



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

**RENSA: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

NOMBRE DE LA ESTUDIANTE:

FIONA ESTEFANÍA PÉREZ ROHRBECK

NOMBRE DE LA TUTORA:

ANGÉLICA SÁNCHEZ

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2017

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Fiona Pérez Rohrbeck

Universidad Espíritu Santo - Ecuador, fperez@uees.edu.ec Facultad de Economía y CCEE.
Edificio F, Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de talento humano para la empresa RENESA, que le permita aumentar la satisfacción laboral entre sus colaboradores y de esta forma mejorar la productividad general del negocio. Dentro de los antecedentes que dan inicio a esta investigación se encuentra que la empresa RENESA no cuenta con un sistema de gestión de talento humano por lo cual sus procesos de selección del personal son netamente empíricos, afectando a la productividad de la empresa. La metodología utilizada dentro de este artículo está basada en un estudio de casos descriptivo, usando una metodología cualitativa. La información se recopiló de fuentes secundarias, se realizó una revisión teórica de casos y artículos científicos referentes a la gestión de talento humano empresarial. El resultado de este trabajo fue el diseño de un sistema de gestión de talento humano adaptado a las necesidades de la empresa RENESA. La conclusión de este trabajo es que mediante el diseño del sistema de gestión de talento humano exista una pauta para futuras investigaciones en la aplicación de sistemas de gestión de talento humano en PYMES.

Palabras claves: Sistema, gestión, diseño, talento humano, empresa, modelo de excelencia

Abstract

The present work aims to design a human talent management system for RENESA, which allows RENESA to achieve job satisfaction among its employees and thus increase overall business productivity. Within the antecedents that give rise to this investigation is that the company RENESA does not have a system of human talent for which its processes of personnel management are purely empirical, which has affected in the productivity of the company. The methodology used within this article is based on non-experimental research, using a qualitative methodology. The information was collected from secondary sources, a theoretical review of cases and scientific articles concerning the management of corporate human talent. The result

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

of this work was to design a human talent management system adapted to the needs of the RENESA Company. The conclusion of this work was through the design of the human talent management system, there is a guideline for future research in the application of human talent management systems in SMEs.

Keywords: System, management, design, human talent, company, model of excellence

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Introducción

En la actualidad para una organización contar con un sistema de gestión de talento humano es de gran importancia, sean grandes o pequeñas empresas, la base de su crecimiento es el capital humano y la selección responsable del mismo. Para aumentar las capacidades empresariales es imperativo que las empresas contraten trabajadores de acuerdo a las necesidades y las metas de la organización (Ordiz & Avellana, 2012).

La iniciativa para el desarrollo de esta investigación surge de la necesidad dentro de la empresa RENESA, en donde se encontró que la empresa no contaba con un sistema de gestión de talento humano. Lo cual ha ocasionado que no exista un conocimiento amplio sobre las competencias, los conocimientos y actitudes que debe tener un postulante a un cargo específico. El proceso de selección de la empresa es por ende totalmente empírico lo que ha incidido en una disminución del rendimiento de sus trabajadores afectando de esta forma a la productividad de la empresa.

La importancia de RENESA dentro del sector empresarial radica en que es una de las únicas empresas que se dedica a la comercialización de productos no tradicionales como son las plantas medicinales. RENESA exporta al continente Europeo alrededor de 100 toneladas anuales de diferentes semillas provenientes de plantas medicinales, con un total de ventas de 1,4 millones de dólares anualmente. Por esta razón ha recibido diferentes reconocimientos internacionales por su aporte a la industria farmacéutica en Europa (El Universo, 2002). Por otro lado, la importancia de RENESA dentro del cantón Pedro Carbo es vital, debido a que es una significativa

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

fuente de empleo para los habitantes de esta zona. En la actualidad RENESA contrata alrededor de 70 personas del sector para los procesos llevados a cabo dentro de las haciendas de enero a agosto de cada año. En épocas de cosecha, empezando desde el mes de septiembre, dicho número de personas contratadas asciende a 80.

El objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de gestión de talento humano adaptado a la empresa RENESA, mediante el uso de una metodología de análisis de casos de empresas reconocidas, que sirva para incrementar la productividad y satisfacción laboral de sus empleados. Dicho objetivo se logrará revisando la literatura académica y escogiendo enfoques teóricos para así ir creando de manera ordenada un conjunto de reglas o normas que permitan la obtención de resultados a corto y mediano plazo y su aplicación en las diferentes áreas administrativas de la empresa RENESA. La importancia del presente trabajo realizado para RENESA es servir como pauta para otras PYMES Ecuatorianas que deseen mejorar su sistema de gestión de talento humano con el fin de lograr un crecimiento empresarial.

