

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.440>

Modelo de gestión del talento humano en el sector industrial de la ciudad de Cuenca- Ecuador

Human talent management model in the industrial sector of Cuenca, Ecuador

Modelo de gestão de talentos humanos no setor industrial da cidade de Cuenca- Equador

Kléber Antonio Luna-Altamirano ¹

klunaa@ucacue.edu.ec

<http://orcid.org/0000-0002-4030-8005>

María Isabel Chillogalli-Chimbo ²

isabelchillogalli98@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1336-7795>

Diana Priscila Rivas-Barrera ³

dianarivasp84@gmail.com

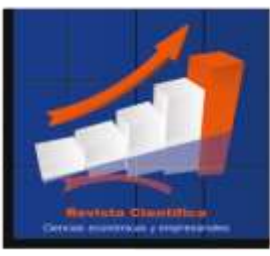
<https://orcid.org/0000-0001-7901-2271>

Correspondencia: klunaa@ucacue.edu.ec

* **Recepción:** 14/ 04/ 2021 * **Aceptación:** 10/05/ 2021 * **Publicación:** 10/06/ 2021

1. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia, de la Universidad del Zulia (Venezuela). Magister en Administración de Empresas, Mención Recursos Humanos y Marketing. Economista. Docente investigador, Unidad Académica de Administración de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
2. Licenciada en Administración de empresas, Unidad Académica de Administración de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.
3. Licenciada en Administración de empresas, Unidad Académica de Administración de la Universidad Católica de Cuenca, Ecuador.

El presente artículo pertenece al proyecto de investigación titulado: “Sistema de indicadores económico-financiero con base en la metodología de la lógica difusa para el impulso de la productividad, competitividad y sustentabilidad en el sector industrial de Cuenca-Ecuador”, aprobado en la séptima convocatoria CIITT realizado por la Universidad Católica de Cuenca, para el período 2020-2022



Resumen

El Talento Humano es uno de los recursos más valiosos de la empresa, depende de su control y gestión, el satisfactorio alcance de metas y cumplimiento de objetivos. El problema de esta investigación es el bajo nivel de productividad presentado en el Talento Humano de las empresas de fabricación de muebles en Cuenca- Ecuador, por falta de gestión y control del personal, por parte de los administrativos. El objetivo de este estudio es desarrollar y presentar a este sector un modelo de gestión con el propósito de mejorar su nivel de productividad. El constructo metodológico se basa en una investigación de tipo descriptivo, recayendo en el plano cuantitativo, utilizando como herramienta de recolección de datos la encuesta, adaptando la teoría del expertizaje para establecer indicadores críticos de la productividad. Los Resultados destacan los indicadores en los cuales se basa la investigación, permitiendo generar un esquema global de los puntos más críticos presentes en el Talento Humano, para así asegurar una correcta guía de la aplicación y control de procesos productivos. Con la participación de los gerentes y propietarios se construyen caminos hacia un alto nivel de productividad y eficiencia del talento humano, esperando que el modelo de gestión ayude a sobresalir en el mercado a dicho sector.

Palabras clave: Modelo de gestión; talento humano; productividad; lógica difusa.

Abstract

The Human Talent is one of the most valuable resources of the company, depends on its control and management, the satisfactory achievement of goals and fulfillment of objectives. The problem of this research is the low level of productivity presented in the Human Talent of the furniture manufacturing companies in Cuenca, Ecuador, due to the lack of management and control of the personnel by the administrative staff. The objective of this study is to develop and present to this sector a management model with the purpose of improving its productivity level. The methodological construct is based on a descriptive type of research, falling on the quantitative level, using the survey as a data collection tool, adapting the theory of expertise to establish critical productivity indicators. The results highlight the indicators on which the research is based, allowing to generate a global scheme of the most critical points present in the Human Talent, to ensure a correct guide for the application and control of productive processes. With the participation of

managers and owners, paths towards a high level of productivity and efficiency of human talent are built, hoping that the management model will help the sector to stand out in the market.

Keywords: Management model; human talent; productivity; fuzzy logic.

Resumo

O Talento Humano é um dos recursos mais valiosos da empresa, depende do seu controle e gestão, do cumprimento satisfatório de metas e do cumprimento de objetivos. O problema desta pesquisa é o baixo nível de produtividade apresentado no Talento Humano das empresas moveleiras de Cuenca-Ecuador, devido à falta de gestão e controle do pessoal por parte do pessoal administrativo. O objetivo deste estudo é desenvolver e apresentar a este setor um modelo de gestão com o objetivo de melhorar o seu nível de produtividade. O construto metodológico baseia-se em uma pesquisa descritiva, enquadrando-se no nível quantitativo, utilizando a survey como instrumento de coleta de dados, adaptando a teoria da expertise para estabelecer indicadores críticos de produtividade. Os Resultados destacam os indicadores em que se baseia a pesquisa, permitindo gerar um esquema global dos pontos mais críticos presentes no Talento Humano, de forma a garantir um correto direcionamento da aplicação e controle dos processos produtivos. Com a participação de gestores e proprietários, vão sendo construídos caminhos para um elevado nível de produtividade e eficiência do talento humano, na esperança de que o modelo de gestão ajude este setor a se destacar no mercado.

Palavras-chave: Modelo de gestão; talento humano; produtividade; lógica difusa.

Introducción

El sector Industrial Manufacturero representa gran parte de la economía del país, por ello es necesario proporcionar herramientas que permitan mejorar su nivel de productividad. Basándose en lo planteado, el objetivo de la investigación es diseñar un Modelo de Gestión de la Productividad del talento humano de la industria manufacturera dedicada a la fabricación de muebles de madera en Cuenca-Ecuador.

Duque, presenta la definición de un modelo de gestión como: “El modelo de gestión es la forma de organizar y combinar los recursos con el objeto de cumplir con los objetivos; es decir, el conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento



para conseguir los resultados esperados y mejorar el desempeño de la organización” (2009, p. 39). Así también, Asencio, Burgos y Campello (2019) manifiestan que el modelo de gestión es un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización, basado en la identidad corporativa, cultura y comunicación organizacional, tiene por objetivo mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados, así como posicionar la imagen e identidad del sector industrial.

La productividad es definida por Prokopenko como “el uso eficiente de recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de diversos bienes y servicios (...) es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos” (1987, p.3). Partiendo de lo antes mencionado, la productividad humana se refiere al tiempo que la persona tarda en realizar sus tareas u obligaciones, cuanto menor tiempo emplee para conseguir el resultado mayor será su nivel de productividad. Chiavenato aludía que “La productividad humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas” (2007, p. 279).

En la construcción de modelo de gestión de la productividad, las variables se derivan del proceso de gestión de talento humano, el cual es definido por Chiavenato como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (2009, p. 9). La gestión del talento humano representa la base de la investigación, es necesario plantear un esquema que permita administrar de forma correcta las actividades del talento humano.

