



Febrero 2020 - ISSN: 1696-8352

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

Autor

Nombre: Jéssica Paola Alban Núñez¹

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: albanjessica20@gmail.com

Tutor

Nombre: Luis Manzano Díaz²

Institución: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: lmanzanod@ulvr.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jéssica Paola Alban Núñez y Luis Manzano Díaz (2020): "Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (febrero 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/talento-humano-pymes.html>

RESUMEN:

La gestión de talento humano es un área que ha tomado relevancia en el transcurso del tiempo en las empresas, indicándose que es un elemento fundamental para el éxito de las empresas, sin embargo, las organizaciones de categoría pymes muestran deficiencias en la gestión de este recurso, por lo que se vuelve necesario investigar como administran al personal estas entidades en la ciudad de Guayaquil. Mediante una metodología de enfoque cuantitativo, etnográfico, de base participativo, de acción y fenomenológico, que con la utilización de un cuestionario de preguntas abiertas para entrevistas y la implementación de un focus group, permite evidenciar que no se encuentra estructurado estatutos dentro de este tipo de instituciones en aspectos como reclutamiento, capacitación e inducción de personal, por lo que, al evidenciarse la falta de un manual y una descoordinación en el manejo de actividades se recomienda por las personas que conformaron el focus group que se desarrolle un manual para la gestión del talento humano en las pymes.

Palabras claves: Gestión de talento humano – pymes - trabajo en equipo - manual de procesos - sector comercial.

ABSTRACT:

The management of human talent is an area that has taken relevance in the course of time in companies, indicating that it is a fundamental element for the success of companies, however, SME organizations show deficiencies in the management of this resource , so it becomes necessary to investigate how these entities are administered to personnel in the city of Guayaquil. Through a methodology of quantitative, ethnographic, participatory, action and phenomenological approach, that with the use of an open-ended questionnaire for interviews and the implementation of a focus group, it is possible to show that statutes are not structured within this type of institutions in aspects such as recruitment, training and induction of personnel, so, when the lack of a manual and an uncoordination in the management of activities is evidenced, it is recommended by the people who formed the focus group to develop a manual for management of human talent in SMEs.

Key words: Human talent management – SMEs – teamwork - process manual - commercial sector.

1. INTRODUCCIÓN

Las entidades en categoría de Pymes son esenciales dentro del mercado ecuatoriano, enfocando su presencia a en el sector comercial. Uno de los factores que han permitido que las diferentes empresas tengan un mejor desarrollo en el humano, siendo este fundamental para las entidades micro, pequeñas, medianas o grandes, dado que las personas se encargan de ejecutar actividades, asignar responsabilidades y proponer ideas de mejoras, sin embargo, este elemento no ha tenido el reconocimiento esperado dentro de las organizaciones.

La gestión del talento humano dentro de las empresas pequeñas y grandes ha sido tomado como un tema de poca relevancia en el ámbito profesional, siendo la administración de ventas, compras internas y relación con el cliente de mayor importancia para los gerentes o jefes de directorios. En temas de manejo y supervisión de personal estas entidades se enfocaban en el perfil y la relación colectiva generada en el ambiente laboral, por esto, se plantea estudiar si la dirección estratégica de talento humano es considera como un eje esencial para el alcance de objetivos dentro de las pymes pertenecientes del sector comercial o si visualizan a este tipo de estrategias como un instrumento que les permitirá alcanzar otros fines organizacionales.

El saber administrar y direccionar el talento humano permitirá tener un socio estratégico, instrumento social y operativo que permitirá integrar todas las áreas de una organización al potenciar el trabajo en equipo; de tal forma, esta estrategia tiene la finalidad de desarrollar los conocimientos y experiencias para un mejor desenvolvimiento de las empresas, basándose en un crecimiento individual y grupal.

Conociendo esto, es pertinente conocer la influencia de los procesos que se realizan mediante la implementación de una dirección estratégica de talento humano y como puede generar una lista de competencias que permita diferenciar las competencias para optimizar las

competencias de las diferentes áreas, dado que, cualquier servicio que se ofrece y se realiza por una empresa tiene relevancia puede repercutir en innovaciones de producción y temas administrativos conforme a los propósitos anuales planteados al empezar las actividades económicas.

Además, se genera un valor adicional al implementarse estas estrategias en la estructura de un modelo organizacional, basado en que, las personas encuentren, desarrollen y realicen métodos que permiten reducir costos o incluir ideas que permitan captar clientes. La capacidad para desarrollar nuevas destrezas por parte del personal es una inversión que le genera réditos a la entidad.

Conociendo esto, se puede indicar que el talento humano cobra relevancia en las organizaciones, justificando el presente estudio por la dependencia que muestran para el buen funcionamiento y evolución de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas englobadas para este tipo de gestión, que contienen capacitaciones, selección de empleados, control y evaluación de colaboradores, entre otros aspectos. Por último, estas estrategias empresariales vuelven competitivo al personal y ayuda al alcance de metas.

1.1 Planteamiento del problema

Las Pymes en el Ecuador están presentes en todos los sectores de la actividad económica, presentando una sólida presencia en el sector G relacionado a las actividades comerciales de compra y venta de mercancías. La fuerza laboral es uno de los principales elementos que ayudan al desarrollo de estas entidades y empresas en general, sin embargo, no se le ha dado dentro de las organizaciones una verdadera relevancia para la formulación de planes para la obtención de objetivos, dado que otros departamentos como el de marketing, atención a clientes o compras tenían mayor énfasis que el área de recursos humanos por parte de los gerentes.

