

Diana Milena Galvis Mera.

Escuela de Administración de Empresas y Marketing (EAEM)  
Universidad Politécnica Estatal del Carchi (UPEC)  
Nuevo Campus, Av. Universitaria y Antisana  
Tulcán-Ecuador

### **Resumen**

La presente investigación plantea el “Diseño de un sistema de Gestión de Talento humano para industrias metálicas Tulcán, ubicada en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi.

Para el desarrollo de la investigación; se empieza realizando un diagnóstico del problema, estableciendo e identificando las causas que lo generan y los efectos que cada uno provoca, para la cual se ve la necesidad de emplear un proceso macro que nos ayude a determinar las actividades a desarrollarse en el área del talento humano y que vayan enfocadas al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Con la aplicación de este sistema se podrá mejorar varios de los procesos deficientes, así como desarrollar también procesos faltantes, lo cual permitirá cumplir con el objetivo fundamental el mismo que es; captar, desarrollar y mantener talentos con las competencias requeridas por la industria y el sector.

Con esta propuesta, el área de recursos humanos entregará un servicio diferenciado que agregue valor, mediante un capital humano potencial y motivado, que le permita a la empresa poseer una ventaja competitiva, que le admita cumplir con todo lo establecido por sus propietarios

## **Abstract**

This investigation presents the "Design of a Human Talent Management for Tulcán metal industries, the same that is located in the city of Tulcán Carchi province.

For the development of research, you start making a diagnosis of the problem, establishing and identifying the causes that generate it and the effects it causes each, aimed at finding solutions, for which see the need to use a macro process to help us determine the activities to be developed in the area of human talent and to be focused on meeting the business objectives.

With the implementation of this system will improve various processes deficient and develop processes also missing, which will meet the fundamental goal is the same; attract, develop and retain talent with the skills required by industry and sector.

With this proposal the human resources area will provide a differentiated service that adds value through human capital potential and motivated that allows the company to have a competitive advantage, which supports meet all established by their owners.

### **1. Introducción**

En el siglo XXI los cambios han sido importantes en sentido del trabajo en las estructuras organizacionales de la empresa y en la forma de hacer negocios.

En la actualidad a nivel mundial las exigencias del mercado laboral y las necesidades diarias de incrementar los niveles de productividad empresarial

han servido para que los líderes pongan interés en el recurso humano, factor que en la mayoría de los casos contribuye en el desarrollo estratégico y económico de la empresa.

“La inadecuada aplicación de las fases de una buena administración del personal han sido las causas principales para que se genere un baja productividad y escaso aprovechamiento de las habilidades y potencialidades del personal, limitando la creación de un clima laboral adecuado”.

Tomado de ([www.unl.edu.ec/juridical/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-talento-2011](http://www.unl.edu.ec/juridical/wp-content/uploads/2010/03/Modulo-7-La-Gestion-del-talento-2011)). Visitado el 09 de Marzo del 2013

Según Chiavenato varios son los factores que han contribuido a los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y demográficos. El área de recursos humanos es una de las áreas que más cambios experimenta.

“La Gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura y la estructura de cada organización adaptando las características contexto ambiental, la tecnología utilizada, los procesos internos y otras variables importantes”.

Tomado de ([www.modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com](http://www.modernagestiondeltalentohumano.blogspot.com))  
Visitado el 09 de Marzo del 2013

“En el presente el recurso humano asume un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones corporativas. Lograr los objetivos de manera directa y utilizar con efectividad el talento humano son cuestiones fundamentales para el éxito de toda organización”  
(MÚNCH, 2010)

Hoy por hoy las organizaciones se están preocupando por fortalecer su estructura interna para luego conquistar el mundo exterior. En este contexto las personas han dejado de ser considerados en recursos sustituibles para convertirse en el capital más importante de la empresa, dependiendo de cada uno el triunfo o fracasa de las organizaciones.

No hay duda que los trabajadores en muchos de los casos se encuentren inconformes con sus puestos de trabajo y con el clima laboral que se genera dentro de ellos y estos aspectos se han convertido día a día en una de las preocupaciones más importantes de los gerentes. Tomando en consideración los cambios del entorno y a los que las organizaciones están expuestas, estos se volverán más importantes con el pasar del tiempo, ya que todos las personas que están al frente de las organizaciones tendrán que actuar como puntos clave para la iniciación del uso de nuevas técnicas de administración del personal para mejorar su productividad y el desempeño en sus labores.

