



# **Universidad del Azuay**

## **Departamento de Posgrados**

### **Evolución de la Gestión del Talento Humano: “Caso Industria de Línea Blanca Induglob”**

#### **Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas**

**Autora: Ing. María del Carmen Beltrán**

**Directora: Mgt. Mónica Rodas**

**Cuenca – Ecuador**

**2014**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de Tesis está dedicado a mis padres y a mi esposo quienes siempre se han esforzado por darme lo mejor, empezando por su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A mis profesores que me han brindado lo mejor de cada uno, por enseñarme a ser una buena profesional, esperando que este trabajo demuestre toda la experiencia y conocimientos que se me ha transmitido.

## **AGRECIAMIENTOS**

Mi agradecimiento primeramente a Dios por darme la vida y por permitirme llegar hasta aquí en mi etapa de mi vida profesional, luego a mis padres y a mi esposo que han sido un pilar fundamental en mi vida, también para ti, mi querido Ñaño, que aunque no estemos físicamente juntos, tus consejos y tu ejemplo de vida seguirán siendo mi fuerza e inspiración.

Expreso mis más sinceros agradecimientos a la Empresa Induglob, al Ing. Daniel Crespo por permitirme realizar este estudio tan importante y valioso para mi carrera profesional, de igual manera mi agradecimiento a todos los colaboradores de la empresa, que me dedicaron su tiempo y me compartieron sus experiencias, las cuales han sido de gran apoyo para realización de la presente Tesis. Mi agradecimiento también está dirigido para mis apreciados jefes departamentales por todo el apoyo brindado.

A mí querida directora, la Magister Mónica Rodas, por su paciencia, por toda la confianza depositada en mi persona y por compartir toda su experiencia profesional en la realización de esta Tesis.

## INDICE DE CONTENIDOS

|                                                                                                                       |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Dedicatoria.....                                                                                                      | ii       |
| Agradecimientos.....                                                                                                  | iii      |
| Índice de Figuras.....                                                                                                | v        |
| Índice de Tablas.....                                                                                                 | v        |
| Índice de Anexos.....                                                                                                 | vi       |
| Resumen.....                                                                                                          | vii      |
| Abstract.....                                                                                                         | viii     |
| <b>Introducción.....</b>                                                                                              | <b>1</b> |
| <b>CAPITULO 1</b>                                                                                                     |          |
| <b>EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA</b>                                             |          |
| 1.1 Introducción.....                                                                                                 | 2        |
| 1.2 Evolución de la Gestión del Talento Humano.....                                                                   | 3        |
| 1.2.1Evolución según la época.....                                                                                    | 4        |
| 1.2.2Evolución según algunas escuelas de pensamiento organizacional.....                                              | 6        |
| 1.2.3 Evolución según la evolución de la gestión humana.....                                                          | 8        |
| 1.2.4 Evolución según perspectivas y momentos de la Gestión Humana.....                                               | 8        |
| 1.3 Cambios y transformaciones del escenario mundial de la gestión del talento humano.....                            | 9        |
| 1.4 Contexto de la Administración de los Recursos Humanos.....                                                        | 12       |
| 1.5 Objetivo de la gestión del talento humano.....                                                                    | 16       |
| 1.6 Cambios y transformaciones de la función de Recursos Humanos                                                      | 18       |
| 1.7 Talento Humano en Ecuador.....                                                                                    | 19       |
| 1.7.1 Breve Introducción de la Evolución del Talento Humano en Latinoamérica y Ecuador.....                           | 19       |
| 1.7.2 Ministerio de Relaciones Laborales en el Ecuador.....                                                           | 20       |
| 1.7.3 Código del Trabajo en el Ecuador.....                                                                           | 21       |
| 1.7.4 CONADIS.....                                                                                                    | 23       |
| 1.7.5 Seguro Social Ecuatoriano.....                                                                                  | 24       |
| 1.8 Conclusiones.....                                                                                                 | 27       |
| 1.9 Referencias Bibliográficas.....                                                                                   | 28       |
| <b>CAPITULO 2</b>                                                                                                     |          |
| <b>ESTRATEGIAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA HISTORIA: “CASO INDUSTRIAL LINEA BLANCA: INDUGLOB”</b> |          |
| 2.1 Introducción.....                                                                                                 | 29       |
| 2.2 Generalidad de la Empresa.....                                                                                    | 29       |
| 2.2.1 Breve Historia de la Empresa.....                                                                               | 29       |
| 2.2.2 Diseño y Tecnología de sus Productos.....                                                                       | 31       |
| 2.2.3 Calidad de los Productos.....                                                                                   | 31       |
| 2.2.4 Comercialización.....                                                                                           | 32       |
| 2.2.5 Exportación.....                                                                                                | 32       |

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3 La Planeación Estratégica y la Administración del Personal.....                                                                                      | 32  |
| 2.3.1 Estrategia Empresarial.....                                                                                                                        | 32  |
| 2.3.2 Planeación Estratégica.....                                                                                                                        | 33  |
| 2.3.3 Ventaja Competitiva.....                                                                                                                           | 33  |
| 2.3.4 El Papel de la Gestión del Talento Humano al formular estrategias.....                                                                             | 34  |
| 2.3.5 Planificación estratégica de Gestión del Talento Humano.....                                                                                       | 34  |
| 2.4 Técnicas cualitativas utilizadas en la empresa objeto de estudio para la obtención de estrategias de la Gestión del Talento Humano en el tiempo..... | 35  |
| 2.4.1 Grupos Focales.....                                                                                                                                | 35  |
| 2.4.2 Entrevista Profunda.....                                                                                                                           | 52  |
| 2.4.2.1 Informe Cualitativo Consolidado de Entrevista Profunda.....                                                                                      | 53  |
| 2.4.3 Resultados de las Técnicas Cualitativas.....                                                                                                       | 73  |
| 2.4.4 Estrategias del Departamento de Talento Humano.....                                                                                                | 78  |
| 2.5 Conclusiones.....                                                                                                                                    | 99  |
| 2.6 Referencias Bibliográficas.....                                                                                                                      | 100 |
|                                                                                                                                                          |     |
| <b>CAPITULO 3</b>                                                                                                                                        |     |
| <b>ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA EVOLUCION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA CIENCIA Y LA REALIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</b>           |     |
| 3.1 Introducción.....                                                                                                                                    | 102 |
| 3.2 Comparación de la evolución del Gestión del Talento Humano según perspectivas.....                                                                   | 102 |
| 3.2.1 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según la época histórica – económica.....                                             | 103 |
| 3.2.2 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento.....                                                | 103 |
| 3.2.3 Comparación de la evolución de la Gestión Talento Humano y la evolución de la gestión humana.....                                                  | 104 |
| 3.3 Etapas de la Gestión del Talento Humano.....                                                                                                         | 105 |
| 3.4 Análisis de los procesos de la Gestión de Talento Humano.....                                                                                        | 111 |
| 3.5 Conclusiones.....                                                                                                                                    | 120 |
| 3.6 Referencias Bibliográficas.....                                                                                                                      | 121 |
|                                                                                                                                                          |     |
| Conclusiones Finales.....                                                                                                                                | 122 |
| Bibliografía.....                                                                                                                                        | 124 |
| Anexos.....                                                                                                                                              | 127 |
|                                                                                                                                                          |     |
|                                                                                                                                                          |     |
| <b>INDICE DE FIGURAS</b>                                                                                                                                 |     |
| Figura [1.1] Grupos de interés de la organización.....                                                                                                   | 14  |
|                                                                                                                                                          |     |
| <b>INDICE DE TABLAS</b>                                                                                                                                  |     |
| Tabla [1.1] Perspectiva histórica de la gestión del talento humano.....                                                                                  | 4   |
| Tabla [1.2] Evolución de la gestión del talento humano según la época histórica económica.....                                                           | 6   |
| Tabla [1.3] Las tres etapas de las gestión del talento humano.....                                                                                       | 18  |

|                                                                                                                                         |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1.....                                                                                          | 36  |
| Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2.....                                                                                                 | 42  |
| Tabla [2.3] Grupo Focal # 3.....                                                                                                        | 47  |
| Tabla [2.4] Etapas de la Empresa objeto de estudio.....                                                                                 | 73  |
| Tabla [2.5] Planeación Estratégica de la empresa productora de Línea Blanca Indublog desde 1972 hasta el 2011.....                      | 76  |
| Tabla [2.6] Objetivos organizacionales.....                                                                                             | 79  |
| Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción.....                                             | 83  |
| Tabla [2.8] Evaluación de Desempeño.....                                                                                                | 88  |
| Tabla [2.9] Recompensar a las personas.....                                                                                             | 90  |
| Tabla [2.10] Prestaciones y Servicios.....                                                                                              | 93  |
| Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación.....                                                                       | 94  |
| Tabla [3.1] Épocas Históricas Económicas.....                                                                                           | 103 |
| Tabla [3.2] Evolución según las escuelas de pensamiento.....                                                                            | 104 |
| Tabla [3.3] Evolución de la GTH según sus focos centrales.....                                                                          | 105 |
| Tabla [3.4] Etapa de Relaciones Industriales vs Empresa objeto de estudio....                                                           | 107 |
| Tabla [3.5] Etapa de Administración de Recursos Humanos vs Empresa objeto de estudio.....                                               | 109 |
| Tabla [3.6] Etapa Gestión del Talento Humano vs Empresa objeto de estudio..                                                             | 110 |
| Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento Personal.....   | 112 |
| Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de Personal.....    | 114 |
| Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción.....                | 116 |
| Tabla [3.10] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Evaluación de Desempeño..... | 119 |
| <b>INDICE DE ANEXOS</b>                                                                                                                 |     |
| Anexo 1. Formato del Grupo Focal aplicado en la empresa objeto de estudio...                                                            | 127 |
| Anexo 2. Cartas de Invitación Grupo Focal y Firmas de Asistencia.....                                                                   | 135 |
| Anexo 3. Modelo de la Entrevista.....                                                                                                   | 158 |
| Anexo 4. Informe Cualitativo de las Entrevistas Individuales.....                                                                       | 171 |

## RESUMEN

La presente Tesis tiene por objetivo analizar la evolución de la Gestión del Talento Humano en una empresa industrial cuencana dedicada a la producción de línea blanca.

El estudio parte con la investigación de lo que propone la ciencia referente a la evolución de la gestión del talento humano a través de la historia. Los grupos focales y las entrevistas constituyen las técnicas de investigación cualitativa utilizadas en el presente estudio, y que permitieron la identificación de las diferentes estrategias manejadas a lo largo de la historia en el Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa industrial objeto de estudio.

Finalmente la información obtenida permite establecer un comparativo en el tiempo entre la evolución de la gestión del talento humano que propone la ciencia y la realidad de la empresa productora de línea blanca.

**Palabras Clave:** Evolución del Talento Humano, Estrategias de la Gestión del Talento Humano, Empresa Privada, Estudio Comparativo.

## ABSTRACT

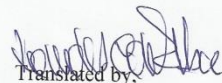
This paper aims at analyzing the evolution of Human Resource Management at a white-goods industrial company located in Cuenca.

The study starts with the investigation of what science proposed regarding the evolution of human resources management through history. Focus groups and interviews are qualitative research techniques used in this study, which allowed the identification of different strategies managed throughout history in the Department of Human Resource Management of the industry under study.

Finally, the information obtained allows a comparison over time between the evolution of human resources management proposed by science and the reality of the white-goods producing company.

**Keywords:** Human Resource Development, Human Resource Management Strategies, Private Enterprise, Comparative Study.



  
Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **INTRODUCCION**

Los seres humanos somos dueños de nuestras habilidades, de nuestras destrezas, conocimientos pero sobre todo dueños de la inteligencia que nos permite tomar decisiones racionales. Hablar de la gestión de personas es hablar sobre la gestión de los talentos que forman parte de cada persona. La gestión de las personas no ha sido la misma desde la existencia del hombre, a lo largo de la historia ha ido manifestando diferentes etapas de evolución.

La ciencia habla mucho hoy sobre la gestión de los talentos humanos dentro de las organizaciones, y de cómo las personas se han convertido en generadoras de ventajas competitivas y por lo tanto pilares fundamentales de las organizaciones. La ciencia también expone, como este concepto era totalmente diferente en épocas anteriores, en donde las máquinas tenían mayor importancia que los seres humanos, los cuales eran considerados un recurso más de la organización. Conocer las diferentes instancias que ha tenido la evolución de la gestión del talento humano según la Ciencia y compararlas con la realidad de una empresa, han sido las razones que han impulsado el desarrollo de esta Tesis.

El estudio del caso particular de la evolución de la Gestión del Talento Humano se centralizó en una empresa industrial cuencana productora de línea blanca, en la cual se utilizó dos técnicas de investigación cualitativas, como lo son el grupo focal y la entrevista profunda; las que permitieron la obtención de la información. Esta información constituyó la base para determinar las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias que la empresa objeto de estudio ha utilizado a lo largo de su historia. Finalmente, la comparación de lo que la Ciencia dice y la realidad de la empresa.

## **CAPITULO 1**

### **EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA HISTORIA**

#### **1.1 Introducción.**

Hablar sobre la administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro acción. La administración de personas, es una de las áreas que más cambios y transformaciones ha experimentado en las últimas décadas, dejando de ocupar un segundo plano para convertirse en un factor estratégico y determinante del fracaso o éxito de la organización (Chiavenato 2009, Valle 2004 mencionado por Pardo & Porras 2011).

En el siglo XXI las organizaciones son cada vez más conscientes de que para poder competir necesitan desarrollar y potenciar al talento humano que forma parte de su organización, todo esto como consecuencia del desarrollo del mercado, de los avances tecnológicos y de las exigencias del entorno globalizado en el que vivimos actualmente; estas fuertes tendencias requieren que las organizaciones, estén preparadas y listas, para adaptarse y enfrentar los nuevos retos que se manifiestan en el contexto y en el momento económico. Bajo todo este esquema, el proceso de transformación organizacional y de cambio permanente debe ser parte de la estrategia diferenciadora de la organización. Para las organizaciones que disponen de estructuras organizacionales dinámicas, flexibles e inteligentes les será mucho más fácil adaptarse a los cambios y afrontarlos de una manera más efectiva, al contrario para las organizaciones que continúan en la estructura cerrada y burocrática les será mucho más complicado. (Pardo & Porras 2011, Chiavenato 2009).

Los autores Pardo y Porras manifiestan que el talento humano es una fuente de competitividad y que dependiendo de su nivel de valoración y de gestión se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible que agrega valor a la organización. La visión del talento humano como fuente competitividad ha tenido diferentes

cambios relacionados a su concepción y valoración, estos autores consideran que estos cambios están estrechamente relacionados con el avance de las tendencias administrativas y del desarrollo económico, pues inicialmente se parte con una visión netamente operativa y actualmente el valor del talento humano, tomándolo como un intangible, representa el capital humano, que finalmente se expresará en el capital organizacional.

Otros autores como Pacheco y Henríquez comparten lo expuesto por Pardo y Porras y parten de un análisis convencional, al describir el significado de la palabra recurso que lo expone la Real Academia de la Lengua, la misma que dice, que recurso significa “conjunto de medios disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa: recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos”. En este sentido los autores consideran, que si las organizaciones, visualizan a las personas como un recurso, lo están haciendo en el mismo plano que sus bienes; o como un medio para conseguir los objetivos de la organización, las personas no pueden ser vistas como instrumentos y las organizaciones deben trabajar en nuevas estrategias para hablar de humanos con recursos, pues las personas son poseedoras de competencias, habilidades, raciocinio; son capaces de desarrollar ideas, ejecutarlas en acciones concretas y en función de estas contribuir con el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

## **1.2 Evolución de la Gestión del Talento Humano.**

Hablar hoy sobre el talento humano, como un grupo de personas asociadas a una organización que colaboran y forman parte de su plan estratégico, parecería que es algo bastante obvio y natural como lo menciona la revista de negocios EKOS en su edición del año 2011; sin embargo esta terminología ha experimentado cambios radicales a lo largo de la historia del hombre y de las organizaciones.

La evolución de la gestión del talento humano puede ser concebida desde diferentes puntos de vista como lo consideran los autores Pardo y Porras (2011), y esta depende del tipo de historicidad con la que se aproxime. Estos autores exponen 5 tipos de visiones sobre la evolución histórica tal como se muestra en la Tabla 1.1.

**Tabla [1.1] Perspectiva histórica de la gestión del talento humano.**

| Tipo                                               | Perspectiva                                       |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Según la época                                     | Enfoques predominantes                            |
| Según las escuelas de pensamiento organizacional   | Énfasis predominantes                             |
| Según la evolución de la gestión humana            | Focos centrales                                   |
| Según perspectivas y momentos de la Gestión Humana | Momentos                                          |
| Según los modelos actuales                         | Necesidades, expectativas y estilos de dirección. |

**Fuente: Pardo & Porras (2011).**

### **1.2.1 Evolución según la época.**

La primera visión de evolución de la gestión o de la administración de las personas considerada por los autores Pardo y Porras, está en relación con la época histórica económica, en la que se describe, que la evolución se inicia desde la época primitiva del hombre, con la importancia del jefe de familia como autoridad; bajo esta misma perspectiva, la revista de negocios EKOS en su edición titulada Grandes Emprendedores Ecuador 2011, considera que el inicio de la evolución se remonta a la época de la esclavitud como “la más primitiva expresión de utilización de las capacidades y voluntades de la gente” (p.12), en esta época los seres humanos eran tratados como sujetos que servían para dar cumplimiento a propósitos de cualquier naturaleza.

La revista EKOS en su edición titulada Grandes Emprendedores Ecuador 2011 coincide con los autores Pardo y Porras (2011), en que posterior a la época esclavista, la evolución del talento humano continúa con el régimen feudal destacado por el feudo, el cual estaba compuesto por los señores feudales con su sinónimo de explotadores y los campesinos con su sinónimo de los explotados, estos últimos se encargaban de trabajos relacionados con la agricultura a cambio de un pedazo de tierra para vivir; el hecho de que las personas eran explotadas significa que ésta época estuvo marcada por la discriminación de los seres humanos a quienes no se les

tenía ningún tipo de consideración. En la época feudal comienzan a surgir los talleres artesanales.

Autores como Ivancevich (2004) consideran que la época artesanal da inicio a la historia de la administración de recursos humanos, el autor se enfoca en Inglaterra y considera que en esta época las personas dedicadas a los trabajos de carpintería, albañilería y curtidores ya se organizaban en gremios buscando mejoras para sus condiciones y ambientes de trabajo.

Siguiendo la perspectiva de evolución los autores Pardo y Porras (2011) consideran que posterior a la época feudal viene la época industrial, cuya economía se fundamentaba principalmente por la industria y la manufactura, el trabajo manual es reemplazado por las máquinas y esto genera grandes cambios en las organizaciones y la gestión de personas, en esta época comienzan a formalizarse surgiendo la terminología de relaciones de personal o relaciones industriales.

Ivancevich (2004) considera que la llegada de la revolución industrial a finales del siglo XVIII marcó un cambio significativo en las condiciones laborales, esquemas sociales y división de trabajo. La revolución industrial se impone con un sistema fabril en donde detenta el poder de una nueva clase de empleado, el jefe, que no necesariamente era el dueño de la fábrica; con este tipo de cambio se amplió la brecha entre trabajadores y propietarios.

Posterior a la época Industrial, la evolución continúa hasta llegar a la actualidad con la era del conocimiento inmersa en la globalización, en el avance tecnológico, y en una continua búsqueda por la simplificación de los procesos y la creciente importancia por el conocimiento.

En la evolución, según la época histórica económica se puede destacar que las relaciones de producción han causado su efecto en el desarrollo de la gestión humana en las organizaciones. (Pardo & Porras 2011)

La Tabla 1.2 expone de forma resumida la evolución descrita anteriormente.

**Tabla [1.2] Evolución de la gestión del talento humano según la época histórica económica.**

| ÉPOCA            | ENFOQUE                                                                                                                                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Época Primitiva  | Actividades de caza, pesca y recolección.<br>Autoridad y toma de decisiones: los jefes de familia.<br>Trabajo en grupo                                                                            |
| Época Esclavista | Estricta supervisión del trabajo y castigo corporal.<br>Realizan tareas de fuerza.<br>El esclavo carecía de derechos                                                                              |
| Época Feudal     | Concepto de servidumbre<br>El señor feudal ejercía control sobre el siervo.<br>Algunos se independizaron y crearon talleres artesanales.                                                          |
| Época Industrial | Aparición de los inventos.<br>Se generaron conceptos como producción y fuerza laboral.<br>Explotación en el trabajo con horarios excesivos, ambiente insalubre, trabajos peligrosos, entre otros. |
| Época Actual     | Desarrollo tecnológico como herramienta y soporte.<br>Optimización de los recursos y simplificación del trabajo.<br>Sociedad del conocimiento.                                                    |

**Fuente: Prieto Herrera (2008). Mencionado por Pardo & Porras (2011).**

### **1.2.2 Evolución según algunas escuelas de pensamiento organizacional.**

La segunda visión que manifiestan los autores Pardo y Porras (2011) está enfocada con las escuelas de pensamiento organizacional, que también contribuyeron al crecimiento de la gestión del talento humano en las organizaciones, inicialmente las escuelas hablan sobre el énfasis en la tarea, representada por las tareas que debían realizar los obreros y empleados; y apoyada por la administración científica.