Para ello, se realizó una investigación no experimental, basada en una metodología cualitativa. La información recopilada se obtuvo de fuentes secundarias, como artículos científicos y la revisión teórica de casos en donde se han aplicado sistemas de gestión de talento humano en diferentes empresas. Se realizó por último una comparación entre las diferentes teorías revisadas y los casos de estudio para posteriormente diseñar el sistema de gestión de talento humano para RENESA.

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Por último el resultado esperado de esta investigación es diseñar un sistema de gestión de talento humano que vaya de acuerdo a las necesidades de la empresa RENESA y conseguir que este sistema sugiera una solución a la problemática que hoy en día afecta a la empresa al momento de seleccionar a sus colaboradores. En primer lugar se hará una revisión de aspectos conceptuales mediante la revisión de artículos científicos sobre la gestión de talento humano. En segundo lugar, se presentan ejemplos o casos de empresas y sus modelos de gestión de talento humano. En tercer lugar se explicarán los antecedentes y la reseña de la empresa RENESA. Una vez realizado esto se establecerá una relación entre las teorías y casos estudiados con la situación actual y necesidades de la empresa para poder obtener lo que sería un sistema práctico para la empresa. Por último, se presentarán los resultados y conclusiones del trabajo.

Aspectos conceptuales

Definir sistemas de gestión de talento humano

Según Chiavenato (2008) y Correa (2007), un sistema de gestión de talento humano abarca diferentes prácticas y políticas directamente relacionadas con el manejo del capital humano de una organización. Dicho sistema constituye aspectos como los procesos de contratación, la retención de talento humano, capacitación de los trabajadores, motivación y sistemas de remuneración, entre otros.

La gestión de talento humano es hoy en día una evolución de la antigua administración de recursos humanos. En la actualidad los miembros de una organización dejan de considerarse instrumentos, pues ahora abarcan un aspecto de

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

mayor importancia que es el capital intelectual de la organización, lo cual los convierte en un punto clave para su funcionamiento.

Dentro de los factores que diferencian la gestión de talento humano de la antigua administración de recursos humanos se encuentra la flexibilidad y la integración del sistema de gestión de talento humano con la gerencia estratégica. Lo que caracteriza a este sistema es la participación del talento humano mediante estrategias como programas de crecimiento profesional, creación de una cultura organizacional, sistemas de remuneraciones e incentivos, ambiente laboral y otros (Dolan & Reich, 2010).

Gestión de talento humano por competencias

La gestión por competencias es un sistema que vincula las características personales de un aspirante a una vacante con los resultados esperados en el desempeño del puesto. Definiendo el término “competencia” como un grupo de habilidades, conocimientos, técnicas, aptitudes; que otorgan a un individuo las destrezas necesarias para desempeñarse en un área o puesto determinado (Gumucio, 2010). Entre los beneficios adquiridos mediante una gestión por competencias están: El aumento de la motivación y la participación de los trabajadores, mejoras en el ambiente laboral, el logro de metas y objetivos, formación de equipos de trabajo y otros (Dominguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, 2004).

En la tabla 1 se observa la clasificación de las competencias que deben ser evaluadas dentro del modelo de gestión de talento humano (Cegarra-Navarro & Martínez, 2013). La tabla nos muestra que existen 3 tipos de competencias dentro de

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

los parámetros de evaluación del perfil de un candidato. Dichas competencias son evaluadas dentro de los procesos de reclutamiento impartidos por las empresas. La importancia que se le dé a cada una de ellas radica en las necesidades de la empresa.

Competencias genéricas	Pueden ajustarse a diferentes actividades o líneas de trabajo, suelen ser aspectos vinculados con la personalidad o características del individuo, como: Liderazgo, resolución de conflictos, creatividad.
Competencias básicas	Son las que se refieren a conocimientos adquiridos en los estudios, como idiomas, habilidad numérica, escritura.
Competencias específicas	Conocimientos adquiridos mediante la especialización y experiencia laboral.