Es por esto, que no todas las organizaciones logran crear un ambiente en el cual los clientes internos se comprometan y de forma conjunta lleven su esfuerzo en pro de la compañía, tampoco las altas gerencias y sus colaboradores participan en el desarrollo de personal como medio principal de cambio y mejoras en las instituciones, por esto, es indispensable conocer la perspectiva y resultados ya generados mediante el mejoramiento e importancia de la gestión del talento humano. Además, en la mayoría de las pequeñas empresas, no se tiene conocimiento ni se realizan capacitaciones o se formulan medidas para identificar los indicadores y factores claves para el éxito empresarial, que ilustre y permita desarrollar una relación entre la inversión en recursos humanos y la empresa.

1.2 Formulación del problema

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

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los referentes teóricos que sustentan la presente investigación?
- ¿Cómo se encuentra la situación actual de la gestión de talento humano en las pymes del sector comercial de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la gestión de talento humano tomando como referencia modelos de negocios exitosos?
- ¿Qué procedimientos se deben seguir para una atención integral del área de Gestión de Talento Humano en las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo general

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

Objetivos específicos

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

1.5 Justificación

Estudiar cómo se maneja por parte de las pymes al personal y estructurar un modelo que permita un buen manejo de estos recursos, permitirá a este tipo de organización un manejo eficaz de sus actividades comerciales. Además, la importancia de administrar de forma eficiente al personal radica en el valor agregado que los colaboradores generan al realizar sus funciones, es decir, este valor aumenta cuando los trabajadores determinan, desarrollan e incluyen métodos, modelos o medios para reducir costos actuales, también proporcionan invenciones o primicias a sus clientes al motivarse su parte creativa.

Conociendo esto, es relevante conocer las características de la gestión de las pymes, que permitan formular adecuadas estrategias, políticas y procedimientos que se adecuen a la realidad que experimenta esta área en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, siendo un manual para el manejo de estos recursos una herramienta como

estrategia empresarial, que formula mejores competencias a los trabajadores, obteniendo nuevas experiencias y logrando alcanzar las metas organizacionales propuestas.

1.6 Delimitación o alcance de la investigación

Zona:	Guayas - Guayaquil
Área:	Sector comercial
Campo:	Gestión del talento humano
Aspectos:	Desempeño de los colaboradores internos.
Tipo de investigación:	Cualitativa
Delimitación Temporal:	Período 2014 - 2017
Objeto de estudio:	Pymes del sector comercio
Marco Espacial:	Ciudad de Guayaquil – Ecuador

1.7 Idea a Defender

El establecimiento de un manual de procesos, promueve y afianza un tratamiento integral a la Gestión del Talento Humano en las pymes comerciales de Guayaquil.

2. TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la administración de Recursos Humanos

El personal dentro de las instituciones ha sido un aspecto tratado y gestionado de diferentes formas conforme avanza el tiempo, buscando la forma más óptima de utilizar este recurso. El término "Recursos Humanos" fue introducido por Elton Mayo en el año 1927, siendo en los años 70 y 80 donde se mencionó la importancia que tiene esta área en las empresas. En el Arte de la Guerra de Sun Tsu, se formularon base que permitieron una mejor administración de personal cuyos principios eran la organización, logística y el liderazgo (Prieto, Universidad de Medellín, 2013).

Los autores Bahamón, Cortes, Piñeros y Rojas (2014) mencionan que con la implementación y evolución de la administración científica se desarrollan cambios que se relacionan a una estandarización de las actividades laborales y su control con la finalidad de examinar los procesos y el tiempo en que se realizan. También, comienza a cobrar importancia la estructuración de modelos para reclutamiento y se definen los tipos de salarios.

2.2. Interrelación entre las personas y organizaciones

La planeación, control y seguimiento estratégico de personas es parte de la generación de ventajas competitivas y éxito de las organizaciones, permitiendo mejores niveles de formación, indicándose, que ya no es prioridad únicamente los recursos energéticos, financieros y materiales, añadiéndose como una prioridad la administración de recursos humanos (Cuesta, 2017).

Por esto, se entiende que las personas y la parte organizacional de las empresas componen los elementos que integran la administración de recursos humanos, mostrando una relación interdependiente, en la que la entidad requiere de las habilidades, actitudes y aptitudes del personal que les permita alcanzar el éxito en un mercado que cada vez es más competitivo. Las personas también muestran esta dependencia, al necesitar y solicitar un puesto de trabajo con la finalidad de cumplir un objetivo o tener ingresos para subsistir.

En este sentido, se visualiza una interacción entre los dos elementos anteriormente mencionados, dado que las personas no pueden negarse a un trabajo porque de este depende para un mejor desarrollo personal y el cumplimiento de sus obligaciones, y de igual forma, las instituciones necesitan del esfuerzo de sus empleados para ser eficientes en su actividad económica.

Chiavenato (2009) indica que las organizaciones dependen de las personas y no pueden subsistir sin ellas, mencionando que el aporte de cada individuo se basa en temas de conocimientos, esfuerzo físico y dinamismo. Haciendo un análisis más profundo se entiende que ambas partes son dependientes de la otra, dado que ambos reciben beneficios.



Figura 1 Relaciones de intercambio entre personas u organizaciones.

