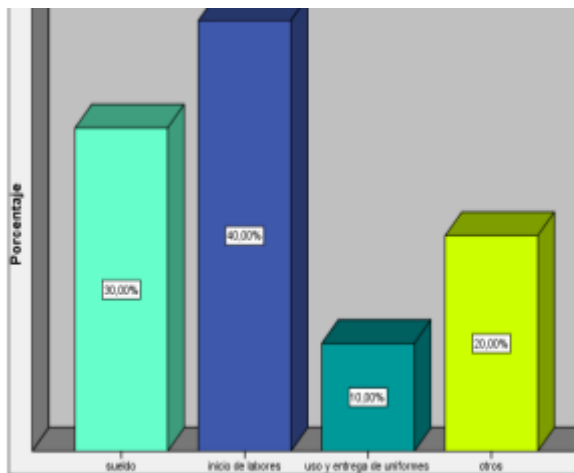


Gráfico No. 12. ENTREVISTA DE CIERRE

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

➤ **Evaluación psicológica:**

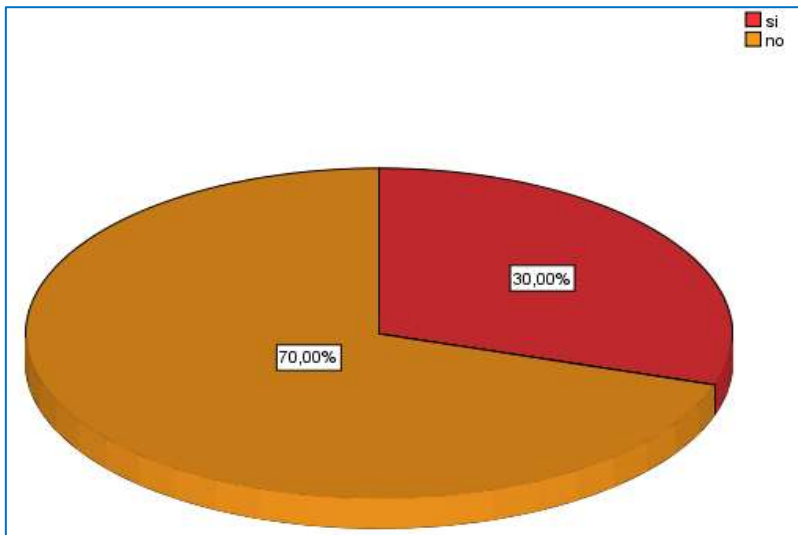


Gráfico No. 13. EVALUACIÓN PSICOLÓGICA ASOCIADA A LA CONTRATACIÓN

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

La mayoría de los empleados de la empresa (70%), no tuvieron una evaluación psicológica al ser contratados.

➤ **Estudios médicos:**

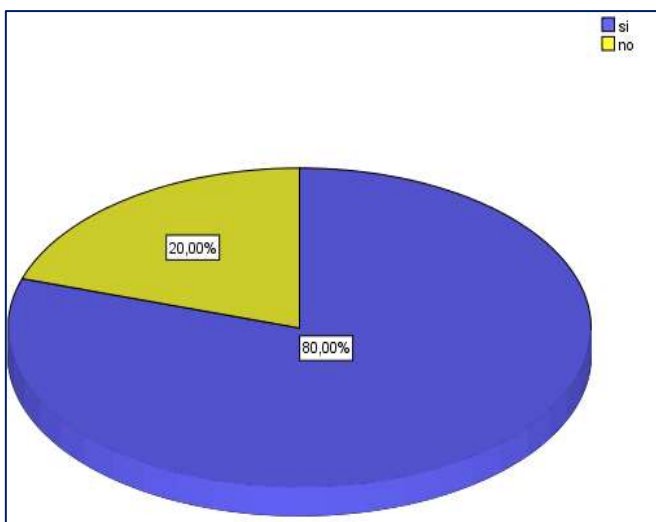


Gráfico No. 14. VALORACIÓN MÉDICA ANTES DE LA CONTRATACIÓN

Fuente: Encuesta aplicada en la investigación

Elaboración: La Autora

La investigación demuestra que la empresa realiza distintas pruebas relacionados a una valoración médica, el 80% de sus colaboradores nuevos se presentaron a evaluaciones de este tipo antes de la contratación.

Las pruebas más utilizadas fueron: el análisis de laboratorio (50%), la valoración física y rayos X, con un porcentaje de 20% cada uno.

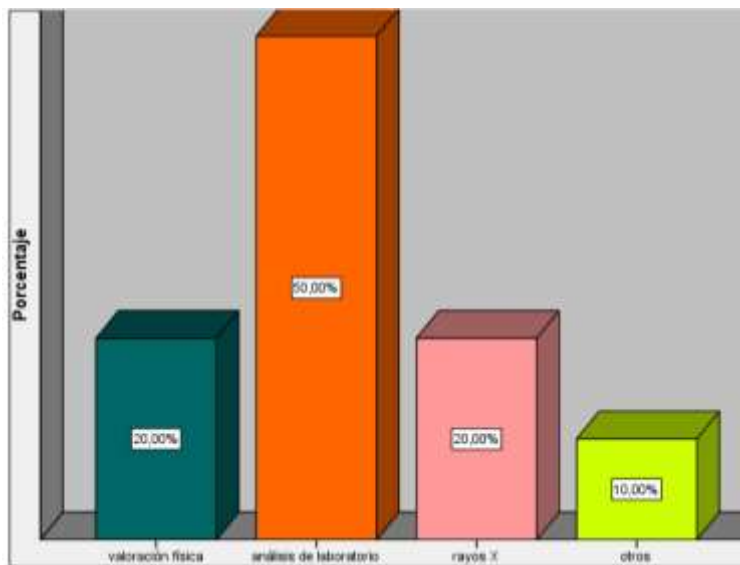


Gráfico No. 15. EVALUACIONES MÉDICAS REALIZADAS
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación
Elaboración: La Autora

➤ Inducción de personal:

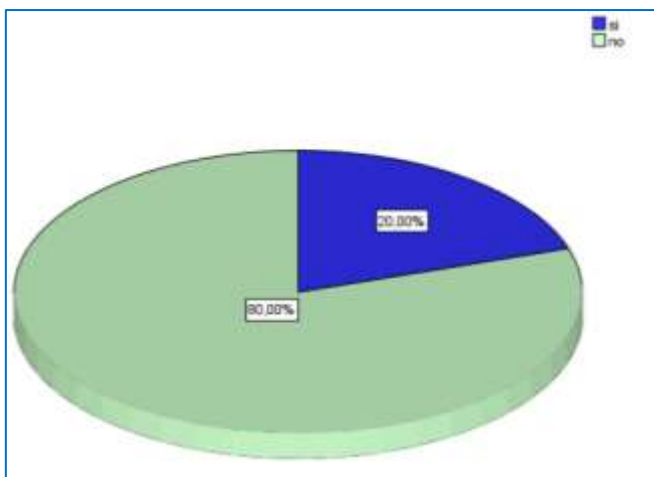


Gráfico No. 16. PROCESO DE INDUCCIÓN
Fuente: Encuesta aplicada en la investigación. Elaboración: La Autora

El 80%, de los colaboradores de la empresa, manifiestan no haber recibido un curso o charla de inducción formal, antes de su ingreso a la organización. Lo cual sin duda compromete el grado de conocimiento y pertenencia de los nuevos integrantes a su entorno organizacional.