Para la metodología se emplea como herramienta de selección de variables el expertizaje, definido por Luna y Sarmiento (2019) como la consulta realizada a un grupo definido de expertos en afinidad con un determinado tema, con la intención de acotar la incertidumbre. Con ello una vez determinados los indicadores más relevantes se procede a el análisis de las 25 empresas cuencanas manufactureras dedicadas a la fabricación de muebles, empleando como mecanismo de recolección de datos la encuesta, de ahí se determinará los puntos críticos y se establecerá soluciones respectivas.

Estado del arte

El creciente interés por alcanzar altos estándares de productividad lleva a las empresas a buscar herramientas que les permitan responder con facilidad a las exigencias del mercado. Esta investigación pretende diseñar y proporcionar al sector manufacturero, dedicado a la fabricación de muebles, un Modelo de Gestión que les permita promover la productividad dentro de la organización dando seguimiento y controlando diversos indicadores de la gestión del talento humano, con el propósito de que este les permita realizar una inspección continua del cumplimiento de metas y objetivos planteados; al efecto se cita como respaldo investigaciones de algunos autores: Rojas, Cespedes y Bambaren (2020) en su investigación sobre la gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral, refleja que el potencial activo de una organización son las personas, para lo cual propone un modelo de gestión de talento humano, basado en capacidades, conocimiento y habilidades, que contribuya con mecanismos, herramientas, técnicas e instrumentos y genere eficiencia en la productividad laboral, de esta manera, mejorar el nivel de desempeño y proporcionar un servicio de calidad con capital humano eficiente.

Por otra parte, Campos et al. (2018) desarrollan un modelo de gestión del conocimiento en una empresa manufacturera que permite al colaborador ser más productivo mejorando sus habilidades, conocimientos y actitudes para poder desempeñar eficientemente sus actividades, además de lograr los objetivos organizacionales. Partiendo de la concepción que el talento humano es el eje central de la empresa, Reinoso et al. (2019) implementan un modelo de gestión del talento humano por competencias, el cual da como resultado un departamento de capital humano fuerte que busca alcanzar la eficacia y eficiencia, personal altamente competitivo, además permite el mejoramiento de procesos y procedimientos, elevando así los índices de productividad. Lo mencionado se complementa con lo expuesto por Vera y Blanco (2019) quienes plantean un modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios, en el cual destaca la importancia de llevar procesos de control modernos basados en la participación colectiva, pues permiten mantener un personal alineado a las estrategias organizacionales de la empresa.

Dichas investigaciones apoyan la idea de que una correcta gestión del talento humano permitirá a la empresa impulsar los niveles de competitividad, productividad y sustentabilidad.



Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, mediante un enfoque cuantitativo, empleando la encuesta como herramienta de recolección de datos, la cual está dirigida a directivos y jefes de Talento Humano de 25 empresas pertenecientes a la industria manufacturera dedicadas a la fabricación de muebles.

El proceso consta de dos fases; en la primera el establecimiento de indicadores clave derivados de la gestión del talento humano, la cual se realiza mediante la aplicación de la teoría del expertizaje; y la segunda el estudio de dichos indicadores para constatar su inestabilidad en la empresa y así desarrollar las mejores soluciones a dicha problemática.

La gestión de Talento humano cuenta con etapas que se desarrollan de acuerdo con el movimiento del personal en la empresa, cada etapa representa variables que permiten medir el nivel de productividad, las cuales se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1: Indicadores de la Gestión de Talento Humano

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	INDICADORES DE GESTIÓN	VARIABLES
INCORPORACIÓN	RECLUTAMIENTO	- Tiempo promedio de selección del personal.
	SELECCIÓN	- Índice de Retención del Personal Clave.
COLOCACIÓN	ORIENTACIÓN	- Porcentaje del conocimiento de normas y políticas de la empresa
	MODELADO DE TRABAJO	- Índice de participación de los trabajadores en decisiones empresariales
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	- Índice de cumplimiento de objetivos - % de reservas de directivos (Relevos) listos para promoverse
RECOMPENSAR	REMUNERACIÓN	- Porcentaje por encima o debajo del Mercado - Ratio de equidad salarial entre hombres y mujeres.
	PRESTACIONES Y SERVICIOS	- Índice de Satisfacción Laboral
DESARROLLO	CAPACITACIONES	- Inversión en formación y desarrollo por trabajador.
	DESARROLLO PERSONAL (PLAN CARRERA)	- Porcentaje de trabajadores que participan en acciones de formación y desarrollo.
RETENCIÓN	RELACIONES INTERPERSONALES	- Porcentaje de trabajadores que conocen la estrategia de la empresa. - Grado de satisfacción con la comunicación entre áreas.
	HIGIENE SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	- Índice de accidentalidad

Fuente: Elaboración propia

De las variables del proceso de gestión de talento humano se selecciona las siguientes para objeto de estudio (Tabla 2).

Tabla 2: Variables de la Gestión de Talento Humano

#	Variables
1	Tiempo promedio de selección del personal
2	Retención del Personal Clave
3	Conocimiento de normas y políticas de la empresa
4	Participación de los trabajadores en decisiones empresariales
5	Cumplimiento de objetivos
6	Reservas de directivos (Relevos) listos para promoverse
7	Remuneración en el Mercado
8	Equidad salarial entre hombres y mujeres
9	Satisfacción Laboral
10	Inversión en formación y desarrollo por trabajador
11	Participación en acciones de formación y desarrollo
12	Estrategias de la empresa
13	Comunicación entre áreas
14	Índice de accidentalidad

Fuente: Elaboración propia

Teoría del Expertizaje

El expertizaje es la acción de solicitar a expertos, calificar variables en diferentes áreas, según el grado de incidencia a su criterio. Esta herramienta se deriva de la lógica difusa, la cual es explicada por Álvarez et al. como:

Una alternativa a la lógica clásica, que se basa en los conjuntos difusos, puesto que en el mundo en que vivimos existe mucho conocimiento impreciso, el mismo razonamiento humano que actúa con este tipo de información, es por ello que la lógica difusa fue diseñada para imitar este comportamiento. (2020, p.22)

Para la medición de esta técnica se emplea la cadena endecadaria la cual disminuye la incertidumbre y ajusta los valores estudiados. En referencia, Kaufmann & Gil expresan que “La introducción de una valuación matizada entre 0 y 1 permite intervenir niveles de verdad en la noción de incidencia” (1989, p.26). A continuación, se presenta lo mencionado:



Tabla 3: Escala Endecadaria

Valor	Grados de incidencia
0	Sin incidencia
0.1	Prácticamente sin incidencia
0.2	Casi sin incidencia
0.3	Poca incidencia
0.4	Algo de incidencia
0.5	Mediana incidencia
0.6	Incidencia sensible
0.7	Bastante incidencia
0.8	Alta incidencia
0.9	Altísima incidencia
1	Incidencia absoluta

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de desarrollo de la teoría de expertizaje, como primer punto se elabora un cuestionario dirigido a jefes de talento humano, producción y ventas, a una muestra de 30 expertos seleccionados, el cual se obtuvo mediante muestreo aleatorio simple al tener cuantificado el universo en la base de datos de la Superintendencia de Compañías. Se solicita a los encuestados dar puntuación, basándose en la cadena endecadaria, según su criterio. Los resultados obtenidos de los expertos en el área, referente a la primera variable: tiempo promedio de selección del personal, se presenta a continuación en la tabla 4:

Tabla 4: Opinión de expertos “Tiempo promedio de selección del personal”

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Respuestas	0,8	0,7	1,0	0,5	0,7	0,4	1,0	0,6	0,9	0,5	0,9	0,8	0,4	0,6	1,0
Expertos	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Respuestas	0,9	0,8	0,4	1,0	0,5	0,9	1,0	0,7	0,6	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,5

Fuente: Elaboración propia

Los datos proporcionados por los expertos revelan que el valor de 0,4 se repite tres veces al igual que 0,6 y 0,7; 0,5 cuatro veces; 0,8 y 0,9 cinco veces respectivamente y siete expertos puntúan con una calificación de 1 con respecto a la importancia del factor “Tiempo promedio de selección del personal”. En el paso número dos, se sistematiza la puntuación dividiendo los valores de frecuencia obtenidos para el número de expertos (30), así el valor $3 \div 30 = 0,100$; $4 \div 30 = 0,133$, de igual forma con el resto de los valores. Es necesario hacer uso de tres decimales resultantes en la operación aritmética con el propósito de aprovechar la valiosa información al máximo. A continuación, se procede a realizar la acumulación de frecuencias, esta inicia al final de la serie y

se detiene hasta que se obtiene el valor de la unidad, de ahí en adelante todos los valores serán uno. Para finalizar, se realiza la sumatoria de la acumulación de frecuencias, omitiendo el grado de presunción α igual a cero. Concluida la operación, los resultados se presentan en el Tabla 5.

Tabla 5: Serie normalizada y acumulación de frecuencias (bandas). Tiempo promedio de selección del personal

Grado de Presunción α	Frecuencia	Normalización de la frecuencia	Acumulación de frecuencias
0	0	0	1
0,1	0	0	1
0,2	0	0	1
0,3	0	0	1
0,4	3	0,100	1
0,5	4	0,133	0,900
0,6	3	0,100	0,767
0,7	3	0,100	0,667
0,8	5	0,167	0,567
0,9	5	0,167	0,400
1	7	0,233	0,233
TOTAL	30	1	7,533

Fuente: Elaboración propia

En el punto tres, el valor obtenido en la acumulación de frecuencias es dividido entre 10, ($7,533/10= 0,753$), este representa el número de elementos que forman el grado de incidencia considerado únicamente desde 0,1 hasta 1. Posteriormente se realiza la misma técnica para las 14 variables, proporcionando el siguiente resultado descrito en la Tabla 6.

Tabla 6: Determinación de los umbrales

#	Variables	Umbrales
1	Tiempo promedio de reclutamiento y selección del personal	0,753
2	Retención del Personal Clave	0,773
3	Conocimiento de normas y políticas de la empresa	0,800
4	Participación de los trabajadores en decisiones empresariales	0,830
5	Cumplimiento de objetivos	0,777
6	Reservas de directivos (Relevos) listos para promoverse	0,463
7	Remuneración en el Mercado	0,493
8	Equidad salarial entre hombres y mujeres	0,787
9	Satisfacción Laboral	0,800
10	Inversión en formación y desarrollo por trabajador	0,723
11	Participación en acciones de formación y desarrollo	0,493
12	Estrategias de la empresa	0,763
13	Comunicación entre áreas	0,773
14	Índice de accidentalidad	0,833

Fuente: Elaboración propia



En este paso se procede a recopilar información de las personas expertas en el área de Gestión de Talento Humano, gerentes y subgerentes, para ello se consideraron 10 representantes de las industrias manufactureras dedicadas a la fabricación de muebles, considerando una opinión mínima y otra máxima, en intervalos de confianza (bandas). La Tabla 7 presenta la información recolectada con relación a la variable “Tiempo promedio de selección del personal”.

Tabla 7: Opinión de expertos “Tiempo promedio de selección del personal”

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Respuestas	[0,3, 0,8]	[0,4, 0,8]	[0,5, 0,9]	[0,3, 0,8]	[0,4, 0,7]	[0,5, 0,9]	[0,6, 0,9]	[0,4, 0,8]	[0,6, 0,9]	[0,6, 0,9]

Fuente: Elaboración propia

En la quinta parte del proceso, se determina los valores de expertizaje con intervalos de confianza, realizando el mismo procedimiento empleado en la Tabla 5, a continuación, los resultados obtenidos:

Tabla 8: Serie normalizada y acumulación de frecuencias. “Tiempo promedio de selección del personal”

Grado de Presunción α	Frecuencia		Normalización de la frecuencia		Expertón	
0	0	0	0	0	1	1
0,1	0	0	0	0	1	1
0,2	0	0	0	0	1	1
0,3	2	0	0,200	0,000	1	1
0,4	3	0	0,300	0,000	0,800	1
0,5	2	0	0,200	0,000	0,500	1
0,6	3	0	0,300	0,000	0,300	1
0,7	0	3	0,000	0,300	0,000	1
0,8	0	2	0,000	0,200	0,000	0,700
0,9	0	5	0,000	0,500	0,000	0,500
1	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000
TOTAL	10	10	1	1	4,600	8,200

Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo del paso seis, se determina los intervalos de confianza (expertón) empleando la técnica utilizada para la Tabla 6., los datos de la variable expuesta serian: $(4,600/10=0,460$; $8,200/10=0,820$), el procedimiento se realiza con cada una de las variables, para obtener intervalos de confianza. Después se realiza una relación entre los umbrales obtenidos en la Tabla 3. con los valores del expertón (Tabla 9), de tal manera que la variable que tenga valores que estén dentro del

intervalo serán aceptadas, mientras que aquellas que su valor sea mayor o menor a los intervalos son negadas. Lo expuesto se detalla en la Tabla 9.

Tabla 9: Determinación de los expertones y variables.

#	Variables	Umbrales	Intervalos de confianza (Expertón)		Resultados
1	Tiempo promedio de reclutamiento y selección del personal	0,753	[0,460	0,820]	Aprobado
2	Retención del Personal Clave	0,773	[0,290	0,720]	Aprobado
3	Conocimiento de normas y políticas de la empresa	0,800	[0,260	0,640]	Negado
4	Participación de los trabajadores en decisiones empresariales	0,830	[0,460	0,890]	Aprobado
5	Cumplimiento de objetivos	0,777	[0,390	0,870]	Aprobado
6	Reservas de directivos (Relevos) listos para promoverse	0,463	[0,470	0,680]	Negado
7	Remuneración en el Mercado	0,493	[0,500	0,760]	Negado
8	Equidad salarial entre hombres y mujeres	0,787	[0,440	0,850]	Aprobado
9	Satisfacción Laboral	0,800	[0,500	0,930]	Aprobado
10	Inversión en formación y desarrollo por trabajador	0,723	[0,510	0,910]	Aprobado
11	Participación en acciones de formación y desarrollo	0,493	[0,500	0,740]	Negado
12	Estrategias de la empresa	0,763	[0,520	0,960]	Aprobado
13	Comunicación entre áreas	0,773	[0,490	0,930]	Aprobado
14	Índice de accidentalidad	0,833	[0,490	0,920]	Aprobado

Fuente: Elaboración propia

Como último paso se determina el nivel de importancia de las variables aprobadas, totalizando los umbrales aprobados en la Tabla 9, lo que representaría el 100% de importancia, para determinar el grado de importancia individual se multiplica cada umbral por el 100% de importancia dividido para la sumatoria de umbrales $((0,753*100) / 7,813=9,64)$, así se obtiene la puntuación de cada variable, la cual se redondea para obtener el puntaje máximo; lo descrito se observa en la Tabla 10.