Posteriormente el énfasis se vuelca sobre la estructura de la empresa representada por la división del trabajo, responsabilidades y jerarquía. La psicología causa su influencia para que el énfasis se canalice en las personas con sus comportamientos y motivaciones; surgen teorías, como la teoría de X y Y; se habla de motivación,

comunicación, liderazgo, satisfacción laboral entre otros. En los años setenta las escuelas de pensamiento organizacional ponen énfasis en la tecnología y el medio ambiente. Hoy nos encontramos inmersos en el fenómeno de la competitividad y la globalización. (Pardo & Porras 2011).

Ivancevich (2004) expone que en el siglo XIX se inició de manera concurrente la administración científica, el trabajo benefactor y la psicología industrial. Por su parte la administración científica se centró en buscar mecanismos que solventaran las ineficiencias en la mano de obra y en la administración, todo esto lo realizó analizando métodos de trabajo, estudios de tiempos, movimientos y especialización; dentro de la administración científica se destaca Frederick W. Taylor, quién es considerado el padre de la administración científica, sus estudios entre los años 1878 y 1890 se basaron en la eficacia de los trabajadores y trató de encontrar la mejor y más rápida manera de realizar el trabajo. Mientras, la administración científica se enfocaba en el trabajo y en hacerlo eficiente, la psicología industrial se dedicaba a buscar el bienestar del trabajador, centrándose en el trabajador y en las diferencias entre individuos, en este campo se destaca Hugo Munsterberg quien en 1913 publica su libro *Psychology and Industrial Efficiency* que marcó un modelo para la aplicación de esta disciplina en Europa y Estados Unidos.

Ivancevich (2004) también expone, que el movimiento de las relaciones humanas es considerado como precursor de la administración de los recursos humanos, aquí se destacan dos investigadores, Elton Mayo y Frits Roelthisberger, quienes realizaron estudios que hacían énfasis en factores humanos, los estudios fueron aplicados entre los años de 1924 y 1933, y su objetivo principal consiste en comprobar cómo factores como la iluminación influyen en la producción de los trabajadores. El resultado de estos estudios mostró que el trato social y el trabajo en grupo tienen un grado de importancia tanto para la producción como para la satisfacción del trabajador. A mediados de los años 1960 el movimiento de las relaciones humanas formó parte del comportamiento organizacional.

### **1.2.3 Evolución según la evolución de la gestión humana.**

El tercer punto de vista está enfocado en la evolución de la gestión humana y sus focos centrales que son analizados por los autores Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) mencionados por los autores Pardo y Porras (2011). Este análisis inicia con las secretarías de bienestar las mismas que estaban orientadas al comportamiento de las personas en el taller, Ivancevich (2004) también expone que los primeros directores de personal se denominaron secretarios de bienestar y su trabajo estaba enfocado en ser un puente entre la administración y los operarios o trabajadores; como lo expresa este autor los secretarios de bienestar se encargaban de conversar con los trabajadores en su propio idioma y luego exponían a la dirección de la empresa los puntos a realizarse para obtener de los trabajadores mejores resultados.

Posterior a la secretarías de bienestar surgieron las oficinas de administración de personal cuyo objetivo era el de incrementar la productividad. Después de las oficinas de administración de personal, surgieron los departamentos de relaciones industriales enfocados en la capacidad que poseen los seres humanos para el trabajo. Finalmente se da paso al área de recursos humanos que se orienta a la gestión del talento humano, lo que permite el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Pardo & Porras 2011)

Ivancevich (2004) considera que en sus inicios la función del departamento de recursos humanos carecía de importancia para la dirección de las organizaciones, en 1960 estos departamentos se dedicaban exclusivamente a los obreros, cumplían la función de unidad de archivo, coordinaban días de campo y por sobre todos sofocaban los problemas sindicales. En la actualidad la función de la administración de personas va mucho más allá de archivar, limpiar y llevar registros.

### **1.2.4 Evolución según perspectivas y momentos de la Gestión Humana.**

El cuarto punto de vista está representado por el autor Cerna (2006) igualmente mencionado por los autores Pardo y Porras y hace referencia a que la gestión del

talento humano está relacionado con los diferentes enfoques y describe tres momentos importantes que se detallan a continuación.

- **Enfoque del talento humano.**

El elemento esencial de toda organización son las personas, pues ellas mediante su trabajo permiten que la organización alcance sus objetivos. Cuidar la dignidad de las personas y prestar atención a las necesidades humanas permitirá el crecimiento de cualquier organización. Los autores Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) citados por estos autores explican que “las organizaciones se convierten en un escenario en el cual las personas tienen la posibilidad de realizar unas de las actividades transcendentales del ser humano: el trabajo” (p. 173).

- **Enfoque administrativo.**

La correcta administración del talento humano es el compromiso del gerente, el área del talento humano está para apoyar y asesorar a la gerencia. El desempeño y bienestar de cada trabajador son responsabilidad tanto de la jefatura inmediata como del área de talento humano.

- **Enfoque proactivo.**

El talento humano puede promover en los colaboradores de la organización estrategias que les permitan sobrellevar los desafíos que se presenten y estar siempre a la vanguardia.

### **1.3 Cambios y transformaciones del escenario mundial de la gestión del talento humano.**

Autores como Chiavenato (2009) consideran que la actividad laboral del ser humano ha experimentado cambios en el transcurso de la historia, este concepto de trabajo nace a partir de la Revolución Industrial, el autor considera que el siglo XX trajo consigo números cambios en la estructura de las organizaciones, así como en su administración y comportamiento, estos cambios influyeron en la forma de administrar los recursos humanos, el siglo XX es llamado como un siglo de las

burocracias y de las fábricas. El autor destaca la existencia de tres eras organizacionales que se detallan a continuación.

### **Era de la Industrialización Clásica.**

La era de la industrialización clásica surgió después de la Revolución Industrial y se extendió hasta la mitad del siglo XX, en esta época existió un gran impulso por llevar la industrialización a nivel mundial y es así, como en esta era existe el nacimiento de los países industrializados. Las organizaciones de esta época se caracterizaron por tener una estructura organizacional burocrática identificada con un formato piramidal y centralizador, con una gran importancia a la departamentalización funcional, las decisiones estaban centralizadas en la jerarquía de la pirámide, también existió la implementación de leyes y reglamentos con la finalidad de controlar y estandarizar el comportamiento de las personas.

El contexto en el que se encontraban las organizaciones no presentaba grandes desafíos, lo que las conllevaba a mantener el *status quo*, las organizaciones estaban preparadas para los cambios externos que eran muy previsibles, pausados y progresivos; todo esto les permitía dedicar más tiempo a los problemas internos relacionados con la producción.

En esta época la administración de los recursos humanos estaba a cargo de los departamentos de relaciones industriales, los cuales se encargaban de los conflictos laborales que se presentaban en las organizaciones, su papel estaba enfocado en ser un ente intermediador y pacificador. Los puestos de trabajo estaban diseñados para ser fijos y definitivos; cada colaborador tenía que ajustarse a los mismos. En esta época el hombre era considerado un complemento de la máquina por lo que su trabajo al igual que de la máquina debía tener un funcionamiento estándar. Las personas prácticamente eran vistas como recursos para la producción al igual que las máquinas, el equipo y el capital. En esta época prevalecen los tres factores tradicionales de la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

El modelo organizacional estaba basado en un diseño mecanicista propio de un sistema cerrado, lo que conducía a que la cultura organizacional conserve los valores tradicionales y estuvo enfocada en el pasado.

### **Era de la Industrialización Neoclásica.**

La era de la Industrialización Neoclásica nace posterior a la segunda guerra mundial y abarcó los años desde 1950 a 1990. En esta época el mundo comenzó a experimentar cambios con mayor rapidez e intensidad, las transacciones comerciales comenzaron a ganar terreno, pasando del ámbito local al regional y del regional al internacional, se volvieron más intensas y menos predecibles generando competencia entre las organizaciones.

En esta era nacen muchas teorías como la teoría de los sistemas, la teoría de las contingencias, la teoría neoclásica que reemplazó a la teórica clásica, y la teoría estructuralista que replanteó al modelo burocrático.

Las estructuras organizacionales basadas en el antiguo modelo funcional y burocrático se modificaron con la finalidad de adaptarse a los cambios externos, es así como, los modelos estructurales de las organizaciones cambiaron de piramidal a matricial, se pretendía fusionar la departamentalización funcional con el esquema lateral de una estructura por productos / servicios. A pesar de las ventajas que generó este nuevo esquema, no se logró erradicar por completo la rigidez de la estructura funcional y burocrática sobre la cual se sostenía. Las grandes organizaciones por su parte aprovecharon las ventajas del nuevo modelo para lograr una fragmentación y descomposición en sus unidades estratégicas de negocios, permitiéndoles alcanzar una mejor administración que los ponía más cerca del mercado y del cliente.

Los cambios que presenta esta época dan paso a la administración de los recursos humanos quedando atrás la concepción de las relaciones industriales. La forma de administrar a las personas está representada por los departamentos de recursos humanos que cambian su visión sobre las personas, las cuales ya no son consideradas factores inertes de la producción sino recursos vivos e inteligentes.

## **Era del Conocimiento.**

La era del conocimiento tiene sus inicios desde los años de 1990 hasta la época actual, lo que implica que hoy estamos viviendo en esta era, caracterizada por la velocidad con que ocurren los cambios, los cuales se han vuelto impredecibles e imprevisibles, la tecnología de la información tiene mucha responsabilidad sobre estos cambios y Chiavenato (2009) considera que la tecnología de la información “sentó las condiciones básicas para la globalización de la economía, la economía internacional se transformó en una economía mundial y global” (p.37).

En este contexto ha generado mayor competencia entre las organizaciones, las cuales disponen de información en tiempo real, y pueden transformarla en oportunidades de crecimiento como la creación de nuevos productos o servicios. El conocimiento ocupa un lugar trascendental en esta era, se podría decir que el capital financiero ha perdido su importancia, ya que el conocimiento aplicado de una manera rentable es más valioso que el dinero, en estas circunstancias los factores tradicionales de la producción la tierra, capital y trabajo generan beneficios cada vez menores.

La visión sobre las personas cambia radicalmente pues como poseedoras del conocimiento son las que generan el éxito de las organizaciones y se convierten en un pilar fundamental para las mismas, este cambio ha ocasionado que las organizaciones hablen de una gestión del talento humano en lugar de una administración de recursos humanos.

### **1.4 Contexto de la Administración de los Recursos Humanos**

Considerando que casi todas las necesidades humanas son producidas por las organizaciones, Chiavenato (2009) considera que “las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la administración de recursos humanos” (p. 5). Este mismo autor manifiesta que una buena relación entre las organizaciones y las personas generará beneficios recíprocos; ya que tanto las organizaciones como las personas se necesitan. Las personas inyectan a las organizaciones vida, dinamismo, creatividad, innovación y racionalidad. Depende mucho del grado de importancia que las organizaciones otorguen a sus colaboradores para generar ventajas

competitivas en el mercado en función de su gente. La visión hacia las personas ha cambiado mucho, de ser consideradas unos simples recursos, hoy se los considera seres humanos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovación y agregan valor a la organización a la cual pertenecen.

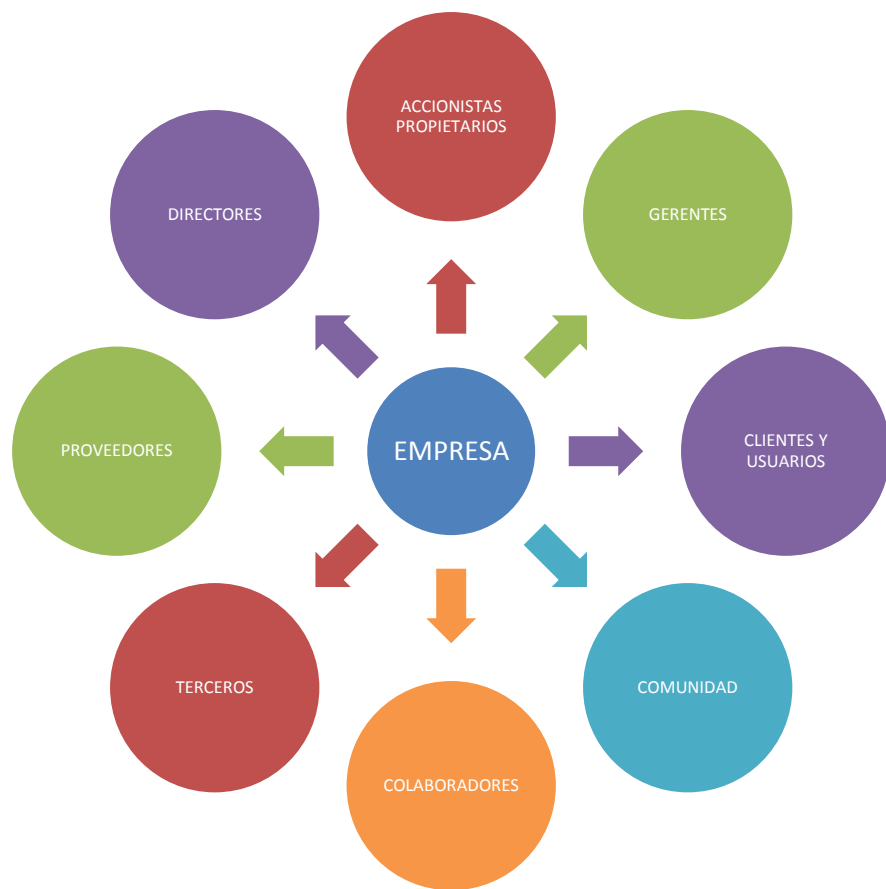
Los autores Pacheco y Henríquez (2012) coinciden con lo expuesto anteriormente y manifiestan que las organizaciones no solamente se diferencian una de la otra por sus efectos de rentabilidad y eficacia, sino por la causalidad de contar con personas preparadas profesionalmente pero sobre todo motivadas y comprometidas con los objetivos y metas organizacionales; las personas encuentran en su empleo posibilidades de proyección laboral, crecimiento económico, especialización, consolidación de valores, formas de vida, compatibilidad de espacios y realizaciones personales.

Chiavenato (2009) considera que la relación entre las personas y las organizaciones tiempo atrás era considerada una relación conflictiva, contraria; los objetivos organizacionales no eran compatibles con los objetivos individuales de las personas, se hablaba mucho de una relación ganar-perder donde obviamente la organización era la que siempre mantenía la ganancia. El autor menciona, que estudios han comprobado que si la organización canaliza mejor los esfuerzos de las personas y se preocupa por alcanzar los objetivos de la organización así como de sus miembros, ambas partes ganan y entonces se habla de una solución de tipo ganar-ganar; la misma que requiere de negociación, sinergia, de esfuerzos y participación.

En la era del conocimiento predomina el capital intelectual y ya no el capital financiero como ocurría anteriormente, incluso se habla de que dentro de los grupos de interés de la organización los accionistas o inversores si bien no han perdido la vigencia, pero si su importancia en comparación con otros asociados a la organización.

Chiavenato hace mucha referencia a que el proceso productivo de las organizaciones está íntimamente relacionado con los grupos de interés o *stakeholders*. En el siguiente gráfico se detalla los grupos de interés de la organización.

**Figura [1.1] Grupos de interés de la organización.**



**Fuente: Chiavenato (2009).**

Dentro de los grupos de interés se encuentran los proveedores quienes suministran a la empresa materias primas, servicios, tecnología entre otros; los accionistas, por su parte contribuyen con el capital; los clientes son parte del grupo de interés el momento que consumen los bienes o servicios que la empresa oferta en el mercado. Dentro de todo este proceso se encuentran los empleados de la organización que cumplen el papel más importante aportando con sus conocimientos, capacidades, habilidades, con la inteligencia en la toma de decisiones; y todo esto genera vida y dinamismo a la organización.

Este mismo autor considera que cada organización decide si sus colaboradores forman parte de sus grupos de interés o son tratados como recursos, al ser tratados como recursos estos necesitan ser administrados para obtener el máximo

rendimiento, lo que significa planear, organizar, dirigir y controlar las actividades, pues las personas son consideradas sujetos pasivos de la acción de la organización. Bajo esta perspectiva las personas forman parte del patrimonio físico. Por otro lado si las personas son visualizadas como asociadas de la organización estas forman parte integral del capital intelectual de la organización, pues son proveedoras de sus conocimientos, habilidades, competencias y por sobre todo la inteligencia que imprime racionalidad en las decisiones, las cuales dan significado y rumbo a los objetivos globales organizacionales. (Chiavenato 2009).

Según Chiavenato la gestión moderna del talento humano, incluye:

- Las personas como seres humanos.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización.
- Las personas como asociadas de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias.
- Las personas como el capital humano de la organización.

Este mismo autor considera seis procesos de la administración de personas.

- Procesos para integrar personas.
- Procesos para organizar a las personas.
- Procesos para recompensar a las personas.
- Procesos para desarrollar a las personas.
- Procesos para retener a las personas.
- Procesos para auditar a las personas.

Todos los procesos están relacionados y tienen una influencia recíproca. Se habla de un cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) para que constituya a todos estos procesos. Adicionalmente todos los procesos están diseñados de acuerdo a las influencias ambientales externas como las leyes, reglamentos legales, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales, condiciones culturales; y también de acuerdo a las influencias organizacionales internas como son la misión - visión de

la organización, la cultura organizacional, estilos de administración, etc.; todo esto para exista una mejor compatibilidad entre todos los procesos.

Los autores Pacheco y Henríquez hacen mención en su artículo, a un académico de la Universidad Austral de Chile, Horacio Sanhuenza Burgos, quien en la revista interna de la institución plantea una condicionante, de que si las personas son colocadas en el centro de la ventaja competitiva sostenida de una organización, se debe considerar las características fundamentales del ser humano con recursos. La principal ventaja competitiva de la organización es la apropiación de los conocimientos, como cada persona y el equipo al que pertenece utiliza el conocimiento, este mismo catedrático cuestiona sobre la conceptualización del humano con recursos el cual está determinado por las competencias de las personas, sus habilidades, conocimientos, destrezas y el manejo de los saberes, por un lado tenemos el saber – saber, relacionado con el conocimiento puro, el saber – hacer relacionado en cómo se realiza el trabajo; y el saber – vivir relacionado en cómo una persona se relaciona con los demás, y finalmente el saber ser que está relacionado a cómo la persona logra combinar estos elementos e incluirlos como patrones de vida.

### **1.5 Objetivo de la gestión del talento humano.**

Los autores Pardo y Porras (2011) manifiestan que el objetivo de la gestión del talento humano es demostrar la relación que existe entre de gestión de personas mediante políticas, procesos y los estados financieros de la organización. Pero este objetivo se hace realidad el momento que las personas son parte del éxito de la organización. Es responsabilidad de la gestión del talento humano apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales fomentando el desarrollo del capital humano que forma parte de la organización. Pues cada persona constituye un socio estratégico que crea y genera nuevas estrategias para el crecimiento de la organización, de esta manera se convierte en un pilar fundamental generando vitalidad a la organización. Una buena gestión del talento humano dará como resultado identidad, compromiso, fidelidad y empoderamiento en las personas.

Otros autores citados en el artículo de Pardo y Porras (2011) coinciden con lo que manifiestan estos autores, como en el caso de Rodríguez y Herrera (2006) quienes

exponen que la gestión del talento humano constituye un enfoque estratégico, orientado, a la creación de valor agregado para la organización, mediante la correcta utilización de los conocimientos, habilidades y capacidades que generen resultados competitivos.

Pardo y Porras (2011) manifiestan que las empresas que aspiran el éxito, basan sus objetivos organizacionales en la operación eficiente, en tiempos óptimos, costos moderados; sin causar conflictos en el ambiente interno, con el objetivo de llegar a la máxima rentabilidad. Existen tres componentes importantes cuya integración y sinergia determinan en gran parte un factor de competitividad para la organización, estos factores son:

- Los objetivos organizacionales que se constituyen en las metas de la organización.
- La estructura con sus componentes y cultura.
- Las personas como capital intelectual.