Tabla #1: Competencias a evaluar en el modelo de talento humano

Compuestos de un modelo de gestión del talento humano

Un modelo de gestión de talento humano debe estar compuesto por diferentes procesos y actividades relevantes para la optimización del manejo del personal e incrementar el compromiso con la organización. En la tabla 2 se observa los componentes más comunes de un sistema de gestión de talento humano (Marino, 2005). Estos componentes son necesarios dentro de un sistema de gestión de talento humano y se consideran hoy en día como los puntos clave de enfoque dentro del área de recursos humanos.

Selección y diseño de puestos	Delimitación de las tareas de un puesto y selección de perfiles adecuados para el cargo.
Formación de personal	Establecer las necesidades de formación del personal contratado mediante; evaluaciones de desempeño, encuestas, sesiones estructurales.
Plan de carreras	Formación de un plan de carreras mediante la creación de mapas de trayectorias o un plan de sucesión. Determinar las competencias necesarias

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

	alcanzadas para la obtención de un cargo superior.
Retribución	Fijar salarios o premios en base a la responsabilidad del puesto, el mercado laboral o requisitos para el puesto. Así como también remuneraciones extras en base a méritos.
Evaluaciones de desempeño	Realizar análisis de adecuación al puesto mediante evaluaciones progresivas. Evaluación 360 con el fin de conocer la percepción del evaluado de jefes, compañeros y externos.
Desarrollo de potencial	Analizar el potencial, mediante evaluaciones de desempeño, intereses personales y adecuación al puesto.

Tabla #2: Compuestos de un sistema de gestión de talento humano

Las características principales de un modelo de excelencia

Para que un modelo de gestión de talento humano tenga éxito debe aportar soluciones a las necesidades básicas de una empresa para manejar su red de colaboradores. Por esta razón es esencial que de dicho sistema de gestión de talento humano se obtenga un vínculo entre los objetivos de la empresa y las actividades de sus colaboradores (Ordiz & Avellana, 2012). Las características más importantes de acuerdo a la literatura revisada son las siguientes.

Primero, se ha identificado a la cultura organizativa (Garay, 2009; Benitez, 2005; Durive, 2007). En la actualidad un modelo de gestión de talento humano debe tener una cultura organizativa marcada, de forma que sea más fácil para los trabajadores adaptarse a ella. La cultura organizacional permite difundir valores compartidos y ejerce una visión sobre los colaboradores para mantenerse unidos en la consecución de las metas organizacionales. La creación de una cultura forma parte de una estrategia de diferenciación que adoptan las empresas, la cual puede ser utilizada como ventaja competitiva frente a otras empresas y es una herramienta base para

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

atraer y retener el capital humano. Según un informe presentado por Deloitte (2016), más de la mitad de organizaciones participantes de su investigación consideran que cambiar su cultura debido a los retos del mercado es un factor necesario para atraer al mejor talento humano.

Segundo, se ha encontrado que el diseño organizacional es muy importante (Indagarra, 2012; Fernánd, 2012; Moreno & Liz, 2009). La forma en que se diseña una estructura organizacional es la base para manejar al talento humano. La estructura gerencial permite la coordinación entre diferentes áreas, adaptar procesos y contribuir a la especialización de los colaboradores en un área específica. Un objetivo del diseño organizacional es crear áreas laborales orientadas al trabajo en equipo. Esto permite flexibilidad pero a su vez da cierto nivel de poder a las áreas de la organización. Un objetivo particular de hoy en día es eliminar los puestos jerárquicos y consolidar a un equipo como uno solo, sin divisiones y de esta forma fomentar las relaciones personales (Deloitte University press, 2016). Por último se considera importante el aprendizaje (Alcover & Gil, 2002; Mejia, Jaramillo, & Bravo, 2006). Dentro de esta parte se encuentra el desarrollo profesional de los colaboradores. El aprendizaje o formación del personal sirve como herramienta base para lograr una competitividad sostenible en una organización, la creación de procesos formativos enfocados en el mejoramiento de la productividad son la clave del éxito de un modelo de gestión. Esta herramienta no sólo se enfoca en formar al personal, sino establecer un aprendizaje colaborativo o grupal que no deje a ninguna pieza de la organización fuera de este modelo. Según Deloitte (2016), en la actualidad los trabajadores buscan lugares de trabajo donde puedan desarrollarse es por esto que las empresas consideran el

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

aprendizaje como una fuente para atraer y retener al talento humano. Un modelo de aprendizaje propuesto por la empresa Deloitte cuenta con un proceso de aprendizaje inmediato, intermedio y transicional.

