

22

PREPARACIÓN DE ESTUDIANTES A PARTIR DE UN MODELO DE GESTIÓN EN EL CANTÓN QUEVEDO

PREPARATION OF STUDENTS BASED ON A MANAGEMENT MODEL IN THE CANTON OF QUEVEDO

Lisenia Karina Baque Villanueva¹

E-mail: uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>

Aída Margarita Izquierdo Morán¹

E-mail: uq.aidaizquierdo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2692-2762>

Raúl Comas Rodríguez²

E-mail: ua.raulcomas@uniandes.edu.ec

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1353-2279>

Beatriz Elizabeth Ramírez Rodríguez³

E-mail: up.beatrizramirez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5442-4429>

¹Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Quevedo. Ecuador.

²Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ambato. Ecuador.

³Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Puyo. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., Comas Rodríguez, R., y Ramírez Rodríguez, B. E. (2024). Preparación de estudiantes a partir de un modelo de gestión en el Cantón Quevedo. *Revista Conrado*, 20(96), 229-239.

RESUMEN

El desempeño laboral de los trabajadores repercute en la productividad y rentabilidad de las empresas. Actualmente las pequeñas y medianas empresas del cantón Quevedo, Ecuador, no gestionan correctamente el talento humano que poseen y no presentan manera de modificar este comportamiento. Es por ello que el propósito del presente trabajo es preparar a los estudiantes de la carrera de Administración de empresas a través de la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano para las pequeñas y medianas empresas del cantón Quevedo. La metodología utilizada es cualitativa. Se entrevistan a 40 gerentes de las Pymes investigadas a través de 15 preguntas. El modelo propuesto consta de seis procesos estratégicos: organización, admisión, reconocimiento, mérito y recompensa, capacitación del personal, retención del personal y documentación de control. Se determina que los estudiantes son claves para la implementación de dicho modelo.

Palabras clave:

Pequeñas y medianas empresas, modelo de gestión, estudiantes, Quevedo.

ABSTRACT

The work performance of workers has an impact on the productivity and profitability of companies. Currently, small, and medium-sized enterprises in the canton of Quevedo, Ecuador, do not properly manage the human talent they possess and do not present a way to modify this behavior. That is why the purpose of this work is to prepare students of the Business Administration career through the implementation of a Human Talent Management Model for small and medium-sized companies in the Quevedo canton. The methodology used is qualitative. 40 managers of the SMEs investigated were interviewed through 15 questions. The proposed model consists of six strategic processes: organization, admission, recognition, merit and reward, staff training, staff retention, and control documentation. It is determined that students are key to the implementation of this model.

Keywords:

Small and medium-sized enterprises, management model, students, Quevedo.

INTRODUCCIÓN

La nación ecuatoriana con una amplia riqueza natural, posee una economía en desarrollo y un ambiente empresarial en constante evolución. Los sectores económicos más importantes en Ecuador son la industria manufacturera, la agricultura, el turismo, la minería y el petróleo. En los últimos años, también ha habido un crecimiento importante en el sector de servicios, especialmente en áreas como la tecnología y el comercio electrónico. La dinámica empresarial en Ecuador es bastante diversa y se encuentra en constante evolución debido a factores como la situación política y económica del país, los avances tecnológicos y la globalización.

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son parte del motor de la economía ecuatoriana. En los últimos años ha habido un crecimiento significativo de las Pymes en sectores como la tecnología, el turismo y la agricultura. Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023) la economía del Ecuador está sustentada por el 1,8% por las Pymes. En las Pymes los empresarios se han basado en la búsqueda de un buen equipo de trabajo, el cual, bajo lineamientos establecidos, ha permitido a las empresas consolidarse en un mundo competitivo a través de las buenas relaciones laborales y el cumplimiento de las normas y reglamentos internos y externos.

La gestión de talento humano es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, es un elemento clave para el desenvolvimiento de las funciones que llevan al éxito a las organizaciones. En la actualidad, el capital humano ha tomado una gran importancia en virtud de garantizar la eficiencia en la operatividad de las empresas, es por ello, que la dirección y organización del talento humano juega un papel fundamental para la obtención del éxito en las organizaciones. (Gaspar Castro, 2021)

De acuerdo con Sánchez Fernández (2016) "la gestión del talento humano se basa en el nivel de análisis que busca dar cuenta del hecho, son suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización, por lo que también se puede observar como el análisis de la fuerza de trabajo" (p.22). La gestión de talento humano se refiere al conjunto de procesos y estrategias que las organizaciones utilizan para atraer, desarrollar y retener a los empleados más talentosos y calificados. Esto implica una gestión integral de los recursos humanos, desde el reclutamiento y selección hasta la formación, la evaluación del desempeño, la compensación y la planificación de carreras.

Los autores López et al. (2018) reitera que "la Gestión del talento humano se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión de personal, la más reciente, que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial" (p.24). Esta práctica se basa en la obtención de mejores resultados de negocio con la colaboración de cada uno de los empleados de manera que se logre la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, el enfoque humano y el logro de metas organizacionales. (Pérez , 2021)

La gestión de talento humano es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que los empleados talentosos y motivados son la clave para el crecimiento y la innovación. Al enfocarse en la identificación y el desarrollo del talento interno, las empresas pueden mejorar la retención de empleados y reducir los costos de reclutamiento y capacitación.