Por otra parte Chiavenato (2009) comparte que las personas constituyen el principal activo de la organización; de esta manera, su reconocimiento y valor en la operación y los logros organizacionales resulta fundamental para el desarrollo general de la empresa y sus fortalezas. Por otro lado, pueden ser generadores de debilidades si las prácticas de administración y gestión del talento humano no son las adecuadas.

El autor plantea los siguientes puntos como parte de la gestión del talento humano.

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

## 1.6 Cambios y transformaciones de la función de Recursos Humanos

Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del Talento Humano* tercera edición, expone que las tres eras que existieron a lo largo del siglo XX, brindaron enfoques distintos sobre cómo trabajar con las personas dentro de la organización. Durante estas tres eras el departamento de Recursos Humanos pasó por tres etapas distintas: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano, cada una de estas etapas se acopla a las normas de la época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones. La Tabla [1.3] detalla las características de cada etapa.

**Tabla [1.3] Las tres etapas de las gestión del talento humano.**

| Características         | Relaciones Industriales                                                                                     | Administración de Recursos Humanos                                                                                           | Gestión del Talento Humana                                                                                                            |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formato del Trabajo     | Centralización total de las operaciones en el departamento de RH                                            | Responsabilidad de línea y función de staff                                                                                  | Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos                                                                               |
| Nivel de actuación      | Burocratizada y operativa: Rutina                                                                           | Departamentalizada y táctica                                                                                                 | Enfoque global y estratégico en el negocio                                                                                            |
| Mando de acción         | Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH       | Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH                                  | Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo                                                                           |
| Tipo de actividad       | Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área                              | Consultoría Interna y prestación de servicios especializados.                                                                | Consultoría Interna. Descentralizar y compartir                                                                                       |
| Principales actividades | Contratación, despido, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden | Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales | La forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes |
| Misión del área         | Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas.                            | Atraer y mantener a los mejores trabajadores                                                                                 | Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral                                                                             |

**Fuente: Chiavenato (2009).**

## **1.7 Talento Humano en el Ecuador.**

### **1.7.1 Breve Introducción de la Evolución del Talento Humano en Latinoamérica y Ecuador.**

Cristina Villalba (2002) en su tesis de “Maestría en Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia Empresarial” manifiesta que la Revolución Industrial ingresó en América Latina a mediados del siglo XIX, época en la que se construyeron las primeras líneas férreas y se generaron cambios importantes en cada país a nivel de las instituciones militares. Esta autora manifiesta que en América Latina, el área de la administración del talento humano al igual que otras áreas ha tenido una evolución similar a la de Estados Unidos y a los países del occidente europeo, aunque conservando siempre determinadas características propias de la región.

La autora menciona que en Latinoamérica a finales del siglo XIX, en las grandes empresas se comienzan a establecer los departamentos de bienestar; los cuales enfocan sus tareas en necesidades básicas de los trabajadores como la salud, educación, vivienda entre otros. Su objetivo principal estaba enfocado en prevenir la formación de sindicatos. En el siglo XX, los hallazgos de algunos investigadores como Frederick Taylor, denominado el Padre de la Administración Científica, impulsaron la creación de los primeros departamentos de personal, los cuales realizaron funciones importantes prestando mayor atención a las necesidades del trabajador. La autora menciona que aproximadamente en los años de 1930, los gobiernos de los países latinoamericanos adaptaron “políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y en algunos casos llegaron incluso a garantizar el derecho a la formación de sindicatos” (p.6). Según la autora la mayor parte de los seguros sociales de América Latina se establecieron durante esa década y se incorporan temas importantes a la legislación, como la definición de la jornada de trabajo por ocho horas y la prohibición del trabajo infantil. Durante este periodo, los departamentos de personal estaban relacionados con la terminología de relaciones industriales pues constituían un instrumento que las organizaciones utilizaban en sus relaciones con el sindicato.

Villalba (2002) expone que la Segunda Guerra Mundial, marcó un ritmo de trabajo frenético, en esta época se escribieron las peores páginas de la historia laboral, pues se recurrió a la esclavitud de poblaciones para la fabricación de armas, sin embargo esta misma autora menciona que en estos años “se descubrieron las ventajas de la persuasión y la motivación modernas” (p. 7). En este mismo periodo se desarrollaron técnicas para el diseño y descripción de puestos; así como también técnicas relacionadas con el estudio de tiempos y movimientos.

Villalba (2002) considera como un hecho importante y que forma parte de la historia reciente, la asociación de la mujer latinoamericana al mundo laboral, entre muchos de los factores que inducen a este cambio está la educación, la igualdad de géneros y la demanda del mundo moderno. Por otra parte la inclusión de la tecnológica en América Latina genera cambios trascendentales, que generan mucha influencia en la administración de las personas.

Según Cristina Villalba en la actualidad, Latinoamérica enfrenta los desafíos de la administración de personal principalmente por:

- Nuevos Factores de Trabajo.
- Cambios Económicos.
- Cambios Culturales.
- Cambios Tecnológicos.

### **1.7.2 Ministerio de Relaciones Laborales en el Ecuador.**

El periódico El Diario en su artículo “Gobierno crea nuevo Ministerio de Relaciones Laborales” publicado en Agosto de 2009, manifiesta que la creación del Ministerio de Relaciones Laborales se da en el gobierno del presidente Rafael Correa en el año 2009; este ministerio fusionó al Ministerio de Trabajo y Empleo con la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones (SENRES).

De acuerdo a la información encontrada en la página web del Ministerio de Relaciones Laborales, podemos decir que la misión del Ministerio de Relaciones Laborales principalmente está enfocada en vigilar el cumplimiento de las políticas laborales vigentes en el país, fomentar la oferta y demanda laboral, y velar por los

derechos de los trabajadores. Como visión, el Ministerio de Relaciones Laborales se proyecta a ser una institución moderna, con prestigio y credibilidad.

### **1.7.3 Código del Trabajo en el Ecuador.**

El Código del Trabajo es un documento que refleja las normas entre patronos y trabajadores, en este código se expresan las condiciones relacionadas a la contratación, pago de salarios, beneficios sociales, indemnizaciones entre otros.

La revista Líderes en su artículo dominical del nueve de junio de 2013, redacta la historia de la Normativa del Código de Trabajo vigente en el Ecuador mediante entrevista con el jurista laboral Joaquín Viteri. La Normativa data desde los años de 1938 y hasta la actualidad ha tenido algunas modificaciones. El artículo indica que ya existieron algunas leyes que regulaban el trabajo antes de la existencia de esta normativa, según el jurista y catedrático José Luis Fuentes, una de ellas fue la Ley de Policía, en el año de 1912, la cual regulaba las actividades de los indígenas que trabajaban las tierras. En 1914, el Gobierno estableció jornadas laborales de ocho horas diarias y cuatro horas para el día sábado, y a esto se lo denominó la semana inglesa. En la constitución de 1926 apareció la regulación de los derechos laborales, cuatro años más tarde, en 1930 se creó la Caja del Seguro; en el gobierno de Alberto Enríquez Galo se instituyó una comisión con la que logró la publicación del Código de Trabajo. El documento de este código de trabajo estaba fundamentado en un documento mexicano y comenzó a ser aplicado en las empresas de la época.

Desde los años de 1940 existieron cambios significativos en los pagos a los trabajadores, entre los más importantes está la inclusión del pago de las utilidades, la inclusión de los sobresueldos o décimos, la fijación del salario mínimo vital. En 1980 en la presidencia de Jaime Roldós se generó una reforma importante en el Código de Trabajo que hacía referencia a la reducción de la semana laboral de 44 horas a 40 horas.

En 1990, la Ley 133 constituye una reforma importante para el código del trabajo, y contempla la inclusión del tipo de contrato eventual, ocasional, por destajo, entre otros. Adicionalmente se permitió que los sindicatos sean integrados por un número

menor de personas, y también se incluyó la jubilación patronal para los trabajadores que tengan una antigüedad superior a los 20 años en la misma empresa y sean despedidos.

En el año 2000 se creó el salario básico unificando a partir de la fusión del salario mínimo y los pagos extras. En el año 2008 se dan cambios trascendentales como la eliminación de la tercerización mediante el mandato 8. En año 2012 se emitió la Ley de Derechos de los Trabajadores.

En este mismo artículo se indican los principales puntos del nuevo código de trabajo que el gobierno del presidente Rafael Correa propone.

- **Mensualización de los décimos.**

Con el nuevo código de trabajo, los empleados podrán decidir de forma voluntaria si desean recibir el dinero de sus sobresueldos, como ocurre actualmente con los fondos de reserva. El proyecto de Código Orgánico de Relaciones Laborales establece que tanto el décimo tercer sueldo como el décimo cuarto sueldo, se dividirán para 12 y se realizará la cancelación proporcional a los empleados. Actualmente los empleados perciben el décimo tercero completo en el mes de diciembre, y el décimo cuarto en los meses de marzo para la región costa y julio para la región sierra y oriente.

- **Organización por rama de actividad**

Actualmente en el país los sindicatos se forman con la firma de treinta personas, la reforma que se incluye en el nuevo código de trabajo, exige la firma de 500 trabajadores y los sindicatos se formarán por rama económica. Estos serán responsables de negociar horarios, contratos de trabajo, salarios y beneficios por sector.

- **Juicios de trabajo más rápidos**

La ley propone la inclusión de nuevos mecanismos para agilizar los procesos vinculados con temas de trabajo.

- **Contratos laborales**

A pesar de que en enero 2013 el Ministerio de Relaciones Laborales reguló los contratos eventuales discontinuos, el gobierno desea incluirlos en el Código Laboral.

De igual manera busca la regularización de formas de contratación de ciertas ramas de actividad agrícola, ganadera, turismo, construcción, entre otras.

- **Multas laborales más altas**

En el nuevo código contempla sanciones que van desde los cincuenta dólares hasta cuarenta remuneraciones básicas unificadas en caso de incumplimientos patronales; y en caso de reincidencia la multa podría duplicarse.

#### **1.7.4 CONADIS**

El organismo encargado sobre las Discapacidades en el Ecuador, le corresponde al Consejo Nacional de Discapacidades, CONADIS, el mismo que fue creado en el año de 1992 a través de la Ley 180 sobre Discapacidades.

El Consejo Nacional de Igualdad de Discapacidades CONADIS está a cargo de la generación de políticas para personas discapacitadas, defender los derechos de estas personas, canalizar recursos e impulsar investigaciones referentes al ámbito de las discapacidades.

Carmen Ordoñez en su artículo “Breve análisis de la inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador” publicado en el 2011, en la Revista de Educación de la Universidad Politécnica Salesiana, indica que la actual constitución sobre la discapacidad, tiene la finalidad de igualar los derechos de estas personas en los diferentes ámbitos como la educación, el empleo, la salud entre otros; y para ello la constitución exige una atención exclusiva para los discapacitados proporcionándoles atención especial y aprovisionamiento de recursos económicos y humanos, así como de ayudas técnicas. La autora indica que las empresas públicas y privadas deben adaptar sus ambientes físicos para que sean aptos para las personas con discapacidad, entre los cambios que la autora menciona que se deben hacer, está la existencia de rampas, señales en braille de diferentes texturas y colores; apoyo de intérpretes de

lenguaje para el caso de personas con discapacidad auditiva, diseño de espacios adecuados para personas en silla de ruedas entre otros.

Ordoñez (2011) incluye en su artículo el marco legal que sustenta la inserción laboral de personas con discapacidad en el Ecuador:

- Artículo 130. Las personas con discapacidad tienen garantizada la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado. Se prohíbe además la reducción de la remuneración del trabajador con discapacidad.
- Artículo 333. El Estado promoverá un régimen laboral que vaya en armonía con las necesidades del cuidado humano, en este caso de las personas con discapacidad.
- Artículo 64. Se garantiza la inserción laboral sin discriminación de manera progresiva y hasta un 4% del total de servidores o servidoras.
- Adicionalmente existió una reforma del código de trabajo que hace referencia a que es obligación del empleador público y privado que cuente con un mínimo de 25 trabajadores, contar al menos con una persona con discapacidad para el año 2006. Y este porcentaje se ira incrementado de la siguiente manera: 2007 = 1%, 2008 = 2%, 2009 = 3%, 2010 = 4%. Este 4% es fijo y se aplicará para los años posteriores.

Finalmente Ordoñez (2011) manifiesta que la existencia de estas leyes han beneficiado enormemente a las personas con discapacidad, permitiéndoles ser parte de un trabajo productivo y con ello mejorar sus condiciones de vida.

#### **1.7.5 Seguro Social Ecuatoriano**

En el Ecuador el organismo encargado de llevar la seguridad social es el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

En la página web de esta institución se detallan las obligaciones que el empleador tiene para con sus trabajadores.

**Inscripción del trabajador con relación de dependencia.** El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS y mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.

**Novedades.** El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral (Internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.

**Pago de aportes.** Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria, percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.

**Tiempo parcial.** El salario base de aportación de los contratados a tiempo parcial se calcula según los días laborados, en ningún caso es inferior a lo establecido por el IESS; sin embargo, para cubrir la prestación de salud por enfermedad y maternidad, con el 4,41 %, se realizará al menos sobre el salario básico unificado. Los trabajadores contratados por días, pagan sus aportaciones por los días que efectivamente prestan sus servicios o ejecutan una obra, independientemente del número de horas laboradas en cada día; por tanto no se podrán transformar las horas en días para efectos de la aportación, bajo el concepto de día trabajado, día aportado.

**Afiliación del trabajador mayor de 60 años.** El trabajador mayor de 60 años de edad, que inicie su afiliación o que reingrese como afiliado al IESS, presentará el contrato de trabajo legalizado y la certificación médica de las unidades de salud del IESS, que no adolece de enfermedades crónico-degenerativa. Se exceptúa del examen médico a quienes registren en el IESS 25 o más años de aportación y su reingreso se produzca dentro de los 6 meses posteriores al cese como afiliado. Los que adolecen de enfermedades crónicas degenerativas, pagarán una prima diferenciada establecida por el IESS.

**Rubros del Salario de aportación.** Para el cálculo de las aportaciones y contribuciones del Seguro General Obligatorio, se considera:

- a. Sueldo básico mensual más:
- b. Valores percibidos por conceptos de compensación por el incremento del costo de la vida.
- c. Sueldos o salarios de trabajos extraordinarios, suplementarios o a destajo.
- d. Comisiones, sobresueldos, gratificaciones, honorarios, participación en beneficios, derechos de usufructo, uso, habitación.
- e. Cualesquiera otras remuneraciones accesorias que tengan el carácter normal en la industria o servicio.

El sueldo básico mensual no será inferior al sueldo básico unificado, al sueldo básico sectorial, el establecido en las leyes de defensa profesional, ni al sueldo básico determinado en la escala de remuneraciones de los servidores públicos, según corresponda, siempre que el afiliado ejerza esa actividad.

## **1.8 Conclusiones.**

La gestión del talento humano ha estado presente desde la existencia misma del ser humano como ser social, y ha sido el mismo ser humano quien ha generado a través del tiempo herramientas, métodos, instrumentos, tendencias que han servido de apoyo para llevar a cabo la administración de las personas.

El avance que ha tenido el área de administración de personas es evidente y sobre todo como la visión sobre las personas ha dado un giro sorprendente, pues hoy las personas son consideradas un pilar fundamental en las organizaciones, pues todos los seres humanos somos poseedores de conocimientos, habilidades, talentos y sobre todo tenemos el raciocinio que está presente en la toma de decisiones.

Actualmente las organizaciones incluyen a sus empleados como colaboradores o socios de la misma y estos forman parte de su capital intelectual, ya atrás quedaron las creencias de que los seres humanos eran parte de las maquinarias y como tal su trabajo estaba sujeto a la monotonía de las mismas. Hoy las organizaciones buscan hacer de sus colaboradores personas comprometidas, generadoras de nuevas ideas y por sobre todo que formen parte de su plan estratégico para trabajar en conjunto, con el logro de objetivos y su vez están preocupados para que sus colaboradores también alcancen los suyos.

## 1.9 Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.
- EKOS. (2011). Grandes Emprendedores Ecuador 2011. *EKOS Negocios: Mercado Laboral*, 12-19.
- El Diario*. (20 de 11 de 2013). Obtenido de [www.eldiario.com.ec](http://www.eldiario.com.ec)
- hoy.com.ec*. (12 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer-584893.html>
- iess.gob.ec*. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.iess.gob.ec>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V, Novena Edición.
- Ordoñez, C. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Alteridad Revista de Educación*, 145-147.
- Pacheco, G., & Enríquez, C. (2012). Del Recurso Humano al Humano con Recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile. *El Periplo Sustentable*, 9-11.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *LaSalle*, 167-183.
- relacioneslaborales.gob.ec*. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Revista Líderes. (2013). Tras 75 años, el Código de Trabajo requiere actualización. *Líderes*.
- Vivalva, C. (2002). *El Recurso Humano en el Ecuador: Eje fundamental del Desarrollo de las organizaciones*. Tesis de Master de Seguridad y Desarrollo. Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito Ecuador.

## **CAPITULO 2**

### **ESTRATEGIAS DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO A TRAVES DE LA HISTORIA: “CASO INDUSTRIAL LINEA BLANCA: INDUGLOB”**

#### **2.1 Introducción.**

El objetivo de este capítulo es determinar las ventajas y desventajas de las diferentes estrategias que ha tenido el departamento de la Gestión del Talento Humano en la empresa objeto de estudio. En la parte inicial de este capítulo se realiza una breve descripción de la historia de la empresa, así como ciertas generalidades propias de la empresa.

Los grupos focales y las entrevistas constituyen las técnicas cualitativas utilizadas para la obtención de datos, que permitieron la identificación de las diferentes estrategias utilizadas por el Departamento de la Gestión del Talento Humano a lo largo de la historia de la empresa.

#### **2.2 Generalidades de la Empresa**

##### **2.2.1 Breve Historia de la Empresa**

David Felipe Abril en su tesis de “Propuesta del Sistema *Lean Manufacturing* en la fabricación de gabinetes para refrigeradoras en la empresa Indurama – Induglob S.A.” publicada en 2013, manifiesta que la empresa nace en el año de 1972 en Cuenca, Ecuador a partir de una idea del grupo familiar Jaramillo; se indica también que los objetivos de producción de la empresa han cambiado a lo largo de su historia, inicialmente arranca con la fabricación de bicicletas y cocinetas, posteriormente se integra la fabricación de ollas y calefones; y finalmente se consolida con la producción de línea blanca que se convirtió en su principal objetivo.

El diario Hoy en su artículo “Indurama la Región se vuelve apetitosa” publicado en octubre de 1997, manifiesta que la empresa Ecuatoriana arranca sus actividades con aproximadamente 50 trabajadores en un área de 500 metros cuadrados y producía 200 cocinas de horno.

La información encontrada en la página web de la empresa, manifiesta que la fabricación de sus electrodomésticos siempre se ha distinguido por el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, diseño y tecnología, características que le han permitido alcanzar mercados distintos al ecuatoriano y contar con una importante presencia en varios países de la región. Se indica también que actualmente emplea a más de 1900 personas y ocupa una superficie superior a los 50.000 metros cuadrados. (www.indurama.com.ec, 2014)

El diario El Mercurio en su artículo “Indurama, firma cuencana exporta 50% de su producción” publicado en abril de 2012 expone que la empresa productiva tiene por nombre Induglob. Adicionalmente se apoya con empresas del grupo como Blancandina, una empresa comercial dedicada a la venta de sus productos para las diferentes cadenas de electrodomésticos; Marcimex, una empresa comercial dedicada a la venta directa hacia el usuario final; y Mercandina, dedicada a la venta al por mayor de sus productos, a las diferentes tiendas de las diferentes ciudades.

La revista Líderes en su edición titulada “Las más respetadas del Ecuador 2013” dentro de la categoría Desarrollo de Nuevos Mercados destaca a la empresa cuencana Induglob, manifestando que su principal estrategia de competencia y de apertura de nuevos mercados le corresponde al diseño innovador de sus cocinas y refrigeradoras, se indica que la empresa es responsable de producir las marcas Indurama y Global, y tiene presencia en 22 países del continente americano incluyendo las islas del Caribe. Como datos importantes se indica que en el año 2012 la empresa exportó 188.000 cocinas y 52.000 refrigeradoras. Su participación en el mercado ecuatoriano se encuentra alrededor del 55% en cocinas y refrigeradores, y su nivel de exportación se encuentra en el 50% de su producción de cocinas y un 30% de refrigeradoras. Adicionalmente se destaca que la empresa a más de sus ventas directas, fabrica cocinas y refrigeradoras para otras marcas como Whirlpool y Premium (Venezuela).