- **Observación del entorno:** Las apreciaciones sobre el contexto organizacional en relación al tema de estudio, se condensan a continuación

Tabla No. 4
Análisis FODA

Fortalezas:	Oportunidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia profesional • Formación académica del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia entre el personal de la empresa • Implementación de un nuevo proceso de selección de talento humano
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano joven y motivado hacia la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de las políticas de contratación de talento humano
Debilidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación del personal • Limitadas oportunidades de crecimiento del personal en la empresa. • No están definidas las funciones de acuerdo a la capacidad académica del personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictividad laboral • Inestabilidad política que merme la demanda del mercado en el área de construcción. • Nuevas regulaciones en el área de la construcción

Fuente: Elaboración propia mediante el análisis del proceso de selección del talento humano en la empresa objeto de estudio.

4.5 PROPUESTA

Fruto de la investigación ejecutada, a continuación, se detalla un instrumento de apoyo para mejorar el proceso de selección de talento humano, considerando las realidades identificadas en la empresa objeto de estudio.

Considerando lo mencionado en la tabla No.4, se plantean las siguientes estrategias con el fin de mejorar el diseño y ejecución de los procesos de selección de la empresa:

- Desarrollar una planificación estratégica del talento humano, que involucre el análisis de las necesidades, considerando los cambios en el ambiente interno de la empresa. Con esta acción se busca ajustar la oferta de talento humano disponible dentro de la empresa, según las vacantes o puestos que se advierten en el corto y largo plazo.

Para desarrollar esta estrategia, será necesario seguir cuatro fases que se bosquejan a continuación:

1. Identificar la misión y los objetivos de la empresa.
 2. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la empresa.
 3. Establecer una política y proceso de selección de la empresa, así como el modelo de planeación que más se ajuste a las necesidades organizacionales.
 4. Definir los perfiles de los puestos.
- Fortalecer la fase de reclutamiento interno, de modo que las vacantes sean cubiertas por personal que labora en la empresa. Con ello se busca:
 - a) Mantener motivados a los actuales empleados, de forma que sientan que sus capacidades son valoradas en la institución y son parte importante del crecimiento de la misma.
 - b) Optimizar los recursos, evitando gastos innecesarios (como publicación en prensa) cuando sea

pertinente una contratación interna. c) Disminuir el tiempo y costo del curso de inducción; d) Motivar a los empleados actuales para que desarrollen más y mejores capacidades. e) Fomentar una sana competencia entre empleados. Teniendo en cuenta que las oportunidades suelen ser dadas a quienes se las merecen y demuestren las mejores condiciones

Los pasos sugeridos para iniciar la búsqueda de candidatos a través del reclutamiento interno son:

1. Identificar la pertinencia de realizar la contratación interna en ciertos cargos.
2. Colocar un aviso de las vacantes de empleo en tableros y boletines de la empresa.
3. Analizar a los empleados que tienen las capacidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.
4. Considerar evaluaciones de desempeño y el seguimiento de los resultados, cuando el puesto así lo requiera, y finalmente
5. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento que permitan mejorar las habilidades del personal y aseguren la continuidad del capital intelectual de la organización

Se estima que, aplicando la propuesta abordadas en los párrafos anteriores, los procesos de selección desarrollados dentro de la organización investigada, pueden mejorar significativamente y tener un impacto positivo en la organización en general.

CONCLUSIONES

La investigación aplicada, dejó en evidencia que la empresa no cuenta con una planificación del empleo y ello genera un impacto negativo en la organización. Los motivos por los que se incorpora nuevo talento humano a la misma, surgen

de la necesidad apremiante de las vacantes, a raíz de los incrementos en los contratos para nuevas obras. Consecuentemente, la creación de puestos de trabajo, tampoco está en función de una planificación estratégica.

Para los procesos de reclutamiento, la empresa utiliza primordialmente el reclutamiento externo, el cual, si bien tiene sus ventajas, al sumar talentos nuevos a la organización, podría también generar problemas de clima laboral y ello, ser determinante en la imagen institucional. Algo que definitivamente contribuye al demérito del clima laboral son los procesos insuficientes de inducción de personal, en donde se pierde la oportunidad de crear un nexo perdurable en el tiempo con el colaborador.

Como es habitual, la técnica más utilizada para el reclutamiento externo es la publicación de anuncios a través de la prensa, casi la totalidad de los empleados que laboran actualmente, fueron captados por este medio y si bien utilizar esta técnica no es inadecuado, sí puede estar representando un esfuerzo innecesario y medianamente productivo; pues, al no haber verificado con anterioridad la pertinencia de estas publicaciones en función del segmento de mercado de candidatos al que se desea llegar, las probabilidades de que el anuncio esté siendo leído por personas fuera del perfil, es de medio a alto.

Adicionalmente, el porcentaje elevado de reclutamiento externo que se está dando en la organización, ha generado conflictos entre empleados y directivos; dado que, provoca en los colaboradores falta de motivación para mejorar sus capacidades, pues no ven una oportunidad de crecimiento profesional.

Finalmente, el análisis realizado tanto en observación directa, como en aplicación de encuestas ha permitido la formulación de una propuesta, la cual se

recomienda considerar con el fin de mejorar la situación tanto en la organización como en aquellas pudieran verse en situaciones similares.

REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. ISBN: 978-958-699-128-5. Bogotá: Pearson Educación, Colombia.
- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman. (2004). Administración de Recursos Humanos. Décimo segunda edición. ISBN: 9789706861085. Madrid: Editorial Thomson.
- Chiavenato, I. (2012). Administración de Recursos Humanos. Octava edición. ISBN 970-10-6104-7. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Décimo primera edición. ISBN: 978-607-442-285-6. México: Pearson Educación.
- Dieterich, H. (2013). Nueva Guía para la investigación científica. Tercera reimpresión. ISBN: 978-607-7521-09-9. México, D.F.: Grupo editor Orfilia Valentini, S.A. de C.V.
- Filion, L. J., Cisneros Martínez, L. F., y Mejía Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas ISBN: 978-607-32-0678-5. Mexico: Pearson Educación. México C.V.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición ISBN 970-10-5753-8. Mexico. D.F.: Mc Graw Hill.
- López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A., y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de Recursos Humanos en las Pyme. Primera edición. ISBN: 978-607-32-0999 -1 . Mexico D.F.: Pearson Educación S.A.de C.V.