Algunas de las prácticas de gestión de talento humano más comunes incluyen la creación de programas de desarrollo de liderazgo, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y la revisión regular de los salarios y beneficios para garantizar la competitividad en el mercado laboral. Un aspecto importante a considerar como parte de la gestión del talento humano es el desempeño laboral, a este se lo considera como un proceso permanente en el que se aclara y comunica a los empleados las expectativas de desempeño. (Rodríguez-Marulanda y Lechuga-Cardozo, 2019)

El desempeño laboral se refiere a la medida en que un empleado cumple con las expectativas y objetivos establecidos en su trabajo. Esto incluye la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo realizado, la eficiencia y la efectividad en la realización de tareas, así como la capacidad de adaptación a cambios en el entorno laboral. (FACTORIAL RH, 2023)

Para Bautista Cuello et al. (2020) el desempeño laboral es importante tanto para los empleados como para los empleadores. Para los empleados, un buen desempeño puede resultar en oportunidades de crecimiento y desarrollo, aumento de salario y reconocimiento por parte de la empresa. Para los empleadores, un buen desempeño puede resultar en una mayor productividad, una mejora en la calidad del trabajo, una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación de la empresa.

Un buen desempeño laboral puede contribuir a la satisfacción laboral, mientras que la satisfacción laboral puede mejorar el desempeño laboral. Cuando un empleado siente que está cumpliendo con sus objetivos y expectativas laborales, es más probable que se sienta satisfecho

con su trabajo. Estudios previos demuestran que dentro de los puntos críticos de algunas empresas se identifican la falta de políticas financieras, de procesos de planificación de la sucesión y de mecanismos de control. De igual manera la ausencia de una evaluación del desempeño del personal, elemento que imposibilita que las empresas entren en procesos de mejoramiento continuo. (Bolaños et al., 2013)

En ese sentido la satisfacción laboral son actitudes que presentan los empleados en el momento de efectuar sus labores diarias, su forma de expresarse con el grupo de trabajo. Lo que se ve reflejado por muchos aspectos que conllevan a que el empleado sienta una satisfacción laboral y tenga seguridad emocional para cumplir con los objetivos empresariales. (Koch y de Bustamante, 2016; Sánchez y García, 2017; Fernández et al., 2019)

Para Cruz Ati (2017) la satisfacción laboral se define como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo; se refiere a la actitud general y positiva de un empleado hacia su trabajo y su empleador. Implica la sensación de logro, la gratificación y la motivación que un trabajador experimenta en su trabajo, y puede estar influenciada por diversos factores, como el salario, la cultura de la empresa, la relación con los compañeros y los superiores, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la autonomía y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los factores que conllevan a tener un alto grado de satisfacción laboral son: la relación personal con los superiores, el apoyo de los superiores hacia los trabajadores, la capacidad de toma de decisión en el equipo de trabajo, oportunidades de formación y oportunidades de promoción que ofrece la empresa (Flores Ramos, 2018).

Según López y Villacís (2018) para mejorar la gestión del talento humano en una organización se utiliza la evaluación del desempeño laboral, esta es una de las tareas más importantes que debe realizar todo departamento de Recursos Humanos. La evaluación de desempeño es una herramienta muy importante de la Gestión del Talento Humano. Está orientada a evaluar, valorar, verificar y calificar el desempeño de una persona de acuerdo a las funciones y responsabilidades previamente asignadas. (Mendoza Huilla y Arriola Tuni, 2022)

La evaluación del desempeño puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados, ya que proporciona una oportunidad para que los empleados reciban retroalimentación y orientación sobre su trabajo. Esto puede ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos de desempeño claros y mejorar su desempeño general.

La investigación tuvo como objetivo diseñar los componentes de un modelo de Gestión del Talento Humano para las Pymes del cantón Quevedo, lo cual permitirá el fortalecimiento del desempeño laboral de sus trabajadores.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza la modalidad cualitativa, lo que posibilita enfocarse en la comprensión y descripción detallada del fenómeno de investigación, así como en el diseño de la herramienta de recolección de datos. Se aplica la investigación de campo la cual favorece la recolección de información de primera mano. Además, permite la identificación de la población estudiada, mediante la investigación descriptiva se detecta la problemática. Se aplica la técnica de la entrevista con la finalidad de comprender amplia y detalladamente la Gestión del Talento Humano en la Pymes del cantón Quevedo.

La población a estudiar es de 147 Pymes del cantón Quevedo, conformadas por 103 empresas pequeñas y 44 medianas de acuerdo al ranking empresarial presentado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023). Se toma una muestra aleatoria simple de 40 Pymes, por lo que a los gerentes de las mismas se les aplica la herramienta de recolección de datos.

Se desarrolla un cuestionario de entrevista compuesto por 15 preguntas abiertas ordenadas por categoría. Las categorías son Entorno laboral, Reclutamiento, selección, contratación e inducción, Incentivo y motivación, Evaluación y Modelo de gestión.

A continuación se presenta el listado de las pequeñas y medianas empresas escogidas para la investigación según codificación de la actividad económica fundamental.

1. Pequeña a0122.01 - Cultivo de bananos y plátanos.
2. Pequeña a0122.01 - Cultivo de bananos y plátanos.
3. Pequeña a0122.01 - Cultivo de bananos y plátanos.
4. Pequeña a0122.01 - Cultivo de bananos y plátanos.
5. Pequeña a0122.01 - Cultivo de bananos y plátanos.
6. Pequeña a0127.01 - Cultivo de café.
7. Pequeña a0150.00 - Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades.
8. Pequeña a0150.00 - Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades.