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

2.3. Importancia de la Gestión de Talento Humano

Según expresa Portales & De la Rosa (2017), la gestión del talento humano es considerada una herramienta a la cual no se le prestaba la debida relevancia en las entidades, situándola por debajo del área de producción, ventas y calidad. No obstante, con el pasar de los años, las empresas han logrado entender, que quienes logran alcanzar las metas y llegar al éxito o fracaso de una organización, son las propias personas o clientes internos que laboran en ellas por medio de sus destrezas, aptitudes, habilidades, actitudes y conocimientos.

2.4. Funciones de la Gestión del Talento Humano

Conforme a los cambios suscitados internacionalmente, el área de recurso humano y su administración o gestión también ha mantenido un eficiente proceso de transición, donde las funciones de los encargados del recurso humano son diversas incluyendo funciones operativas como estratégicas, además actúan como supervisores y asociados de la organización. En sí, la administración de recursos humanos se refiere al valor agregado que se puede proveer a la organización mediante la creación de ventajas competitivas, en la siguiente tabla se presenta las funciones del área de la administración de recursos humanos.

Tabla 1 Descripción de las funciones de Administración de recursos humanos

Función	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua

Administración de la contribución de los trabajadores	Aumento de participación y capacidad de los trabajadores	Defensor de los trabajadores para formar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los trabajadores: proveer recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Fuente: Chiavenato (2009, pág. 48)

2.5. Administración de recursos humanos

Para Vallejo (2016) la administración del talento humano consiste en la implementación de normas o políticas que permitan un adecuado manejo del personal de la empresa, así como su reclutamiento y selección, adicionalmente se menciona que esta área se encarga también de evaluar y capacitar a los empleados para obtener un rendimiento óptimo que beneficien a cumplir los objetivos organizacionales.

2.6. Reclutamiento

Se la puede definir como el conjunto de pasos y estrategias implementadas para atraer a prospectos calificados que se necesita para cubrir una vacante de trabajo solicitada por la organización (Chiavenato & Nagore, 2017). Conociendo esto, se puede indicar que es el proceso de formulación de métodos para promocionar un puesto laboral y que permita captar candidatos idóneos al perfil solicitado.

2.7. Selección de personal

Es el proceso de seleccionar un candidato idóneo que cumpla el perfil para un puesto de trabajo que se encuentra en disposición, con la finalidad de contar en la organización de altos niveles de eficiencia y eficacia en su fuerza laboral (Chiavenato & Nagore, 2017).

Chiavenato (2009) menciona que Ivancevich & Irwin definen a la selección de personal como la etapa en que una organización selecciona entre un listado de candidatos al personal que se adapta y cumple con el perfil de la vacante que se requiere, comprendiéndose con esto, si no se cumple con los requerimientos del puesto laboral no deben ser escogidos por parte de la empresa.

2.8. Equipo de trabajo

Las entidades se conforman de grupos de personas, por lo que, deben enfocar su empeño en pro de un objetivo final planteado a inicios y de la cual se deriva la misión y visión, por lo tanto, se define al trabajo en equipo como el conjunto de personas que mediante una cooperación consiguen los resultados buscados (Toro, 2015).

2.9. Pymes comerciales

Las pymes comerciales enfocan su actividad comercial en la compra y venta de bienes y servicios, estas pueden ser distribuidas como materia prima o como productos terminados dependiendo de la finalidad de su uso, estas entidades cumplen la función de intermediar entre los clientes y los productores, sin ejecutar algún tipo de proceso de transformación de materia prima. En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) han ido desarrollándose y estableciéndose en mayor medida en el mercado nacional, así se presentan las siguientes cifras:

Tabla 2. Número de pymes comerciales

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

Fuente: Adaptado de (INEC, 2017)

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

2.10. Pymes comerciales en Guayaquil

Según datos brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en la provincia del Guayas la cantidad total de pymes dedicadas a la actividad comercial para el año 2017 fue de 166.917 empresas, las cuales se encuentran incentivando la economía de la provincia y generando plazas de empleo para la población, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico del país.

Dentro de la ciudad de Guayaquil se estima para el año 2014 que el número de entidades registradas fue de 6.774 que se dedican a las actividades económicas de comercio de bienes y

servicios a nivel local en la zona 8 de la provincia, entendiéndose por esta a Guayaquil, Samborondón y Daule

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Al plantearse un problema científico se debe estipular el tipo de investigación que se enfoca al tipo de información a manejar y los resultados que se esperan obtener, este tipo de estudios para obtener un mayor alcance pueden combinar distintas metodologías que permitan tener un desenvolvimiento optimo del tema.

De los tipos de estudio, se pueden mencionar etnográfico, de base participativo, de acción y fenomenológico, el primero mencionado se enfoca en el análisis de grupos o personas dentro de un periodo de tiempo con la utilización de entrevistas para conocer características de comportamiento social.

La etnografía está muy ligada a las investigaciones con enfoque cualitativo, este permite aprender del modo de vida que presenta una unidad social, que puede estar conformada por una familia, clase social o incluso una escuela en particular. Interpreta como el consumidor se desenvuelve y que realiza, para comprender códigos culturales que están en el entorno de una marca o producto (Pickers, 2015).

También se toma al estudio de base participativo definido como aquel que se encarga de la recolección de datos descriptivos, así como cuantitativos para generar referencias puntuales que sirvan al estudio, que permitan medir cambios producidos en el fenómeno investigado. Una de los supuestos de esta metodología, es que propone iniciativas para solucionar problemas evidenciado en los hallazgos.