- Mateu Céspedes, J. (2016). La dirección de personas en la empresa de transporte aereo . Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., y López Barra, S. (2013). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. Primera edición. ISBN: 978-84-481-8541-1. Madrid: McGraw-Hill/ interamericana de España.S.L.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2005). Manual de Metodología. Construcción del marco teórico, Formulación de los objetivos y elección de la metodología. Buenos Aires : Clacso Libros.
- Tejedo, J., e Iglesias, M. (2012). Operaciones Administrativas de Recursos Humanos. ISBN 9788415656296. Madrid: MacMillan. Profesional.

**CAPÍTULO V. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL ENTRENAMIENTO EN EL
ÁREA DE HOUSEKEEPING VALORADO BAJO UN ESQUEMA DE
EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EN UN HOTEL DEL SECTOR NORTE
DE GUAYAQUIL.**

Autores:

Ing. Carolina Alexandra Tinoco Sotomayor
Ingeniero en Administración de empresas
Universidad Tecnológica ECOTEC.
carito89tino@hotmail.co

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.
Docente titular
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Tecnológica ECOTEC.
yarmas@ecotec.edu.ec

INTRODUCCIÓN

Solo cuando se desarrolla a los colaboradores, la organización puede triunfar permanentemente y es precisamente en esta premisa, donde radica la importancia de los procesos de entrenamiento. El *entrenar* facilita que se asuman nuevas responsabilidades; permite también, utilizar nuevas y diferentes habilidades para resolver problemas, motivar al personal y obtener mayor rendimiento del colaborador. Sabiendo que cada persona tiene competencias diferentes, y que estas suelen evaluarse en los procesos de selección, es corresponsabilidad de la organización preparar a sus colaboradores a tal nivel que puedan desempeñar sus funciones a cabalidad.

La finalidad de realizar el análisis del impacto que tiene el plan entrenamiento aplicado al área de ama de llaves, o también conocido como housekeeping, - valorado bajo un esquema de evaluación por competencias-, es determinar los factores críticos que contribuyen de manera positiva al rendimiento óptimo por competencias de los colaboradores dentro de la organización, y posteriormente,

mediante esta retroalimentación, determinar acciones para generar un mejoramiento continuo en cada colaborador.

Realizar esta investigación trae como beneficios los siguientes: Procesos adecuados de selección de personal; conocer la pertinencia entre el colaborador y el puesto que ocupa y/o nuevos puestos o promociones; detectar nuevas necesidades de entrenamiento, lo que se traduce en aumento de productividad, reducción de costos y gastos; crea una mejor imagen; establece negocios permanentes; reduce riesgos de seguridad y atrae el trabajo en equipo y la fuerza laboral

5.1 Antecedentes.

El registro bibliográfico en cuanto al trato a las personas en las organizaciones se remonta a inicios del siglo XX, luego de un impacto significativo de la Revolución Industrial para aminorar los conflictos entre los propósitos organizacionales e individuales. A pesar de trabajar bajo una interacción muy cerca y estrecha se visualizaba diferencias, separaciones, y ello requirió un intermediario denominado Relaciones Industriales para que logren comunicarse y entenderse. Alrededor de 1950 sufrió una transformación al denominarse *Administración del Personal* en donde el objetivo principal era administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente.

Luego de 10 años ésta se volvió obsoleta por lo que los objetivos de las organizaciones crecían sin proporción; es ahí donde las personas comienzan a ser consideradas como el éxito de las empresas y el recurso más importante del que disponen para realizar grandes tareas y llevar los retos de una administración. A partir de 1970 surgió el nombre de *Administración de Recursos Humanos* que abarcaba todos los procesos y subsistemas del personal, basándose en que las personas eran recursos que debían ser administradas por un área central. Sin embargo, las empresas exitosas del tercer milenio ya no administran personas ni recursos humanos pues esto significaría darles un trato

como un agente pasivo y el nuevo objetivo es: administrar con el personal. O, como mencionada Vásquez, A (2008) La gestión de talento humano “es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa”. De acuerdo al autor (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 2) esto significa “tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades físicas. Las personas no son recursos que se consumen y utilizan, y que producen costos.

Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional. Es mejor hablar de administración de personas para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos”. O como menciona Hellriegel, D., y John W. Slocum, J. (2005). “El comportamiento individual es la base del desempeño organizacional”.

5.2 Educación Profesional.

Si bien es cierto, la educación te forma para la vida. Existen varios tipos de educación (espiritual, valores, ciencias); sin embargo, es la educación profesional aquella que comprende tres etapas interrelacionadas, aunque diferentes:

Formación Profesional: “Es aquella que prepara a la persona para una profesión”. La aspiración es a un largo plazo donde permita distinguir a una persona para una futura profesión.

Desarrollo Profesional: “Permite perfeccionar a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión”. El objetivo es desarrollar a la persona para un progreso profesional en determinadas particularidades y características que pueden lograrse en mediano plazo en donde los conocimientos puedan extenderse a los que requiere una posición actual y desempeñar tareas más complicadas.

Capacitación: “Permite la adaptación de la persona a un puesto o una función”. (Estrada y Ramirez-Buendia, 1990), la definen como: “el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”. El objetivo es brindar a las personas los conceptos fundamentales para desempeñarse en un puesto preparándolo para el mismo. Es aplicable para todos los niveles y jerarquías de la organización a corto plazo mediante un programa de capacitación atado a una detección de necesidades que logra adaptar a los colaboradores a la organización.

Las organizaciones cada vez otorgan un mayor valor a la capacitación y desarrollo de su personal ya que, tal como lo menciona (Alles M. ,2006) “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden” y luego puntualiza “El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. ”

Detección de necesidades de capacitación.

Es el primer paso de la capacitación y se refiere al levantamiento de información que es necesario hacer antes de implementar un programa de capacitación, según el autor (Chiavenato, 2007) “la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante.”

Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea, lo que quiere decir que el líder departamental es el responsable dar a conocer esas las necesidades de entrenamiento pertinentemente

5.3 Competencias.

Cuando las personas desarrollan competencias demuestran la capacidad de desenvolverse en tareas específicas, son denominadas como competencias básicas y pueden ser vistas en las labores cotidianas y mediante situaciones complejas. Agregar nuevas competencias fundamentales es la base para tener resultados exitosos dentro de los planes de la organización, en vez de considerar programas de capacitaciones que no se alineen a las necesidades de la empresa. A esto se le asignó el nombre de gestión por competencias, que tiene como propósito contar con un perfil profesional que logre mayor adaptación al giro de negocio, mejor productividad, estableciendo indicadores de excelencia y de carencia, que mediante un nuevo conocimiento agregado permita evaluar un rendimiento bajo un concepto de factores críticos que eviten susceptibilidad. (Alles M. ,2006) define a las competencias (laborales) como aquella capacidad productiva de un individuo, misma que puede tanto definirse como medirse en términos de desempeño.

Como lo menciona el Chiavenato, “La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa”, por lo que el proceso bien podría llamarse detección de necesidades de desarrollo organizacional.