Tabla 10: Nivel de importancia de las variables

#	Variables	Umbrales	Nivel de importancia	Puntaje máximo
1	Tiempo promedio de reclutamiento y selección del personal	0,753	9,64	10
2	Retención del Personal Clave	0,773	9,90	10
3	Participación de los trabajadores en decisiones empresariales	0,830	10,62	11
4	Cumplimiento de objetivos	0,777	9,94	10
5	Equidad salarial entre hombres y mujeres	0,787	10,07	10
6	Satisfacción Laboral	0,800	10,24	10
7	Inversión en formación y desarrollo por trabajador	0,723	9,26	9
8	Estrategias de la empresa	0,763	9,77	10
9	Comunicación entre áreas	0,773	9,90	10
10	Índice de accidentalidad	0,833	10,67	11
	TOTAL	7,813	100	100

Fuente: Elaboración propia

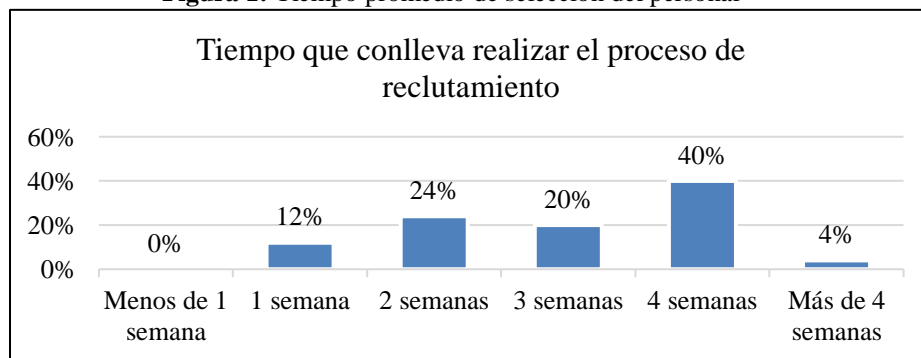


El expertizaje es un proceso sustancial para obtener un estudio fundamentado de los indicadores que afectan el nivel de productividad de las empresas según los expertos. Una vez obtenido las diez variables se procede a formular una encuesta para determinar las situaciones problemáticas que viven cada día la industria manufacturera, en el proceso de Gestión de Talento Humano.

Resultados

Basado en los indicadores seleccionados por los especialistas, se proyecta los resultados arrojados en las encuestas realizadas a las empresas manufactureras, los cuales permitirá establecer un modelo de gestión de la productividad que garantice una correcta administración del capital humano, desde los puntos más críticos presentados.

Figura 1: Tiempo promedio de selección del personal



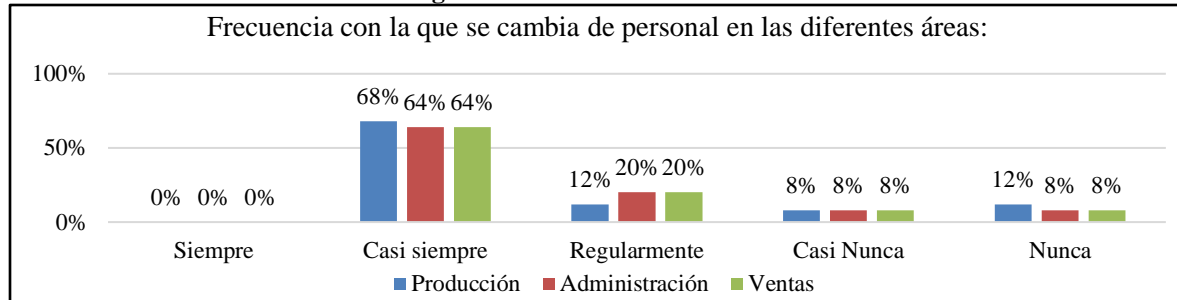
Fuente: Elaboración propia

La base de desarrollo de la organización debe centrarse en la recolección de un excelente recurso humano, pues este representa la capacidad de la organización y sus valores. El tiempo que las organizaciones manejan para contratar personal es extendido, pues un 40% de los encuestados tarda 4 semanas, lo cual representa un gasto eminente, frente a esto se debe optimizar el proceso estableciendo técnicas y estrategias. Rodríguez y Calcerrada aluden:

Durante el proceso de selección y contratación, un factor de mejora es la inversión del tiempo y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas sobre el personal. Es importante determinar factores tales como inversión en tecnología que permita contactar con candidatos de otros puntos geográficos, obtener materiales para las pruebas adecuados, poder dedicar el tiempo necesario para interactuar con los

candidatos, tener tecnología para poder verificar las referencias o realizar adecuados y exhaustivos exámenes médicos. (2020, p. 29)

Figura 2: Retención del Personal Clave

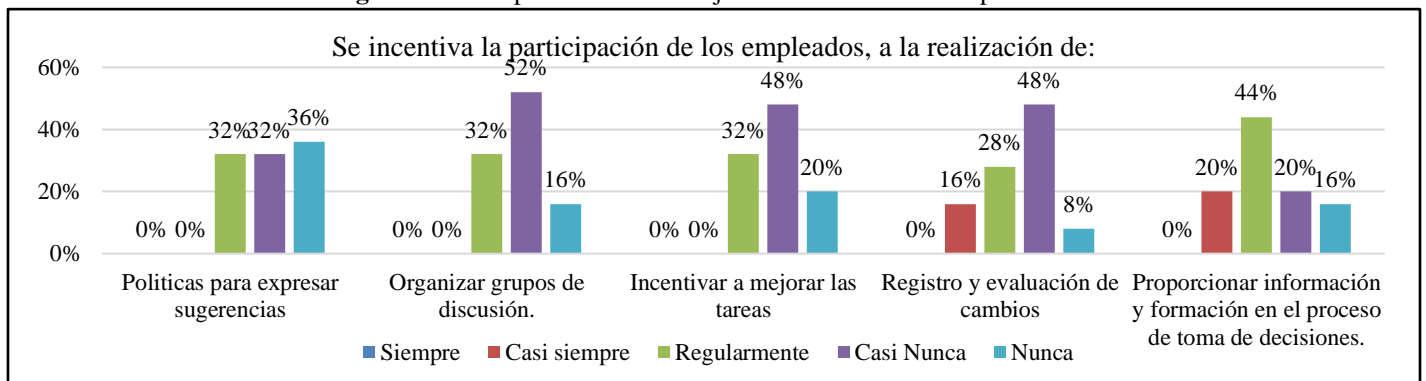


Fuente: Elaboración propia

Es importante mantener personal estratégico, que conozca la metodología que la empresa emplea para llevar a cabo los procesos, pues su experiencia, habilidades y capacidades son las que permiten mantener un desarrollo ágil y productivo. Cuando el personal rota constantemente, como en este caso superando el 50% de rotación en todas las áreas, dificulta la productividad en diferentes áreas, pues ingresan personas que desconocen la forma en que la empresa maneja diferentes situaciones. Así sostiene Chiavenato:

Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, la empresa pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa (...) pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen. (2007, p.144)

Figura 3: Participación de los trabajadores en decisiones empresariales

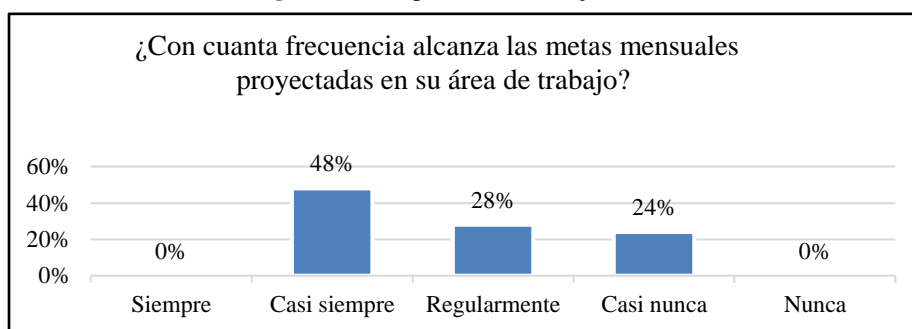


Fuente: Elaboración propia



Como se observa (Figura 3.), las industrias manufactureras dedicadas a la fabricación de muebles privan a sus colaboradores a desarrollar un clima laboral interactivo. Es necesario que las empresas adopten una cultura organizacional con visión corporativa fundamentada en la confianza, en la cual se incluya al personal en el proceso de toma de decisiones de manera participativa y consensual, puesto que es el método correcto para alcanzar niveles óptimos de productividad. El talento humano en la organización representa el capital que aportará al éxito de esta, por consiguiente, es importante la participación de todos los trabajadores dejando de fuera las jerarquías, órdenes y mandatos (Hayes, 2016).

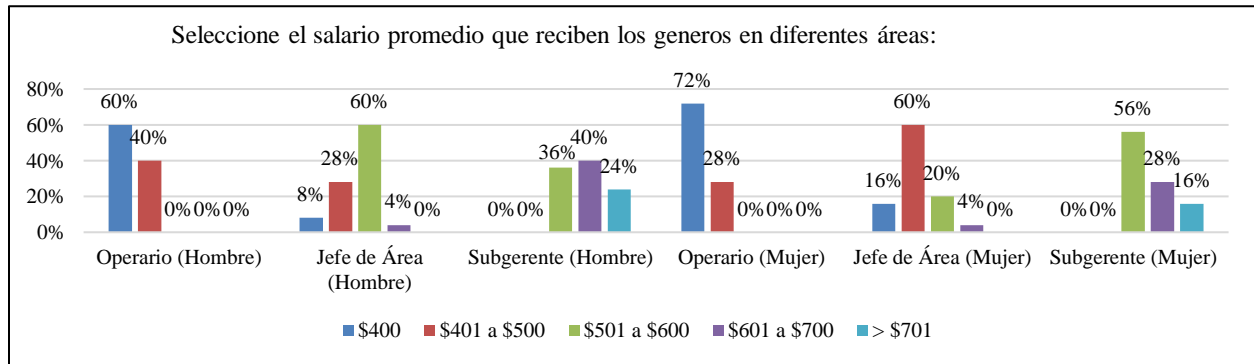
Figura 4: Cumplimiento de objetivos.



Fuente: Elaboración propia

El éxito de las organizaciones radica en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales, en el cual cada miembro debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de los objetivos (Sánchez y García, 2017). Como se evidencia en la figura 4., si bien el porcentaje de cumplimiento de objetivos es alto, marcando un 48%, no alcanza un número representativo dado que no existe una correcta gestión de evaluación de desempeño. Al realizar una evaluación de desempeño es posible que el trabajador alcance un desarrollo personal y profesional de acuerdo con sus aportes en la consecución de los objetivos organizacionales, pensando no sólo en la productividad de la empresa sino en el progreso personal - laboral del trabajador, lo cual permitirá a la organización alcanzar a totalidad el cumplimiento de objetivos (Matabancoy, Álvarez y Riobamba, 2019).

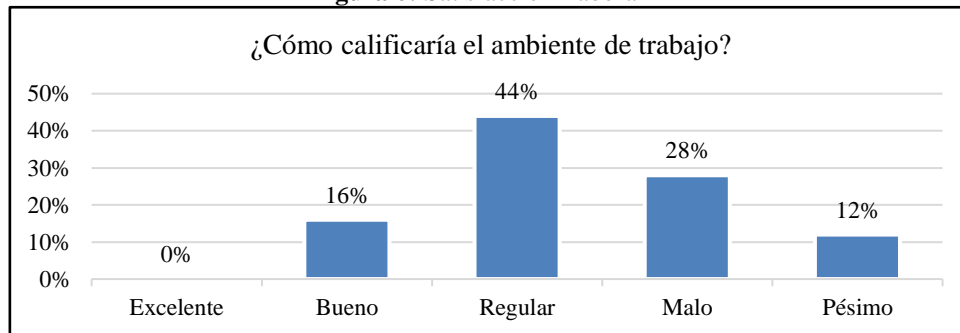
Figura 5: Equidad salarial entre hombres y mujeres



Fuente: Elaboración propia

La diferencial salarial entre hombres y mujeres, representa un problema en el ambiente laboral manufacturero, en la figura anterior se observa la diferencia entre personas que ocupan el mismo cargo. Chávez y Ríos (2014) manifiestan, la mujer recibe un nivel de aceptación en el campo laboral diferente al del hombre, el empleador prefiere contratar más hombres que mujeres, pues supone que el contratar mujeres acarrea más costos y existen limitantes para ocupar ciertos cargos, a pesar de que la mujer invierte mayor tiempo y dedicación a la formación recibe un menor salario con respecto al hombre teniendo las mismas competencias.