La investigación de acción comprende la resolución de problemáticas urgentes, en el cual los investigadores del proyecto hacían el papel de agentes de cambio de forma conjunta con las personas que están involucradas en el fenómeno estudiado con la finalidad de plantear una propuesta de intervención que conlleva a elementos como mejora, colaboración y conocimiento (Colmenares & Piñero, 2008).

Por último, se hace referencia al tipo de estudio Fenomenológico, según Puig (2013), este método define experiencias suscitadas en la vida de las personas o un grupo de ellas dentro de un entorno determinado, utilizado de forma usual como un tipo de investigación naturalista que se basa en la experiencia subjetiva de una muestra objeto a investigación.

Estos métodos a emplear, se adecuan al análisis de pymes, permitiendo la elección de fuentes adecuadas que brinden información de las tendencias y actividades que emplean este tipo de organizaciones. Se abarcará aspectos de características y se podrá observar factores que pueden permitir un mejor desarrollo estructural que contribuya en beneficios económicos y en la gestión de sus procesos.

3.2. Enfoque

De los enfoques que puede tener una investigación se mencionan la cuantitativa, cualitativa y la mixta, dentro del marco de este trabajo de investigación se considera un enfoque cualitativo, este ayudará a tener una perspectiva estructurada y específica de las características de las pymes que se encuentran dentro de la ciudad de Guayaquil.

El enfoque cualitativo conlleva a la consecución de representaciones, observaciones y teorías basadas en la observación de una realidad examinada para despejar dudas planteadas (Sanfeliciano, 2018).

3.3. Población y muestra

La población es el grupo de elementos a los que se indagará para obtener información, para este estudio se selecciona a las pymes de la ciudad de Guayaquil, considerada uno de los mercados nacionales con mayor afluencia comercial y empresarial dentro de la provincia del Guayas, además de ser considerado de los puertos más importantes en el Ecuador.

Por ello, la muestra será efectuada teniendo como base el total de Pymes en la ciudad de Guayaquil, esta ciudad cuenta con un total de 19.731 que, al emplearse la fórmula de muestra finita, permitirá obtener la muestra a utilizar. La fórmula y datos a utilizar se observan a continuación:

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

$$Z= 1,65$$

$$p= 95\%$$

$$q= 5\%$$

$$N= 19.731$$

$$e= 10\%$$

Aplicada la fórmula se establece un tamaño de 13 Pymes, de las cuales se seleccionarán las más representativa, cuyo dato es brindado por la revista Ekosnegocios (2012), el listado de estas empresas se muestra a continuación:

- POLYLON S.A.
- PUENTE CLOTHING PUCOMP S.A.
- IMPORTADORA COMERCIAL LOOR S.A.
- HEMPEL ECUADOR S.A.
- RILNID S.A.
- PORLADELCO S.A.
- CORINPENT S.A.
- SONISAM SPORT CIA. LTDA.

- SISTEMAS DE SEGURIDAD S.A. SISEGUSA
- CAMBARU S.A.
- ALLCOMDER S.A.
- ALMACEN PROMOCIONES S.A. ALMAPROM
- ALMACENES DULCE SUEÑO ALMADULCE C. LTDA.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la entrevista

De la entrevista efectuada se considera relevante para la presente investigación los resultados obtenidos en las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce usted la existencia de algún manual de gestión de talento humano dentro de la empresa?

Manifiestan que han escuchado de un manual de gestión pero que este no ha sido socializado en su totalidad con todos los trabajadores, algunos sostienen que realizan sus actividades bajo la inducción de compañeros del área sin tener un instructivo adicional que les permita nutrir sus habilidades a desempeñar.

2. ¿Considera necesario elaborar una herramienta que le ayude a la ejecución de sus actividades y funciones?

Definitivamente figura como una de las herramientas esenciales para llevar a cabo una correcta ejecución de sus operaciones, que en términos económicos les contribuiría a eliminar riesgos de pérdidas económicas por la incorrecta operación de sus funciones, tal es el caso de realizar mal un sobregiro o transferencia, o contratación de personal que no cumpla con el perfil adecuado para las funciones en las cuales se está buscando cubrir la vacante.

4.2. Resultados de focus group

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

Dentro de los procesos administrativos y de talento humano resulta necesario estructurar de manera correcta sus funciones, para la correcta operatividad de las áreas y gestionar la participación económica de las pymes como fuente generadora de riqueza nacional. Algunos encargados administrativos no tienen conocimientos actualizados de normas contables, así como el personal de talento humano incurriendo en pérdidas por la contratación de personal inexperto.

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

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

4.3. Conclusiones de los instrumentos de recolección de datos

Obtenida la información de la entrevista y focus group efectuado, se procede a realizar un análisis general de los resultados obtenidos. Se puede observar que dentro de las pymes ubicadas en el sector de Guayaquil el departamento de gestión de recursos humanos no se encuentra adecuadamente definido, estas se limitan a rubros de contratación de personal y capacitaciones que se ejecutan en ocasiones de corto plazo, en el departamento contable se pudo evidenciar que la inducción para el nuevo personal es guiado por el personal más antiguo dentro del departamento, sin embargo no existen estatutos que estipulen y coordine este aspecto con el departamento de RRHH.