## **2.2.2 Diseño y Tecnología de sus Productos.**

De acuerdo a la información encontrada en la página web de la empresa, en la sección Diseño y Tecnología se destaca que el diseño de los productos de la empresa se originan a partir de un análisis profundo sobre las preferencias y gustos del usuario, las formas de sus componentes se basan en criterios ergonómicos que garantizan facilidad y eficiencia durante la operación del producto. La constante evolución estética se complementa con el desarrollo tecnológico necesario para estar siempre a la vanguardia en cuanto a prestaciones. La empresa incorpora en las cocinas componentes de última generación y en cuanto a las refrigeradoras a más de ofrecer funcionalidad, proporciones armónicas y belleza, incorporan sistemas como son el Control Digital que permite controlar, desde el exterior del artefacto, la temperatura, función Frío Rápido y alarma. (www.indurama.com.ec, 2014)

## **2.2.3 Calidad de los Productos.**

### **Política Ambiental**

La información de la empresa en la página web, en la sección Calidad, manifiesta que la política ambiental de la empresa es de mantener un Sistema de Gestión Ambiental para prevenir y controlar las fuentes de contaminación al aire, agua, suelo y comunidad, fruto de las actividades productivas, en la planta Matriz y en la planta de Partes y Piezas, tendiendo a un desarrollo sostenible, cumpliendo y aplicando las leyes ambientales y buscando el mejoramiento continuo en base a los lineamientos de la Norma ISO 14001. La empresa cuenta con las certificaciones ISO 9001, y sellos INEN para cocinas, refrigeradoras y congeladores. Además un certificado de Bureau de Standards de Jamaica y certificaciones de producto otorgado por el organismo salvadoreño de normalización.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de acreditación ISO 17025 para los laboratorios. En proceso de certificación está BASC, ISO 50001 (eficiencia energética) e ISO 14001 (normas de cuidado ambiental). (www.indurama.com.ec, 2014)

#### **2.2.4 Comercialización**

La información de la empresa en la página web, en la sección Comercialización, manifiesta que la empresa lidera el mercado Ecuatoriano de línea blanca donde está presente en todos sus rincones gracias a una extensa red de distribución que incluye a las cadenas más importantes y a los mayoristas con mayor cobertura y solvencia en el negocio de electrodomésticos. (www.indurama.com.ec, 2014)

#### **2.2.5 Exportación**

La información de la empresa en la página web, en la sección Exportación, manifiesta que la empresa desde 1992 trasciende el mercado ecuatoriano, llegando a países como Perú, en donde tiene una participación cercana al 35% en cocinas, Colombia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Venezuela y República Dominicana. (www.indurama.com.ec, 2014)

### **2.3 La Planeación Estratégica y la Administración del Personal.**

La estrategia se hace presente en situaciones de competencia como la guerra, los juegos y los negocios. Esta idea fue ampliada para incluir situaciones que impliquen la definición de objetivos y la elección de los medios para alcanzarlos. (Amaru, 2009).

#### **2.3.1 Estrategia Empresarial**

Según Amaru, 2009 la estrategia empresarial constituye un camino para asegurar el desempeño y supervivencia de la empresa mediante la definición de objetivos y los caminos para alcanzarlos. Bajo esta premisa la estrategia otorga a la organización una guía o patrón para desplegar los recursos de la empresa y lograr competitividad. (Aragón y otros, 2004).

### **2.3.2 Planeación Estratégica**

Amaru, 2009 indica que la planificación estratégica constituye un proceso de estructura y de implementación de caminos que la organización debe seguir y los objetivos a alcanzar. Dessler (2001) por su parte indica que la planeación estratégica describe qué clase de negocio será la empresa, en función de sus amenazas y oportunidades externas y en función de sus fortalezas y debilidades internas.

### **2.3.3 Ventaja Competitiva.**

Dessler, 2001 manifiesta que “la ventaja competitiva se puede definir como todo factor que permite que la organización diferencie su producto o servicio de los de sus competidores, con objeto de aumentar su participación en el mercado” (p. 21).

Amaru, 2009 menciona que entre las organizaciones y sus objetivos se encuentra la competencia, las ventajas competitivas de las organizaciones son los instrumentos utilizados para superar a la competencia, y si esta no existiera garantizan a la empresa su posición y capacidad para realizar sus objetivos, son la esencia de la estrategia. Este mismo autor indica que las ventajas competitivas de una organización pueden ser varias, cita como ejemplos de ventaja competitiva el liderazgo en la innovación, conveniencia y disponibilidad del producto entre otros.

Existe una ventaja competitiva que siempre ha formado parte de la organización y sin la cual no fuera posible su existencia, el Talento Humano. Chiavenato, 2009 indica que la estrategia define el comportamiento de la organización dentro de un mundo competitivo, dinámico y cambiante. La misión de la organización, la visión del futuro y sus principales objetivos condicionan la estrategia, pero el elemento humano constituye el único elemento racional e inteligente de la estrategia, comparándolo como la cabeza y el sistema nervioso de la organización.

Tener a las personas como ventaja competitiva estratégica, requiere de una planificación estratégica del personal, aceptando que la función del departamento de Gestión del Talento Humano es una parte estratégica de la organización tanto para formular las estrategias de la organización y para definir como el departamento de

Gestión del Talento Humano a través de sus actividades contribuye al logro de los objetivos organizacionales. La planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano trata de alinear los talentos y las competencias frente a las necesidades de la organización. (Chiavenato, 2009).

#### **2.3.4 El Papel de la Gestión del Talento Humano al formular estrategias.**

Según Dessler 2001, formular la planificación estratégica de la organización requiere la identificación, análisis y equilibrio de dos grandes fuerzas, por una parte las amenazas y las oportunidades externas para la organización; y por otra parte las fortalezas y las debilidades internas de la organización. El departamento de Gestión del Talento Humano entre las funciones que puede realizar en la formulación de estrategias está el de investigar el entorno (capacidad de reclutamiento, de contratación); también puede aportar inteligencia competitiva (planes de incentivos, legislación laboral).

#### **2.3.5 Planificación estratégica de Gestión del Talento Humano.**

Chiavenato, 2009 manifiesta que la planificación estratégica de la Gestión del Talento Humano constituye un proceso de decisión referente a los talentos humanos que necesita la organización dentro de un tiempo determinado, es especificar con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para una acción futura de la organización. Las bases para la planificación estratégica del departamento de GTH son la demanda de trabajo y el suministro de trabajo, es decir lo que se necesita y lo que se puede como las dos caras de la moneda. De manera general hasta el momento se ha detallado lo que la ciencia expone referente a la estrategia en las organizaciones y cómo la gestión del talento humano se involucra para formar parte de la misma. A continuación se detallan la investigación realizada en la empresa objeto de estudio.

## **2.4 Técnicas cualitativas utilizadas en la empresa objeto de estudio para la obtención de estrategias de la Gestión del Talento Humano en el tiempo.**

Para conocer las estrategias utilizadas en el departamento de la Gestión del Talento Humano en la historia de la empresa objeto de estudio, se utilizó dos técnicas de estudio cualitativas: los grupos focales y las entrevistas. Es importante recalcar que no se logró obtener información de la empresa mediante la recopilación histórica de archivos, debido a que la empresa no contaba en ese momento, con políticas que exigiesen evidencias de lo actuado.

### **2.4.1 Grupos Focales**

Esta técnica cualitativa se aplicó a las personas que laboran en el departamento de Talento Humano y cuya antigüedad en la empresa sea igual o mayor a los dos años. Se armaron tres grupos focales en función de la antigüedad de las personas, y se los dividieron en grupos equitativos de personas en cuanto a su número.

- Grupo Focal # 1. Personas que tiene una antigüedad laboral superior o igual a los 13 años.
- Grupo Focal # 2. Personas que tiene una antigüedad laboral entre 4 y 12 años.
- Grupo Focal # 3. Personas que tiene una antigüedad laboral entre 2 y 4 años.

Los grupos focales tuvieron una duración aproximada de una hora y las preguntas se enfocaron en conocer percepciones, vivencias y experiencias de las personas sobre la evolución de la Gestión del Talento Humano en la empresa objeto de estudio. El Anexo # 1 incorpora el formato del grupo focal utilizado, el Anexo # 2 corresponde a las cartas de invitación realizadas a los participantes.

A continuación se detalla el informe cualitativo obtenido de los tres grupos focales.

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1.**

| PREGUNTAS -TEMAS                                                                   | INTEGRANTES GRUPO FOCAL                                                                        |                                                                                             |                                   |                                            |                                                                            |                                                                         | VARIABLES                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                                                                    | Participante 1<br>FAUSTO                                                                       | Participante 2<br>ELVITA                                                                    | Participante 3<br>MA.<br>SOLDEDAD | Participante 4<br>CECI                     | Participante 5<br>WILLIAM                                                  | Participante 6<br>MONICA                                                |                                           |
| <b>Cualidad / Atributo al<br/>mencionar GTH</b>                                    | Desarrollo integral de las<br>personas.                                                        | Cuidado y desarrollo<br>de las personas.<br>Hacer sentir a las<br>personas como su<br>casa. | Trabajo en<br>equipo.             | Desarrollo<br>integral de las<br>Personas. | Gente como<br>Materia Prima,<br>desarrollar y<br>cuidar a las<br>personas. | Gente como<br>materia prima.<br>Desarrollo integral<br>de las personas. | Desarrollo<br>integral de la<br>personas. |
| <b>Función Principal del<br/>Departamento de la<br/>Gestión Talento<br/>Humano</b> | Lograr que las jefaturas<br>departamentales sean los<br>jefes de talento humano<br>de su área. | Liderazgo y<br>Autonomía.                                                                   | Trabajo en<br>Equipo.             | Motivación de<br>las personas.             | Bienestar de las<br>personas mediante<br>la medición de<br>Clima Laboral.  | Motivación de la<br>personas.                                           | Motivación de<br>las Personas.            |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).**

| PREGUNTAS - TEMAS                            | INTEGRANTES GRUPO FOCAL     |                                                           |                                |                                              |                                                                              |                             | VARIABLES                                                                    |
|----------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Participante 1<br>FAUSTO    | Participante 2<br>ELVITA                                  | Participante 3<br>MA. SOLDEDAD | Participante 4<br>CECI                       | Participante 5<br>WILLIAM                                                    | Participante 6<br>MONICA    |                                                                              |
| Evolución Área de Gestión del Talento Humano | Antes                       |                                                           |                                |                                              |                                                                              |                             |                                                                              |
|                                              | Cultura poco humanista.     | Procesos empíricos.                                       | Procesos empíricos.            | Contacto directo con el personal.            | Procesos empíricos.                                                          | Procesos empíricos.         | Procesos empíricos.                                                          |
|                                              |                             | Subsistemas no definidos.                                 |                                | Ausencia de estructura, se comparten tareas. | Nombre del departamento Relaciones Industriales.                             |                             | Subsistemas no definidos.                                                    |
|                                              |                             |                                                           |                                |                                              |                                                                              |                             | Ausencia de estructura, se comparten tareas.                                 |
|                                              |                             |                                                           |                                |                                              |                                                                              |                             | Nombre del departamento Relaciones Industriales.                             |
|                                              |                             | No disponibilidad de la Información para toma decisiones. |                                |                                              | No disponibilidad de la Información para toma de decisiones.                 |                             | No disponibilidad de la Información para toma de decisiones.                 |
|                                              |                             | Decisiones subjetivas sobre el personal.                  |                                |                                              | Demanda muy baja del servicio del departamento por parte de la organización. |                             | Decisiones subjetivas sobre el personal.                                     |
|                                              |                             |                                                           |                                |                                              |                                                                              |                             | Demanda muy baja del servicio del departamento por parte de la organización. |
|                                              | Reclutamiento Interno Nulo. | Reclutamiento Interno Nulo.                               | Reclutamiento Interno Nulo.    | Reclutamiento Interno Nulo.                  | Reclutamiento Interno Nulo.                                                  | Reclutamiento Interno Nulo. | Reclutamiento Interno Nulo.                                                  |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).**

| PREGUNTAS - TEMAS                            | INTEGRANTES GRUPO FOCAL                       |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       | VARIABLES                                                                    |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Participante 1<br>FAUSTO                      | Participante 2<br>ELVITA                     | Participante 3<br>MA. SOLDEDAD        | Participante 4<br>CECI                         | Participante 5<br>WILLIAM                                                    | Participante 6<br>MONICA              |                                                                              |
| Evolución Área de Gestión del Talento Humano | Después                                       |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       |                                                                              |
|                                              | Cultura humanista y arraigada en los valores. | Procesos tecnificados y estratégicos.        | Procesos tecnificados y estratégicos. | Contacto indirecto con todo el personal.       | Procesos tecnificados y estratégicos.                                        | Procesos tecnificados y estratégicos. | Procesos tecnificados y estratégicos.                                        |
|                                              |                                               |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       | Subsistemas claramente definidos.                                            |
|                                              |                                               | Subsistemas claramente definidos.            |                                       | Estructura organizacional claramente definida. | Nombre del departamento Talento Humano y Valores.                            |                                       | Estructura organizacional claramente definida.                               |
|                                              |                                               |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       | Nombre del departamento Talento Humano y Valores.                            |
|                                              |                                               | Información abierta para toma de decisiones. |                                       |                                                | Información abierta para toma de decisiones.                                 |                                       | Información abierta para toma de decisiones.                                 |
|                                              |                                               | Decisiones objetivas sobre el personal.      |                                       |                                                | Demanda muy alta del servicio del departamento por parte de la organización. |                                       | Decisiones objetivas sobre el personal.                                      |
|                                              |                                               |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       | Demanda muy alta del servicio del departamento por parte de la organización. |
|                                              | Reclutamiento Interno Intenso.                | Reclutamiento Interno Intenso.               | Reclutamiento Interno Intenso.        | Reclutamiento Interno Intenso.                 | Reclutamiento Interno Intenso.                                               | Reclutamiento Interno Intenso.        | Reclutamiento Interno Intenso.                                               |
|                                              |                                               |                                              |                                       |                                                |                                                                              |                                       |                                                                              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).**

| PREGUNTAS - TEMAS         | INTEGRANTES GRUPO FOCAL                                                                                              |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                      |                                                                                                                      | VARIABLES                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Participante 1<br>FAUSTO                                                                                             | Participante 2<br>ELVITA                                                                                             | Participante 3<br>MA. SOLDEDAD                                                                                       | Participante 4<br>CECI                                                                                               | Participante 5<br>WILLIAM                                                                                            | Participante 6<br>MONICA                                                                                             |                                                                                                                      |
| Celebración de la Navidad | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. | Eventos que permiten compartir momentos entre la organización y los colaboradores con sus familias. Empresa pequeña. |
|                           | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               | Eventos que incorporan más al personal administrativo. Empresa grande.                                               |
|                           | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              | En el 2013 se pretende celebrar la navidad con todos los colaboradores.                                              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).**

| PREGUNTAS - TEMAS                          | INTEGRANTES GRUPO FOCAL                                                      |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        | VARIABLES                                                                    |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | Participante 1<br>FAUSTO                                                     | Participante 2<br>ELVITA                                               | Participante 3<br>MA. SOLDEDAD                                         | Participante 4<br>CECI                                                 | Participante 5<br>WILLIAM                                              | Participante 6<br>MONICA                                               |                                                                              |
| Percepción de los Valores Organizacionales | Los valores nacen con la organización.                                       | Los valores nacen con la organización.                                 | Los valores nacen con la organización.                                 | Los valores nacen con la organización.                                 | Los valores nacen con la organización.                                 | Los valores nacen con la organización.                                 | Los valores nacen con la organización.                                       |
|                                            | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                             | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                       | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                       | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                       | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                       | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                       | Vivencia de los valores desde los mismos dueños.                             |
|                                            | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad.       | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad. | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad. | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad. | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad. | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad. | Proyectos de vivencia de valores incluidos en los círculos de calidad.       |
|                                            | Comunicación interna sobre los valores.                                      |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        | Comunicación interna sobre los valores.                                      |
|                                            | Eventos de la organización incluyen los valores.                             |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        | Eventos de la organización incluyen los valores.                             |
|                                            | Actitud positiva genera más productividad. Valores relacionados con actitud. |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        | Actitud positiva genera más productividad. Valores relacionados con actitud. |
|                                            |                                                                              |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                              |
|                                            |                                                                              |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                        |                                                                              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.1] Informe Grupo Focal Grupo # 1 (Continuación).**

| PREGUNTAS - TEMAS             | INTEGRANTES GRUPO FOCAL                                                                 |                                                                                         |                                                      |                                                      |                                                                                         |                          | VARIABLES                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Participante 1<br>FAUSTO                                                                | Participante 2<br>ELVITA                                                                | Participante 3<br>MA. SOLDEDAD                       | Participante 4<br>CECI                               | Participante 5<br>WILLIAM                                                               | Participante 6<br>MONICA |                                                                                         |
| Consejos para su Departamento | Trabajo en equipo.                                                                      | Trabajo en equipo.                                                                      | Trabajo en equipo.                                   | Preocuparnos más por los valores.                    | Trabajo en equipo.                                                                      | Trabajo en equipo.       | Trabajo en equipo.                                                                      |
|                               | No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento. | No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento. |                                                      |                                                      | No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento. |                          | No preocuparnos únicamente por los óptimos locales de cada subsistema del departamento. |
|                               |                                                                                         |                                                                                         | Falta de comunicación.                               |                                                      |                                                                                         | Falta de comunicación.   | Falta de comunicación.                                                                  |
|                               |                                                                                         | Cerrar las brechas de comportamiento.                                                   |                                                      |                                                      | Cerrar las brechas de comportamiento.                                                   |                          | Cerrar las brechas de comportamiento.                                                   |
|                               | Mejorar el servicio que brindamos a la organización.                                    |                                                                                         | Mejorar el servicio que brindamos a la organización. | Mejorar el servicio que brindamos a la organización. |                                                                                         |                          | Mejorar el servicio que brindamos a la organización.                                    |
|                               |                                                                                         |                                                                                         |                                                      |                                                      |                                                                                         |                          |                                                                                         |
|                               |                                                                                         |                                                                                         |                                                      |                                                      |                                                                                         |                          |                                                                                         |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2.**

| PREGUNTAS                                                    | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                            |                                      |                                                                 |                                      |                                      |                                      |                                      | VARIABLES                            |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                              | Participante 1<br>MARLENE                                              | Participante 2<br>FRANKLIN           | Participante 3<br>GABRIEL                                       | Participante 4<br>FRANCISCA          | Participante 5<br>MA. ELENA          | Participante 6<br>VINICIO            | Participante 7<br>MAGALY             |                                      |
| <b>Cualidad / Atributo al mencionar GTH</b>                  | Bienestar de las personas.                                             | Desarrollo integral de las personas. | Desarrollo integral de las personas.                            | Desarrollo integral de las personas. | Apoyo a las personas.                | Desarrollo integral de las personas. | Bienestar de las personas.           | Desarrollo integral de las personas. |
| <b>Función Principal del Departamento del Talento Humano</b> | Fomentar los valores de la empresa mediante una correcta comunicación. | Desarrollo Integral de las Personas. | Fomentar los valores de la empresa. Practicarlos y difundirlos. | Desarrollo Integral de las Personas. | Desarrollo Integral de las Personas. | Desarrollo Integral de las Personas. | Desarrollo Integral de las Personas. | Desarrollo Integral de las Personas. |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).**