Figura 6: Satisfacción Laboral



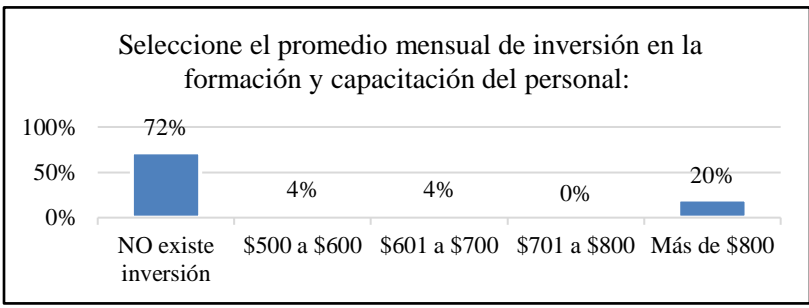
Fuente: Elaboración propia

En este caso los índices de satisfacción son bajos, pues un 48% califica el ambiente laboral como regular. “La satisfacción en el trabajo forma parte de la actitud general de un individuo hacia su empleo” (Paramo, Flores y Diaz, 2016, p. 173). Comprendiéndose así que la satisfacción laboral se relaciona con la percepción que la persona tiene del entorno que le rodea, según Segredo (2016) la satisfacción en el trabajo dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la



organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia.

Figura 7: Inversión en formación y desarrollo por trabajador.



Fuente: Elaboración propia

La capacitación y formación son la clave para que el trabajador desarrolle y ponga en práctica sus habilidades, mejorando así su desempeño laboral. Parra y Rodríguez (2016) manifiestan que, invertir en la formación del personal genera resultados satisfactorios a largo plazo y bienestar para todos los colaboradores, por lo contrario, la ausencia de capacitación trae como consecuencia el incurrir en costos de tipo económico: baja productividad, menor calidad, deficiencia en la atención al cliente, desperdicio en materia prima, infrutilización de máquinas; así como otros gastos. Como se observa en la Figura 7, no existe inversión en la capacitación del personal de la industria manufacturera.

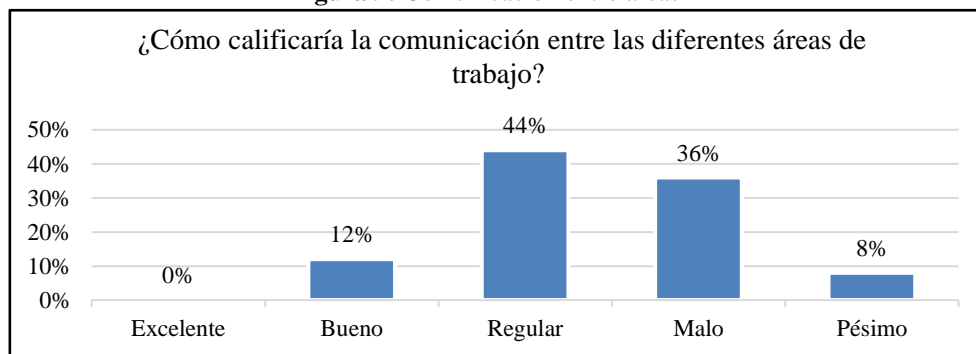
Figura 8: Estrategias de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representa una prioridad para el crecimiento económico, para ello se debe planificar maniobras que permitan acrecentar el negocio. Como se observa en la figura 8, el 36% de los encuestados no conoce las estrategias de la organización, y solo un 4% conoce y practica las estrategias. “Una estrategia en esencia comprende el conjunto de actividades planificadas, que ayudan a tomar decisiones, para alcanzar los objetivos; en el ámbito empresarial pudiéramos plantear que son los pasos que seguir para obtener los mayores beneficios posibles” (Gonzalez et al., 2020, p. 34). Es necesario plantear y dar a conocer estrategias organizacionales alineadas a las del recurso humano, esto garantizará la ejecución eficaz y oportuna de las metas establecidas en la organización.

Figura 9: Comunicación entre áreas

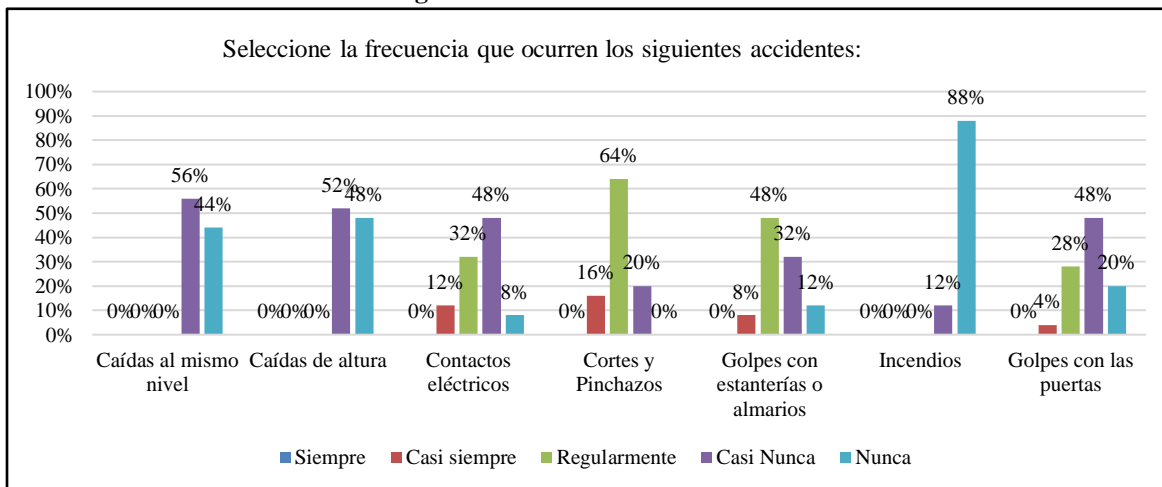


Fuente: Elaboración propia

El grupo de empresas encuestadas expone que la comunicación entre áreas es defectuosa, teniendo presente que de esta depende alcanzar altos niveles de productividad. Fernández y Batista (2016) mencionan que la comunicación en cualquier organización es un proceso vital y de suma importancia, debido a que, actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo.