Los cuatro saberes en las competencias.

Para (Delors, 1996, pp. 91-103) “La educación debe estructurarse en torno a cuatro aprendizajes fundamentales”:

a) *Aprender a conocer*. “Su justificación es el placer de comprender, conocer y descubrir”. Se basa en que cada ser humano comprenda todo lo que sucede a su alrededor, al menos lo necesario para comunicarse, vivir con decencia y desarrollar sus capacidades técnicas y competitivas.

b) *Aprender a hacer*: “Conjunto de competencias específicas a cada persona, que combina la calificación propiamente dicha, adquirida mediante la formación técnica y profesional, el comportamiento social, la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos.”

c) *Aprender a vivir juntos*: “Enseñar la diversidad de la especie humana y contribuir a una toma de coincidencia de las semejanzas y la interdependencia entre todos los seres humanos”. Busca aplicar una correcta orientación para establecer metas en común, beneficios e intereses de igualdad, logrando que, en tiempos de diferentes opiniones, de dureza, o de frialdad exista un método eficaz que resuelva contiendas de una forma pasiva llevando inclusive hasta una sincera amistad, y

d) *Aprender a ser*: “Florece mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal. Con tal fin, no menospreciar en la educación ninguna de las posibilidades de cada individuo: memoria, razonamiento, sentido estético, capacidades físicas, aptitudes para comunicar”. A través de la correcta enseñanza a todos los seres humanos de: Juicio, pensamientos, sueños, sentimientos, creatividad y de todo lo que pueda ser imprescindible desarrollando sus talentos para que tengan plenitud en lo que sea posible de su camino en el andar.

La suma de los cuatro saberes hace de una persona competente. Por ello, un profesional es competente en la medida en que cumple dentro de su rol con estos cuatro saberes antes descritos.

5.4 Competencia Laboral.

Una competencia laboral es la descripción de las grandes funciones independientes que realiza un colaborador. Se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su

aplicación en el trabajo, se trata de la definición de atributos que ocasionan un desempeño laboral exitoso.

Al anticipar rasgos de su personalidad puede ayudar a evaluar comportamientos en los diferentes ámbitos y retos que se presenten laboralmente.

Se analiza que las competencias implican: anticipar y conocer la personalidad, como se va a desarrollar en su desenvolvimiento, y en sus actitudes.

También se determina quien realizará sus funciones correctamente o no, en relación a un perfil establecido. Por ejemplo, en el ámbito de la investigación presentada, -las metas establecidas para los camareros en el equipo de housekeeping, es el número de habitaciones que realizan de acuerdo al estándar y los indicadores de satisfacción de un huésped (experiencia general y calidad general del sueño). Las competencias se dividen en dos secciones: a) Las más fáciles, de descubrir (Destrezas y Conocimientos) y, b) Las menos fáciles, como el concepto de uno mismo, los valores, actitudes, y todo lo que se refiere a los rasgos de personalidad.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarias para un desempeño adecuado.

(McClelland, Selección efectiva, 1973) Afirmó que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía; y, que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona--sus competencias--que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias necesarias dependen de los cargos y los niveles de los colaboradores dentro de una empresa. Una vez que se levanta el perfil, con los conocimientos que posee el candidato, se inicia una selección por competencias, las competencias permiten una mejor predicción del rendimiento laboral y para que sea con eficiencia es necesario estudiar a las personas, directamente a aquellos que son exitosos y que alcanzan un resultado superior y se pueda observar más allá de las capacidades humanas que consisten en concebir un alto nivel de intelecto y adaptabilidad del colaborador en su cargo.

(Goleman, 1996) Plantea que las reglas del trabajo están cambiando, ahora se juzga según normas nuevas, ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se maneja la persona con ella misma y los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién está entrenado y quién no, a quién se retiene y a quién se deja ir, a quien se asciende y a quién se pasa por alto.

5.5 Capacitación y entrenamiento en el contexto hotelero.

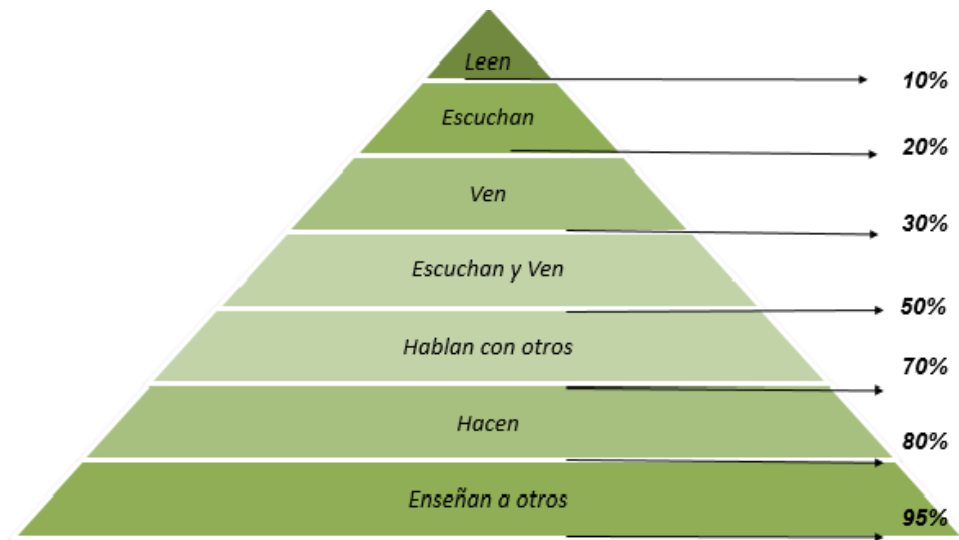
Como se había mencionado con anterioridad, se entiende como **capacitación** a la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad, es decir prepara a una persona para el puesto. Sin embargo, el término **entrenamiento**, constituye la preparación que se sigue para desempeñar una función. Por tanto, la capacitación es más holística y el entrenamiento es más dirigido y práctico.

Para mantenerse competitivos en el mercado global y sector hotelero de Guayaquil, se debe desarrollar una fuerza laboral hospitalaria con grandes destrezas, y aprovechar al máximo lo mejor de los recursos para lograrlo. Una de las más altas prioridades para gerentes o jefes tiene que ser el incremento del retorno en la inversión de entrenamiento. Los tres ingredientes claves para alcanzarlo son: 1) Hacer del entrenamiento una prioridad; 2) Entrenar con efectividad y 3) Hacer que el entrenamiento se adhiera

Al respecto (Newstrom, 1984), detalla que *al hacer del entrenamiento una prioridad*, se logra que los colaboradores asociados sean bien entrenados generando como resultado *alcanzar niveles de desempeño estándar* (72% más rápido), solucionar problemas (130% más efectivamente) , y provocar 70% menos desperdicio.