También, las inducciones que se realizan hacia los nuevos empleados son poco frecuentes, lo cual perjudica de forma directa, dado que en este tipo de actividades se especifica como se debe manejar ciertos programas internos con los que cuenta una empresa o en la manipulación de procesos de maquinarias complejos. Es por esto, que la elaboración de un manual de gestión para el talento humano resulta esencial, puesto que en este se detallan procesos, actividades y funciones que debe cumplir cada área, otro aspecto que permite estimar son las relaciones interpersonales con el personal administrativo y obrero de las pymes, para generar un excelente ambiente laboral. En la aplicación del Focus Group las personas mostraron una concordancia en que se debe emplear por parte de las pymes un plan de gestión de talento humano para llevar a efecto los objetivos económicos establecidos por una institución.

5. PROPUESTA

5.1. Introducción

Al observar los resultados obtenidos en la investigación por los instrumentos utilizados y las definiciones contenidas en el marco referencial, se propone la elaboración de un manual de procedimiento cuyo objetivo es ejecutar lineamientos y correcciones de las actividades de la gestión de talento humano para las pymes comerciales de Guayaquil, que favorecerá a un eficiente manejo de las funciones.

Por ende, la finalidad de la elaboración de esta herramienta organizacional es amparar un registro intacto y constante de todos los procedimientos que debe contener el departamento de talento humano, y que, a su vez permita alcanzar las metas explícitas por las entidades de categoría pymes del sector comercial.

5.2. Objetivo general y alcance

Este proyecto sistematizara las actividades esenciales que conforman el área de Gestión de Talento Humano, reflejando los procedimientos o pasos que se deben seguir, además se evidencian los lineamientos que sirven de base para proceder a realizar la actividad comercial, enfocándose en una documentación escrita de los procesos. El manual propuesto, se destina al personal de gestión de talento humano, así como del personal en general de las pymes comerciales de Guayaquil.

5.3. Objetivos específicos

- Determinar relaciones y dependencia de los trabajadores de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil, a través de un organigrama estructural de la empresa.
- Optimizar los procedimientos de la gestión de talento humano (reclutamiento, selección, inducción y SG-SST).
- Plantear de forma gráfica los flujos de los procesos de la gestión de talento humano dentro de las pymes.

5.4. Estructura organizacional propuesta



Figura 2. Estructura Organizacional Piramidal de Jerarquía en las Pymes

Elaborado por: Jéssica Albán N.

Una estructura organizacional bien definida, plantea la forma jerárquica de los niveles organizaciones y sus responsabilidades dentro de las Pymes, este suele partir desde la alta gerencia hasta sus diversos departamentos a cargo como el contable, costos, compras, tesorería, médico, etc., La elaboración de la estructura organizacional puede ser mediante

organigramas, mapas sinópticos o gráfica piramidal, estipulando un orden de niveles de mandos, plasmándose de esta manera, la identificación de los cambios que hayan transcurrido durante los periodos de tiempos de operación y los efectos en cuanto a cambios de personería departamental.

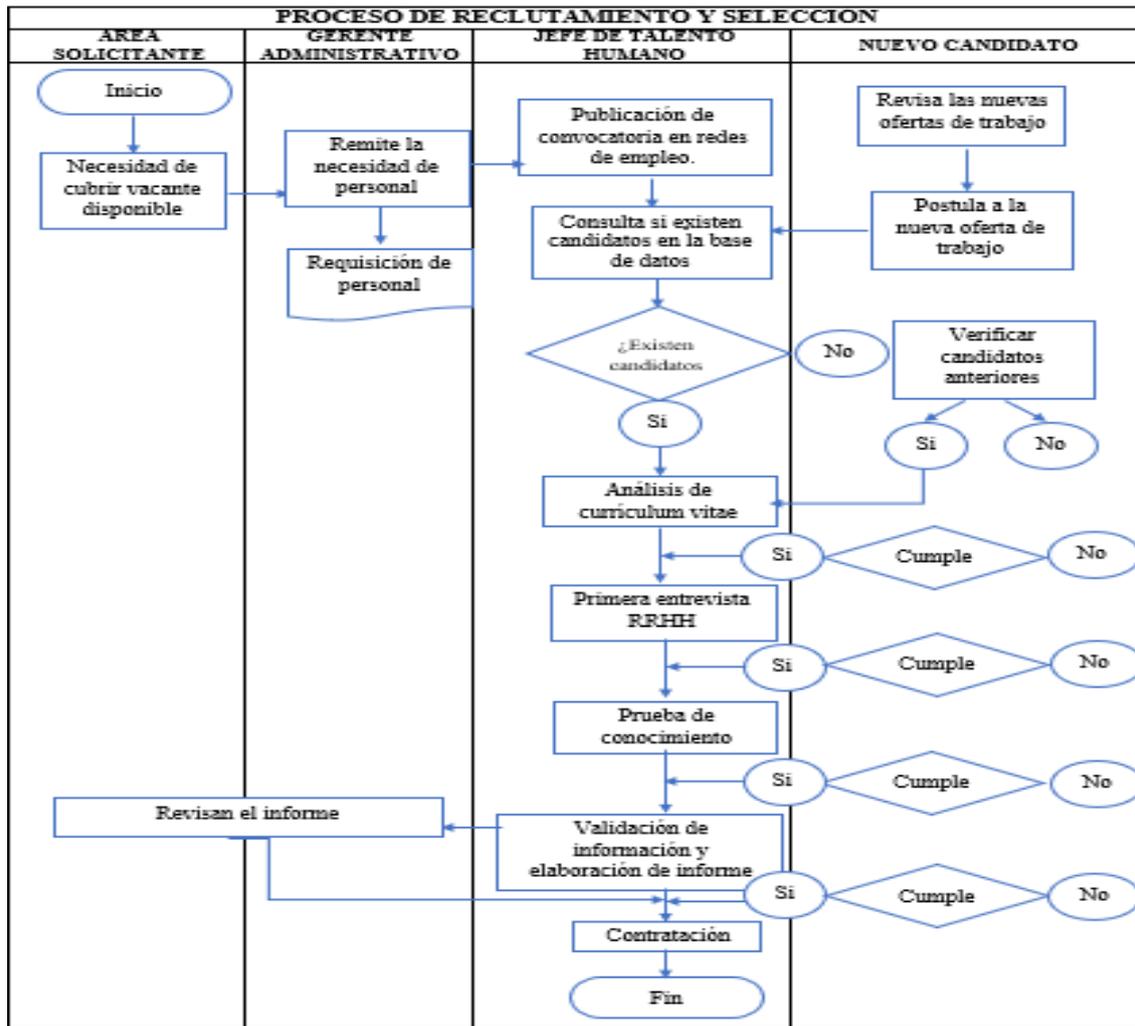
5.5. Procesos y procedimiento del departamento de talento humano.