Figura 10: Accidentes laborales



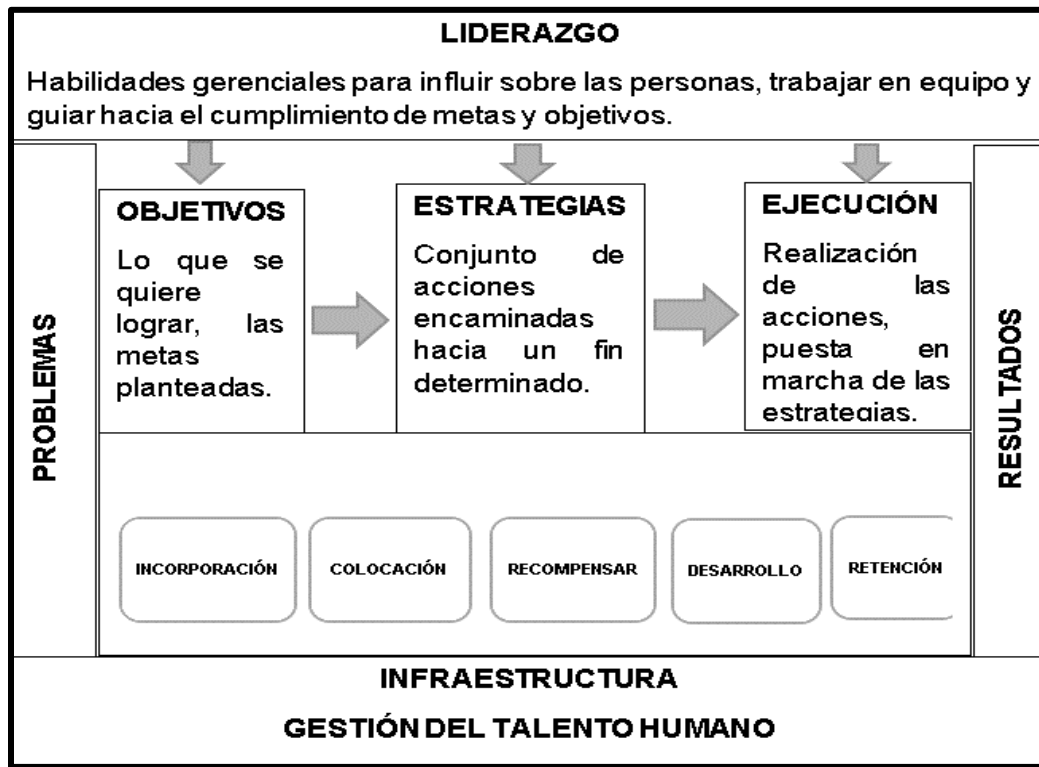
Fuente: Elaboración propia

La realización de actividades cotidianas representa peligro para el personal, es importante mantener un control permanente y elaborar tácticas que prevean accidentes graves.

Las compañías deben mitigar los riesgos laborales, y plantear acciones de promoción y prevención en términos de seguridad y salud laboral, de este modo la administración pueda desarrollar procesos que se correspondan con las necesidades de la empresa, lo que permita (...) mitigar los accidentes laborales, para así no tener que afrontar consecuencias nefastas tanto para la empresa como para el empleado. (Ortega et al, 2017, p. 166)

Los datos observados en las estadísticas de la encuesta dirigida a las industrias manufactureras dedicadas a la fabricación de muebles, corrobora la importancia de estudio de las variables que arroja la teoría del expertizaje. Se elabora un esquema que representa el proceso de detección del problema en la organización hasta la ejecución de las estrategias para obtener resultados que aumenten el nivel de productividad.

Figura 11: Proceso del Modelo de Gestión de Talento Humano



Fuente: Elaboración propia

El esquema plantado (Figura 12) es la base para la determinación del proceso que se llevara a cabo en la gestión de cada variable. El modelo de gestión se desarrolla en base a los puntos críticos presente en las industrias estudiadas identificando el problema, planteando objetivos y estrategias, además del personal responsable en desarrollarlas y los resultados que se espera alcanzar. A continuación, se presenta el modelo elaborado:



Tabla 11: Modelo de Gestión de la Productividad del Talento Humano

VARIABLE	PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	EJECUCIÓN/RESPONSABLE	RESULTADO
Tiempo promedio de reclutamiento y selección del personal	Contratar personal nuevo toma demasiado tiempo.	Optimizar el tiempo de contratación.	- Elaborar un perfil de cargo vacante, para seleccionar candidatos idóneos. - Planificar las entrevistas.	Jefe de Talento Humano	Incorporar al equipo, personal eficaz en un lapso determinado, que no genere gastos a la empresa.
Retención del Personal Clave	Índices de rotación elevados en diferentes áreas de la organización.	Retener personal valioso de la empresa.	- Implementar políticas dirigidas a mejorar la calidad de vida del personal. - Permitir el crecimiento profesional.	Jefe de Talento Humano	Contar con personal experto y motivado que siga desarrollándose profesionalmente en la organización.
Participación de los trabajadores en decisiones empresariales	No existe participación de los colaboradores.	Adoptar una cultura organizacional participativa.	- Establecer equipos de trabajo.	Todo el personal	Personal motivado que se sienta parte de la organización y aporte con ideas creativas.
Cumplimiento de objetivos	Más de la mitad de los asalariados no alcanza los objetivos.	Cumplir en su totalidad con los objetivos de la organización.	- Establecer metas intermedias. - Dar seguimiento al cumplimiento de plazos. - Promover el reconocimiento grupal.	Todo el personal	Crecimiento productivo del personal, orientado al alcance objetivos.
Equidad salarial entre hombres y mujeres	Brecha salarial entre hombres y mujeres.	Alcanzar la igualdad salarial.	- Establecer políticas que promuevan la igualdad. - Elaborar una tabla de sueldos basada en las actividades que desarrollan y el cargo que desempeñan.	Todo el personal	Brindar igualdad de oportunidades sin discriminación.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Las industrias manufactureras de la ciudad de Cuenca en su afán de mantenerse y sobresalir en el mercado requieren implementar modelos que le permitan gestionar de manera óptima su relación con el talento humano, pues esta es pieza fundamental para construir una base sólida que garantice prosperidad a largo plazo. El talento humano es el factor más delicado que se maneja en la organización, se debe conocer las necesidades y objetivos personales que tienen, reconocer esto le permitirá al empleador mantener una relación afectiva-laboral que beneficie a ambas partes. Implementar estrategias que incentiven a la participación colectiva y consciente del personal, permitirá mantener altos estándares de productividad.

El modelo de gestión desarrollado se presta para llevar a cabo una correcta gestión de Talento Humano iniciando en el proceso de incorporación, colocación, recompensar, desarrollo y retención. Cuando se pone énfasis en controlar cada proceso de manera correcta da como resultado un grupo de trabajo altamente productivo y comprometido con la organización. Dentro del modelo se establecen aspectos clave como la formación y la participación de los empleados dentro de las industrias. Con ello, se busca crear conciencia en el administrador para que invierta en sus empleados ya que son un activo competitivo imprescindible que ayudaran a la empresa a cumplir sus objetivos y metas.

El modelo pretende proporcionar una guía específica, tanto en selección, formación e índices de satisfacción laboral y participación del colaborador. Cabe destacar, que para emplear el modelo se debe contar con el compromiso colectivo, planificación, evaluación de metas e incursionar en la cultura empresarial para garantizar una mejora continua. Estimulando la productividad del personal y asegurando la permanencia del recurso.