9. Pequeña a0150.00 - Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades.
10. Pequeña a0161.03 - Suministro de maquinaria agrícola con operadores y personal.
11. Pequeña c1030.11 - Elaboración de alimentos compuestos (mezcla) principalmente de frutas, legumbres u hortalizas.
12. Pequeña c1610.01 - Actividades de secado, aserrado, acepilladura y maquinado de madera tableado, descortezado y desmenuzamiento de troncos, etc.
13. Pequeña f4100.10 - Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, edificios, etc.
14. Pequeña f4100.20 - Construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ej. Fábricas, talleres, plantas de ensamblaje, hospitales, escuelas, edificios de oficinas, hoteles, etc.
15. Pequeña g4630.11 - Venta al por mayor de bananos y plátanos.
16. Pequeña g4649.97 - Venta al por mayor de relojes, joyas y bisutería.
17. Pequeña g4669.12 - Venta al por mayor de abonos y productos químicos de uso agrícola.
18. Pequeña g4730.02 - Venta al por menor de productos lubricantes y refrigerantes para vehículos automotores en establecimientos especializados.
19. Pequeña h4921.01 - Transporte terrestre de pasajeros por sistemas de transporte urbano que pueden abarcar líneas de autobús, tranvía, trolebús, etc.
20. Pequeña h4923.01 - Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado.
21. Pequeña i5510.01 - Servicios de alojamiento prestados por hoteles, hoteles de suites, apart hoteles, complejos turísticos, hosterías.
22. Pequeña i5510.09 - Otros servicios de alojamientos por corto tiempo: casas de huéspedes; cabañas, chalets, cabañas con servicio de mantenimiento.
23. Pequeña l6810.01 - Compra - venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, como: edificios de apartamentos y viviendas; edificios no residenciales.
24. Pequeña l6810.01 - Compra - venta, alquiler y explotación de bienes inmuebles propios o arrendados, como: edificios de apartamentos y viviendas.
25. Pequeña q8690.22 - Actividades de laboratorios clínicos de análisis de sangre, orina, etcétera.
26. Mediana a0150.00 - Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades.
27. Mediana a0161.01 - Actividades de acondicionamiento y mantenimiento de terrenos para usos agrícolas.
28. Mediana a0210.01 - Explotación de viveros forestales y madera en pie: plantación, replante, transplante, aclareo y conservación de bosques.
29. Mediana a0220.01 - Producción de madera en bruto (rollos) para las industrias manufactureras que utilizan productos forestales, chonta, balsa, etc.
30. Mediana c1010.11 - Explotación de mataderos que realizan actividades de sacrificio, faenamiento, preparación, producción y empaque de carne.
31. Mediana c1622.01 - Fabricación de productos de madera utilizados principalmente por la industria de la construcción.
32. Mediana f4100.20 - Construcción de todo tipo de edificios no residenciales: edificios de producción industrial, ej. Fábricas, talleres, hoteles, etc.
33. Mediana g4530.00 - Venta de todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores.
34. Mediana g4653.01 - Venta al por mayor de maquinaria y equipo agropecuarios: arados, esparcadoras de estiércol, sembradoras, cosechadoras.
35. Mediana g4730.02 - Venta al por menor de productos lubricantes y refrigerantes para vehículos automotores en establecimientos especializados.
36. Mediana g4772.01 - Venta al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados.
37. Mediana h4923.01 - Todas las actividades de transporte de carga por carretera, incluido en camionetas de: troncos, ganado, transporte refrigerado.
38. Mediana h5110.01 - Transporte aéreo de pasajeros con itinerarios y horarios establecidos.
39. Mediana m7490.21 - Actividades de consultoría de seguridad.
40. Mediana s9603.01 - Actividades de sepultura e incineración de cadáveres humanos o animales y actividades conexas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados que se muestran corresponden a la información brindada por los gerentes de las Pymes seleccionadas del cantón Quevedo. Los estudiantes de la carrera de Administración de empresas de la UNIANDES,

participan en la recolección de la información. Esto les permite tener mayor conocimiento sobre las Pymes del cantón Quevedo, actividades económicas que realiza, método de trabajo con los trabajadores, etcétera.

Categoría Entorno laboral

En la Tabla 1 se muestran las preguntas realizadas para el análisis de esta categoría. En las Pymes del cantón Quevedo la cantidad de empleados contratados varía según la empresa, pero la manera más común de contratación es la directa (90%), evitando la intervención de intermediarios.

El 80% de las personas entrevistadas indican que los colaboradores ocupan su cargo, sin embargo, en ocasiones deben desarrollar otras actividades por cubrir al personal faltante lo cual ocasiona que tengan una rotación permanente del personal. En el 70% de los casos el tiempo de duración de los contratos es de tres meses y dependiendo del desenvolvimiento del colaborador este podría extenderse a un año. El 80% de los entrevistados afirman que tienen cierta seguridad laboral en los roles asignados, aunque los empleados han tenido que adquirir por su cuenta muchos de los implementos necesarios para desempeñar su trabajo de manera segura.

El 75% de las organizaciones no cuentan con un plan de seguridad, por lo que no se realiza un seguimiento y control. Se pudo evidenciar que el 60% de las medianas empresas cuentan con un plan de seguridad en beneficio de la propia empresa y de sus colaboradores.

Tabla 1. Preguntas relacionadas al Entorno laboral para entrevistas realizadas a los gerentes de Pymes del cantón Quevedo.

Categoría	Preguntas
Entorno laboral	¿La empresa contrata directamente a sus colaboradores? ¿Los trabajadores ocupan los puestos para los que fueron contratados? ¿Generalmente que tiempo duran los contratos? ¿Los puestos de trabajo cumplen con la debida seguridad? ¿Se verifica el cumplimiento de los planes de seguridad?