| PREGUNTAS                                             | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                  |                                                                       |                                                |                                                      |                             |                                                     |                                                                       | VARIABLES                                                             |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                       | Participante 1<br>MARLENE                    | Participante 2<br>FRANKLIN                                            | Participante 3<br>GABRIEL                      | Participante 4<br>FRANCISCA                          | Participante 5<br>MA. ELENA | Participante 6<br>VINICIO                           | Participante 7<br>MAGALY                                              |                                                                       |
| Evolución Área<br>de Gestión del<br>Talento<br>Humano | Antes                                        |                                                                       |                                                |                                                      |                             |                                                     |                                                                       |                                                                       |
|                                                       | Pocos<br>subsistemas,<br>pocas personas.     | Pocos<br>subsistemas,<br>pocas personas.                              | Procesos<br>empíricos.                         | Procesos<br>empíricos.                               | Procesos<br>empíricos.      | Crecimiento en<br>procesos como<br>la comunicación. | Procesos<br>empíricos.                                                | Procesos<br>empíricos.                                                |
|                                                       |                                              |                                                                       | Cultura poco<br>humanista.                     | Cultura poco<br>humanista.                           | Cultura poco<br>humanista.  |                                                     |                                                                       | Cultura poco<br>humanista.                                            |
|                                                       | Decisiones<br>basadas en la<br>subjetividad. |                                                                       |                                                |                                                      |                             |                                                     | Decisiones<br>basadas en la<br>subjetividad.                          | Decisiones<br>basadas en la<br>subjetividad.                          |
|                                                       |                                              | Reclutamiento<br>interno muy<br>escaso o nulo.                        | Reclutamiento<br>interno muy<br>escaso o nulo. |                                                      |                             | Reclutamiento<br>interno muy<br>escaso o nulo.      |                                                                       | Reclutamiento<br>interno muy<br>escaso o nulo.                        |
|                                                       |                                              | Poca percepción<br>organizacional del<br>trabajo del<br>departamento. |                                                |                                                      |                             |                                                     | Poca percepción<br>organizacional<br>del trabajo del<br>departamento. | Poca percepción<br>organizacional del<br>trabajo del<br>departamento. |
|                                                       |                                              | Llenar<br>simplemente<br>puestos vacantes.                            |                                                |                                                      |                             |                                                     |                                                                       | Llenar<br>simplemente<br>puestos vacantes.                            |
|                                                       |                                              |                                                                       |                                                | No existe<br>cadena de<br>valor del<br>departamento. |                             |                                                     |                                                                       | No existe cadena<br>de valor del<br>departamento.                     |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).**

| PREGUNTAS                                    | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL        |                                                                           |                           |                                        |                                                  |                           |                                        | VARIABLES                                                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                              | Participante 1<br>MARLENE          | Participante 2<br>FRANKLIN                                                | Participante 3<br>GABRIEL | Participante 4<br>FRANCISCA            | Participante 5<br>MA. ELENA                      | Participante 6<br>VINICIO | Participante 7<br>MAGALY               |                                                                           |
| Evolución Área de Gestión del Talento Humano | Después                            |                                                                           |                           |                                        |                                                  |                           |                                        |                                                                           |
|                                              | Subsistemas bien definidos.        | Mayor número de subsistemas, mayor número de personas.                    |                           | Procesos estructurados y tecnificados. |                                                  |                           | Procesos estructurados y tecnificados. | Procesos estructurados y tecnificados.                                    |
|                                              |                                    | Cultura humanista.                                                        | Cultura humanista.        |                                        | Cultura humanista.                               |                           |                                        | Cultura humanista.                                                        |
|                                              |                                    |                                                                           |                           |                                        | Apoyo a psicológico a personas con adicciones.   |                           |                                        | Apoyo a psicológico a personas con adicciones.                            |
|                                              |                                    |                                                                           |                           |                                        | Capacitación a las esposas de los colaboradores. |                           |                                        | Capacitación a las esposas de los colaboradores.                          |
|                                              | Decisiones basadas en información. |                                                                           |                           |                                        |                                                  |                           | Decisiones basadas en información.     | Decisiones basadas en información.                                        |
|                                              |                                    | Reclutamiento interno.                                                    | Reclutamiento interno.    |                                        |                                                  | Reclutamiento interno.    |                                        | Reclutamiento interno.                                                    |
|                                              |                                    | Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento. |                           |                                        |                                                  |                           |                                        | Crecimiento de la percepción organizacional del trabajo del departamento. |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).**

| PREGUNTAS                                           | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                                                                   |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               | VARIABLES                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | Participante 1<br>MARLENE                                                                                     | Participante 2<br>FRANKLIN                                                                                    | Participante 3<br>GABRIEL                                                                                     | Participante 4<br>FRANCISCA                                                                                   | Participante 5<br>MA. ELENA                                                                                   | Participante 6<br>VINICIO                                                                                     | Participante 7<br>MAGALY                                                                                      |                                                                                                               |
|                                                     | <b>Después</b>                                                                                                |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |
| <b>Evolución Área de Gestión del Talento Humano</b> |                                                                                                               | Buscar el mejor potencial que contribuya a la organización.                                                   |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               | Buscar el mejor potencial que contribuya a la organización.                                                   |
|                                                     |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               | Se habla de cadena de valor para el departamento.                                                             |                                                                                                               |                                                                                                               |                                                                                                               | Se habla de cadena de valor para el departamento.                                                             |
| <b>Comunicación</b>                                 | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  | Área nueva del departamento.                                                                                  |
|                                                     |                                                                                                               | Comunicación estratégica.                                                                                     | Busca la mejor manera de llegar a las personas.                                                               | Comunicación estratégica.                                                                                     |                                                                                                               | Comunicación estratégica.                                                                                     | Comunicación estratégica.                                                                                     | Comunicación estratégica.                                                                                     |
|                                                     | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. | Uso de diferentes medios para la comunicación: correo electrónico, carteles, revista, pantallas comedor, etc. |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.2] Informe Grupo Focal #2 (Continuación).**

| PREGUNTAS                     | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                                                     |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 | VARIABLES                                                                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Participante 1<br>MARLENE                                                                       | Participante 2<br>FRANKLIN                                                                      | Participante 3<br>GABRIEL                                                                       | Participante 4<br>FRANCISCA                                                                     | Participante 5<br>MA. ELENA                                                                     | Participante 6<br>VINICIO                                                                       | Participante 7<br>MAGALY                                                                        |                                                                                                 |
| Comunicación                  | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. | Comunicación informa todos los eventos de la organización, ingresos de personal, ascensos, etc. |
|                               | Evita rumores entre los colaboradores.                                                          |                                                                                                 |                                                                                                 | Evita rumores entre los colaboradores.                                                          |                                                                                                 |                                                                                                 | Evita rumores entre los colaboradores.                                                          | Evita rumores entre los colaboradores.                                                          |
| Valores Organizacionales      | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     | Todos los eventos de la organización se realizan en función de los valores.                     |
|                               |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |                                                                                                 |
| Consejos para su Departamento | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              | Trabajo en Equipo.                                                                              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.3] Grupo Focal # 3.**

| PREGUNTAS                                           | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                                |                                       |                                                   |                                                   |                                                                            |                                                                            | VARIABLES                                                                  |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                     | Participante 1<br>PABLO                                                    | Participante 2<br>IVAN                | Participante 3<br>JHOANA                          | Participante 4<br>MA. DEL CARMEN                  | Participante 5<br>DIEGO VIDAL                                              | Participante 6<br>SANTIAGO                                                 |                                                                            |
| <b>Cualidad / Atributo al mencionar GTH</b>         | Desarrollo de personal.                                                    | Desarrollo de personal.               | Gestión del personal.                             | Desarrollo de personal.                           | Mejorar la contribución de las personas.                                   | Mejorar la contribución de las personas.                                   | Desarrollo de Personal.                                                    |
| <b>Evolución Área de Gestión del Talento Humano</b> | Estructura organizacional más amplia.                                      | Estructura organizacional más amplia. | Mejora Proceso de Comunicación.                   | Mejora continua en los procesos.                  | Estructura organizacional más amplia.                                      | Gestión de Procesos.                                                       | Estructura organizacional más amplia.                                      |
|                                                     |                                                                            |                                       |                                                   | Cadena de valor de recursos humanos.              | Cadena de valor de recursos humanos.                                       | Cadena de valor de recursos humanos.                                       | Cadena de valor de recursos humanos.                                       |
|                                                     | Reclutamiento Interno.                                                     | Reclutamiento Interno.                | Reclutamiento Interno.                            | Reclutamiento Interno.                            | Reclutamiento Interno.                                                     | Reclutamiento Interno.                                                     | Reclutamiento Interno.                                                     |
|                                                     |                                                                            |                                       |                                                   | Información transparente y accesible a todos.     | Información transparente y accesible a todos.                              | Información transparente y accesible a todos.                              | Información transparente y accesible a todos.                              |
|                                                     | Procesos enfocados en las necesidades del cliente. Procesos más flexibles. |                                       |                                                   |                                                   | Procesos enfocados en las necesidades del cliente. Procesos más flexibles. | Procesos enfocados en las necesidades del cliente. Procesos más flexibles. | Procesos enfocados en las necesidades del cliente. Procesos más flexibles. |
|                                                     | Procesos alineados a los objetivos de la Empresa.                          |                                       | Procesos alineados a los objetivos de la Empresa. | Procesos alineados a los objetivos de la Empresa. |                                                                            | Procesos alineados a los objetivos de la Empresa.                          | Procesos alineados a los objetivos de la Empresa.                          |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.3] Grupo Focal # 3 (Continuación).**

| PREGUNTAS                                    | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                   |                                                               |                                                               |                                                               |                                                               |                                                               | VARIABLES                                                     |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                              | Participante 1<br>PABLO                                       | Participante 2<br>IVAN                                        | Participante 3<br>JHOANA                                      | Participante 4<br>MA. DEL CARMEN                              | Participante 5<br>DIEGO VIDAL                                 | Participante 6<br>SANTIAGO                                    |                                                               |
| Evolución Área de Gestión del Talento Humano | Procesos medibles.                                            |                                                               |                                                               | Procesos medibles.                                            | Procesos medibles.                                            | Procesos medibles.                                            | Procesos medibles.                                            |
|                                              | Datos y resultados tangibles para toma de decisiones.         |                                                               |                                                               |                                                               | Datos y resultados tangibles para toma de decisiones.         | Datos y resultados tangibles para toma de decisiones.         | Datos y resultados tangibles para toma de decisiones.         |
|                                              | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               |                                                               | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               | Sistema de <i>backups</i> en todos los niveles.               |
|                                              | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. | Trabajo de departamento visualizado por toda la organización. |
|                                              |                                                               |                                                               |                                                               | Movilidad vertical y horizontal de las personas.              | Movilidad vertical y horizontal de las personas.              | Movilidad vertical y horizontal de las personas.              | Movilidad vertical y horizontal de las personas.              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.3] Grupo Focal # 3 (Continuación).**

| PREGUNTAS                 | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                                                              |                                                                                                          |                                                                                                    |                                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                    | VARIABLES                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | Participante 1<br>PABLO                                                                                  | Participante 2<br>IVAN                                                                                   | Participante 3<br>JHOANA                                                                           | Participante 4<br>MA. DEL CARMEN                                                                   | Participante 5<br>DIEGO VIDAL                                                                            | Participante 6<br>SANTIAGO                                                                         |                                                                                                          |
| Celebración de la Navidad | Compartir todos los empleados.                                                                           | Compartir todos los empleados.                                                                           | Compartir todos los empleados.                                                                     | Compartir todos los empleados.                                                                     | Compartir todos los empleados.                                                                           | Compartir todos los empleados.                                                                     | Compartir todos los empleados.                                                                           |
|                           |                                                                                                          |                                                                                                          | Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. | Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. | Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.       | Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización. | Colocar el corazón y el afecto en todos los programas navideños que se realiza en la organización.       |
|                           | Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.                   |                                                                                                          | Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.             | Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.             |                                                                                                          |                                                                                                    | Inspiración de todos los colaboradores para participar en todos los eventos navideños.                   |
|                           |                                                                                                          |                                                                                                          | El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.                                      | El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.                                      | El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.                                            | El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.                                      | El departamento toma un rol protagónico en todos los eventos.                                            |
|                           | Inclusión de los hijos de los colaboradores para los eventos. (Tarjetas navideñas, pase del Niño, etc.). | Inclusión de los hijos de los colaboradores para los eventos. (Tarjetas navideñas, pase del Niño, etc.). |                                                                                                    |                                                                                                    | Inclusión de los hijos de los colaboradores para los eventos. (Tarjetas navideñas, pase del Niño, etc.). |                                                                                                    | Inclusión de los hijos de los colaboradores para los eventos. (Tarjetas navideñas, pase del Niño, etc.). |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.3] Grupo Focal # 3 (Continuación).**

| PREGUNTAS                                | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                                     |                                                                                 |                                                                                 |                                                                                 |                                                                                 |                                                                                 | VARIABLES                                                                       |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | Participante 1<br>PABLO                                                         | Participante 2<br>IVAN                                                          | Participante 3<br>JHOANA                                                        | Participante 4<br>MA. DEL<br>CARMEN                                             | Participante 5<br>DIEGO VIDAL                                                   | Participante 6<br>SANTIAGO                                                      |                                                                                 |
| <b>Valores<br/>Organizacionales</b>      | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la empresa ingresan a una familia. | Todas las personas que ingresan a trabajar a la Empresa ingresan a una familia. |
|                                          | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 | Vivencia de los valores en la actividad diaria.                                 |
| <b>Consejos para su<br/>Departamento</b> | Proyectar y vivir de mejor manera los valores organizacionales.                 | Proyectar y vivir de mejor manera los valores organizacionales.                 | Proyectar y vivir de mejor manera los valores organizacionales.                 |                                                                                 |                                                                                 | Proyectar y vivir de mejor manera los valores organizacionales.                 | Proyectar y vivir de mejor manera los valores organizacionales.                 |
|                                          | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              | Trabajo en equipo.                                                              |
|                                          | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     | No descuidar la necesidad real del cliente.                                     |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.3] Grupo Focal # 3 (Continuación).**

| PREGUNTAS                       | INTEGRANTES DEL GRUPO FOCAL                                          |                                                                      |                                                                      |                                                                      |                                                                      |                                                                      | VARIABLES                                                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                 | Participante 1<br>PABLO                                              | Participante 2<br>IVAN                                               | Participante 3<br>JHOANA                                             | Participante 4<br>MA. DEL CARMEN                                     | Participante 5<br>DIEGO VIDAL                                        | Participante 6<br>SANTIAGO                                           |                                                                      |
| Beneficios del GTH              | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. | Sensibilización de la actitud frente a los valores organizacionales. |
|                                 | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         | Satisfacción de poder ayudar a las personas.                         |
|                                 | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. | Crecimiento personal para aplicarlo en todas las facetas de la vida. |
| Personas con mal comportamiento | Trabajamos en el desarrollo de la persona en temas de actitud.       |                                                                      |                                                                      | Trabajamos en el desarrollo de la persona en temas de actitud.       | Trabajamos en el desarrollo de la persona en temas de actitud.       | Trabajamos en el desarrollo de la persona en temas de actitud.       | Trabajamos en el desarrollo de la persona en temas de actitud.       |
|                                 | Damos las herramientas para que pueda superar sus problemas.         |                                                                      |                                                                      | Damos las herramientas para que pueda superar sus problemas.         | Damos las herramientas para que pueda superar sus problemas.         | Damos las herramientas para que pueda superar sus problemas.         | Damos las herramientas para que pueda superar sus problemas.         |
|                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 | Despido si no hay cambio de actitud.                                 |
|                                 | Existen faltas que no se pueden perdonar.                            |                                                                      |                                                                      | Existen faltas que no se pueden perdonar.                            | Existen faltas que no se pueden perdonar.                            | Existen faltas que no se pueden perdonar.                            | Existen faltas que no se pueden perdonar.                            |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

### **2.4.2 Entrevista Profunda**

La entrevista fue de carácter estructural y sus preguntas estuvieron enfocadas a tres instancias: una época industrial, una época de levantamiento de procesos y una época de gestión del talento. El objetivo de la entrevista era el de conocer las percepciones, experiencias y vivencias de la evolución del departamento a lo largo de la historia de la empresa. La entrevista abarcó los siguientes temas:

- Objetivos del Departamento GTH.
- Sindicalismo.
- Incorporación de Personas (Reclutamiento, selección, contratación, inducción).
- Gestión de Desempeño.
- Recompensas al Personal.
- Desarrollo del Personal (Capacitación).
- Generalidades del talento Humano.

En el Anexo # 3 se podrá encontrar el formato de la entrevista aplicado en la empresa objeto de estudio. Las entrevistas se realizaron a 6 personas que laboran en diferentes departamentos de la empresa objeto de estudio, la selección de las personas fue realizada en conjunto con el Jefe de Talento Humano y Valores, es necesario indicar que no fue posible concretar citas con los dueños de la organización por temas de agenda. El tiempo dedicado para cada entrevista fue aproximada de dos horas.

A continuación se expone el informe cualitativo consolidado de las entrevistas profundas.

### **2.4.2.1 Informe Cualitativo Consolidado de la Entrevista Profunda.**

#### **Codificación de la Pregunta 1.**

En general los participantes coinciden que todos los procesos del departamento de recursos humanos han experimentado cambios que están de acuerdo al crecimiento de la organización. La primera etapa la califican como una etapa empírica en donde el tamaño de la empresa es muy pequeño y los procesos se los realiza de manera informal, basados en experiencias, en referencias, en percepciones.

La segunda etapa, la empresa genera un crecimiento considerable que motiva a ordenar sus procesos y buscar técnicas que los permitan llevar de una mejor manera. Estas dos etapas están muy marcadas porque la administración está influenciada por los propios dueños quienes ocupan cargos gerenciales. La tercera etapa, la empresa se encuentra en un crecimiento sostenido, los dueños dan paso a personas lejanas a la familia para la administración de gerencias y recursos humanos toma un giro importante para hacer presencia en la organización.

Marcados en estas instancias tenemos:

- a. El proceso de reclutamiento ha existido desde la primera etapa, de una manera informal y en la tercera etapa ha alcanzado un cierto grado de madurez mediante el uso de técnicas que lo han mejorado notablemente.
- b. El proceso de selección nace desde la segunda etapa en donde ya se comienza el levantamiento de procesos conlleva a la definición de la funciones por cargo, perfiles del cargo y esto exige una validación de los requisitos que debe cumplir un candidato para llegar a ocupar cierto cargo en la organización.
- c. El proceso de inducción se manifiesta en la tercera etapa.
- d. Los procesos de contratación, nómina, trabajo social, servicios y departamento médico han formado parte de la organización desde sus inicios.
- e. Los procesos de administración salarial, gestión del desempeño, comunicación, y clima laboral nacen en la tercera etapa.
- f. El proceso de capacitación tiene sus inicios desde la etapa dos pero se formaliza con la etapa tres conjuntamente con la gestión del desempeño que constituye la base para los planes de capacitación.

- g. La desvinculación del personal en temas de jubilación ha estado presente en las tres etapas, pero todavía no existe formalmente un proceso en el cual se trabaje sobre la desvinculación de personal como planes de retiro, se está intentando dar los primeros pasos.

### **Codificación de la Pregunta 2.**

Muchos de los beneficios, que los empleados gozan actualmente han existido en las tres etapas, muchos de ellos han mejorado considerablemente y otros se han integrado en otras instancias.

- a. El beneficio de transporte de busetas nace en la primera etapa, pero su acceso es restringido, únicamente para el personal administrativo, desde la etapa dos este beneficio se extiende para el personal de planta.
- b. Los beneficios del comedor y del comisariato siempre han estado presentes en las tres etapas.
- c. En cuanto a los uniformes del personal administrativo, en la primera etapa la empresa cancelaba la totalidad del costo del uniforme, desde la segunda etapa la empresa subsidia el 75 %.
- d. La canasta y regalo navideño se han hecho presentes en todas las etapas.
- e. La integración de los hijos de los trabajadores en el pase del niño en navidad es algo nuevo que se presenta en la tercera etapa.
- f. La no recuperación de los días de carnaval y vacación el miércoles de ceniza es un beneficio que los colaboradores gozan desde la primera etapa.
- g. Los bonos para los paseos siempre ha estado presente en las tres etapas.
- h. El festejo de los cumpleaños por parte de la organización es algo nuevo y se da en la tercera etapa, se les hace entrega de un pequeño presente y se los festeja a todos los cumpleaños en el comedor de la empresa.
- i. Los beneficios de subsidio del parqueadero y préstamos para los empleados han existido en las tres etapas.
- j. La compra de electrodomésticos en Marcimex a precios más económicos, el uso de tarjetas de comisariato, y acceso a los planes de celular se integran a la organización desde la segunda etapa.

- k. El beneficio de los dormitorios ha existido en las tres etapas, pero en la etapa tres se ve la necesidad de retirarlo por exigencias de seguridad física e industrial.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

Dentro de la estructura organizacional, el departamento de recursos humanos nunca ha estado subordinado por un área administrativa, siempre ha estado debajo de la gerencia general. La percepción general indica que los objetivos de recursos humanos siempre han estado alineados a la planificación estratégica de la organización. Los objetivos han sido diferentes de acuerdo a las etapas por la que pasado la organización y estos han estado directamente relacionados con el crecimiento que ha vivido la empresa.