Referencias

1. Álvarez, C., Narváez, C. I., Erazo, J. C., y Luna, K. A. (2020). Lógica difusa como herramienta de evaluación del portafolio de inversiones en el sector cooperativo del Ecuador. Revista Espacios, 41(36), 21-37. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p03.pdf>
2. Asencio Cristóbal, L. R., Burgos Valero, R. M., y Campello Sosa, E. M. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. Revista Espacios, 40 (1), 5-12. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
3. Campos, R. Y., Lao, M. N., Torres, C., Quispe, G. y Raymundo, C. (2018). Modelo de Gestión del conocimiento para mejorar la Productividad del Talento Humano en empresas del sector manufactura. Memorias de la Octava Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética (CICIC 2018), 154- 159. <http://hdl.handle.net/10757/624671>



4. Chávez, N. M. y Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 29-45. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a03.pdf>
5. Chiavenato, I. (Mascaró, P. y Hano, M., trad.) (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (8.^a ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
6. Chiavenato, I. (Guzmán, M. y Rodríguez, J., trad.). (2009). *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Duque, E.J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario: una reflexión desde la perspectiva de los stakeholders. *Innovar, Especial en Educación*, dic. 2009, 25-42. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19s1/19s1a03.pdf>
8. Fernández Hernández, T., y Batista Quintero, L. R. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus03416.pdf>
9. González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
10. Hayes, M. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
11. Kaufmann, A., y Gil, J. (1989). *Modelos para la investigación de efectos*. Barcelona: Milladoiro.
12. Luna, K., y Sarmiento, W. (2019). Evaluación económica bajo el enfoque difuso: Caso industrias de la ciudad de Cuenca-Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (86), 547-562. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356016/movil/index.html>
13. Matabanchoy-Tulcán S., Álvarez-Pabón K., y Riobamba-Jiménez O. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre

- 2008-2018. Universidad y Salud, 21(2), 176-187.
<http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
14. Ortega, J., Rodríguez, J. R., y Hernández, H. (2017). Importancia de la seguridad de los trabajadores en el cumplimiento de procesos, procedimientos y funciones. *Revista Academia y Derecho*, 8(14), 155-176.
 15. Parra Penagos, C. y Rodríguez Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143.
<http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
 16. Páramo, D., Flores, C., y Díaz De León, L. (2016). Evaluación de la Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Básico. *Ciencia y Trabajo*, 18(57), 173-176.
<http://dx.doi.org/10.4067/s0718-24492016000300173>
 17. Prokopenko, J. (1987). *La gestión de la productividad*. Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.
 18. Rodríguez-Sánchez, J. L. y Calcerrada-Serrano, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 41(03), 18-30
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>
 19. Rojas Matos, J. C., Céspedes Reveló, R. W., y Bambaren Mata, L. A. (2020). Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco -2015. *Balances*. Tingo María, 8(11), 48-55.
<https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194>
 20. Reinoso, A. M., Freire, J., Sinaluisa, M., y Santillán, D. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22 (2), 2019, 139-147.
<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
 21. Sánchez, M. y García, Ma. De L. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
 22. Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>



23. Vera, A., y Blanco, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.

References

1. Álvarez, C., Narváez, C. I., Erazo, J. C., and Luna, K. A. (2020). Fuzzy logic as a tool for evaluating the investment portfolio in the cooperative sector of Ecuador. *Espacios Magazine*, 41 (36), 21-37. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n36/a20v41n36p03.pdf>
2. Asencio Cristóbal, L. R., Burgos Valero, R. M., and Campello Sosa, E. M. (2019). Analysis of community organizational management models for productive, social and economic development. *Espacios Magazine*, 40 (1), 5-12. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p05.pdf>
3. Campos, R. Y., Lao, M. N., Torres, C., Quispe, G. and Raymundo, C. (2018). Knowledge Management Model to improve the Productivity of Human Talent in companies in the manufacturing sector. *Proceedings of the Eighth Ibero-American Conference on Complexity, Informatics and Cybernetics (CICIC 2018)*, 154-159. <Http://hdl.handle.net/10757/624671>
4. Chávez, N. M. and Ríos, H. (2014). Wage discrimination by gender "glass ceiling effect". Case: seven metropolitan areas of Colombia. *Magazine Dimensión Empresarial*, 12 (2), 29-45. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a03.pdf>
5. Chiavenato, I. (Mascaró, P. and Hano, M., trad.) (2007). *Human Resource Management: The Human Capital of Organizations* (8th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
6. Chiavenato, I. (Guzmán, M. and Rodríguez, J., trans.). (2009). *Human Talent Management* (3rd ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
7. Duque, E.J. (2009). University management as a basic element of the university system: a reflection from the perspective of stakeholders. *Innovar, Special in Education*, Dec. 2009, 25-42. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v19s1/19s1a03.pdf>
8. Fernández Hernández, T., and Batista Quintero, L. R. (2016). Internal communication

- strategy for the management of knowledge on sustainable development in the defense zone of La Sierrita, Cumanayagua municipality. *University and Society*, 8 (4), 22-31. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus03416.pdf>
9. González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., and Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Administrative management model for the business development of the Hotel Barros in the city of Quevedo. *University and Society Magazine*, 12 (4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
 10. Hayes, M. (2016). Motivation of human talent: The key to the success of a company. *Research and Business*, 9 (13), 20-27. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v9n13/v9n13_a05.pdf
 11. Kaufmann, A., and Gil, J. (1989). *Models for the investigation of effects*. Barcelona: Milladoiro.
 12. Luna, K., and Sarmiento, W. (2019). Economic evaluation under the fuzzy approach: Industry case of the city of Cuenca-Ecuador. *Venezuelan Management Magazine*, 24 (86), 547-562. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356016/movil/index.html>
 13. Matabanchoy-Tulcán S., Álvarez-Pabón K., and Riobamba-Jiménez O. (2019). Effects of performance evaluation on the quality of work life of the worker: revision of the subject between 2008-2018. *University and Health*, 21 (2), 176-187. <http://dx.doi.org/10.22267/rus.192102.152>
 14. Ortega, J., Rodríguez, J. R., and Hernández, H. (2017). Importance of worker safety in compliance with processes, procedures and functions. *Academia y Derecho Magazine*, 8 (14), 155-176.
 15. Parra Penagos, C. and Rodríguez Fonseca, F. (2016). Training and its effect on quality within companies. *Rev.investig.desarro.innov*, 6 (2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
 16. Páramo, D., Flores, C., and Díaz De León, L. (2016). Evaluation of Job Satisfaction in Basic Level Teachers. *Science and Work*, 18 (57), 173-176. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-24492016000300173>
 17. Prokopenko, J. (1987). *Managing productivity*. International Labor Office Geneva.
 18. Rodríguez-Sánchez, J. L. and Calcerrada-Serrano, S. (2020). The importance of managing



the recruitment, selection and socialization process in the bus sector: a success story.

Revista Espacios, 41 (03), 18-30

<http://www.revistaespacios.com/a20v41n03/a20v41n03p18.pdf>

19. Rojas Matos, J. C., Cespedes Reveló, R. W., and Bambaren Mata, L. A. (2020). Management of human talent and its impact on the labor productivity of operating personnel in the company FISIM SAC Huánuco -2015. Balance´s. Tingo María, 8 (11), 48-55. <https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/194>
20. Reinoso, A. M., Freire, J., Sinaluisa, M., and Santillán, D. (2019). Human talent management model by competencies in the CIAUTO vehicle painting plant, located in Ambato, Ecuador. Industrial Data, 22 (2), 2019, 139-147. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
21. Sánchez, M. and García, Ma. De L. (2017). Job Satisfaction in Work Environments. A qualitative exploration for his study Scientia Et Technica, 22 (2), 161-166. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>
22. Segredo Pérez, A. M. (2016). Organizational development. A look from the academic field. Medical Education, 17 (1), 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
23. Vera, A., and Blanco, A. B. (2019). Model for the management of human talent in SMEs in the services sector of Barranquilla, Colombia. Innovate, 29 (74), 25-44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>.

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>