Fuente: Elaborado por los autores

Categoría Reclutamiento, selección, contratación e inducción (Tabla 2)

El 40% de las Pymes del cantón Quevedo no cuentan con un departamento de talento humano, este dato corresponde a las pequeñas empresas, lo cual les dificulta llevar a

cabo los procesos de forma adecuada. Para estas empresas algunas tareas en relación a la gestión de talento humano las desarrollan los mismos gerentes. El 85% de empresas investigadas indican que para el proceso de reclutamiento de personal se apoyan de los recomendados por otras personas, luego se lleva a cabo la selección de currículum, evaluaciones, exámenes médicos, documentación, contratación. Cabe destacar que no todas las empresas realizan los mismos procesos, ya que algunas de ellas no realizan este proceso por desconocimiento.

Para realizar el proceso de contratación el 70% de los participantes indican que la compañía realiza pruebas para el proceso de contratación de personal de manera irregular, lo que puede resultar en la duplicación de puestos y en contrataciones que no tienen en cuenta ciertos aspectos esenciales para el desempeño diario de las actividades laborales. Se realiza una escasa capacitación, solo el 30% declara tener plan de capacitación, y esta solo está enfocada en la parte operativa, pero si contribuye a mejorar los procesos que desarrollan en los puestos de trabajo.

Tabla 2. Preguntas relacionadas al Reclutamiento, selección, contratación e inducción para entrevistas realizadas a los gerentes de Pymes del cantón Quevedo.

Categoría	Preguntas
Reclutamiento, selección, contratación e inducción	¿La empresa cuenta con un departamento de talento humano? ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento del personal? Para la contratación: ¿Realizan alguna prueba o evaluación para ocupar los cargos? ¿La empresa cuenta con planes de capacitación? ¿Los procesos de capacitación que se ejecutan en la organización favorece el desempeño laboral?

Fuente: Elaborado por los autores

Categoría Incentivo y motivación

En la tabla 3 se muestran las preguntas realizadas para conocer más esta categoría en las Pymes seleccionadas. El 90% de los encuestados manifiestan que se reconoce y se motiva a los colaboradores por su trabajo a través de felicitaciones públicas, cenas, capacitación y otros eventos especiales. Sin embargo, también el 70% indica que no se realiza ningún tipo de incentivos por los esfuerzos diarios en los puestos de trabajo.

Tabla 3. Preguntas relacionadas al Incentivo y motivación para entrevistas realizadas a los gerentes de Pymes del cantón Quevedo.

Categoría	Preguntas
Incentivo y motivación	¿Se reconoce y motiva a los colaboradores por su buen desempeño? ¿Qué incentivos se le otorga al colaborador por su buen desempeño laboral?

Fuente: Elaborado por los autores

Categoría Evaluación (Tabla 4)

El 45% de las Pymes del cantón Quevedo no realizan procedimientos evaluativos, quienes sí lo hacen utilizan métodos cuantitativos y cualitativos para medir el desempeño laboral. Del 55% de las empresas que aplican evaluación del desempeño solo un 15% elaboran planes de mejora con la finalidad de fortalecer las limitaciones de que presentan sus colaboradores. Además, los entrevistados manifiestan que los métodos de evaluación utilizados por la empresa no permiten una evaluación completa del rendimiento laboral de cada trabajador, lo que genera inquietud entre los empleados sobre las posibles decisiones administrativas que puedan tomarse.

Tabla 4. Preguntas relacionadas a la Evaluación para entrevistas realizadas a los gerentes de Pymes del cantón Quevedo.

Categoría	Preguntas
Evaluación	¿La evaluación del desempeño que se realiza permite valorar integralmente al colaborador? ¿A partir de la evaluación del desempeño se elaboran planes de mejora?

Fuente: Elaborado por los autores

Categoría Modelo de gestión

La conclusión extraída de los resultados indica que, aunque el 60% las pequeñas y medianas empresas dispongan del área de Talento Humano, estas no cuentan con modelos de gestión de talento humano, es decir, del total de gerentes encuestados, todos señalan que no tienen este tipo de modelo. Cabe resaltar que el modelo de gestión de talento humano es de gran importancia para cualquier organización ya que permite una gestión efectiva de los recursos humanos. Un modelo bien diseñado y aplicado puede contribuir al desarrollo de una cultura organizacional positiva, fomentar la satisfacción de los empleados, mejorar la retención del talento, aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia de los procesos, y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Además, un modelo de gestión del talento humano adecuado puede ayudar a identificar el potencial de los empleados, establecer planes de carrera, promover el desarrollo y crecimiento profesional de los mismos, y mantener un ambiente laboral saludable. También puede contribuir a la toma de decisiones estratégicas, como la planificación de la sucesión y la gestión del cambio.

Tabla 5. Pregunta relacionada al Modelo de gestión para entrevistas realizadas a los gerentes de Pymes del cantón Quevedo.

Categoría	Preguntas
Modelo de gestión	¿La empresa cuenta con un modelo de gestión de talento humano específico?