Metodología

La metodología utilizada dentro de este trabajo está basada en un estudio de casos descriptivo, donde se utilizó una metodología cualitativa. La información obtenida es proveniente de fuentes secundarias. La información se obtuvo mediante la recolección de información en fuentes de internet como, informes, artículos científicos y casos de estudio, referentes a la gestión de talento humano. La unidad de análisis de esta investigación son los casos de estudio de empresas multinacionales referentes a la gestión de talento humano.

El criterio de análisis de esta investigación está basado en el análisis del caso de la empresa RENESA, donde no existe un sistema de gestión de talento humano, lo cual afecta a la productividad de la empresa. La principal consecuencia de esto es el decrecimiento de la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. En consecuencia se ha considerado realizar un análisis de casos de diferentes empresas y adaptarlo a la problemática actual de RENESA.

Primeramente se realizó una revisión documental de diferentes artículos científicos que exponen información sobre aspectos conceptuales y teorías referentes a la gestión de talento humano. A partir de esto se seleccionó los artículos científicos que abarquen los conceptos más relevantes sobre la gestión de talento humano. Por otra parte se realizó una revisión teórica de casos de empresas en donde se han

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

aplicado sistemas de gestión de talento humano como, Kimberly Clark, Nestlé y Bimbo.

Por último se realizó una comparación entre las diferentes teorías revisadas, los ejemplos o casos y la realidad de la empresa para poder diseñar el sistema de gestión de talento humano para la empresa en particular.

Aplicaciones de sistemas de gestión de talento humano

Kimberly Clark

Desde el 2007 en adelante Kimberly Clark se encuentra manejando un sistema de gestión basado en competencias personales mediante el programa *Global Performance Management*. El objetivo de este programa asociado a la gestión por competencias es contribuir al diálogo entre las jefaturas responsables y los miembros del equipo, lo cual permite comprometer a toda la organización con los objetivos de la empresa. La meta de este sistema pionero es valorar o premiar a sus trabajadores en aspectos como la capacidad de toma de decisiones, comportamientos de liderazgo y su aporte hacia la consecución de los objetivos del negocio (Standford Graduate School of business, 2009).

Para el desarrollo de este sistema la empresa estableció un grupo de competencias que se identificaron como relevantes para el negocio. Estas competencias son la base para valorar a los empleados de la empresa y para realizar una política de gestión de talento humano que incluya aspectos como planes de desarrollo profesional y gestión del rendimiento (Erazo, 2008). A partir del desarrollo

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

del sistema de gestión de talento humano por competencias empieza la etapa de adaptación en donde se identificó las necesidades a cubrir y las actividades que se deben desarrollar en cada área de trabajo. Por último existe una fase de revisión y de ajuste como complemento al programa donde se realizó una revisión de aspectos como el rendimiento, áreas de mejora, fortalezas y debilidades, para a partir de esto realizar planes de desarrollo profesional (Aparicio, 2006).

Nestlé

En Nestlé la gestión de talento humano se encuentra enfocada en contratar profesionales con diferentes aptitudes. Por esta razón la selección del personal se realiza en base a competencias personales y profesionales. La gestión de talento humano está enfocada en comprometerse con el liderazgo funcional y la orientación a resultados. La estructura de la gestión de talento se encuentra dividida en tres áreas el área de *Expertise*, el cual implementa estrategias de RRHH. Las estrategias a nivel de negocios específicos que las aplican los *Business Partners* y actividades transaccionales o *Employee Services* (Executive Board, Nestlé S.A., 2012).

El proceso de selección comienza con la descripción de funciones y objetivos que abarca el puesto a cubrir, estas funciones las elaboran directamente los responsables del área. A partir de ese momento se realiza un primer filtro en base a criterios objetivos. La empresa encargada de la selección realiza una primera entrevista en base al currículum del candidato y en sus valores personales. A continuación se toman pruebas como *Predictive Index* (PI) y un test psicotécnico,

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

los cuales evalúan si el perfil va de acuerdo a las necesidades del cargo. Por último los finalistas del proceso mantienen una entrevista con los responsables del departamento al que deberá incorporarse. En esta se evalúa las actitudes, seguido de una prueba práctica relacionada con la vacante a cubrir (Nestlé España, 2010).