El entrenar efectivamente no implica solo dar instrucciones de lo que se debe hacer verbalmente, la receta de éxito es una combinación de presentación, demostración, discusión, práctica, y enseñanza a otros. En este sentido resulta fundamental recordar, lo que el Instituto de ciencias aplicadas al comportamiento define como Pirámide del aprendizaje, mostrada a continuación.

Gráfico 1. La Pirámide del Aprendizaje.



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional de ciencias aplicadas al comportamiento.

La pirámide al aprendizaje permite tener una referencia gráfica sobre cómo los adultos retienen y reciben la información que se les presenta.

En los diferentes tipos de entrenamiento que se realizan en el campo hotelero, destaca el hecho de *enseñar a otros*, teniendo éste el más alto porcentaje de aprendizaje: 95%.

Por otro lado, las organizaciones buscan *hacer que el entrenamiento se adhiera*, mediante la transferencia del conocimiento hacia los resultados en el trabajo. Para ello es importante considerar que el 41% de lo que usted aprende es transferible inmediatamente; 24% se logra transferir al cabo de seis meses, y sólo el 15% luego de un año (Newstrom, 1984).

Situación actual de las políticas de capacitación.

La empresa objeto de estudio no tiene definidas políticas de capacitación; en consecuencia, su avance en temas de generación de conocimiento a través de procesos de capacitación, se basa en entrenamientos diagnosticados con formatos, que no consideran un apartado dedicado a realizar una detección real de necesidades de fortalecimiento.

Las políticas, permiten saber los lineamientos de la organización, quien decide aportar con el crecimiento, desarrollo y define alcances de la gestión del conocimiento. Las empresas pueden adoptar diferentes posturas sobre el tema. Así, existen organizaciones que deciden incluir en sus políticas, esfuerzos dirigidos a la *formación profesional*, por lo que las acciones y alcances contemplarán apoyo a los colaboradores que deseen tener certificaciones o títulos relacionados a su profesión; más, si la empresa se orienta, a través de la política, hacia el *desarrollo profesional* determinará acciones que den soporte o permitan el generar especialización a su personal en el área de su pertinencia.

En el caso objeto de estudio, los esfuerzos en capacitación, incluyen la capacitación y formación en el departamento de housekeeping. Ya que, pese a que actualmente no existe una política, la filosofía organizacional aporta a la capacitación debido a los diferentes entrenamientos que se realizan con el objetivo de prepararlos para desempeñar mejor su puesto de trabajo. Y, contribuye en la formación, brindando la oportunidad de participar en certificaciones de la cadena de la franquicia y certificando por competencias a

colaboradores que no tuvieron la oportunidad de continuar con estudios superiores con el objetivo de prepararlos para una profesión.

5.6 Diseño investigativo.

La investigación efectuada es de orden tanto cualitativo como cuantitativo. Cualitativo, al basarse en las características de los procesos de gestión de las competencias aplicadas en cada entrenamiento de Housekeeping, permitiendo su identificación a fin de establecer falencias que afectan al rendimiento. Y, cualitativo debido a que se utilizó el soporte en técnicas matemático-estadísticas que permitieron procesar los datos levantados, obteniendo una información actualizada y permanente sobre la satisfacción de los huéspedes.

5.7 Métodos de estudio.

El proyecto de investigación es de carácter *descriptivo* ya que permitió establecer la correcta planificación de entrenamientos según el perfil que requiera la organización para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo. Siendo la utilización de esta investigación indispensable porque especifica las características o exigencias que debe tener al ser evaluado un colaborador de Housekeeping para desempeñar ese puesto de manera eficaz.

Es de carácter *exploratorio* porque respalda el levantamiento de información que da paso a un análisis de las competencias en el perfil inicial, en las evaluaciones de rendimiento actuales, en sugerencias y comentarios de los huéspedes, y en los entrenamientos impartidos del plan a fin de que las brechas existentes puedan cubrirse exitosamente. También se podrá visualizar las necesidades de cambios en las evaluaciones y programas de capacitación, dando lugar a un direccionamiento que permita aportar valor y generar oportunidades de crecimiento.

Se la considera *inductiva* pues su aplicación dispondrá de una muestra que permitirá identificar los resultados y una base de datos real sobre el área de Housekeeping y de sus colaboradores en cuanto al entrenamiento para que establezcan una correcta alineación sobre las acciones que se desean implementar. Finalmente, se la considera *científica*, pues profundiza en la actualización de tendencias y aplicaciones útiles que contribuyan a alcanzar soluciones efectivas. En este sentido, su aplicación se desarrollará en relación al análisis de un plan de entrenamientos que ayude al Hotel a tener éxito de las evaluaciones individuales permitiendo mejorar su rendimiento y por consecuencia competitividad en el mercado al tener un producto de calidad y consistencia.

Población y muestra.

Para proceder a gestionar una propuesta pertinente, se ha nutrido el estudio del presente caso con datos primarios obtenidos en base a la aplicación de un cuestionario, además de un análisis documental de la empresa objeto estudio de la investigación.

La población objetivo es el personal que trabaja en un Hotel del sector norte de Guayaquil en el área de Housekeeping, quienes permitirán conocer los procesos internos, señalando requerimientos que deberán ser incluidos en la propuesta.

Revisando la nómina vigente en el año 2017, se identifica un total de 10 colaboradores dentro del perfil de camareros quienes conforman la población objetivo. Dada la población, no es necesario el cálculo de una muestra, lo que garantiza un 100% de confiabilidad en los datos levantados, esta técnica se la conoce como muestreo no probabilístico intencional.

Técnicas e instrumentos de investigación.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron principalmente:

- La encuesta, aplicada en el instante en que se recopiló la información por medio del cuestionario.
- Observación directa, en las interacciones con la alta gerencia, colaboradores de housekeeping, y líderes departamentales responsables directos.
- Entrevista, aplicada al líder departamental del área de housekeeping para un análisis profundo de información relevante sobre capacitación y competencias.
- Análisis documental, al recopilar toda la información y procedimientos vigentes que logran analizar cada punto estratégico.
- Lectura investigativa, al comprender, profundizar, detallar y soportar definiciones, historias, ciencias, filosofías y procesos actuales que han enriquecido la investigación presentada.

El instrumento de recolección de información utilizada en la presente investigación fue el cuestionario. El objetivo fue poder obtener datos precisos de las opiniones y percepción de los colaboradores. Las preguntas fueron formuladas de manera que permita tener la evidencia necesaria de todos los aspectos que se requieren analizar en la investigación.

El cuestionario aplicado en la investigación fue anónimo, con la finalidad de tener información veraz y evitando el temor a probables represalias que de “pronto” podrían estar en la mente de los colaboradores de la empresa. El cuestionario permitió incluir las siguientes secciones:

1. Determinar el nivel de instrucción que tienen los colaboradores y acceder a los datos profesionales como personales de carácter general.
2. Medir el interés de aprendizaje en nuevos temas de entrenamiento
3. Obtener una percepción de las competencias que aprendieron y fortalecieron a través de los entrenamientos recibieron.
4. Adquirir datos sobre cuál es la mejor forma de aprender

5.7 Análisis de resultados.

Una vez realizada la investigación planteada, se obtienen la siguiente información relevante:

Características generales de la población:

El 40% de los colaboradores tiene entre 18 y 25 años; el 30% de los mismos, se encuentra en el rango de 26 a 33 años, mientras que los que están entre 34 y 41 representan el 20% de la población. Tan solo el 10% de la población se encuentra en el rango de 42 a 49 años.