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

5.5.1. Proceso de reclutamiento y selección.

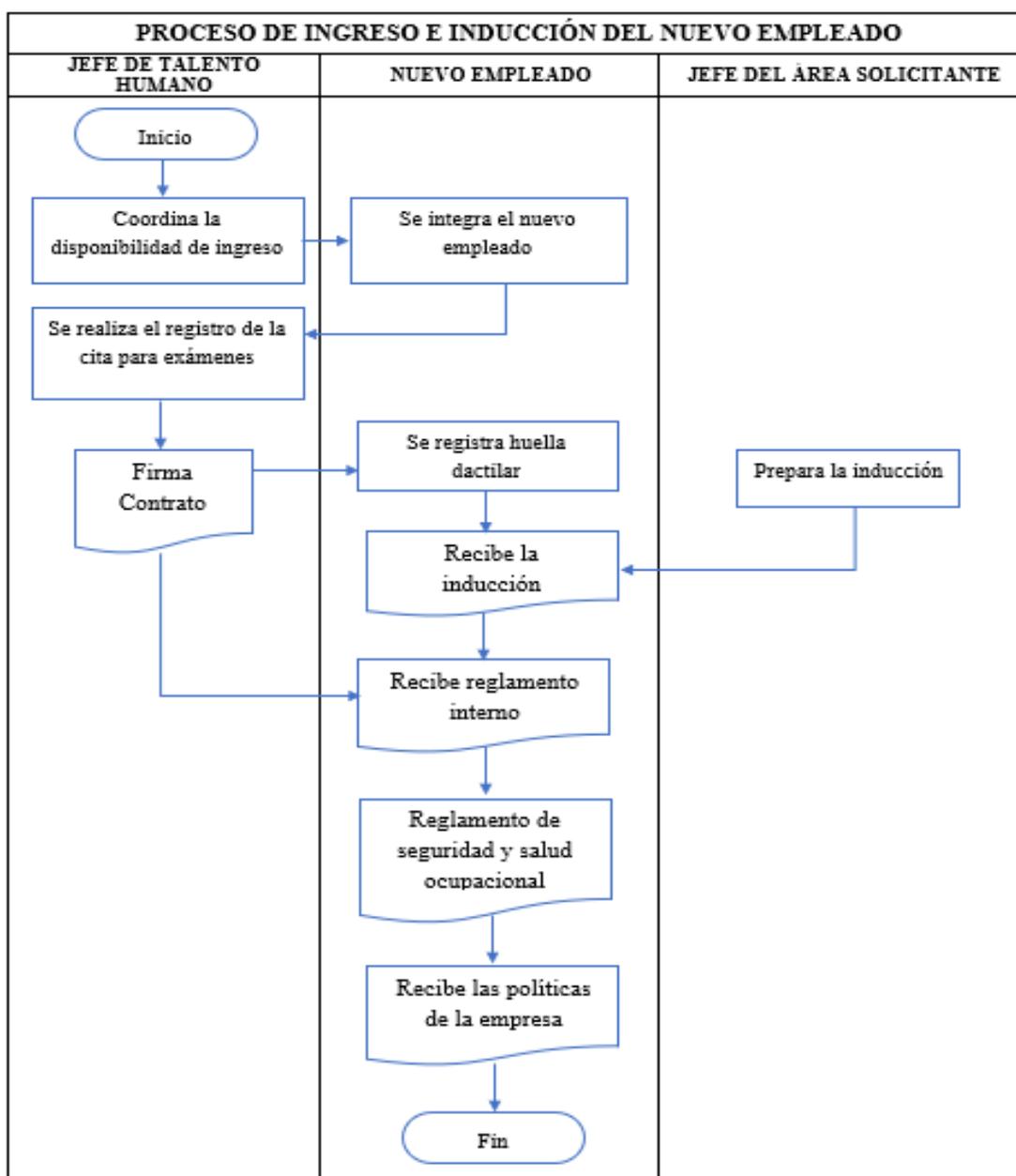
1. Inicio, el jefe del área solicitante muestra la necesidad de cubrir una vacante dentro de la organización.
2. El jefe del área solicitante procede a comunicar al gerente dicha necesidad.
3. La solicitud pasa a Gerencia administrativa para ser aprobada.
4. El gerente administrativo brinda información del perfil del puesto al jefe de talento humano.
5. Se efectúa la convocatoria del perfil solicitante en medios digitales de empleo o anuncios en periódicos.
6. Posteriormente, se verifica si en la base de datos de la empresa de los candidatos postulados.
7. Si no existen candidatos, se verifica en la base de datos a los candidatos anteriores.
8. Una vez receptadas las carpetas de los aspirantes, se hace una preselección de los candidatos en función al perfil y hoja de vida.
9. Una vez que se tenga a los candidatos, se les comunica para su primera entrevista con talento humano.
10. Si cumple con las expectativas, se procede a realizar las pruebas de conocimiento.
11. Si cumple entre y más del 80% del 100%, el aspirante pasa a la siguiente fase.
12. Siguientemente, se procede a la verificación de los datos proporcionados en el currículum (datos personales, laborales y referencia) de los candidatos preseleccionados.
13. Se elabora informe de selección de candidatos y se entrega el informe al jefe de área y gerencia para su revisión.
14. El jefe de área escoge al candidato idóneo para el puesto y lo comunica a Talento Humano, así como al candidato seleccionado para que asista a la empresa y se le entregue la lista de documentos necesarios para la contratación.
15. Fin.