Fuente: Elaborado por los autores

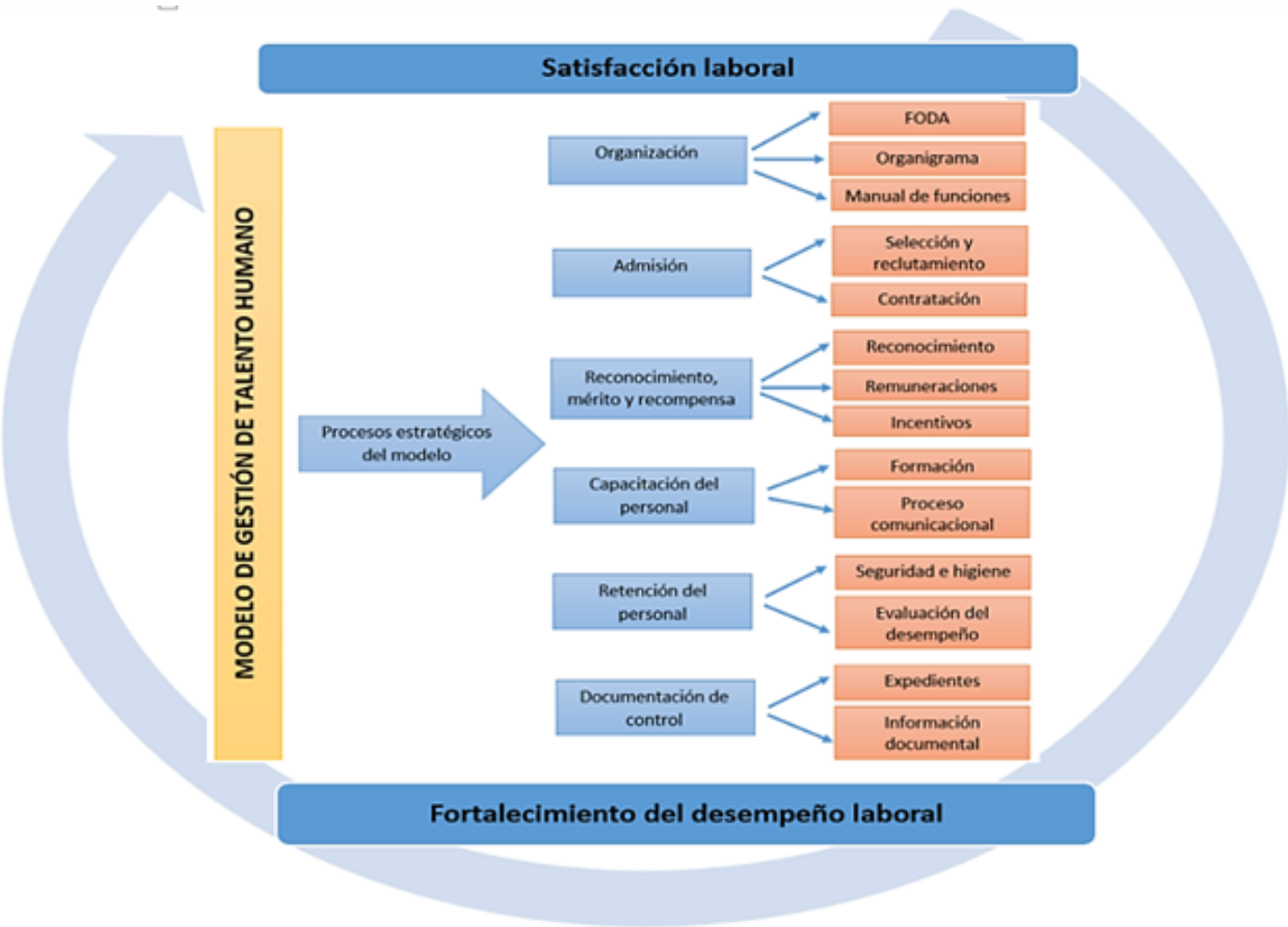
Teniendo en cuenta las respuestas dados en el cuestionario se procede al diseño de un Modelo de Gestión del Talento Humano para las Pymes del cantón Quevedo. Un Modelo de Gestión de Talento Humano es un marco teórico que se utiliza para desarrollar estrategias y prácticas que permiten a una organización atraer, retener y desarrollar el talento de su personal. Esta investigación se centra en un análisis global de la gestión del talento humano, especialmente en los desafíos que actualmente enfrentan las empresas en relación a este tema. Mediante diferentes puntos de vista se propician acciones de mejora mediante el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al logro de los objetivos y metas de la organización.

Los resultados obtenidos indicaron que el 40% de las empresas investigadas no tienen un departamento de talento humano, además no existen suficientes modelos para la gestión del talento humano en las Pymes del cantón Quevedo, estas se rigen a las normas establecidas por la ley. Cuentan con colaboradores que ejecutan acciones operativas, y gran parte de ellas carecen de metas de carrera, incentivos o capacitación. Se selecciona al personal de manera convencional, esto hace que las empresas sean extremadamente vulnerables y no puedan acceder al personal real que puede desencadenar procedimientos creativos.

Por lo antes mencionado se ha desarrollado de conjunto con los estudiantes que participa en el estudio, un esquema general de un Modelo de Gestión de Talento Humano aplicable a las Pymes del cantón Quevedo (Figura 1). Para ello se tuvo en cuenta el Modelo de competencias laborales

para optimizar el desempeño laboral del servidor público elaborado por Lluncor et al. (2023).

Fig. 1: Modelo de Gestión de Talento Humano para las Pymes del cantón Quevedo.



Fuente: Elaborado por los autores

Para la implementación de este Modelo es necesaria la preparación de estudiantes y profesores de la Carrera de Administración de empresas, los cuales son los encargados de conjunto con los

gerentes y personal de los departamentos de talento humano, de aquellas Pymes que los tengan y los nuevos a crear, de adaptar este Modelo a cada una de las organizaciones. La preparación de los estudiantes en este tipo de actividad, a través de sus prácticas pre-profesionales permite apoyar el planteamiento de Guim y Marreno (2022), que refieren que las universidades en estos últimos años adaptan sus métodos de enseñanza aprendizaje para mejorar el desarrollo de competencias laborales en los estudiantes, pues estas evolucionan en el mundo empresarial de manera muy rápida, y por lo tanto con esta preparación llega al mundo laboral un profesional mejor preparado.