Una buena gestión implica aplicar al empleado un sueldo justo en función de su productividad, un trato adecuado, una formación profesional continua y realizar una capacitación y motivación constante buscando con ello generar un ambiente laborar adecuado que le permita a los trabajadores desarrollar sus habilidades y demostrar sus competencias.

En nuestra ciudad según la investigación realizada en el sector metalmecánico y principalmente en Industrias Metálicas Tulcán no aplican este sistema lo cual está generando que se deje de ser competitivo, ya que el factor humano al no ser debidamente administrado pierde el rendimiento laboral perjudicando a la economía de las empresas, de la ciudad y del país, provocando también un ambiente laboral inadecuado, en donde el trabajador

pasa a segundo plano y es mirado simplemente como un integrante que solo se tiene que enfocar a producir para generar rentabilidad

## **2. Materiales y métodos**

La presente investigación se la realizó mediante un enfoque cuali-cuantitativo, dirigido a las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán, ya que este método permite describir de manera directa y dar profundidad a los problemas que se está presentando este sector en cuanto al manejo del talento humano.

“El paradigma presenta una orientación interpretativa del entorno, haciendo énfasis en una perspectiva holística y en la cultura, asociada en la visión de quienes laboran en un sector determinado, así como también en el comportamiento y conocimiento de los propietarios, con respecto a la manera de ejecutar el reclutamiento del personal y luego del proceso de admisión del nuevo trabajador”, la forma en la que es administrado el talento humano, por parte de quien esta gerenciando cada empresa. Al momento de hacer alusión a la metodología de la administración de recursos humanos se toma como punto de referencia las capacitaciones, motivaciones, condiciones de trabajo que se les brinda a los empleados, el grado de la preparación del personal, así como sus niveles de desarrollo y conocimiento. (HERNÁNDEZ Y OTROS, 2003, Pág 290)

Desde otra visión, esta modalidad permite hacer referencia a las habilidades, aptitudes, actitudes y a la productividad desarrollada por los trabajadores en una función específica dentro de la organización

Mientras que, la investigación cuantitativa es caracterizada por realizar mediciones y estudios de tendencias, utiliza estadísticas prueba hipótesis o se centra en la idea a defender y permite manejar una muestra para la aplicación de las encuestas.

El objetivo principal de este paradigma, es determinar las causas generadoras de un determinado problema y los efectos producidos, para esto se aplicará encuestas, entrevistas, recolección de datos y evaluación del desempeño, los mismos que luego de ser analizados adecuada y detenidamente arrojarán estadísticas, proyecciones y detectará discrepancias, permitiendo analizar los comportamientos de las variables, logrando obtener una orientación explicativa de los fenómenos.

Estos dos paradigmas van de la mano, al unirse permitirán al investigador realizar una sondeo con datos confiables y exactos del tema.

Otro de los métodos que se utilizó para la ejecución del presente trabajo es la investigación de campo, ya que este estudio se lo realizo en la ciudad de Tulcán, utilizando como técnica la encuesta con un esquema estructurado que facilito obtener información primaria y necesaria para el desarrollo de

este estudio, enfocada a los trabajadores de este sector, aplicando de la misma manera un encuesta dirigida a los propietarios de las metalmecánicas, a fin de conocer los procesos que manejan para administrar el talento humano y cuáles son las causas y consecuencias que están generando este problema.

### **3. Resultados y la discusión**

Para determinar los resultados; hay que empezar identificando claramente que la idea a defender enuncia que “La implementación de un sistema de gestión de talento humano, en la industria “Metálicas Tulcán”, de la ciudad de Tulcán, mejorará la productividad en la mano de obra

De la información que se obtuvo de 27 metalmecánicas, los problemas que causan una baja productividad en la mano de obra es la

desmotivación, escasas horas de capacitación a los empleados y el poco conocimiento administrativo por parte de los propietarios al momento de contratar a un nuevo personal, dejando de lado el desarrollo de la empresa y de todo el factor humano que labora en ella.

La figura 1.- Hace referencia que en la actualidad los trabajadores no cuentan con un programa de motivación, perjudicando al desarrollo de sus destrezas y habilidades, provocando un decremento en el nivel de productividad, dejando así de transmitir valor a sus clientes, los cuales a su vez se convierten también en parte muy fundamental de las organizaciones, y lograr fidelidad para la empresa actuando como embajadores de las mismas.