Contrario a lo que se podría pensar, es el género masculino el mayoritario entre los colaboradores del área de housekeeping, con un 60%; el 40% restante pertenece al género femenino. En su mayoría (40%), los empleados son casados o tienen unión libre (30%); al personal soltero corresponde un 20% y en menor medida se encuentran los divorciados, en un 10%. Finalmente, la mitad de los colaboradores lleva cinco años de pertenecer a la organización, un 30% tiene un año en la institución, mientras que el 20% se coloca en un tercer lugar con 3 años en la cadena hotelera.

Procesos de entrenamiento ejecutados.

Una vez implementados los procesos de entrenamiento en el hotel objeto de estudio, la totalidad de los colaboradores declaran: haber recibido capacitaciones el último año y conocer sus funciones en detalle, así como el tiempo asignado a la realización de cada tarea, lo cual sin duda refleja consciencia, tanto en el personal como en los directivos de la organización, sobre la pertinencia de los procesos de capacitación. Ello se demuestra además al evidenciarse que el 100% del equipo de Housekeeping conoce el funcionamiento de los equipos en las habitaciones y cómo usar las herramientas que necesitan para realizar sus funciones diarias.

Adicionalmente, el 60% de los colaboradores desea seguirse capacitando en competencias como: Actitud, Iniciativa y personalidad, mientras que el 20% muestra interés en adquirir conocimientos en temas directamente vinculados a los procedimientos, el 20% restante se inclina por temas como “Way of Clean”. Esto implica que los colaboradores han identificado la capacitación, precisamente desde la perspectiva fundamental que esta tiene “el capacitar a una persona para su puesto de trabajo”.

En relación a los canales perceptivos y técnicas de adquisición de aprendizaje, la investigación revela que el 40% de los colaboradores prefiere *el escuchar y ver*. De igual manera ocurre con el *hacer en la práctica*. El 20% restante, expresa que *el hablar con otros*, también corresponde a una forma de preferencia para adquirir nuevos conocimientos.

Los temas de entrenamientos recibidos por los colaboradores y que permanecen en su memoria fueron: Way of clean (procesos de limpieza y estándares – identificado por ocho de los colaboradores); Programa de inglés para Hoteleros (recordado por tres colaboradores); Solución de problemas (identificado por dos integrantes del equipo) y Orientación del servicio de la marca (un colaborador). Los colaboradores de housekeeping establecieron que todo el equipo aprendió las siguientes competencias mediante entrenamiento: Toma de Decisiones, Agilidad, Concentración y Retentiva, Predisposición para aprender, conocimiento de procesos, motivación al trabajo, solución de problemas, orientación al servicio, responsabilidad, trabajo en equipo, lealtad y sentido de pertenencia, y orientación a resultados. Al menos nueve colaboradores adquirieron en los entrenamientos nuevas competencias tales como: Liderazgo, Modalidades de Contacto, Rapidez Visual, Resistencia, Lógica y Razonamiento, Actitud e Iniciativa, Planeación y Organización. Por otro lado, fue la capacidad analítica, la competencia menor desarrollada luego de los entrenamientos, lo que a su vez es una razón por la que plantear programas orientados a esta característica para

que sea una fortaleza en todo el equipo y que permita tener el rendimiento esperado.

Finalmente, al término de los procesos de entrenamientos aplicados, el equipo de Housekeeping menciona que conoce cómo resolver las necesidades del huésped al 100% cuando se enfrenta a novedades como: problemas el internet; mejoras en la condición física y arreglo de equipos defectuosos en la habitación; así como cuando los huéspedes requieren un menú especial de alimentación.

Mientras que el 90% de los colaboradores direcciona correctamente las solicitudes para el uso de salas de reuniones y de áreas exclusivas; búsqueda del médico ocupacional para el estado de salud de los huéspedes y los accidentes de trabajo que se pueden presentar en el área, así como acceder a beneficios de clientes frecuentes. El 80% de los integrantes del área puede realizar una recuperación de servicio cuando existen quejas de huéspedes realizando compensaciones justas, por lo que este aspecto aún presenta una situación de mejora.

Paridad en los perfiles de los camareros.

Cuando una empresa considera la contratación de nuevo personal, uno de las instancias del proceso, es realizar un análisis del perfil del nuevo colaborador, versus el perfil que requiere la empresa; este análisis toma el nombre de paridad de los perfiles. En el caso investigado, se verificó el perfil inicial de contratación de los colaboradores y se determinó la paridad existente; posteriormente se consideró las competencias evaluadas en los procesos de evaluación de desempeño a los que suelen someterse al personal, para con esta premisa, sugerir un nuevo perfil de contratación, mismo que será presentado en el apartado de recomendaciones del presente documento.

A continuación, los resultados de este análisis:

El perfil inicial de contratación es básico e incluye aspectos como: Edad (de 18 a 40 años); Experiencia mínimo un año en el área hotelera; Género (Indistinto); Estudios (Bachiller). El análisis documental evidenció que el 80% contó con la experiencia en la contratación realizada. En cuanto a estudios y género, todo el personal contratado cumplió con los estándares requeridos. Finalmente, en términos de edad el 90% cumplió con este requerimiento siendo uno de los colaboradores quien, pese a no tener este requisito, fue considerado por su experiencia.

Ahora bien, pese a que en efecto existió una paridad en los perfiles en el momento de contratación de los colaboradores del área, ello no implica necesariamente que el *filtro* de la selección haya medido con precisión el personal *más idóneo*; pues, por lo que revelan las evaluaciones de desempeño ejecutadas al personal, las competencias con las que son evaluados, de hecho, no son consideradas durante ninguna instancia en el proceso de contratación. Así por ejemplo del análisis documental se derivan la siguiente lista de competencias requeridas de los colaboradores en la ejecución de sus funciones:

- 1.Comprensión del puesto;
2. Orientación a Resultados;
- 3.Trabajo en equipo;
- 4.Responsabilidad;
5. Lealtad y sentido de pertenencia;
- 6 Orientación al servicio;
7. Solución de Problemas;
- 8.Capacidad Analítica;
- 9.Planeación y Organización;
10. Actitud e Iniciativa;
11. Conocimiento de procesos departamentales y estándares;
- 12.Predisposición para aprender;
- 13.Trabajo bajo presión;
- 14.Capacidad de respuesta con clientes;
- 15.Toma de Decisiones;
16. Solución de Problemas;
- 17.Desarrollo de Trabajo en equipo;
- 18.Planeación y
- 19.Comunicación.