Por otra parte la multinacional se encuentra comprometida con el desarrollo de las competencias personales de sus trabajadores. Por esta razón ha formado un plan cuyo objetivo es encontrar medios que permitan el desarrollo de las competencias y actitudes profesionales para cumplir con los desafíos que conlleva cada puesto de trabajo. Un objetivo de este proceso es asegurar la satisfacción laboral de cada empleado y de comprometerse a la formación y desarrollo de sus aptitudes. Para evaluar a sus trabajadores Nestlé emplea un programa llamado *Progress Development Guide* (PDG) donde los trabajadores identifican anualmente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora. Los aspectos evaluativos corresponden a 4 áreas: las competencias seleccionadas por la compañía, dos o tres fortalezas y puntos a mejorar profesionalmente y las necesidades de formación propias (Nestlé España, 2010).

Bimbo

La empresa mexicana Bimbo fundada en 1945, tiene un sistema de gestión de talento humano basado en: Sistemas de trabajo, gestión de talento y calidad de vida. Mediante este sistema de gestión de talento humano la empresa promueve el trabajo en equipo, la participación funcional y el desarrollo integral del personal. El sistema de gestión de talento incluye un sistema de liderazgo y un sistema de planeación

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

enfocado en mejorar la calidad de vida (Sendra, 2007). Las evaluaciones de desempeño se determinan en tres fases: desempeño y forma de trabajar para fomento, seguimiento de los principios organizacionales y las cualidades de jefatura. Por otra parte Bimbo tiene un sistema de talento humano integrado llamado META4 cuyo objetivo es dar solución a diferentes aspectos en la gestión de talento humano. El proceso de implementación del META4 empezó en el 2000 y en la actualidad sirve como un sistema que permite el control del reclutamiento, selección, capacitación, evaluaciones de desempeño y desarrollo de carrera, así como también pago de nóminas y procesos legales (Grupo Bimbo, 2014).

EMPRESA	ATRAER		RETENER		DESARROLLAR	
	bonos y viajes	remuneraciones variables	cultura organizacional	plan de carrera	capacitaciones	educación a distancia
KIMBERLY CLARK	X	X	X	X	X	X
NESTLE	X	X	X	X	X	X
BIMBO		X	X	X	X	X

Tabla #3: Estrategias de gestión de talento humano

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Análisis del caso

RENESA, una empresa familiar

RENESA es una empresa familiar constituida en 1991 por Ramón Navarro Espinoza, la cual se dedica a la exportación de frutas y plantas medicinales a Estados Unidos y el continente Europeo. En la actualidad la empresa se encuentra en la segunda generación al mando y su actual objetivo es crecer en el mercado internacional. RENESA maneja una gama de productos de exportación variada, entre frutas y vegetales, los productos más exportados son diferentes variedades de mango, plátano y plantas medicinales. La empresa se encuentra certificada bajo *GLOBAL GAP* y *OKO GARANTIE*, lo cual garantiza productos de exportación de alta calidad (Fundación Mango Ecuador, 2009).

RENESA es reconocido en el sector agrícola por su larga trayectoria en el sector de exportaciones y por ser una de las principales exportadoras de mango del país. Por otro lado la empresa ha recibido reconocimientos de la Unión Europea por la exportación de plantas medicinales de alta calidad, como el trofeo Euromarket en Bruselas el 26 de abril del 2002. La empresa ecuatoriana fue la única en recibir uno de estos premios, el cuál reconoce la calidad del producto exportado, su origen ecológico y la utilidad de sus productos para la industria Europea (El Universo, 2002).

En la actualidad la empresa cuenta con instalaciones administrativas en la ciudad de Guayaquil y las haciendas productivas se encuentran en el cantón Pedro

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Carbo. Dentro de su equipo de trabajo cuenta con alrededor de 15 empleados fijos distribuidos en las áreas administrativas y operacionales de la empresa. Además la empresa contrata alrededor de 80 trabajadores durante sus procesos de cosecha. La empresa cuenta dentro de la parte administrativa con 3 áreas, área de gerencia general, área de cumplimiento y área de exportaciones. En el caso de la parte productiva no se encuentra jerarquizado el rol de los empleados dentro de las haciendas. La actual representante de la empresa es Diana Navarro Vincent que cuenta con más de 20 años de experiencia en el área de ventas, así como también el área de producción agrícola (RENESA, 2016).