La figura 2.- Muestra como es admirable que los trabajadores prefieran como parte de su motivación los incentivos no monetarios, buscando con ello una mejor adaptación a sus lugares de trabajo, ya que ellos desean sentirse también importantes dentro de la empresa y que sus actividades sean reconocidas como tal. Proponiendo así alternativas que permitan mejorar su desempeño, las mismas que se las mencionan: en las figuras 3; conseguir que un trabajador se sienta motivado es un trabajo en equipo y el objetivo más importante que tiene que cumplir todos los propietarios.

En la figura 4.- Se muestra que falta una motivación y capacitación en la mayoría de las metalmecánicas; al tener un personal en constante capacitación se evita la obsolescencia de los conocimientos que poseen los empleados, ocurriendo con más frecuencia en los empleados que ya llevan laborando un largo periodo en el sector, permitiendo también las capacitaciones adaptarse de una manera más rápida a los cambios existentes en el entorno.

En el cuadro de la (figura 5) se demostró que no existe un sistema de evaluación del desempeño, lo que no permite que se obtenga información que sirva como base para la toma de decisiones y establecer un buen

sistema de remuneración de acuerdo a las actividades ejecutadas, no es posible orientar las acciones del personal hacia el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa, dificultando la supervisión del personal al no existir un sistema que mida los avances de las acciones cotidianas y se pierda la oportunidad de tener un mayor acercamiento entre los jefes y sus subordinado.

Durante la investigación se puede establecer también que no existe cooperación por parte de los jefes, la relación entre compañeros es regular lo que provoca se no se realice un trabajo en equipo, pudiendo ser comprobadas mediante las entrevistas realizadas a los diferentes propietarios, que respondieron diciendo que ellos no tienen los suficientes conocimientos para poder aplicar un sistema que les permita mejorar la situación actual, ya que simplemente manejan sus locales de manera tradicional.

Con estas preguntas claves podemos decir que, en realidad el personal de este sector industrial no tiene las suficientes herramientas para desarrollarse de manera eficiente en su trabajo y mejorar su productividad, generando de manera indirecta un estancamiento en el sector y en la economía del país, ya que los clientes lo que buscan es agilidad en sus pedidos y que se cumplan a cabalidad sus requerimientos.

El éxito de un buen desempeño está en aplicar un buen sistema de talento humano ya que esto les permitirá tener como referencia una base para la administración del talento humano y contribuir al desarrollo de las habilidades y destrezas de los trabajadores, aportando ellos con nuevos conocimientos y sin temores para conjuntamente trabajar para el cumplimiento de los objetivos.



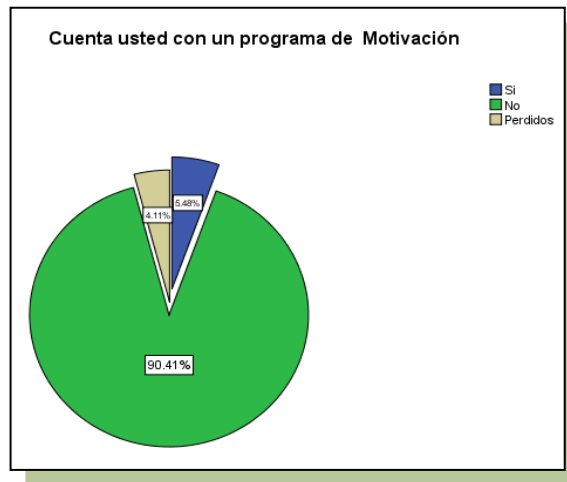
#### 4. Figuras

**Figura 1: ¿Cuenta usted con un programa de Motivación?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	5.7
No	66	94.3
Total	70	100.0

**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente:** Investigación

**Gráfico1.- ¿Cuenta usted con un programa de Motivación**



**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente:** Investigación

#### Análisis:

El 94.3% de los empleados de las metálicas no cuentan con un programa de motivación que les permita realizar su trabajo de una mejor manera y el 5.7% manifiestan que si cuentan con un programa de motivación. El éxito de una empresa está en mantener un personal motivado, apto para cada puesto. Con un programa de motivación lo que se pretende es que los trabajadores tengan una actitud positiva hacia la empresa y a su trabajo, es un hecho que los empleados motivados rinden más y que su rendimiento no necesariamente signifique explotación, sino por lo contrario al generarse un aumento en la productividad en la mano de