La consolidación de resultados de las evaluaciones de desempeño aplicadas a los colaboradores, reflejan que: parte de los empleados tienen una alta calificación en competencias como: comprensión del puesto, orientación a resultados, lealtad y sentido de pertenencia, actitud e iniciativa, conocimientos de procesos, estándares, y predisposición para aprender, lo que permite tener una base sólida para ir desarrollando el resto de características que aún no

tienen el nivel esperado en las evaluaciones de desempeño. Competencias como: solución de problemas, planeación y organización, trabajo bajo presión, capacidad de respuesta con clientes, y desarrollo en equipos de trabajo deberán fortalecerse para obtener mejores resultados generales en el rendimiento de los colaboradores y en la calidad de los huéspedes. También, se sugiere analizar las competencias que necesitan establecerse como relevantes para que sean consideradas en el proceso de selección.

Plan y política de capacitación.

Como se mencionó con anterioridad, la investigación -aplicada a supervisor del área de housekeeping y en las encuestas al personal-, reveló que la organización no cuenta con una política de capacitación formalmente establecida y evidenciada en un documento impreso. Los colaboradores suelen llegar a la organización con un conocimiento tácito⁸, pues el 90% de ellos tenían conocimientos relacionados a temas como: *Computación, Servicio al cliente*, y sus funciones como *Camarero de Pisos*. Un 60% declaró haber poseído en el momento de su ingreso, conocimiento sobre *resolución de conflictos* y la mitad de ellos tenía bases en: inglés, comunicación eficaz y administración efectiva.

Si bien, la institución cuenta con un plan de capacitación a ejecutar en el año; en la experiencia del autor como parte del área de talento humano del caso objeto de estudio, dicho plan de capacitación se elabora en base a las necesidades más relevantes que surgen en la cotidianidad de las tareas; es decir, no hay un proceso formal de detección de necesidades de capacitación que contemple las particularidades o conocimientos tanto tácitos como explícitos⁹ de los colaboradores, previo a generar el plan de capacitación. Por supuesto, esto puede generar un uso improductivo de recursos, al agendar capacitaciones para personal que probablemente requieren un nivel distinto de capacitación/entrenamiento o simplemente ya tenía cubierta esa competencia.

⁸ Comprendido como el conocimiento con el que llega un nuevo funcionario a una organización

⁹ Conocimiento que se desarrolla en los colaboradores, en la ejecución de sus funciones.

GESTIÓN DE EMPRENDEDORES EN EL ECUADOR.

De allí que resultó interesante identificar tanto el plan aplicado como la pertinencia del mismo; a continuación, se presenta el programa de entrenamiento que se realizó para el año 2016-2017.

Gráfico 2. Entrenamientos del área de housekeeping.

<u>Sesión</u>	<u>Tópicos de Entrenamiento</u>	<u>Dirigido a:</u>
1	Re-entrenamiento de Way of Clean Práctico	Todos los colaboradores de ama de llaves
2	ECOLAB: Productos Químicos a usar durante la limpieza	Todos los colaboradores de ama de llaves
3	Solución de Problemas	Todos los colaboradores de ama de llaves
4	Limpieza de Baño	Todos los colaboradores de ama de llaves
5	Tendido de Camas	Todos los colaboradores de ama de llaves
6	Certificación Liderazgo Way of Clean	Todos los colaboradores de ama de llaves
7	Estándares de la Marca IHG	Todos los colaboradores de ama de llaves
8	PROCESO IHG 5S DE WAY OF CLEAN	Todos los colaboradores de ama de llaves
9	TALLER QFD (Calidad)	Todos los colaboradores de ama de llaves
10	Administración de Ama de Llaves	Colaboradores segundos al mando
11	Estándares , Funciones y Procedimientos	Todos los colaboradores de ama de llaves
12	Entrenamiento Check list (Listas de Verificación)	Todos los colaboradores de ama de llaves
13	Orientación a la marca, ser brandhearted	Todos los colaboradores de ama de llaves
14	Programa de mejoramiento continuo	Todos los colaboradores de ama de llaves
15	Herramientas HeartBeat, Winning Metrics, Room Ranker	Todos los colaboradores de ama de llaves
16	Self Audit - Auditorias de Habitaciones	Todos los colaboradores de ama de llaves
17	Inglés para Hoteleros	Todos los colaboradores de ama de llaves
18	Servicio, presentación frente a huéspedes, atención al cliente	Todos los colaboradores de ama de llaves

Fuente: Elaboración propia mediante el cuestionario aplicado en la investigación.

La pertinencia de las capacitaciones ejecutadas versus las necesidades en competencias del personal, se evidencian a continuación:

Gráfico 3. Entrenamientos vs. Competencias.

<u>Sesión</u>	<u>Tópicos de Entrenamiento</u>	<u>Competencias alineadas a los entrenamientos</u>
1	Re-entrenamiento de Way of Clean Práctico	Orientación a Resultados, Resistencia, Agilidad
2	ECOLAB: Productos Químicos a usar durante la limpieza	Capacidad Analítica
3	Solución de Problemas	Solución de Problemas, Toma de Decisiones
4	Limpieza de Baño	Agilidad y Resistencia
5	Tendido de Camas	Agilidad
6	Certificación Liderazgo Way of Clean	Liderazgo
7	Estándares de la Marca IHG	Dominio de procesos y estándares
8	PROCESO IHG 5S DE WAY OF CLEAN	Responsabilidad
9	TALLER QFD (Calidad)	Capacidad Analítica, Trabajo en equipo
10	Administración de Ama de Llaves	Liderazgo
11	Estándares , Funciones y Procedimientos	Dominio de procesos y estándares
12	Entrenamiento Check list (Listas de Verificación)	Planeación y Organización
13	Orientación a la marca, ser brandhearted	Lealtad y Pertenencia, Orientación al Servicio, Motivación
14	Programa de mejoramiento continuo	Predisposición para aprender, Actitud e Iniciativa, Modalidades
15	Herramientas HeartBeat, Winning Metrics, Room Ranker	Dominio de procesos y estándares
16	Self Audit - Auditorias de Habitaciones	Dominio de procesos y estándares
17	Inglés para Hoteleros	Predisposición para aprender, Actitud e Iniciativa
18	Servicio, presentación frente a huéspedes, atención al cliente	Orientación al Servicio

Fuente: Elaboración propia mediante el cuestionario aplicado en la investigación.

El plan ejecutado tuvo sus aciertos en términos de cubrir ciertas competencias requeridas en el personal; sin embargo, se necesita fortalecer competencias que obtuvieron una valoración menor a la esperada.

Un criterio importante considerado en el análisis, fueron las respuestas de los clientes en las encuestas de satisfacción durante su estadía, en donde uno de los ítems más representativos en relación a las quejas y solicitudes de los huéspedes en el periodo 2016 fueron fundamentalmente deficiencias en los *procesos de limpieza y arreglo de las habitaciones*, dichos procesos mejoraron significativamente posterior a los entrenamientos ejecutados.

