

Empresa ABC: Diseño de un sistema de gestión de talento humano

Fiona Pérez Rohrbeck

Angélica Sanchez-Riofrio

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un sistema de gestión de talento humano para la empresa ABC, 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 ABC 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 ABC. 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

ABC Company: Design of a talent management system

Abstract

The present work aims to design a human talent management system for ABC, which allows ABC 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 ABC 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 of this work was to design a human

talent management system adapted to the needs of the ABC 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

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 ABC, 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 ABC 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. ABC 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 ABC dentro del cantón Pedro Carbo es vital, debido a que es una significativa fuente de empleo para los

habitantes de esta zona. En la actualidad ABC 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 ABC, 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 ABC. La importancia del presente trabajo realizado para ABC 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 ABC.

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 ABC 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 ABC. 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 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 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 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 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 aprendizaje como una

fuelle 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.

Referencias bibliográficas

ABC. (8 de junio de 2016). ABC. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www.renesa.com/>

Álava-Larrea, M.M. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2016). Cervecería Nacional: Un compromiso con el desarrollo sostenible en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 9 (17), 11-20.

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.

Altamirano-Velásquez, A.; Rendón-Salazar, A.; Sanchez-Riofrio, A.M. (2015). Responsabilidad social corporativa: El caso de Mutualista Pichincha. *Revista de Ciencias Estratégicas*, 23 (33), 31- 40.

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.

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). *Informe 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.

Lupton, N.C, Sanchez-Riofrio A.M., Kerpel, A. (2018). Pacari Chocolate: Preserving biodiversity, living without regret. *Editorial Emerald Emerging Markets Case Studies – Reino Unido*.

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.
- Morán-Montalvo, C. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2018). El Perfil Emprendedor Universitario: El caso de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en Ecuador. *Revista Ciencia Administrativa*, 1: enero-junio.
- 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 Estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 59-78.
- Rodriguez-Vasquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2015). Análisis comparativo del NAMA y SAREB. *Análisis Financiero*, 129: 82-95.
- Rodriguez-Vasquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2016). ICTs and Poverty in Latin America. *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, 57 (1), 141-160.
- Sanchez-Riofrio, A.M.; Guerras-Martín, L.A.; Forcadell, F.J. (2016). Reestructuración de la cartera de negocios: Revisión de la literatura. *Podium*, 30 (2), 71-83.

Sanchez-Riofrio, A.M. y Palma-Reyes, C.P. (2018). Crowdfunding: Una revisión de la literatura. *ECOCIENCIA*, 5 (3): 1-13.

Sanchez-Riofrio, A.M. y Arévalo-Silva, M.C (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: Análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001–2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 3 (3), 59-70.

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.

Zambrano, D.; Rodríguez-Vásquez, J.G. y Sanchez-Riofrio, A.M. (2018). Factores que motivan la creación de spin-offs universitarias en los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil. *RES NON VERBA*, 8 (2): 159-175.