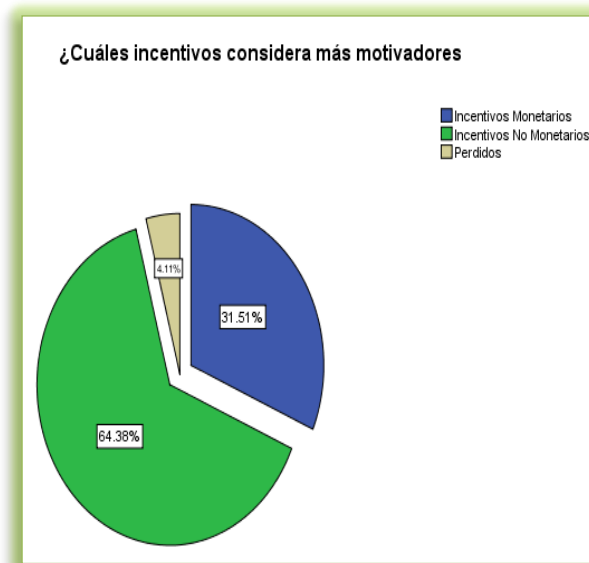
obra, se logra beneficiar al empleador mejorando sus condiciones laborales y que la empresa logre ser productiva y competitiva.

**Figura 2: ¿Cuáles incentivos considera más motivadores?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos Monetarios	23	32.9
Incentivos No Monetarios	47	67.1
Total	70	100.0

**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente** Investigación

**Grafico2: ¿Cuáles incentivos considera más motivadores?**



**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente** Investigación

Análisis:

El 67.1% de los empleados consideran más motivadores los incentivos no monetarios estos incentivos y el 32.9% incentivos monetarios.

Como lo menciona Chiavenato en sus recopilaciones, las necesidades son diferentes en cada individuo por tal razón es importante que el área

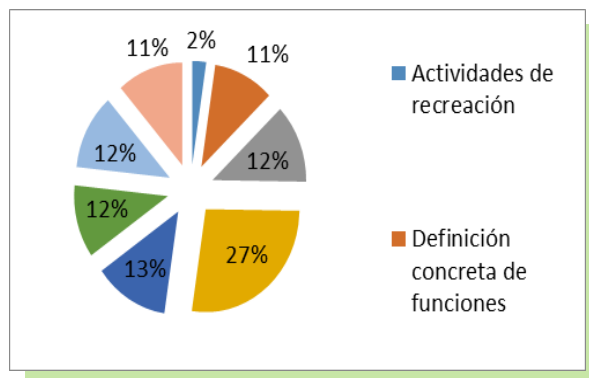
de recursos humanos reconozca que cada trabajador necesita de un incentivo diferente para alcanzar dicha motivación y al mismo tiempo la satisfacción laboral.

**Figura 3: ¿Marque tres sugerencias que le gustaría a usted que se lleve a cabo para mejorar su rendimiento laboral?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Actividades de recreación	5	2.0
Definición concreta de funciones	22	11.0
Mejorar la comunicación	26	12.0
Motivación personal	57	27.0
Análisis de carga laboral	27	13.0
Integración de personal	24	12.0
Selección de personal	25	11.0
Mejorar los sueldos	24	100.0
<b>Total</b>	<b>210</b>	

Elaborado por: Diana Galvis  
 Fuente Investigación

**Grafico3: ¿Marque tres sugerencias que le gustaría a usted que se lleve a cabo para mejorar su rendimiento laboral**



Elaborado por: Diana Galvis  
 Fuente Investigación

Análisis:

Para mejorar el rendimiento laboral de los empleados ellos sugieren que se realice en un 27% motivación personal, la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, el 13% análisis de carga laboral, un 12% mejorar la comunicación, integración de personal y

selección de personal, el 11% definición concreta de funciones y mejorar los sueldos, y un 2% actividades de recreación. En conclusión para lograr un mayor desempeño por parte de los trabajadores se debe realizar dentro del negocio motivación personal y un análisis de cargos.

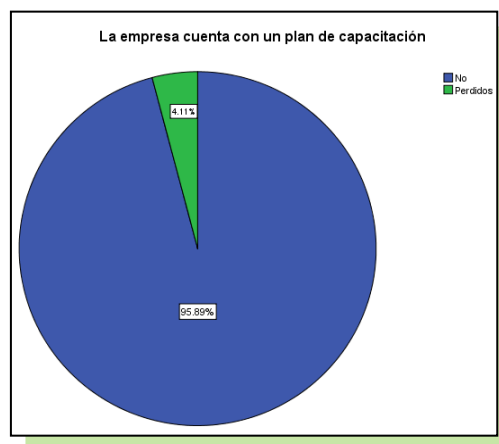
Cuanto mejor sea la motivación mejor podrán desempeñar sus trabajo y con ello mejorar la productividad, para lograr una motivación excelente en los trabajadores la empresa debe empezar delegándoles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral, etc. Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar y los objetivos que deben cumplir.