Luego de capacitados los estudiantes y profesores, se procede a capacitar al personal de estas 40 Pymes del cantón Quevedo, para la implementación del Modelo propuesto. A largo plazo este Modelo puede extenderse al resto de las Pymes del cantón, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de las mismas. Además, se prevé que, al finalizar el proceso de implementación de los Modelos de gestión de talento humano en las 40 Pymes estudiadas, sean presentados todos los documentos finales de trabajo en sesiones científicas por los estudiantes. Esto contribuye a dar una mirada integral al tema por la diversidad de actividades económicas que realizan estas Pymes.

El Modelo consta de seis procesos estratégicos: Organización, Admisión, Reconocimiento, mérito y recompensa, Capacitación del personal, Retención del personal y Documentación de control. En cada uno de ellos se realizan tareas para lograr la satisfacción laboral y el fortalecimiento del desempeño laboral.

Organización

La gestión de talento humano parte del diagnóstico organizacional por lo que es importante realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) ya que es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización y planificar su futuro. En este sentido, el análisis FODA es relevante para la gestión de talento humano, ya que permite identificar los recursos humanos de la organización y determinar cómo pueden contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

Es indispensable que la organización cuente con un organigrama, este va a definir la estructura jerárquica y las responsabilidades de cada puesto de trabajo, la gestión de talento humano se enfoca en la gestión y desarrollo de los recursos humanos de la organización para lograr sus objetivos. Un organigrama bien diseñado y adecuado a las necesidades de la organización puede ayudar a la gestión de talento humano al permitir la identificación de las necesidades de la organización en términos de habilidades y conocimientos, y establecer claramente las responsabilidades de cada puesto de trabajo. De esta manera, la gestión de talento humano puede planificar adecuadamente el reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo y retención del personal, asegurándose de que la organización tenga los recursos humanos necesarios y competentes para lograr sus objetivos.

De igual forma el manual de funciones es importante para la gestión de talento humano porque proporciona una descripción clara y detallada de las expectativas de cada puesto de trabajo, lo que ayuda a atraer, retener y desarrollar a los empleados adecuados para cada posición. Además, permite posteriormente la evaluación del trabajador, al evaluar si está cumpliendo con las funciones por las que fue contratado.

La participación de los estudiantes en la elaboración de estos elementos estratégicos para el desempeño de la empresa y de los trabajadores, les otorga mayor seguridad y conocimiento para cuando sea necesario enfrentarse al mundo laboral. Las 40 Pymes se dedican a diversas actividades, por lo que la participación de los estudiantes en la mayor cantidad de capacitaciones posibles elevará la cultura empresarial del estudiante.

Admisión

Para realizar el proceso de admisión se debe analizar la fuerza laboral, esto implica evaluar las necesidades y la composición de la fuerza laboral actual y futura de la organización. Esto puede incluir la identificación de las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar los roles clave dentro de la organización. Este análisis permitirá atraer y seleccionar a los talentos, esto implica desarrollar estrategias y prácticas para atraer a los mejores candidatos y seleccionar a los más adecuados para la organización. Esto puede incluir la creación de un perfil de candidato ideal, la publicación de ofertas de trabajo en lugares donde se pueda encontrar a los candidatos adecuados y la utilización de técnicas de entrevista y evaluación para identificar a los mejores candidatos.

La contratación de personal es un proceso crucial en la gestión de talento humano. Para ello es importante identificar las necesidades de personal, desarrollar una descripción clara del puesto, reclutar candidatos adecuados, llevar a cabo un proceso de selección riguroso, verificar las referencias y antecedentes de los candidatos, hacer una oferta de empleo adecuada y llevar a cabo un proceso de integración efectivo para garantizar una contratación exitosa y una integración exitosa del nuevo empleado en la organización.

Los estudiantes deben estar presentes y revisar la documentación entregada por los candidatos. Participar en las reuniones que los responsables de la actividad en las empresas realicen para definir el candidato idóneo para la plaza que está en oferta. En esta actividad existe una doble preparación por parte de los estudiantes, pues serán preparados en principios éticos y morales, sobre la confidencialidad de las informaciones tratadas y sobre el proceso de admisión en sí.

Reconocimiento, mérito y recompensa

El reconocimiento, mérito y recompensa son aspectos importantes de la gestión de talento humano que se enfocan en motivar y retener a los empleados talentosos y comprometidos en la organización. Estos aspectos pueden fomentar la satisfacción laboral, el compromiso y la lealtad de los empleados, lo que a su vez puede contribuir al éxito y la rentabilidad de la organización.

El reconocimiento puede demostrar a los empleados que su trabajo es valorado y apreciado, mientras que el mérito y la recompensa pueden aumentar la transparencia, la equidad y la motivación en la asignación de beneficios y oportunidades de desarrollo profesional. Una gestión

efectiva de estos aspectos puede contribuir significativamente al éxito y la rentabilidad de la organización.

Esto prepara a los estudiantes y a la vez los motiva, pues un correcto desempeño en su puesto laboral le permitirá que su trabajo sea reconocido. No solo es el reconocimiento en el ámbito laboral, la familia también reconoce la labor y la comunidad.

Capacitación del personal

La capacitación del personal es un aspecto fundamental de la gestión de talento humano, ya que permite desarrollar y mejorar las habilidades, competencias y conocimientos de los empleados. La capacitación puede ser impartida según la especialidad del trabajador, por profesores de la UNIANDES o por expertos en las materias de otras organizaciones. La capacitación no solo beneficia a los empleados, sino que también contribuye al éxito de la organización. Para llevar a cabo una capacitación eficiente se debe:

- **Identificación de las necesidades de capacitación:** Implica determinar las habilidades y competencias que son necesarias para mejorar la productividad, la calidad del trabajo, la innovación y otros aspectos clave del desempeño laboral de los trabajadores.
- **Diseño de un plan de capacitación:** Se debe diseñar un plan de capacitación que incluya los objetivos de la capacitación, el contenido, los métodos de capacitación, el calendario y los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- **Evaluación de la capacitación:** Esto puede hacerse mediante la evaluación del desempeño de los empleados antes y después de la capacitación, la retroalimentación de los participantes, la observación directa y otras técnicas de evaluación.
- **Desarrollo de planes de mejora:** Si se identifican brechas en el desempeño laboral después de la capacitación, se deben desarrollar planes de mejora para abordar estas brechas.