Problemática actual

En la actualidad la empresa RENESA desarrolla un proceso empírico de selección de personal, oponiéndose a las prácticas modernas de gestión de talento humano. El proceso de selección de talento humano de la empresa se basa en aspectos como recomendaciones y experiencia. Por este motivo aspectos como las competencias, aptitudes y habilidades requeridas no son consideradas en dichos procesos de selección. En consecuencia al momento de trabajar con las personas contratadas se producen problemas en cuanto al desempeño laboral y la adaptación al puesto porque en ciertas ocasiones su perfil profesional no va de acuerdo a las habilidades requeridas.

Por otra parte en una observación preliminar de las actividades que se desarrollan, se encontró que la mayoría de su personal está ubicado en puestos de

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

trabajo que no corresponden a su perfil profesional. Por este motivo se ha desarrollado una desmotivación laboral, lo cual disminuye los valores de rendimiento, desempeño y, en consecuencia la organización se enfrenta a una rotación continua de personal. Por último, RENESA no tiene un proceso evaluativo del desempeño, porque no se ha delimitado las funciones del puesto de cada colaborador. Con respecto a las actividades de cada trabajador estas son sólo establecidas informalmente mediante un diálogo entre el trabajador y la gerencia lo cual hace difícil la ejecución correcta de las tareas. En este sentido, la ausencia de un proceso de selección del personal que contenga una descripción de cargos y perfiles profesionales, es parte de la problemática de la empresa. La empresa hoy en día considera necesario diseñar un sistema de gestión de talento humano pues la carencia de éste ha afectado el cumplimiento de las funciones de cada puesto de trabajo y por ende ha afectado a las metas organizacionales.

Diseño o propuesta del modelo de Gestión para RENESA.

RENESA siendo una empresa familiar ha decidido implementar un sistema de gestión de talento humano que le ayude a la asignación de cargos y selección del personal. En la actualidad RENESA se encuentra en proceso de crecimiento por lo cual tendrá que incorporar nuevas áreas y cargos. Por otro lado también es requerida en estos momentos una evaluación y un proceso de reforma de las áreas de trabajo y cargos a ocupar. Por esta razón a pesar de ser una empresa familiar es necesario implementar un sistema de gestión que pueda servir como pauta para un crecimiento a futuro.

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Al evaluar los antecedentes y el proceso actual de la gerencia para seleccionar a sus trabajadores se pudo conocer que se necesita un sistema que permita evaluar las destrezas y capacidades de los postulantes. La capacidad de trabajar bajo presión y los conocimientos son partes que deben de poder ser evaluadas bajo este sistema. Por otro lado el sistema de gestión aplicable para esta empresa debe contener una división de áreas y actividades de cada puesto para evitar que se cumplan las metas.

En el caso de Kimberly Clark podemos ver que además de aplicar un sistema de gestión basado en competencias este tiene como objetivo delimitar las funciones de cada cargo de acuerdo a las metas de la empresa. Nestlé, por otra parte, aplica también un proceso de selección en base a competencias, pero a su vez también pone énfasis en realizar evaluaciones con el fin de mejorar dichas competencias. El liderazgo funcional y la orientación a resultados son base de la gestión de talento humano de Nestlé lo cual ha incrementado el nivel de rigurosidad en el proceso de selección y de ascensos. Por último Bimbo es una empresa enfocada más a la gestión de talento humano por medio del liderazgo y la satisfacción laboral. Cada uno de los procesos de recursos humanos los realiza por medio de un programa tecnológico que adoptaron desde el 2007.

Según lo antes descrito, la empresa RENESA encaja en el perfil del modelo de gestión de Kimberly Clark pues su principal objetivo es alinear las actividades con las metas de la organización, pues en la actualidad los empleados no están en conocimiento de las metas de la empresa y por ende sus actividades tampoco están alineadas a la consecución de las mismas. Por esta razón un modelo de gestión de talento humano basado en competencias sería de gran ayuda en este caso con el fin de

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

crear un vínculo entre las actividades de cada cargo y los objetivos de la empresa. Debido a que la empresa es pequeña y las vacantes para ascensos son escasas el modelo de Nestlé de políticas de ascensos no entraría en su gestión por competencias. Por otro lado un programa de gestión como el de Bimbo incurriría en muchos gastos de implementación para una empresa pequeña.