Tabla 3 Flujoograma de reclutamiento y selección



Elaborado por: Jéssica Albán N.

Tabla 4 Flujograma de ingreso e inducción de nuevos empleados



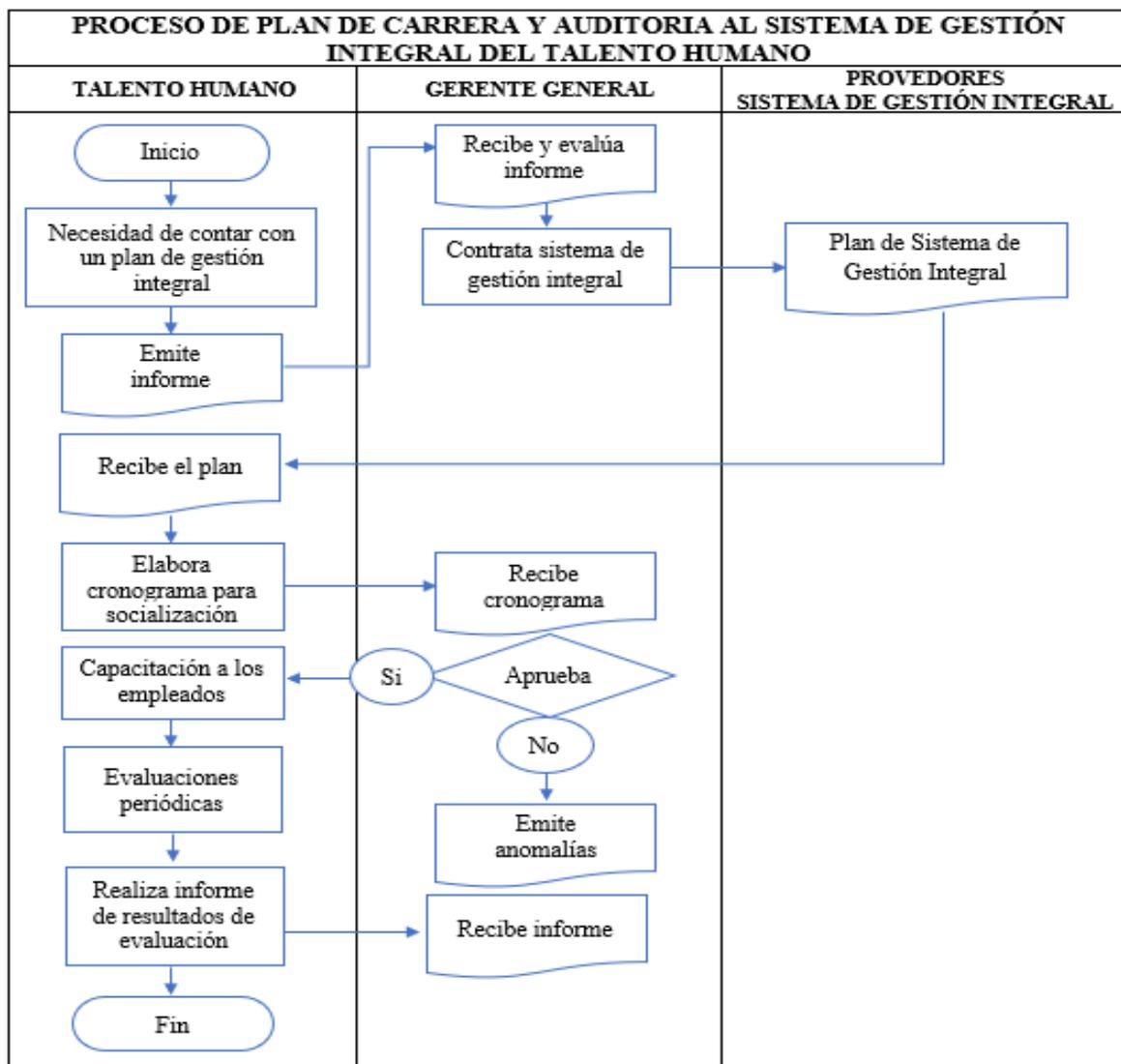
Elaborado por: Jéssica Albán N.