En la primera etapa, una etapa industrial, los objetivos de recursos humanos estaban claramente enfocados a reducir la conflictividad laboral, esta tarea no era una preocupación exclusiva del departamento sino también de la gerencia general que en ese momento estaba asumida por uno de los dueños de la empresa. La administración general de la organización estuvo fuertemente gobernada por los dueños que ocupaban cargos gerenciales y esto se da hasta la segunda etapa, recursos humanos no tiene un papel protagónica en estas etapas.

El gran crecimiento que experimenta la organización genera la desvinculación de los dueños, asumen cargos gerenciales personas ajenas a la familia y recursos humanos toma un papel importante en la vida de la organización, su mismo nombre cambia de recursos humanos a gestión del talento humano y valores, se podría decir que el fruto de su trabajo es visualizado en los resultados de la organización. Al tomar fuerza recursos humanos forma parte de la mesa directiva, actualmente existen directores de gestión del talento humano, vicepresidencia y en la visión de la empresa se impregna que una de las condiciones claves para el sostenimiento de la organización le corresponde al tema de un fuerte desarrollo del talento humano, entonces ya es parte de la estrategia de la empresa de un manera formal.

#### **Codificación de la Pregunta 4.**

El departamento de recursos humanos siempre ha sido un área estratégica para la organización, la visualización de su aporte no ha estado tan clara como lo está ahora. Actualmente los objetivos organizacionales incluyen el desarrollo del personal como una de los pilares para el sostenimiento de la organización. Es importante recalcar que personas siempre han sido importantes para la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 5.**

Para cualquier organización los comités de empresas siempre van a ser vistos como una amenaza, porque siempre van a exigir mucho más de lo que la organización puede dar, en cambio para los empleados la existencia de un comité podía significar muchos beneficios como la seguridad en el empleo, alzas salariales constantes entre otros; y todos estos beneficios llegan a los empleados independientemente de lo que el colaborador genere o no resultados para la organización.

La organización siempre se ha caracterizado por cuidar de su gente, por estar pendiente de sus necesidades; su filosofía ha sido que su gente es lo más importante, que la gente es la generadora de resultados, pues sin la gente no existiera vida en la organización, todo esto generó que la relación entre el comité y los directivos de la empresa sea una relación madura, sana y transparente.

En todas las reuniones con el comité estuvo presente el gerente general que era uno de los dueños de la empresa, el jefe de recursos humanos y los representantes del comité, siempre existió flexibilidad tanto del lado del comité como del lado de la organización ante las situaciones que se presentaron o las peticiones que se realizaban, siempre se buscó tener una relación ganar – ganar. La relación entre los empleados y los directivos de la empresa llegó a ser tan buena, al grado que el comité terminó disolviéndose. Los empleados con o sin comité gozan de esta buena relación y todos los beneficios que siempre se les ha otorgado.

### **Codificación de la Pregunta 6.**

La estructura organizacional de la empresa ha manifestado cambios a lo largo de su historia, estos han estado relacionados con su crecimiento y con las etapas por la cuales ha ido atravesado. En la etapa inicial la empresa era pequeña y no necesitaba realizar mayores cambios, existía estabilidad en la estructura. En el caso de recursos humanos cada área del departamento ha experimentado cambios de crecimiento tanto en número de personas como en su función. Este crecimiento está sustentado porque responde a la estrategia organizacional y los resultados son visibles.

Cada jefatura es dueña de la estructura organizacional de su departamento. Si bien existe un organigrama para establecer un orden, cada cargo tiene establecido sus tareas, se está trabajando mucho para que cada departamento no piense únicamente en los óptimos locales sino que todos trabajen juntos como un verdadero equipo por alcanzar los objetivos organizacionales que como resultado van a beneficiar a todos. La estructura de la organización es adaptable y flexible, la organización se adapta a los cambios de su entorno. En épocas de crisis o de bonanza se ha tenido que adaptar en su tamaño, a lo que el mercado es capaz de comprar los productos que fabrica. En estos últimos años la empresa está tratando de adaptarse a un entorno moderno de administración con conceptos como gobierno corporativo, códigos de ética, etc.

### **Codificación de la Pregunta 7.**

#### **a. Reclutamiento y Selección.**

Como todos los procesos de recursos humanos, el reclutamiento y selección estuvieron relacionados con el crecimiento de la empresa. En la primera etapa estos procesos son más personalizados incluso realizados por los mismos dueños de la empresa, no existía una formalidad. En algunos casos especialmente de planta estos procesos eran realizados únicamente para cumplir con un paso administrativo, no se analizaba el cumplimiento de requisitos en cuanto a conocimientos ni tampoco el concepto de que seleccionar bien o mal influye en los resultados de la organización.

En las etapas siguientes estos procesos van tomando forma, se van tecnificando, van utilizando herramientas que permitan reclutar y seleccionar gente con un gran potencial.

En dos primeras etapas la organización no tenía puesto los ojos en su personal interno, se prefería la gente externa y para la organización resultó bastante difícil seleccionar correctamente a una persona. En la tercera etapa la clave de éxito de la selección estaba en el volumen de candidatos para un puesto específico, mientras el grupo de personas sobre las que se pueda seleccionar sea más grande mejor será el proceso de selección, esta estrategia se conectó con la necesidad de fortalecer la principal fuente de reclutamiento que es la interna. En las tres etapas se ha manejado mucho el tema de referencias. El reclutamiento interno ha funcionado muy bien dentro de la organización, permite realizar selecciones de mejor calidad, y ha causado motivación y compromiso con los empleados, pero falta trabajar con el personal que pierde los concursos para evitar la desmotivación.

Dentro del proceso no se muestra al aspirante el plan de carrera que puede realizar, este tema se da dentro del trabajo. El país tiene desempleo por lo que los candidatos no son tan exigentes en temas de plan de carrera como ocurre en otros países.

La decisión final de si un candidato es o no contratado es un trabajo conjunto entre la jefatura solicitante y el departamento de talento humano como asesor directo. Cada jefatura es participe del proceso de selección, proponen esquemas de pruebas de conocimiento, mantienen entrevistas con los candidatos y recursos humanos proporciona los resultados obtenidos de todas las pruebas, todo esto se da desde la tecnificación del proceso.

Cada perfil de cargo tiene las funciones y las competencias que deben cumplir los aspirantes, esto está más formalizado en la etapa tres.

## **b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal y vertical) se da formalmente en la tercera etapa, con mayor frecuencia en la planta existió movilidad de las personas en las dos etapas como negociaciones entre departamentos, previa autorización de los jefes departamentales.
- b. La modalidad de reclutamiento interno se manifiesta en la tercera etapa.
- c. Los anuncios en los principales diarios de la ciudad solicitando personal para cargos vacantes ha estado presente en todas las etapas.
- d. El contacto con las universidades comienza desde la segunda etapa. Estudiantes calificados, prácticas estudiantiles, etc.
- e. Anuncios en los principales carteles de la organización se ha dado en las tres etapas.
- f. La presentación de candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual y los bancos de datos de los candidatos potenciales aparece en la tercera etapa.

## **c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas, pero la diferencia en la tercera etapa es que, además de las referencias el candidato debe cumplir con todo el proceso para analizar sus habilidades, competencias; ya no es una garantía que una persona recomendada ingrese a un puesto vacante.
- b. Las entrevistas formales comienzan desde la segunda etapa, quizá en la primera etapa se daban de una manera bastante informal, y era más una cuestión de química o sinergia entre entrevistado y entrevistador.
- c. Las pruebas de cocimientos, psicológicas y de personalidad empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- d. Las técnicas de simulación se hacen presentes en la tercera etapa.

- e. Los exámenes médicos, los concursos internos y la movilidad de las personas por sus competencias comienzan desde la tercera etapa.

#### **d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da en las etapas uno y dos. En la tercera etapa legalmente ya no es permitido.
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da únicamente en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo y a medio tiempo se ha dado siempre en las tres etapas.
- d. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

#### **Proceso de Inducción**

- a. La capacitación del jefe departamental al colaborador nuevo se ha dado en las tres etapas.
- b. Los manuales de inducción se incorporan al proceso de inducción desde la segunda etapa.
- c. Los videos organizacionales, los recorridos por la planta, exponer la misión, visión y los objetivos organizacionales son propios de la etapa tres.
- d. El tema de los valores organizacionales son parte de la tercera etapa. Los valores nacieron con la empresa y se los ha practicado siempre pero su formalización se da en esta etapa.
- e. Las normas de la empresa, así como explicar a los empleados sobre sus prestaciones y beneficios es algo que se dado en todas las etapas.
- f. La presentación a los colaboradores nuevos al resto empleados no es una cultura de la organización, se lo realiza muy poco, en la tercera etapa el área de comunicación mediante correo electrónico informa el momento que se integra un nuevo colaborador a la organización.
- g. Temas como la historia de la empresa, modelo de negocio de la empresa, cultura organizacional y estructura organizacional no son tocados en temas de inducción.

El proceso de inducción tiene por objetivo principal ser un ancla fundamental para que la gente mejore su productividad lo más rápido posible, lograr que la gente se familiarice con la empresa que conozca los procesos y su razón de ser. El proceso de adaptación es responsabilidad de cada jefatura, además de indicarle las funciones que va a cumplir en su puesto de trabajo, y que es lo que se espera de la persona en la organización.

Este proceso en la tercera etapa ha dado un giro muy importante en relación a las anteriores etapas donde no existía un proceso real ni formal de inducción. En la primera etapa la inducción recibe una calificación de mala y en las etapas dos y tres de media. Recursos humanos se encuentra trabajando por mejorar este proceso, considerando que el ingreso hacia la empresa es uno de los momentos más importantes para todo colaborador, este momento el proceso de inducción no seduce a los colaboradores, la gente se siente atraída a la empresa, por el prestigio que tiene, por lo que su nombre transmite.

No se realiza ninguna prueba al colaborador posterior al proceso de inducción.

### **Codificación de la Pregunta 8.**

- En general han permitido incorporar a la organización personas con calidad.
- La incorporación de técnicas sobre todo en el proceso de selección permite tener criterios y argumentos válidos, ya no realizar las cosas por percepción o a dedo.
- La cultura antes estaba más orientado a la producción, ahora nos preocupamos más por las personas.
- El jefe de línea debe estar preocupado por su personal, no es un trabajo exclusivo de talento humano.
- Los concursos internos generan un grado de certeza más alto en la gente seleccionada.
- Los concursos internos han permitido a la organización conocer la riqueza de su propio personal, desviando la mirada del personal externo al interno.
- Ha generado más compromiso, motivación y mayor desempeño en los colaboradores que asumen nuevos retos en la relación a una persona nueva.

- La calidad de mandos medios ha generado un buen aporte para la organización.
- El 50% a 60% de las vacantes son llenadas con los movimientos internos de la organización mediante los concursos internos.

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

- No existe una gestión para los colaboradores que no ganan los concursos, y esto ha generado desmotivación, e inclusive rumores sobre la credibilidad del proceso.
- Los empleados antiguos en cargos de jefaturas no se acoplan a la nueva cultura.
- El tiempo de espera para entregar candidatos a una jefatura no es inmediato.

#### **Codificación de la Pregunta 10.**

En la primera etapa el manejo de la información se lo realizaba de manera manual, en la segunda etapa se comienza a hacer uso de la tecnología y se automatizan muchos procesos, en esta tercera etapa se continúa mejorando, implementando y realizando un correcto uso de las TICs.

#### **Codificación de la Pregunta 11.**

El proceso de gestión de desempeño es una herramienta valiosa que genera oportunidades de mejora para todos los colaboradores, está presente de una manera formal en la organización desde la tercera etapa. Al no existir las evaluaciones de desempeño en la primera y segunda etapa tampoco existían planes de acción, en estas etapas existían evaluaciones de manera informal y se daba entre jefe y subordinado y se enfocaba únicamente en el cumplimiento de las funciones de su cargo y al cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Actualmente se aplican evaluaciones de 360 ° al personal administrativo, en la planta debido al volumen de personal se aplica solamente la evaluación 180°. Las evaluaciones contemplan aspectos de aptitud y de actitud del colaborador, se

analizan el cumplimiento de sus funciones, las competencias, su actitud basada en los valores que vive la organización.

No existe una cultura para este proceso tanto de las personas que evalúan como de los evaluados, los evaluadores no le otorgan la importancia necesaria a este proceso, por otra parte en ocasiones existe desmotivación y descontento de los evaluados, en cuanto a las calificaciones obtenidas. Se considera que los evaluadores pueden caer en actitudes muy extremistas, o bien muy paternalistas o muy drásticos.

Posterior a una evaluación existe la retroalimentación de la jefatura hacia su subordinado y se generan planes de acción en base a las brechas encontradas en el colaborador, se genera también el compromiso del empleado para las oportunidades de mejora que se le presentan. No existe un seguimiento para el cumplimiento de los planes de acción, la revisión en muchos casos se da hasta una segunda evaluación en donde el empleado pudo incluso haber cambiado de cargo. Estas instancias que son parte del proceso de evaluación no son muy vividas por parte de las jefaturas e incluso por parte de los empleados.

El sistema actual de gestión de desempeño recibe una calificación media, y se considera que existen muchos aspectos que se deben mejorar.

Una buena planificación genera resultados para los empleados y para la organización. Se presta una mayor atención a los puntos críticos que tienen los empleados, y depende mucho del jefe y del empleado mismo ir observando los avances que existen.

### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Incidir en los aspectos que están siendo las restricciones de las personas.
- Identificar las actitudes que está haciendo que las personas no contribuyan de la manera que la organización las necesita.
- Identificar los aspectos que están impidiendo el desarrollo del empleado.
- Incidir de una manera más rápida los problemas que están presentado.
- Genera oportunidades de mejora para todos los empleados, con la finalidad de disminuir las brechas detectadas.

- Las oportunidades de mejora han generado nuevos retos para los colaboradores y esto ha marcado la diferencia para crecer dentro de la organización.
- Las evaluaciones no generan un cambio radical en los colaboradores, pero si llevan a la meditación y al análisis de todos los aspectos que están siendo percibidos por el resto del personal.

### **Codificación de la Pregunta 13.**

- No existe una cultura para realizar las evaluaciones, las jefaturas no le otorgan al proceso la importancia necesaria en la evaluación, retroalimentación, planes de acción y seguimiento. No se mira al proceso como un aporte para el desarrollo del personal.
- En ocasiones se convierte en una herramienta polémica al momento de la retroalimentación, puede generar resistencia en los colaboradores o sensación de injusticia.
- El proceso de evaluar es muy minucioso y toma demasiado tiempo.
- No se trata de conocer porque existe un desempeño bajo de los empleados, a veces es mucho más fácil, únicamente señalar sus aspectos negativos.
- Los evaluadores pueden ser extremistas, o muy paternalistas o muy agresivos.

### **Codificación de la Pregunta 14.**

Las políticas salariales siempre han existido, sin embargo en la primera etapa, la administración salarial no le correspondía analizar al departamento de Recursos Humanos, estaba a cargo de la gerencia y subgerencia. En la primera época el trabajo de recursos humanos era más operativo, el pago de nómina y desde un enfoque legal y temas de manejo de conflicto laboral, no tenía acceso a estrategias como la salarial. En esta primera etapa no existían parámetros que fijen el alza salarial, por lo que se creó un sistema de muchas inequidades. Existían personas que realizaban el mismo trabajo con distinto salario. Este tipo de inequidades se han arrastrado a la actualidad.

Desde la segunda etapa las políticas de administración salarial pasan a manos del departamento de recursos humanos, pero su resultado es más notorio en la tercera etapa, se maneja un esquema de bandas salariales, las cuales están formadas en función de estudios de mercado en donde se compara la empresa con otras empresas industriales tanto locales como nacionales; además las bandas contemplan las funciones y competencias para el cargo, adicionalmente también están los resultados de las evaluaciones en temas de actitud y aptitud del colaborador, es decir existen varios parámetros o variables que están en juego para el alza salarial.

La empresa en función de los estudios de mercado pretende ubicarse con tema salarial en un nivel medio. Todavía no existe una cultura en donde cada empleado conozca su banda salarial o conozca bandas salariales de otros cargos. Se considera que este proceso ha mejorado pero aún existe mucho trabajo por realizar referentes a valoraciones de cargos y bandas salariales.

#### **Codificación de la Pregunta 15.**

- Las recompensas salariales como el salario directo, horas extras y bonificaciones siempre han existido desde los inicios de la organización.
- En cuanto a las recompensas no salariales se puede decir que las oportunidades de desarrollo del personal, las promociones y los reconocimientos a los colaboradores son más marcadas en la tercera etapa.
- La seguridad de empleo en la primera etapa estaba al lado de la empresa, esto sobre todo por la existencia del comité de empresa, en las siguientes etapas el tema de seguridad es total y absolutamente responsabilidad del colaborador, si realiza correctamente su trabajo, cumple con los objetivos que la organización le ha planteado, vive los valores organizacionales el colaborador garantiza su permanencia en la organización, nadie más los puede garantizar.
- La calidad de vida en el trabajo, el orgullo por la empresa y el trabajo siempre ha existido en todas las etapas de la organización.

- La libertad y autonomía en el trabajo comienza a manifestarse a partir de la segunda etapa, pero depende mucho de la jefatura y se lo vive de mejor manera en la parte administrativa, tal vez en la planta sea un poco difícil debido a que existen cargos que son netamente operativos y deben cumplir un proceso rutinario.

Es importante rescatar que la empresa se ha caracterizado por el pago justo y siempre a tiempo, nunca en la historia por ningún motivo se ha dejado de pagar a los empleados, siempre ha existido esta preferencia y se procurado cancelar antes de cada fin de mes. Esto está tan arraigado en las personas que cuando se han presentado problemas por parte del sistema y se ha cancelado con un día de atrasado ha causado mucho malestar interno. El pago a tiempo no es parte de una política de la empresa pero es parte de una de las cosas que se iniciaron con los dueños, se podría decir que es una cultura. Adicionalmente la organización nunca se ha caracterizado mucho por los beneficios o pagos exagerados de salarios, más bien se ha destacado en algo más profundo, como la vivencia de los valores que son más duraderos en el tiempo y generan compromiso con la gente.

#### **Codificación de la Pregunta 16.**

- Ha generado una percepción de equidad salarial.
- Las alzas se realizan en función de variables establecidas para cada banda.

#### **Codificación de la Pregunta 17.**

- No existe una correcta comunicación sobre el sistema de bandas salariales, entonces existe malestar del personal cuando no perciben un alza salarial.
- Todavía se debe trabajar mucho en temas de inequidad interna.
- Han existido casos de personas que ingresan a la empresa ganando mucho más que el cargo que ya existe en la empresa.

### **Codificación de la Pregunta 18.**

En cuanto al proceso de capacitación se puede decir que al igual que los otros procesos, este siempre ha existido de una manera informal, los planes de capacitación se dan a partir del sistema de evaluaciones, en donde se detectan las brechas de los colaboradores en cuanto a sus conocimientos, en sus destrezas, habilidades e incluso en temas de actitud. Las deficiencias del colaborador son vistas como oportunidades de mejora y para reducirlas se elaboran planes de acción, dentro de los cuales se especifica el tipo de capacitación que necesita el colaborador. Las capacitaciones están orientadas a mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, incluso en temas de actitud existen sesiones para ayudar al colaborador a superar sus inconvenientes y lograr su crecimiento.

Induglob todavía no cuenta con una cultura avanzada referente a que la capacitación constituye una inversión que genera resultados a corto o largo plazo, probablemente existan recortes del presupuesto para la capacitación en tiempos de crisis, y también existe resistencia en los empleados cuando tienen que realizar inversiones económicas para capacitarse. No se le otorga la debida importancia a este proceso tanto de lado de la organización como del colaborador, en ocasiones no se han llegado a concretar los planes de capacitación quedando únicamente como compromisos, tampoco existe un seguimiento de su cumplimiento ni una cuantificación de cómo la capacitación ha mejorado la productividad del empleado.

Actualmente la organización promociona mucho el tema de las escuelas de capacitación internas, pero lamentablemente la falta de cultura en las jefaturas hace que este tipo de capacitaciones sean vistos como requisitos para poder concursar y no como un desarrollo de personal. La organización apoya económicamente realizando préstamos o incluso subsidios parciales o totales en temas de capacitación.

En la tercera etapa se quiere dar un grado de mayor importancia a la capacitación, pero son los jefes departamentales quienes no dan el tiempo necesario para realizar verdaderos planes de capacitación.

### **Codificación de la Pregunta 19.**

- La capacitación mejora la productividad de los empleados y esto se ve reflejado en los resultados de la organización.
- La capacitación genera motivación, compromiso y sentido de pertenencia en las personas.
- Se refuerza la relación ganar – ganar entre empresa y colaborador.