La capacitación del personal es un aspecto crítico de la gestión de talento humano que permite mejorar la productividad, la calidad del trabajo y otros aspectos clave del desempeño laboral. Una gestión efectiva de la capacitación del personal puede contribuir significativamente al éxito de la organización.

Es necesario que exista un proceso comunicacional de excelencia, en el que la información fluya sin dificultades. Esto es vital para la capacitación, pues debe existir claridad en el proceso. Los trabajadores deben sentir que la capacitación es una motivación y les llega de manera directa. Los estudiantes de la carrera de Administración de empresas, pueden facilitar el trabajo a través del

empleo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, pues esto contribuye al mejor desempeño de los trabajadores. Pueden prepararse en softwares informáticos las capacitaciones, subirlo a páginas web e intranet de las entidades para que el trabajador tenga acceso a la misma en cualquier momento, así como establecer canales de comunicación entre los capacitados y el profesor por posibles dudas referentes a la capacitación que pudieran surgir en las actividades diarias.

Retención del personal

La empresa debe proporcionar un buen ambiente laboral. Además de espacios confortables, la seguridad e higiene son aspectos importantes en la gestión de talento humano, ya que contribuyen a crear un ambiente de trabajo seguro, saludable y productivo. La seguridad se refiere a la prevención de accidentes y lesiones en el lugar de trabajo, mientras que la higiene se enfoca en la prevención de enfermedades y la promoción de prácticas sanitarias adecuadas.

Además, establecer objetivos claros y medibles para los empleados y proporcionarles retroalimentación y apoyo para lograr estos objetivos. Esto puede incluir la implementación de sistemas de evaluación de desempeño, la realización de reuniones regulares de retroalimentación y la creación de planes de acción para mejorar el rendimiento de los empleados.

El desempeño laboral tiene un espacio especial en esta categoría. Es vital que sea evaluado el trabajador, ver si cumple con lo establecido en el manual de funciones, para evaluar si las capacitaciones recibidas han sido efectivas y permiten mejor desempeño laboral del mismo. Los estudiantes van a comprobar la importancia de la evaluación del desempeño, que repercute en las recompensas e incentivos que puedan obtener.

Documentación de control

El proceso documental en la gestión de talento humano es un conjunto de actividades que permiten la creación, organización y mantenimiento de documentos relacionados con el personal de una organización. Estos documentos pueden incluir registros de contratación, evaluaciones de desempeño, planes de desarrollo, políticas de recursos humanos y cualquier otro tipo de información relacionada con los empleados.

El proceso documental se inicia con la recolección de información del personal, como su nombre completo, fecha de nacimiento, estado civil, formación académica, experiencia laboral y referencias. Esta información se utiliza para crear un expediente del empleado que se actualizará a lo largo de su carrera en la empresa. Una vez que

el empleado ha sido contratado, se generan documentos como el contrato de trabajo, el formulario de ingreso, las políticas y procedimientos de la empresa, y cualquier otro documento relevante. Estos documentos se archivan y se actualizan regularmente para reflejar cualquier cambio en la situación del empleado.

Durante el tiempo que el empleado trabaja en la empresa, se llevan a cabo evaluaciones de desempeño y se crean planes de desarrollo. Estos documentos se utilizan para medir el rendimiento del empleado y para identificar áreas en las que puede mejorar. También se utilizan para planificar y asignar tareas, así como para definir objetivos y metas. El proceso documental en la gestión de talento humano es fundamental para la organización y el mantenimiento de la información del personal. Es importante mantener los documentos actualizados y organizados para garantizar la eficiencia y la efectividad en la gestión de los recursos humanos de la empresa.

Los estudiantes pueden familiarizarse con este tipo de documentos para que no les sean ajenos en su incorporación al mundo laboral. Además, pueden proponer sistemas informáticos para tener la información de manera impresa y digital, y que pueda ser vista por cualquier trabajador de la empresa, como una manera de que tenga derecho a la información que respecto a su persona se emite.

La aplicación del Modelo de gestión de talento Humano propuesto, en el que la capacitación adquiere un papel fundamental, permitirá a las Pymes capacitadas mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores, aumentar la motivación de los mismos, por lo que un buen ambiente laboral contribuye a elevar los beneficios económicos de las empresas. Los indicadores económicos aumentan, destacando la productividad y rentabilidad. La gestión de talento humano se enfoca en maximizar el potencial y el rendimiento de los empleados, fomentar su compromiso con la organización y su desarrollo personal y profesional. Cuando se logra implementar un modelo de gestión de talento humano efectivo, los empleados se sienten valorados y reconocidos, lo que contribuye a su satisfacción laboral y el fortalecimiento del desempeño laboral.