CONCLUSIONES

El papel de la gestión del conocimiento ha tomado un protagonismo fundamental en todas las organizaciones. En el ámbito analizado, este elemento se vuelve

medular, pues permite perfeccionar las competencias de un área particularmente determinante en el éxito y prestigio de la organización, pues no cabe duda que el entrenamiento en el área del housekeeping se convierte en un pilar fundamental que permite mejorar el rendimiento de los colaboradores y con ello la calidad de servicio que se brinda a los huéspedes.

Luego de los diferentes procesos de análisis podemos concluir que los procesos de entrenamiento aplicados a los colaboradores de Housekeeping en el hotel objeto de estudio, han sido medianamente pertinentes, pues como se pudo evidenciar, aún existen situaciones de mejora en competencias base de los colaboradores, para llegar a un desempeño óptimo.

Adicionalmente, la evidencia derivada de la investigación ha permitido identificar con claridad las competencias medulares, que deben ser incorporadas en los análisis de reclutamiento y selección del personal idóneo para un área de housekeeping.

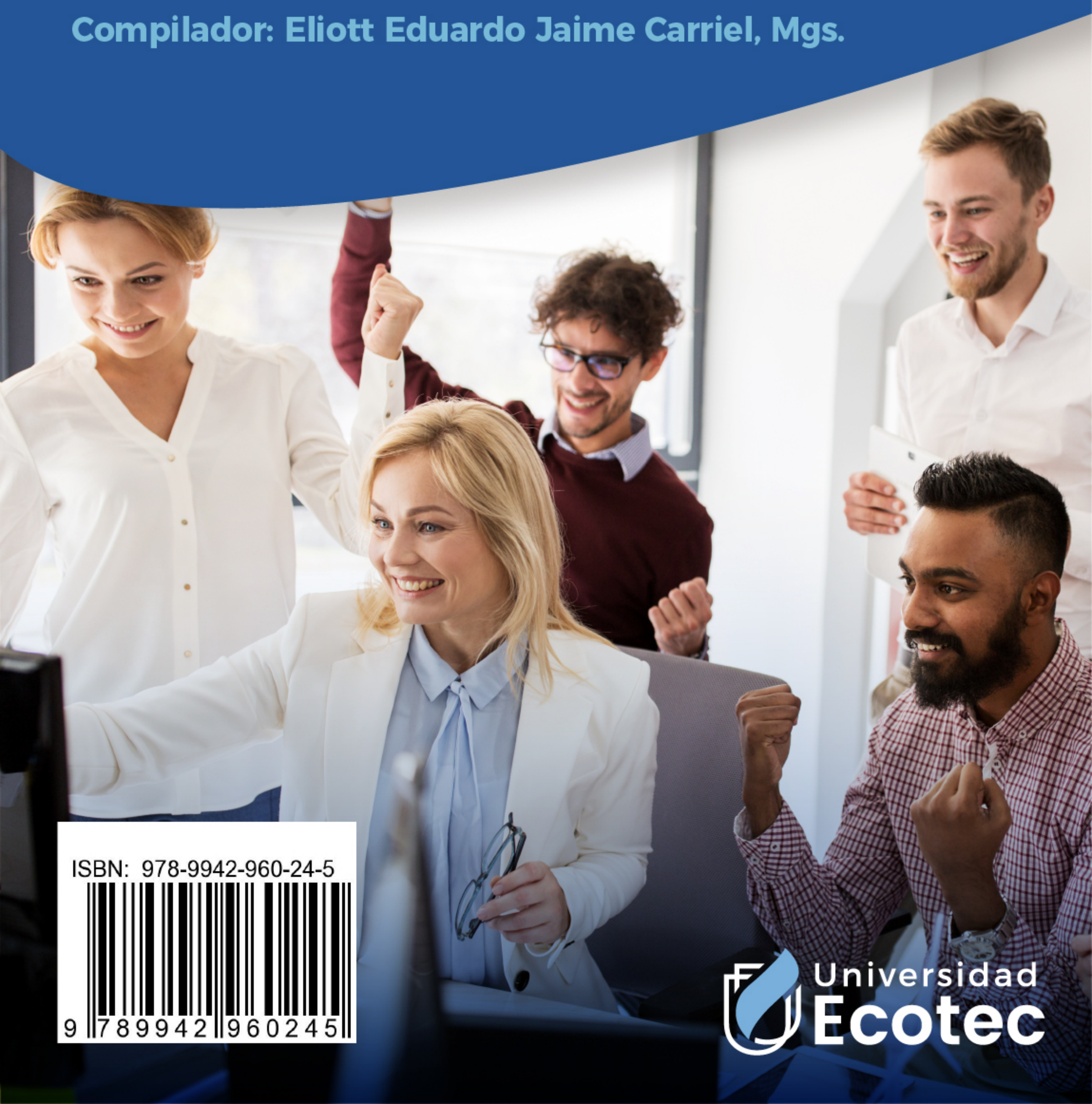
REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*
- Carreta A. Danziel, M. M. (1992). *Dalle Risorse Umane Alle Competenze*. Milán: Franco Angelli.
- Certificación Competencia, C. d. (1998). *Conocer*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. España: MCGRAW-HILL.
- Comportamiento, I. N. (s.f.). *Investigación* .
- Delors, J. (1996). *Los cuatro pilares de la educación*. Madrid: Santillana, Unesco.
- Estrada, M. R., y Ramirez-Buendía, P. (1990). *Administración de la capacitación*. Mexico: Electrocomp.
- Hellriegel, D., y John W. Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional* . Thomson.

- Goleman, D. (1996). En *Inteligencia Emocional*.
- Jacques, E. (1994). *Human Capability*. Indiana: Cason Hall & Company.
- Jolis, N. (1998). *Competences*. Francia: Les Ed. D`Organization.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion de competences*. Paris: Les editions d organisation.
- McClelland, D. (1973). Selección efectiva. *Revista de Servicio Público*, 99. Obtenido de <http://amalgamadeletras.blogspot.com/2006/12/david-mcclelland-y-su-concepto-de.html>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Newstrom, M. B. (1984). *Transfer of Training*. USA: ARMI.
- Peretti, J. M. (2003). *Práctica de la Gestión de Recursos Humanos*. Francés: Grupo Planeta.
- Real Acad. Española, D. (1826). España, Cataluña: Parmentier.
- República, E. (2009). Plan Nacional para el Buen Vivir. Quito.
- Spencer y Spencer, L. y (1993). *Competencias de Trabajo*. USA.
- Spencer, L. y. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: John Willey & Sons.
- Spencer, S. (1996). *Inteligencia Emocional*.
- Organización Internacional del Trabajo (1996). *Igualdad en el empleo y la ocupación*. Ginebra: Conferencia Internacional de Trabajo.

Gestión de emprendedores en el Ecuador

Compilador: Elliott Eduardo Jaime Carriel, Mgs.



ISBN: 978-9942-960-24-5



9 789942 960245