### **Codificación de la Pregunta 20.**

- Las jefaturas no otorgan importancia al proceso de capacitación.
- Descontento de los colaboradores por no acceder a ciertos tipos de capacitación.
- Perdida por parte de la organización en cuanto a la inversión realizada para colaboradores que han abandonado la organización.
- No existen compromisos de permanencia de los colaboradores posterior a recibir capacitaciones costosas.
- En ocasiones los empleados confunden el término de capacitación con formación. La formación debe ser un tema de responsabilidad del empleado.
- El tema de las escuelas internas, es mal vendida la idea, la gente ingresa presionado porque si no asisten no pueden participar en concursos internos.
- Enviar o no enviar a las personas a capacitaciones únicamente por cumplir un presupuesto.
- Resistencia de los empleados al pago de capacitaciones.

### **Codificación de la Pregunta 21.**

Todas las empresas deben cumplir con un porcentaje de rotación que es parte de su política, la empresa no es la excepción.

En la tercera etapa se implementa la entrevista formal para conocer los motivos que llevan al colaborador a retirarse de la organización, y estos motivos sean oportunidades de mejora para la organización. Esta entrevista se aplica únicamente al personal que sale por voluntad propia. Si el elemento es muy valioso para la organización se intenta retenerlo conociendo las causas de su renuncia, sin embargo

esta retención no se debería dar en la etapa posterior a una renuncia, sino evitar que llegue a estas instancias. Además recursos humanos debe ser muy cauteloso en este tema para tratar de evitar que los colaboradores renuncien a su puesto buscando conseguir beneficios de la organización.

### **Codificación de la Pregunta 22 y 23.**

Las leyes gubernamentales en temas de código de trabajo generalmente traen beneficios en mayor proporción a los empleados. El gobierno actual ha generado un mayor control sobre las empresas en temas laborales, los últimos cambios de código de trabajo están anunciados para el año 2014 pero muy independientemente de los cambios legales que existan, la empresa se ha caracterizado por llevar los procesos de una manera clara, transparente y legal, por lo que nunca ha tenido conflictos con entidades gubernamentales.

Las auditorias o visitas realizadas por entidades como la inspección de trabajo, SRI, Seguro Social, etc.; han dejado a la organización observaciones de forma más no de fondo. En temas relacionados con la discapacidad, la empresa siempre ha estado abierta para trabajar con personas discapacitadas, si bien actualmente la ley establece que la empresa debe cumplir con un porcentaje de personas discapacitadas, la empresa supera el porcentaje exigido.

La organización cumple con la ley y muy independiente de temas legales las personas siempre han sido vistas como generadoras de resultados, pilares fundamentales de la organización, la organización siempre está preocupada por su bienestar. La organización y los empleados se han visto beneficiados por la modernización con temas de gobierno electrónico, esto sobre todo ha generado facilidades en los trámites mediante el uso del internet.

#### **Codificación de la Pregunta 24.**

Ninguna, porque la empresa se ha caracterizado por llevar las cosas de manera transparente cumpliendo con las leyes establecidas y siempre preocupados por su gente.

#### **Codificación de la Pregunta 25.**

El cambio de nombre obedece al concepto que se le quiere dar al área, el nombre de relaciones industriales indica un fuerte trabajo por fortalecer la relación empresa – colaboradores. El nombre de Recursos Humanos, se convierte en un nombre típico o genérico para el departamento, con este nuevo nombre comienzan las tareas de desarrollo de personal, sin embargo el nombre indica que las personas son consideradas unos recursos más de la organización; ocurre todo lo contrario con el nombre de Talento Humano y Valores, se habla de gestionar el talento de los seres humanos que forman parte de la organización, hoy el departamento se encuentra trabajando fuertemente en este concepto y lo hace a través de sus distintas divisiones o áreas que lo componen. El adicional referente a los valores, es algo propio de la empresa, que desea trabajar diariamente viviendo los valores organizacionales.

Ya no se habla de recurso sino de Talento Humano. Incluso la cultura, que quiere cultivar la organización, es que todos los jefes departamentales constituyan jefes de recursos humanos, el departamento de recursos humanos se vuelve un consultor, un asesor dentro de la organización. También es importante mencionar que el cambio de los nombres está acompañado del crecimiento que ha vivido la empresa y también de las influencias del entorno, como la globalización, la innovación tecnológica entre otros.

#### **Codificación de la Pregunta 26.**

El talento humano son personas con mucho potencial, con muchas competencias, habilidades, destrezas, pero sobre todo personas con valores, el tema de los valores tiene un peso muy alto al momento de seleccionar a una persona. Todo este conjunto

hacen que el talento humano para la organización sea un elemento clave y primordial para la generación de resultados. Las personas son las que dan vida a la organización. Falta mucho por trabajar para gestionar mejor los talentos de la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 27.**

La organización busca personas que tenga muy bien marcados sus principios y que estén alineados a los valores de la empresa, que tengan una fuerte vivencia de los valores que la organización vive. Esta vivencia va a permitir el crecimiento conjunto de las personas y de la organización. Y también está el tema de la excelencia, personas líderes en su propio cargo, no personas sumisas, personas capaces de tomar decisiones, de crear y de innovar.

#### **Codificación de la Pregunta 28.**

La cultura organizacional está basada en los valores que la empresa vive y esta fue sembrada desde los orígenes de la organización, sus raíces son muy profundas, los dueños son personas que viven los valores con su gente, y aunque la empresa ha experimentado grandes brincos en su crecido, la cultura se mantiene.

#### **Codificación de la Pregunta 29.**

Los valores que la organización práctica son el respeto, sencillez, amor, unión, generosidad, verdad. Estos son valores que se viven en todas las actividades diarias de la organización, permitiendo que la gente tenga libertad de expresión, de crecimiento, aceptando criterios, buscando siempre el bienestar de las personas, que no tengan sobrecarga de trabajo, fomentando el trabajo en equipo. La organización no exige resultados a costa de la explotación de su gente. Los valores también se los practica con el ejemplo y en este sentido todos los dueños de la empresa lo demuestran en todo momento. Todas las actividades de la empresa están recalcados los valores organizacionales.

### **Codificación de la Pregunta 30.**

El código de ética de la empresa manifiesta que si una persona no comparte ni vive los valores de la empresa, no podrá ser contratada a pesar de tener un currículum vitae espectacular.

### **Codificación de la Pregunta 31.**

Recursos humanos se encuentra trabajando para crear una cultura en donde las jefaturas sean los principales gestores del talento humano.

### **Codificación de la Pregunta 32.**

Depende mucho de la falta que realiza la persona, existen faltas que no tiene perdón, pero siempre se trata de dar oportunidades de mejora para las personas.

### **Codificación de la Pregunta 33.**

En general ningún entrevistado mencionó nombres de árboles o plantas vegetales, pero todos coinciden en la descripción del árbol, lo ven como árbol grande, con un tronco grande con raíces muy profundas, un árbol muy frondoso y que tiene muchos frutos, cada fruto representa los logros de la empresa y los países en donde ha logrado llegar. La raíz y el tronco corresponden a la filosofía de la empresa, a la práctica de valores.

### **Codificación de la Pregunta 34.**

El jefe departamental es el responsable directo de su estructura organizacional, el departamento de métodos y procesos (O&M) es el encargado de validar la necesidad de generar o quitar una vacante, pero su participación llega hasta el análisis y emisión de informes, en definitiva la decisión final la tiene el jefe departamental quien informa de los cambios a recursos humanos.

### 2.4.3 Resultados de las Técnicas Cualitativas

De los dos técnicas cualitativas utilizadas se puede determinar que la empresa objeto de estudio presenta tres momentos en la evolución del departamento del Talento Humano, cada uno de ellos marcados con el crecimiento de la organización.

**Tabla [2.4] Etapas de la Empresa objeto de estudio.**

| <b>Etapas del Departamento</b> | <b>Crecimiento Empresa</b> |
|--------------------------------|----------------------------|
| Primera Etapa                  | Empresa Pequeña            |
| Segunda Etapa                  | Empresa Mediana            |
| Tercera Etapa                  | Empresa Grande             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

La Tabla 2.4 indica las tres etapas del departamento, cada etapa va de la mano con el crecimiento de la empresa, lo que significa que, en la primera etapa no existía mayor técnica ni formalidad en las tareas de recursos humanos, el trabajo del departamento era más operativo y se centraba en evitar los conflictos laborales. El número de personas que laboran en la empresa era pequeño, por lo que las tareas del departamento eran manejables y en su mayoría se lo realiza de una manera manual. Existía la influencia directa de los dueños de la organización, que ocupaban cargos gerenciales. En esta etapa no se evidencia de una manera clara la contribución del departamento de recursos humanos hacia la organización.

En la segunda etapa la empresa experimentó un crecimiento, lo que conllevó a que el número de personas que trabajaban para la misma también creciera; en esta etapa la empresa emprendió un proceso de organización, mediante el levantamiento de procesos, el trabajo de recursos humanos comenzó a tecnificarse y a formalizarse, la contribución que genera para la organización aún no se evidencia.

En la tercera etapa la empresa vive un crecimiento más sostenido, y una característica principal de esta etapa, es que existe la desvinculación de los dueños de la empresa, se da paso a personas ajenas a la familia a cargos gerenciales; a raíz de este cambio el departamento de Talento Humano toma un giro importante en sus

tareas, empieza a tener una mayor relación con los demás departamentos y su trabajo se evidencia como un aporte para la consecución de los objetivos. En esta etapa el departamento de Talento Humano forma parte de la mesa directiva y ya es participe de las decisiones. Se refuerzan ciertas áreas del departamento y nacen otras nuevas. El nombre que toma el departamento en esta etapa es la de Talento Humano y Valores, su nombre está estrechamente relacionado con la responsabilidad que tiene el departamento, que es la de gestionar los talentos de la organización y contribuir con el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

Los valores organizacionales han sido las raíces de esta empresa y han existido desde su creación, en esta etapa se los formaliza e inclusive existe la creación de un código de ética y un comité que busca el buen comportamiento. Los valores que la empresa promulga, más que organizacionales, son más humanos y hablan de: el amor, la verdad, la sencillez, el respeto y la unión.

Es importante destacar, que la empresa desde sus inicios ha tenido impregnada como filosofía el bienestar de las personas basado en los valores; para la empresa, las personas son consideradas pilares fundamentales de la organización y generadoras de ventaja competitiva, este enfoque como se menciona en los párrafos anteriores no estaba formalizado en las etapas iniciales de la empresa y no se visualizaban claramente en los resultados, se podría decir que la empresa nunca descuidó el trabajo y el bienestar de su gente como dos momentos interrelacionados.

Las diferentes actividades del departamento de Talento Humano están enfocadas en el desarrollo de la gente, no es compromiso de la empresa garantizar la seguridad del puesto de trabajo de sus colaboradores, esta tarea le corresponde por completo a cada colaborador, siendo su total responsabilidad permanecer en la organización y ser parte de los diferentes planes que la misma propone para su crecimiento. El tema de la actitud de las personas es muy significativo para la organización, y es así como todos los procesos actuales del departamento tienen como parámetro de calificación y muy alta, la actitud de las personas.

Un hecho significativo en la historia de la organización fue la existencia del comité de empresa. La relación que existió entre la organización y el comité fue siempre sana y transparente. Nunca se presentaron conflictos graves que llevaran a tomar decisiones radicales por parte del comité, como la toma de las instalaciones de la empresa, paradas de producción, etc.; la organización siempre estuvo presta a escuchar las quejas de los empleados y acceder a lo que les parecía justo para la gente, se mantuvo una relación de ganar – ganar; el comité también mostró accesibilidad ante circunstancias que se presentaron y que la organización tenía la razón. Fruto de esta excelente relación, el comité terminó disolviéndose, pues todos los beneficios de los cuales gozaban los empleados no vinieron por la existencia del comité, sino por iniciativas de la empresa. No existieron cambios importantes favorables o desfavorables en la organización a raíz de la disolución del comité de empresa.

Como parte final, es trascendental mencionar que las tres etapas identificadas en este estudio y descritas anteriormente se enmarcan con la planificación estratégica de la organización. Francisca Ortiz en su Tesis de Maestría de Recursos Humanos titulada “Análisis del Clima Laboral a través de la Comunicación Interna: Caso Industria Línea Blanca” expone información sobre la planeación estratégica de esta organización. La Tabla 2.5 detalla las diferentes instancias que ha experimentado a lo largo del tiempo la planificación estratégica de la organización.

**Tabla [2.5] Planeación Estratégica de la empresa productora de Línea Blanca Indublog desde 1972 hasta el 2011.**

| TIEMPO    | ADMINISTRACION       | ENFOQUE                   | METODOLOGIA DE LA PLANIFICACION                                 | MEDICION DEL CUMPLIMIENTO                            |
|-----------|----------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1972-2008 | Dueños de la Empresa | Empresa                   | Existe una Misión - Visión - Presupuesto                        | Resultado vs Presupuesto                             |
| 2009-2010 | Externa a la familia | Empresa parte de un Grupo | Se inicia una Planificación Estratégica su contenido es:        | Resultado vs Presupuesto                             |
|           |                      |                           | Misión - Visión y Objetivos medibles                            | Cumplimiento de las metas definidas de los objetivos |
|           |                      |                           | Se utiliza para la planificación la de metodología de Proyectos | Resultado vs Presupuesto                             |
|           |                      |                           | Basado en la Teoría de las Restricciones (concepto)             | Cumplimiento de las metas definidas de los objetivos |
| 2010-2011 | Externa a la familia | Grupo                     | Existe una Planificación Estratégica basada en:                 | Cumplimiento de Presupuesto                          |
|           |                      |                           | Misión ( empresa)                                               | Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos           |
|           |                      |                           | Visión (Grupo)                                                  | Cumplimiento de los Proyectos Estratégicos           |
|           |                      |                           | Propósito Estratégico                                           |                                                      |
|           |                      |                           | Objetivos Estratégicos                                          |                                                      |
|           |                      |                           | Proyectos Estratégicos                                          |                                                      |
|           |                      |                           | Indicadores Estratégicos                                        |                                                      |

**Fuente: Ortiz Ochoa (2013).**

**Tabla [2.5] Planeación Estratégica de la empresa productora de Línea Blanca Indublog desde 2011 hasta el 2013 (Continuación).**

| TIEMPO    | ADMINISTRACION       | ENFOQUE | METODOLOGIA DE LA PLANIFICACION                 | MEDICION DEL CUMPLIMIENTO                  |
|-----------|----------------------|---------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 2011-2012 | Externa a la familia | Grupo   | Existe una Planificación Estratégica basada en: | Cumplimiento de Presupuesto                |
|           |                      |         | Misión ( empresa)                               |                                            |
|           |                      |         | Visión (Grupo)                                  | Cumplimiento de los Proyectos Estratégicos |
|           |                      |         | Objetivos Estratégicos                          | Cumplimiento de Indicadores Estratégicos   |
|           |                      |         | Propósito Estratégico                           |                                            |
|           |                      |         |                                                 |                                            |
|           |                      |         | Proyectos Estratégicos                          |                                            |
|           |                      |         | Indicadores Estratégicos                        |                                            |
| 2013      | Externa a la familia | Grupo   | Existe una Planificación Estratégica basada en: | Indicadores integrales basado en procesos  |
|           |                      |         | Misión ( empresa)                               | Reducción de Restricciones                 |
|           |                      |         | Visión (Grupo)                                  |                                            |
|           |                      |         | Objetivos Estratégicos                          |                                            |
|           |                      |         | Procesos                                        |                                            |
|           |                      |         | Indicadores que miden Procesos Organizacionales |                                            |
|           |                      |         | Trabajar en restricciones                       |                                            |

**Fuente: Ortiz Ochoa (2013).**

#### **2.4.4 Estrategias del Departamento de Talento Humano.**

Las estrategias del departamento de Talento Humano identificadas en la empresa objeto de estudio teniendo como base los informes cualitativos, se las ha clasificado de acuerdo a los diferentes procesos que conforman el departamento, adicionalmente la matriz está dividida en las tres etapas por la que ha atravesado la empresa desde sus inicios hasta la actualidad, en cada una de ellas se indica la ventaja y desventaja de su aplicación.

**Tabla [2.6] Objetivos organizacionales.**

| ESTRATEGIA                                                             | ETAPA 1                                                                                    |                                                                                                                                      | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                                                                                             |                               |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                        | VENTAJAS                                                                                   | DESVENTAJAS                                                                                                                          | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                                                            | DESVENTAJAS                   |
| <b>Administración ejecutiva por parte de los dueños de la empresa.</b> | Mayor involucramiento y presencia de los dueños en la organización.                        | No se siente la presencia del trabajo de departamento de recursos humanos, como un indicador de resultados a través de las personas. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se aplica esta estrategia.                                                                                       | No se aplica esta estrategia. |
|                                                                        | Genera sentido de pertenencia en los colaboradores al trabajar físicamente con los dueños. |                                                                                                                                      | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. |                                                                    | No se aplica esta estrategia.                                                                                       | No se aplica esta estrategia. |
| <b>Administración ejecutiva de personas ajenas a la familia.</b>       | No se aplica esta estrategia.                                                              | No se aplica esta estrategia.                                                                                                        | No se aplica esta estrategia.                                      | No se aplica esta estrategia.                                      | La responsabilidad del departamento de Recursos Humanos se visualiza en la estrategia organizacional.               | Ninguna.                      |
|                                                                        |                                                                                            |                                                                                                                                      |                                                                    |                                                                    | El departamento de GTH forma parte de la mesa directiva con voz y voto a las decisiones estratégicas de la empresa. |                               |
|                                                                        |                                                                                            |                                                                                                                                      |                                                                    |                                                                    | El departamento de GTH incrementa su relación con los demás departamentos de la organización.                       |                               |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.6] Objetivos organizacionales (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                                                  | ETAPA 1                                                                                                                   |                                                                  | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                                                                         |                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | VENTAJAS                                                                                                                  | DESVENTAJAS                                                      | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                                        | DESVENTAJAS                                                        |
| <b>Flexibilidad de la Estructura Organizacional.</b>                        | Permite la adaptación de la organización a las necesidades y cambios del mercado.                                         | Incertidumbre en los colaboradores por falta de comunicación.    | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Ninguna.                                                           | Movilidad horizontal o vertical de los colaboradores.                                           | Ninguna.                                                           |
|                                                                             | Crecimiento o decrecimiento de la estructura de acuerdo a las necesidades organizacionales y a la cultura organizacional. | Tener que prescindir de colaboradores. Despido de colaboradores. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Cada Jefe departamental tiene la autoridad para crear o modificar su estructura organizacional. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. |
| <b>Estructura Organizacional ordenada, cada empleado conoce su función.</b> | Orden en el trabajo.                                                                                                      | Ninguna.                                                         | Estrategia presentada en toda la vida empresarial.                 |                                                                    |                                                                                                 |                                                                    |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.6] Objetivos organizacionales (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                              | ETAPA 1                       |                                          | ETAPA 2                                                               |                                                                                                                  | ETAPA 3                                                                                                                                              |                                                                    |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                         | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                              | VENTAJAS                                                              | DESVENTAJAS                                                                                                      | VENTAJAS                                                                                                                                             | DESVENTAJAS                                                        |
| <b>Perfiles de Cargos<br/>Gestión por Competencias.</b> | No se aplica esta estrategia. | Informalidad en las funciones del cargo. | Orden en el levantamiento de responsabilidades, actividades y tareas. | Despidos de colaboradores por la existencia de cargos innecesarios.                                              | Identificación de cargos de acuerdo a la estructura organizacional y del levantamiento de responsabilidades, actividades, y tareas por competencias. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. |
|                                                         |                               |                                          | Identificación de lagunas en la organización.                         |                                                                                                                  | Identificación de lagunas en la organización.                                                                                                        |                                                                    |
|                                                         |                               | Funciones compartidas entre cargos.      | Claridad de las funciones para los colaboradores.                     | Resistencia o desmotivación del colaborador por prescindir de realizar ciertas tareas que competen a otro cargo. | La carga de trabajo se establece y se reparte de una manera equitativa.                                                                              |                                                                    |
|                                                         |                               |                                          |                                                                       |                                                                                                                  | Facilita las actividades de la organización.                                                                                                         |                                                                    |
|                                                         |                               |                                          |                                                                       |                                                                                                                  | Constituye una base para otras estrategias (administración salarios, evaluaciones).                                                                  |                                                                    |
|                                                         |                               |                                          |                                                                       |                                                                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                    |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.6] Objetivos organizacionales (Continuación).**