La participación de los estudiantes en estas actividades les permite tener una visión interdisciplinaria, aumentar la creatividad e innovación, el uso de tecnologías, así como el trabajo en equipo (Guim y Marreno, 2022). De igual manera se apoyan los planteamientos de estas autoras sobre que las universidades pueden emplear las prácticas pre-profesionales para complementar el desarrollo de las competencias laborales clave en los estudiantes de negocios, en este caso de la carrera de Administración

de empresas, y contribuir a su posterior inserción laboral. Para ello deben estar creadas las condiciones en los currículos de las carreras, que consideren el desarrollo de competencias relacionadas a las necesidades del mercado laboral actual, puesto que en las aulas nace el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes), y que conste un ambiente constructivista como entorno de aprendizaje o empresa para complementar el desarrollo de estas competencias a través de las prácticas pre-laborales de los estudiantes.

CONCLUSIONES

Un modelo de gestión de talento humano es un conjunto de prácticas y estrategias que permiten a una organización atraer, retener y desarrollar a los mejores talentos y empleados, garantizando la continuidad y el éxito a largo plazo de la organización. Las pequeñas y medianas empresas del cantón Quevedo poseen un gran potencial para crecer, desarrollarse y destacarse en el mercado. No obstante, debido a la falta de perspectiva, orden e instrumentos adecuados, muchas veces no logran subsistir o posicionarse exitosamente. Es común que estas organizaciones se estanquen y se concentren en su supervivencia, en lugar de explorar y desarrollar sus fortalezas. Esto resulta en una pérdida de oportunidades y un debilitamiento de su capacidad para destacarse en el mercado y obtener mayor reconocimiento.

El modelo de gestión de talento humano propuesto permitirá a las Pymes del cantón Quevedo atraer, retener y desarrollar el talento humano de la organización, lo que se traduce en un aumento de la productividad y el éxito de la organización. Se recomienda la implementación del área de talento humano para aquellas empresas que no lo tienen establecido, además aplicar el modelo propuesto en estas empresas para mejorar la gestión del talento humano y el éxito a largo plazo de la organización.

La participación de profesores y estudiantes de la carrera de Administración de empresas, en especial de los futuros profesionales, en la implementación de los modelos de gestión del talento humano en las Pymes estudiadas, les hará un profesional más integral. La preparación del talento humano, comienza desde la base, si se pueden formar profesionales más competentes y eficaces, la sociedad será beneficiada, con su posterior entrada al mercado laboral. La vinculación Universidad –Empresa- Sociedad cada vez más ratifica su importancia y necesidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bolaños Delgado, S. L., Pantoja Villarreal, M. I., & Jiménez Villota, Álvaro. (2013). Emprendimientos Locales: El Caso de las Empresas Familiares en el Sur Occidente Colombiano. *Tec Empresarial*, 3(3), 27-37. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202474>
- Cruz Ati, P. F. (2017). *Satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de laboratorios LATURI CIA LTDA*. [Tesis para la obtención del título de Magister. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26444/1/43%20GIS.pdf>
- FACTORIAL HR (2023). *Desempeño laboral: en qué consiste y cómo evaluarlo en tu equipo*. Factorial HR, Software de recursos humanos todo en uno. <https://factorialhr.es/blog/mejorar-desempeno-laboral/>
- Fernández, M. L., Raybaud, L. M., Racedo, M., Roberts, C., Sabatini, C., y Moraes-Morelli, D. (2019). Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. *Revista Nure Investigación*, 16(103), 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7474844>
- Flores Ramos, J. M. (2018). *Evaluación de la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño percibido por los trabajadores de las empresas constructoras*. [Tesis para la obtención del Magister en Administración de empresas. Facultad de Postgrados, Universidad Espíritu Santo. Guayaquil. Ecuador]. <http://201.159.223.2/bitstream/123456789/3071/1/FLORES%20RAMOS%20JENIFFER%20MICHELLE.pdf>
- Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Guim Bustos, P., & Marreno Ancizar, Y. (2022). Desarrollo de competencias en prácticas pre-profesionales y la inserción laboral de egresados universitarios en Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(6), 212-227. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073815015/28073815015.pdf>
- Koch, S. D., & de Bustamante, C. S. (2016). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 13(1), 35-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8654427>
- Lluncor Tello, M. A., Cacho Revilla, A., Carranza Guevara, R., & Baigue Timaná, D. B. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(7), 358-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40470>
- López Cabrales, Á., Pasamar, S. & Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Barcelona: UOC. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=726471>
- López Soto, S. V., & Villacís García, G. E. (2018). *Satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del personal de la Unidad Educativa Particular Bilingüe "Santiago Mayor" de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis para la obtención del título de ingeniera. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil, Ecuador]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10410/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-458.pdf>
- Mendoza Huilla, J. S., & Arriola Tuní, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. <https://www.semanticscholar.org/paper/El-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-colaboradores%3A-una-Huilla-Tun%C3%AD-4ca4275b0ad4883a9698e9e83d7344131>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023). *Boletín de cifras del SECTOR PRODUCTIVO FEBRERO 2023. Informe mensual*. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/Boletin-Cifras-ProductivasFEB2023.pdf>
- Pérez, O. (2021). ¿Qué es la gestión del talento humano? Blog PeopleNext. <https://blog.peoplenext.com/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>
- Rodríguez-Marulanda, K. P., & Lechuga-Cardozo, J. I. (2019). Desempeño laboral de los docentes de la Institución Universitaria ITSA. *Escuela de Administración de Negocios* (87), 79-101. <https://www.semanticscholar.org/paper/Desempe%C3%B1o-laboral-de-los-docentes-de-la-Instituci%C3%B3n-Rodr%C3%ADguez-Marulanda-Lechuga-Cardozo/a640417edf06d67e80b55c4de38c5f8ae548ac79>
- Sánchez Fernández, M. D. (2016). *Gestión de recursos humanos (MF0238_3): Manual Módulo Formativo*. CEP, S.L. Spain <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=635501>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (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>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2023). Ranking de empresas. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/ranking/reporte.html>