Enfocándonos en el modelo específico de la gestión de talento humano para RENESA, en el área de selección y diseño de puestos, basándome en la literatura y en los ejemplos revisados es necesario crear una estructura organizacional que permita establecer jerarquía en los puestos de cada área y crear una división por departamentos con una estructura simple. Por otro lado diseñar un manual con los diferentes cargos y funciones que la empresa necesite. También es importante realizar un diseño del perfil del candidato para cada área basado en competencias generales y específicas. Por otra parte en este apartado es necesario efectuar un esquema del proceso de selección y pre-selección del candidato, incluyendo requisitos generales, entrevistas requeridas para el cargo, evaluaciones de conocimientos y test psicológicos. Por último como un valor agregado al proceso de selección sería importante realizar una guía para la conducción de entrevistas de selección.

En el componente de formación de personal será necesario realizar un esquema de inducciones previas a ocupar el puesto de trabajo, en el caso del trabajo operativo las inducciones deben componerse por inducción dentro del puesto de trabajo, inducción de salud, seguridad y bienestar de los trabajadores e inducciones de protección de alimentos. Por otra parte es importante realizar capacitaciones dentro y fuera de la organización, como capacitaciones en el puesto de trabajo y externas por

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

medio de entidades dedicadas al desarrollo de personal. Por ultimo efectuar capacitaciones promocionales con el fin de otorgar al trabajador un ascenso o aumento de salario de acuerdo a las nuevas capacidades adquiridas.

En la fase de plan de carreras, debido a que RENESA se encuentra en proceso de crecimiento se debe realizar un mapa de evaluación de la trayectoria del personal en la organización. A partir de esto se procederá a diseñar evaluaciones del potencial del personal. Por último se elaborará el plan de sucesiones de la empresa respecto a las evaluaciones previas realizadas.

Dentro de las retribuciones para la empresa RENESA, se fijarán salarios en base a una compensación fija y variable. El salario base que se encuentra dado de acuerdo a los parámetros establecidos por las instituciones regulatorias y las compensaciones variables, como horas extra, gratificaciones, premios, bonos, etc. Por último un punto clave respecto a la remuneración sería vincular el desempeño con el salario, mientras mayores sean las calificaciones obtenidas, abran compensaciones más importantes.

Con respecto a la evaluación de desempeño se debe implementar una evaluación por cumplimiento de metas y objetivos, con el fin de incentivar a los empleados a comprometerse con las metas de la organización. Por otra parte esquematizar evaluaciones con una escala de calificación para evaluar parámetros como el cumplimiento de horarios, funciones del cargo, faltas y comportamientos.

En el caso de RENESA en el desarrollo del potencial se debe desarrollar evaluaciones para alto rendimiento, donde se pueda mantener un desempeño sostenido en base a metas medibles y desarrollar un mapa del progreso personal

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

obtenido durante la trayectoria laboral. Por último será necesario implementar un proceso de entrenamiento del personal para asumir mayores responsabilidades así como también el desarrollo profesional de estos.

Selección y diseño de puestos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estructura organizacional con rangos jerárquicos. • Manual con los diferentes cargos y funciones. • Diseño del perfil del candidato basado en competencias. • Esquema del proceso de selección y pre-selección del candidato. • Guía para la conducción de entrevistas de selección.
Formación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un esquema de inducciones previas a ocupar el cargo tanto para empleados administrativos como operativos y para trabajadores fijos y ocasionales. • Capacitaciones en el puesto de trabajo y capacitaciones externas por entidades expertas en el desarrollo del personal. • Efectuar capacitaciones promocionales.
Plan de carreras	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de evaluación de la trayectoria del personal. • Diseño de un plan de evaluaciones del potencial del personal. • Elaboración de un plan de sucesiones.
Retribución	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar salarios fijos en base a las regulaciones del mercado. • Diseñar un esquema de compensaciones variables, bonos, incentivos y premios. • Vincular el desempeño con la remuneración obtenida.
Evaluaciones de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una evaluación por cumplimiento de metas y objetivos. • Evaluaciones con escala de calificación para evaluar diferentes aspectos.
Desarrollo de potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar evaluaciones para alto rendimiento. • Elaborar un mapa del progreso en el desarrollo personal. • Entrenamiento de personal.

Tabla #4: Sistema de gestión de talento humano aplicado a RENESA

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Conclusiones y recomendaciones

El objetivo de este trabajo fue diseñar un sistema de gestión de talento humano adaptado a la empresa RENESA, para lograr un aumento en la satisfacción laboral de sus empleados y por ende impactar de forma positiva en la productividad de la empresa. Dicho objetivo se cumplió mediante el estudio de casos, los cuales se adaptaron a la realidad de la empresa. El sistema de gestión de talento humano se elaboró a partir de la revisión de diferentes teorías y ejemplos de empresas. Dentro del sistema se incluyó también ciertos elementos de la gestión por competencias, pues dentro de la empresa RENESA era necesario entablar una relación entre las tareas y el desempeño de los trabajadores para lograr el cumplimiento de las metas de la organización.