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

1. Inicio, el departamento de Talento humano muestra la necesidad de plantear una gestión integral de talento humano.
2. Se procede a emitir por el departamento el informe al gerente general.
3. El gerente general después de evaluar el informe contrata un sistema de gestión integral.
4. El departamento de Talento humano recepta el modelo y plan de forma detallada.

5. Se elabora por el departamento de Talento Humano un cronograma de socialización y emite al gerente general para su respectiva aprobación. Si aprueba, confirma al departamento de Talento humano su aprobación, en caso de no aprobar, emite informe de las anomalías e inconvenientes que presente el cronograma.
6. Una vez aprobado el cronograma por el gerente general, el departamento de Talento humano, comienza las capacitaciones al personal.
7. Después de esto se realizará evaluaciones periódicas (anualmente), con la finalidad de observar el rendimiento y mejoras en las funciones del departamento del Talento Humano.
8. El departamento de Talento humano, emite informe de las evaluaciones periódicas al gerente general, con la finalidad de socializarlo con los resultados.
9. Fin.

Tabla 5 Flujoograma proceso de plan de carrera y auditoria al sistema de Gestión Integral del Talento Humano



Elaborado por: Jéssica Albán N.

6. CONCLUSIONES

Efectuado la recopilación de información y análisis de resultados obtenidos, se puede concluir que:

- En el transcurso del tiempo se ha gestionado de diferentes formas el talento humano, siendo para las décadas del 70 y 80 donde se resaltó la importancia de esta área dentro de las empresas, cuya finalidad radica en encontrar un mejor uso de estos recursos con los que dispone una empresa. En este contexto, la realización de este tipo de gestiones tiene un efecto en la relación de las organizaciones y su personal, para garantizar un alto nivel de competitividad y productividad. Además, incluir un manual de proceso de gestión de talento humano sirve para identificar los subsistemas existentes dentro de una organización para lograr direccionar los procedimientos de forma eficaz, también permite identificar los perfiles que se ajusten a los puestos por competencias, entre otros aspectos.
- De las entrevistas realizadas se observa que la gestión no se encuentra bien estructurada para los modelos de negocios que proponen las pequeñas empresas, conociéndose que la inducción en el departamento contable se hace de forma empírica por el personal antiguo del área y no mediante la estipulación de un estatuto por parte del departamento de RRHH.
- Los entrevistados de la aplicación del Focus Group, indican que las pymes deben implementar un “plan de gestión de talento humano”, puesto que, considera a este elemento una herramienta claves para mejorar las operaciones y alcanzar los réditos económicos esperados por la empresa.
- Finalmente, se propone la implementación de un manual que debe estar al alcance del personal de gestión de talento humano de estas pymes y que sistematice las principales actividades bajo lineamientos que debe facilitar la realización de los diferentes procesos.

7. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que, las empresas pequeñas y medianas comerciales en la ciudad de Guayaquil, deben tomar en consideración el manual de diseño organizacional y lineamientos que se proponen en el presente estudio, con el objetivo de que socialicen a los empleados de las pymes comerciales las funciones y actividades que son de su responsabilidad y como deben ser efectuadas.
- También, deben contar con una estructura organizacional bien definida en estas entidades, para mantener actualizado la estructura departamental de cada pyme, desde el alto nivel, siendo este gerencial o presidencial con el respectivo nombre de la persona a cargo, y así sucesivamente con cada uno de las áreas.

- Por último, si dentro de las pymes de guayaquil se implementan este tipo de manuales, se recomienda efectuar evaluaciones periódicas para analizar sus resultados y comparar el desarrollo que ha tenido la empresa.

8. BIBLIOGRAFIA

- Arango, Y., Escobar, L., & Garcia, A. (2015). *UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SECCIONAL MEDELLÍN*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/4159/1/Modelo_Medicion_Impacto_Arango_2015.pdf
- Bahamon, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). *UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/Evoluci%C3%B3n%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Chiavenato, I., & Nagore, G. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (10a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Colmenares, A., & Piñero, M. (2008). *La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas*. Obtenido de Universidad Pedagógica Experimental Libertador : <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892006.pdf>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Ekosnegocios. (2012). Ranking Pymes. *Ekosnegocios*, 44-46.
- INEC. (2017). *Directorio de empresas*. Obtenido de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Pickers, S. (2015). *La etnografía como herramienta en la investigación Cualitativa*. Obtenido de Psyma Group AG.: <https://www.psyma.com/company/news/message/la-etnografia-como-herramienta-en-la-investigacion-cualitativa>
- Portales, P., & De la Rosa, M. (15 de Enero de 2017). *Universidad Politécnica de San Luis Potosí*. Obtenido de <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>

- Prieto, P. (2013). *Universidad de Medellin*. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Puig, R. (2013). *Los estudio Fenomenológicos*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/bibliotecarioinvestigando/los-estudios-fenomenologicos-copia>
- Sanfeliciano, A. (13 de enero de 2018). *Diseño de investigación: enfoque cualitativo y cuantitativo*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>
- Toro, L. (Mayo de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20YOLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=C388EAC3BD713023F2E2A2F285F339C5?sequence=2>
- Vallejo, L. (2016). *ESPOCH*. Obtenido de <http://cimogsys.espoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>