**Figura 4: ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	70	100.0
Total	70	100.0

Elaborado por: Diana Galvis  
Fuente Investigación

**Figura 4: ¿La empresa cuenta con un plan de plan de capacitación?**



Elaborado por: Diana Galvis  
Fuente Investigación

Análisis:

Las metalmecánicas de la ciudad de Tulcán no cuentan con un plan de capacitación para sus empleados. Hoy más que nunca debemos entender que el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores.

Cuando el talento de los empleados es valioso, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Las razones principales de desarrollar una capacitación consiste en transmitirles conocimientos, actitudes y habilidades que requieren los empleados para lograr un desempeño óptimo.

Las empresas deben sentar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar en las mejores condiciones sus tareas diarias.

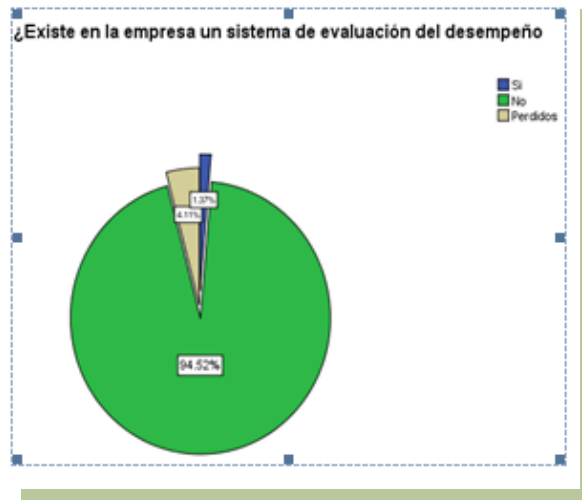
Para esto, no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración y compromiso en el personal.

**Figura 5: ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño?**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	1.4
No	69	98.6
Total	70	100.0

**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente:** Investigación

**Grafico 5: ¿Existe en la empresa un sistema de evaluación del desempeño?**



**Elaborado por:** Diana Galvis  
**Fuente:** Investigación

**Análisis:**

En un 98.6% de las metálicas no tienen un sistema de evaluación del desempeño y el 1.4% si cuentan.

La mayoría de este tipo de negocios no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que les permita implantar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, ayudar a tomar decisiones de ascensos o de reubicaciones, la evaluación permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto, ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño de su cargo, incrementar la comunicación entre jefes y subordinados, debido a que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del trabajador, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador y lo más importante permite depurar malos entendidos causados en la organización.

## 5. Conclusiones

1. El mercado de la metalmecánica de la ciudad de Tulcán en la actualidad, no cuenta con un modelo de gestión de talento humano, que le permita mejorar el desempeño laboral dentro de

la empresa, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo que impide medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la productividad en la mano de obra.

2. En la actualidad no se realiza ningún tipo de capacitación ni motivación al recurso humano, que le permita explotar sus habilidades y mejorar su desempeño laboral.
3. Es muy importante brindar al personal razones de motivación siempre darle motivos al personal para que se comprometa con sus actividades diarias y poder mejorar su desempeño laboral.
4. La industria Metálicas Tulcán no cuenta con un departamento de recursos humanos que le permita administrar adecuadamente a la organización, dotar de todos los recursos necesarios para el buen desempeño y jugar un rol importante dentro de la empresa.
5. El diseño de un sistema de gestión de talento humano ayudará a reducir las falencias detectadas en la administración del personal, mediante un sistema de gestión de talento humano que sirva de herramienta guía para la optimización de los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno

## **6. Bibliografía**

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, Mc Graw Hill, México 2008.

Conrado, Serna, Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo, México, 2009.

Daft, Richard: Marcic, Dorothy. Administración de la Producción, Thomson México 2008.

Evas, James: Lindsay, William, Administración y control de la calidad, Cengage, México ,2008.

Heizer, Jay. Reder, Barry. Administración de operaciones, Pearson, México 2009.

Münch, Lourdes. Administración de capital humano, Trillas, México, 2010.

Robbins, S y otros. Comportamiento organizacional, 13ª Edición, Pearson Prentice Hall. México, 2009

Rodríguez, Joaquín. Administración moderna del personal, Cengage, México, 2009.