Para estudios posteriores sería interesante investigar sobre sistemas de gestión de talento humano aplicados en PYMES Ecuatorianas o revisar sistemas de gestión de talento humano en empresas del sector agrícola.

Como todo trabajo de investigación, este estudio también tiene sus limitaciones. Primero, solo se ha considerado un número limitado de artículos científicos al realizar la investigación. Segundo, no se incluyó información de empresas nacionales. Por último los artículos escogidos pertenecen a países de habla hispana, lo cual redujo el marco investigativo. Para futuras líneas de investigación, sería importante analizar artículos científicos referentes a diseños de gestión de talento humano en empresas de diferentes sectores, así como también obtener información de empresas que se han adaptado a este tipo de modelos en otros

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

continentes. El principal aporte de este trabajo es servir como pauta para otras PYMES que deseen implementar un sistema de gestión de talento humano y que mediante esta investigación puedan revisar la teoría aplicada en RENESA.

Referencias bibliográficas

- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.
- Aparicio, A. (noviembre de 2006). Kimberly-clark región andina: creando una cultura ganadora. *Capital Humano*, 1(204), 128-135.
- Benitez, K. T. (2005). Consideraciones sobre a Gestión del Talento Humano:El enfoque del Mercadeo Interno. *Visión Gerencial*, 2(0), 91-98.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Martínez, C. E. (2013). El desarrollo de competencias transversales mediante proyectos de emprendimiento en el marco de una asignatura de dirección de operaciones. *Working Papers on Operations Management*, 3(2), 9-13.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión de talento humano* (3 ed.). Mexico: Mcgrawhill.
- Correa, L. J. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(60), 147-164.
- Deloitte University press. (2016). *Tendencias Globales en el capital humano 2016*. Deloitte Development LLC.
- Dolan, S., & Reich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10(2), 35-52.
- Dominguez, J. M., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(1), 56-71.
- Durive, L. C. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 1(5), 87-95.
- El Universo. (16 de junio de 2002). *Almizclillo cotizado para la elaboración de perfume*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www.eluniverso.com/2002/06/16/0001/9/00FF90C72D3C433CBD391D5993C380D8.html>
- Erazo, G. (2008). Giovanna Erazo analiza en ADN organizacional de una de las mejores empresas para trabajar. *Cultura corporativa*, 1(3), 58-59.
- Executive Board, Nestlé S.A. (2012). *La Política de Recursos*. Nestlé. Suiza: Nestec Ltd.

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

- Fernánd, R. M. (2012). Teorías Implícitas, Diseño Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 38(1), 121-130.
- Fundación Mango Ecuador. (02 de 05 de 2009). *Mango Ecuador Foundation*. Recuperado el 08 de 08 de 2017, de <http://www.mangoecuador.org/plantas-exportadores.php?ID=RENESA>
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Grupo Bimbo. (2014). *Infome anual integrado 2014*. Milenio3 / Genera.
- Gumucio, R. L. (2010). La selección del personal basado en competencias y su relación con la eficacia de la organización. *Perspectivas*, 1(26), 129-152.
- Indagarra, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *estudios gerenciales*, 28(123), 43-64.
- Marino, M. V. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33.
- Mejia, A., Jaramillo, M., & Bravo, M. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 43-81.
- Moreno, C. F., & Liz, A. d. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Nestlé España. (junio de 2010). Selección, Formación y Desarrollo, herramientas de Creación de Valor Compartido. *Perspectivas*, 2(3), 3-30.
- Ordiz, F., & Avellana, C. (2012). Gestión Estrategica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- RENESA. (8 de junio de 2016). *RENESA*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www.renesa.com/>
- Sendra, R. S. (enero de 2007). Ganadoras Premio Nacional de Calidad 2007: BIMBO México. *Instituto de fomento a la calidad total*, 31(2), 3-96.
- Standford Graduate School of business. (2009). *Kimberly-clark región andina: creando una cultura ganadora*. Junta Directiva de la Universidad Leland Stanford Junior.

RENESA: Diseño de un sistema de gestión de talento humano