| ESTRATEGIA                      | ETAPA 1                                                                                   |                                       | ETAPA 2                                                           |                                                                   | ETAPA 3                                                                       |                                                                                          |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | VENTAJAS                                                                                  | DESVENTAJAS                           | VENTAJAS                                                          | DESVENTAJAS                                                       | VENTAJAS                                                                      | DESVENTAJAS                                                                              |
| <b>Valores Organizacionales</b> | Motivación del Empleado.                                                                  | Ninguna.                              | Estrategia presentada en toda la vida empresarial                 |                                                                   |                                                                               |                                                                                          |
|                                 | Compromiso con la empresa.                                                                |                                       |                                                                   |                                                                   |                                                                               |                                                                                          |
|                                 | Seguridad emocional en el trabajo.                                                        |                                       |                                                                   |                                                                   |                                                                               |                                                                                          |
|                                 | Sensibilización de las personas.                                                          |                                       |                                                                   |                                                                   |                                                                               |                                                                                          |
| <b>Clima Laboral</b>            | No se aplica la estrategia, pero la percepción general es de tener un buen clima laboral. | No se cuenta con información medible. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | Identificación de brechas en las variables objeto de estudio.                 | No existe la cultura en los colaboradores para responder sin miedos todas las preguntas. |
|                                 |                                                                                           |                                       |                                                                   |                                                                   | Motivación de los colaboradores al sentir la preocupación de la organización. | Falta de seguimiento a los planes de Clima Laboral.                                      |
|                                 |                                                                                           |                                       |                                                                   |                                                                   | Identificación de problemas.                                                  |                                                                                          |
|                                 |                                                                                           |                                       |                                                                   |                                                                   | Crea oportunidades de mejora para la organización.                            |                                                                                          |
|                                 |                                                                                           |                                       |                                                                   |                                                                   | Sirve de base para la creación de planes de acción.                           |                                                                                          |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción.**

| ESTRATEGIA                                                 | ETAPA 1                                                               |                                                                | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                 |                                                                    |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                                                            | VENTAJAS                                                              | DESVENTAJAS                                                    | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                | DESVENTAJAS                                                        |
| <b>Reclutamiento externo por medio de recomendaciones.</b> | Proceso rápido.                                                       | Personal poco calificado para ciertos casos.                   | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Incremento de los bancos de candidatos. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. |
|                                                            | Proceso poco costoso.                                                 | Desmotivación de los trabajadores actuales de la organización. |                                                                    |                                                                    |                                         |                                                                    |
|                                                            | Adquisición de competencias nuevas para la organización.              |                                                                |                                                                    |                                                                    |                                         |                                                                    |
|                                                            | Obtener experiencias y habilidades que no existen en la organización. |                                                                |                                                                    |                                                                    |                                         |                                                                    |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                   | ETAPA 1                       |                                                                             | ETAPA 2                       |                                                                    | ETAPA 3                                                                     |                                                                                             |
|----------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                                                                 | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                    | DESVENTAJAS                                                                                 |
| <b>Reclutamiento Interno<br/>tecnificado</b> | No se aplica esta estrategia. | Desmotivación del personal al no ser tomado en cuenta para cargos vacantes. | No se aplica esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Motiva y fomenta el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. | Desmotivación del personal que pierde el concurso.                                          |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.                     | Pérdida de credibilidad del proceso por parte de los colaboradores que pierden el concurso. |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Mantenimiento de la cultura organizacional.                                 | El tiempo para entrega de candidatos es alto.                                               |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Mayor precisión en la selección del candidato.                              | Los empleados antiguos no se acoplan a los cambios.                                         |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Formación de posibles líderes.                                              | Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.                     |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Movilidad Horizontal o Vertical.                                            |                                                                                             |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Fidelidad a la organización.                                                |                                                                                             |
|                                              |                               |                                                                             |                               |                                                                    | Costo del proceso menor al reclutamiento externo.                           |                                                                                             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                   | ETAPA 1                       |                                  | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                                                                               |                                                                 |
|----------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                                              | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                      | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                                              | DESVENTAJAS                                                     |
| <b>Reclutamiento Externo<br/>Tecnificado</b> | No se aplica esta estrategia. | Ninguna.                         | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Ninguna.                                                           | Creación de filtros tecnológicos.                                                                     | No existe una rápida adaptación al puesto de trabajo.           |
|                                              |                               |                                  |                                                                    |                                                                    | Mayor precisión en la selección del candidato.                                                        | Personas que no compartan la cultura organizacional.            |
|                                              |                               |                                  |                                                                    |                                                                    | Adquisición de competencias nuevas para la organización.                                              | El tiempo para entrega de candidatos es alto.                   |
|                                              |                               |                                  |                                                                    |                                                                    | Obtener experiencias y habilidades que no existen en la organización.                                 | Desmotivación de los trabajadores actuales de la organización.  |
|                                              |                               |                                  |                                                                    |                                                                    |                                                                                                       | Proceso más costoso, tardado e inseguro que el proceso interno. |
| <b>Elección del candidato</b>                | Ninguna.                      | Decisión basada en percepciones. | Ninguna.                                                           | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Elección basada en las mejores puntuaciones de los diferentes criterios de reclutamiento y selección. | Ninguna.                                                        |
|                                              |                               |                                  |                                                                    |                                                                    | Autonomía de la jefatura solicitante en la decisión del candidato.                                    |                                                                 |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación).**

| ESTRATEGIA                | ETAPA 1                                                        |                                                                                             | ETAPA 2                                                            |                                                                               | ETAPA 3                                                                                        |                            |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
|                           | VENTAJAS                                                       | DESVENTAJAS                                                                                 | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                                   | VENTAJAS                                                                                       | DESVENTAJAS                |
| <b>Contratación</b>       | Cubrir necesidades eventuales mediante contratación por horas. | Desmotivación de los colaboradores que buscan permanencia y estabilidad en la organización. | Evitar la formación de sindicatos mediante la tercerización.       | Desmotivación del personal que busca estabilidad y permanencia en la empresa. | Mayor involucramiento del personal al tener contratos de tiempo completo con la misma empresa. | Ninguna.                   |
|                           |                                                                | Se desconoce los talentos de los trabajadores al trabajar por horas.                        |                                                                    | Se desconoce los talentos de los trabajadores al trabajar por tercerización.  | Motivación del personal al tener contratos de tiempo completo con la misma empresa.            |                            |
|                           |                                                                | La existencia de contratación por horas.                                                    |                                                                    | Rotación alta del personal.                                                   | Reducción de rotación de personal.                                                             |                            |
| <b>Inducción Informal</b> | Proceso rápido.                                                | Adaptación tardía del empleado a su puesto de trabajo.                                      | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia.            | No se aplica la estrategia                                                                     | No se aplica la estrategia |
|                           | Proceso poco costoso.                                          | Desmotivación del empleado, por no recibir suficiente información.                          |                                                                    |                                                                               |                                                                                                |                            |
|                           | Aprendizaje de normas, beneficios y prestaciones               | No sentirse cómodo en su lugar de trabajo.                                                  |                                                                    |                                                                               |                                                                                                |                            |
|                           |                                                                | Desconocimiento físico de la organización (proceso productivo).                             |                                                                    |                                                                               |                                                                                                |                            |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.7] Provisión de Personal: Reclutamiento y Selección, Contratación e Inducción (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                | ETAPA 1                       |                               | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                                                               |             |
|-------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                           | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                              | DESVENTAJAS |
| <b>Inducción Formal y<br/>tecnificada</b> | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Mejor adaptación del empleado a su puesto de trabajo.                                 | Ninguna.    |
|                                           |                               |                               |                                                                    |                                                                    | Aprendizaje de beneficios, prestaciones, normas, procesos, la cultura organizacional. |             |
|                                           |                               |                               |                                                                    |                                                                    | Conocimiento físico de la organización (proceso productivo).                          |             |
|                                           |                               |                               |                                                                    |                                                                    | Conocimiento de la estrategia organizacional (misión, visión, objetivos).             |             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.8] Evaluación de Desempeño.**

| ESTRATEGIA          | ETAPA 1               |                                                                   | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                       |                               |
|---------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                     | VENTAJAS              | DESVENTAJAS                                                       | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   |
| Evaluación empírica | Proceso rápido.       | Calificación en función de la percepción.                         | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. |
|                     | Proceso poco costoso. | Planes de acción imprecisos.                                      |                                                                    |                                                                    |                               |                               |
|                     |                       | No existe un historial de comportamientos de los colaboradores.   |                                                                    |                                                                    |                               |                               |
|                     |                       | No existe un historial de las mejoras del colaborador.            |                                                                    |                                                                    |                               |                               |
|                     |                       | Toma de decisiones subjetivas o por tanteos sobre el colaborador. |                                                                    |                                                                    |                               |                               |
|                     |                       | La evaluación no es objetiva                                      |                                                                    |                                                                    |                               |                               |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.8] Evaluación de Desempeño (Continuación).**

| ESTRATEGIA                              | ETAPA 1                         |                                 | ETAPA 2                                                            |                                                                    | ETAPA 3                                                                          |                                                                                          |
|-----------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | VENTAJAS                        | DESVENTAJAS                     | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                                                                         | DESVENTAJAS                                                                              |
| Evaluación por competencias tecnificada | No se aplicaba esta estrategia. | No se aplicaba esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | Identificación de brechas de los colaboradores en temas de actitud y aptitud.    | El sistema de evaluación es muy minucioso y toma demasiado tiempo evaluar a una persona. |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    | Generación de planes de acción para combatir las brechas.                        | Puede generar resistencia al cambio.                                                     |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    | Generación de compromiso del colaborador para mejorar sus aptitudes y actitudes. | Falta de seguimiento a los planes de acción.                                             |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    | Incidir en aspectos que están siendo restricciones del colaborador.              | Falta de cultura para recibir la retroalimentación.                                      |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    | Identificación de competencias, potenciales para planes de carrera o sucesiones. | Evaluaciones muy paternalistas o muy drásticas.                                          |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    | Identificación de los mejores trabajadores                                       | No mirar las brechas como oportunidades de mejora.                                       |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    |                                                                                  | Sensación de injusticia.                                                                 |
|                                         |                                 |                                 |                                                                    |                                                                    |                                                                                  | Deficiente entrenamiento del cliente interno para evaluar.                               |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.9] Recompensar a las personas.**

| ESTRATEGIA                                                | ETAPA 1               |                                                                                    | ETAPA 2                                                 |                                                                    | ETAPA 3                       |                               |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                                                           | VENTAJAS              | DESVENTAJAS                                                                        | VENTAJAS                                                | DESVENTAJAS                                                        | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   |
| Políticas salariales sin técnica y a cargo de los dueños. | Proceso rápido.       | Desmotivación de los colaboradores por la inequidad salarial.                      | Empieza un proceso de equidad mediante Bandas Salarias. | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. |
|                                                           | Proceso poco costoso. | Alzas salariales en función de percepciones.                                       |                                                         |                                                                    |                               |                               |
|                                                           |                       | Desmotivación de los empleados que realizan el mismo trabajo por un sueldo menor.  |                                                         |                                                                    |                               |                               |
|                                                           |                       | El departamento de Recursos Humanos no estaba a cargo de las políticas salariales. | Empiezan estudios de mercado.                           |                                                                    |                               |                               |
|                                                           |                       | Desorden departamental.                                                            |                                                         |                                                                    |                               |                               |
|                                                           |                       | Egoísmo entre los trabajadores.                                                    |                                                         |                                                                    |                               |                               |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.9] Recompensar a las personas (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                            | ETAPA 1                      |                              | ETAPA 2                             |                                                                                   | ETAPA 3                                                                                   |                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                       | VENTAJAS                     | DESVENTAJAS                  | VENTAJAS                            | DESVENTAJAS                                                                       | VENTAJAS                                                                                  | DESVENTAJAS                                                                                      |
| <b>Políticas salariales basadas por competencias.</b> | No se aplica esta estrategia | No se aplica esta estrategia | Inicio de aplicación de estrategia. | Percepción de inequidad salarial.                                                 | Equidad salarial.                                                                         | Desmotivación de personal por falta de comunicación por parte de las jefaturas sobre el sistema. |
|                                                       |                              |                              |                                     | Desmotivación de los empleados que realizan el mismo trabajo por un sueldo menor. | Uso de distintas variables para identificar la bandas salarial de los puestos de trabajo. | Esperar ocupar un nuevo puesto para tener alzas salariales significativas.                       |
|                                                       |                              |                              |                                     | El departamento de Recursos Humanos comienza a manejar políticas salariales.      | Comparación de sueldos con estudios de mercado.                                           |                                                                                                  |
|                                                       |                              |                              |                                     | .                                                                                 | Políticas salariales a cargo del departamento de Talento Humano.                          |                                                                                                  |
|                                                       |                              |                              |                                     |                                                                                   | Motivar el desempeño de los empleados.                                                    |                                                                                                  |
|                                                       |                              |                              |                                     |                                                                                   | Motivar el crecimiento y desarrollo personal.                                             |                                                                                                  |
|                                                       |                              |                              |                                     |                                                                                   | Conservar la competitividad frente al mercado.                                            |                                                                                                  |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.9] Recompensar a las personas (Continuación).**

| ESTRATEGIA                | ETAPA 1                                                      |             | ETAPA 2                                                            |             | ETAPA 3                                                                                                                                    |             |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                           | VENTAJAS                                                     | DESVENTAJAS | VENTAJAS                                                           | DESVENTAJAS | VENTAJAS                                                                                                                                   | DESVENTAJAS |
| Recompensas no económicas | Generan compromiso de los colaboradores con la organización. | Ninguna.    | Motivación del Colaborador.                                        | Ninguna.    | Reconocimiento formal por el esfuerzo.                                                                                                     | Ninguna.    |
|                           | Motivación del personal.                                     |             | Compromiso y fidelidad.                                            |             | Generación de compromiso del trabajador y la familia. (Cartas de agradecimiento a familiares por la entrega tiempo extra del colaborador). |             |
|                           | Genera fidelidad de los colaboradores.                       |             | Genera productividad en el colaborador.                            |             | Equilibrio trabajo – familia.                                                                                                              |             |
|                           |                                                              |             | Se convierte en una fuente de aspiración para otros colaboradores. |             |                                                                                                                                            |             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.10] Prestaciones y Servicios.**

| ESTRATEGIA                                      | ETAPA 1                                                                |                               | ETAPA 2                                                           |                                                                   | ETAPA 3                                                        |             |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                 | VENTAJAS                                                               | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                                                          | DESVENTAJAS                                                       | VENTAJAS                                                       | DESVENTAJAS |
| Apoyo en Trámites Legales                       | Evitar pérdida de tiempo en trámites al colaborador.                   | Ninguna.                      | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | Ayuda de los trámites mediante el internet.                    | Ninguna.    |
|                                                 | Obtener información por parte del colaborador de manera ágil y rápida. |                               |                                                                   |                                                                   |                                                                |             |
| Préstamos para Calamidades Domesticas           | Motivación del colaborador.                                            | Ninguna.                      | Estrategia presentada en toda la vida empresarial                 |                                                                   |                                                                |             |
|                                                 | Compromiso con la empresa.                                             |                               |                                                                   |                                                                   |                                                                |             |
|                                                 | Obtener dinero de una manera segura y rápida.                          |                               |                                                                   |                                                                   |                                                                |             |
|                                                 | Facilidad de pago mediante el rol.                                     |                               |                                                                   |                                                                   |                                                                |             |
| Apoyo Psicológico para problemas de adicciones. | No se aplica esta estrategia.                                          | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia.                                     | No se aplica esta estrategia.                                     | Mejorar la productividad del empleado.                         | Ninguna.    |
|                                                 |                                                                        |                               |                                                                   |                                                                   | Mejorar su autoestima                                          |             |
|                                                 |                                                                        |                               |                                                                   |                                                                   | Motivación del Empleado.                                       |             |
|                                                 |                                                                        |                               |                                                                   |                                                                   | Cambio en la actitud del empelaos                              |             |
|                                                 |                                                                        |                               |                                                                   |                                                                   | Crecimiento personal, aplicado en todas las facetas de su vida |             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación.**

| ESTRATEGIA                    | ETAPA 1                                 |                                                                                   | ETAPA 2                                                           |                                                                   | ETAPA 3                       |                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|                               | VENTAJAS                                | DESVENTAJAS                                                                       | VENTAJAS                                                          | DESVENTAJAS                                                       | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   |
| <b>Capacitación Informal.</b> | Acceso a cualquier tipo de capacitación | Capacitación innecesaria para las funciones del puesto.                           | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | No se evidencia cambios en esta etapa referente a esta estrategia | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. |
|                               | Motivación del colaborador.             | Distribución del presupuesto de manera incorrecta.                                |                                                                   |                                                                   |                               |                               |
|                               |                                         | Enviar o no enviar a los colaboradores a capacitaciones por cumplir presupuestos. |                                                                   |                                                                   |                               |                               |
|                               |                                         | Desmotivación del colaborador por no tener acceso a la capacitación.              |                                                                   |                                                                   |                               |                               |
|                               |                                         | No contar con información medible para toma de decisiones.                        |                                                                   |                                                                   |                               |                               |
|                               |                                         | Planes de capacitación bajo percepciones o visualización de necesidades.          |                                                                   |                                                                   |                               |                               |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación (Continuación).**

| ESTRATEGIA                           | ETAPA 1                       |                               | ETAPA 2                       |                               | ETAPA 3                                                                          |                                                                                        |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                                                                         | DESVENTAJAS                                                                            |
| <b>Capacitación<br/>Tecnificada.</b> | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | Planes de capacitación en función de los resultados del proceso de evaluación.   | Resistencia del colaborador cuando debe cancelar total o parcialmente la capacitación. |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Creación de Escuelas Internas por categorías (mandos medios, obreros, comercial) | Acudir a escuelas internas como requisito para participar en un nuevo puesto.          |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Apoyo económico parcial o total por parte de la empresa.                         | Falta de cultura sobre la visualización de la capacitación como inversión.             |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Capacitaciones de acuerdo a su puesto de trabajo.                                | Perdidas de inversiones sobre colaboradores que renuncian a la organización.           |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Generación de resultados a corto o largo plazo para la organización.             | Falta de compromiso del colaborador para devolver la inversión invertida.              |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación (Continuación).**

| ESTRATEGIA                           | ETAPA 1                       |                               | ETAPA 2                       |                               | ETAPA 3                                                                                                           |                                                                                    |
|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                                                                                                          | DESVENTAJAS                                                                        |
| <b>Capacitación<br/>Tecnificada.</b> | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | Aumento de la eficiencia y productividad de los empleados que se ve reflejado en los resultados organizacionales. | Falta de seguimiento a los planes de capacitación.                                 |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Genera motivación, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores.                                      | Las jefaturas no otorgan la debida importancia al proceso.                         |
|                                      |                               |                               |                               |                               | Se refuerza la relación ganar – ganar entre empresa -colaborador.                                                 | Desmotivación de los colaboradores por no acceder a ciertos tipos de capacitación. |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

**Tabla [2.11] Desarrollo Profesional y Personal: Capacitación (Continuación).**

| ESTRATEGIA                                   | ETAPA 1                       |                               | ETAPA 2                       |                               | ETAPA 3                                                                                                  |             |
|----------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                              | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                      | DESVENTAJAS                   | VENTAJAS                                                                                                 | DESVENTAJAS |
| Capacitación a esposas de los colaboradores. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | No se aplica esta estrategia. | Motivación de los trabajadores                                                                           | Ninguna.    |
|                                              |                               |                               |                               |                               | En función de las capacitaciones los familiares pueden crear sus fuentes de trabajo o conseguir trabajo. |             |
|                                              |                               |                               |                               |                               | Genera emprendimiento en los trabajadores y los familiares.                                              |             |
|                                              |                               |                               |                               |                               | Generar mayor ingreso a las familias de los trabajadores.                                                |             |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

Las tablas expuestas anteriormente indican las diferentes estrategias que el departamento de Recursos Humanos ha implementado a lo largo de la historia de la Empresa, las mismas que han generado ventajas y desventajas tanto para la organización como para los colaboradores. Las ventajas se convierten en herramientas que fortalecen la credibilidad de la estrategia y las desventajas se convierten en oportunidades de mejora para la organización.

Dentro de los informes cualitativos, se recolectó información breve y general sobre cómo las leyes gubernamentales, específicamente el código de trabajo han influenciado en la organización. La empresa objeto de estudio se ha caracterizado por realizar siempre sus procesos de una manera transparente y legal, por lo que nunca ha tenido conflictos con las intuiciones gubernamentales. La empresa también se ha caracterizado por pagar puntualmente a sus colaboradores. La modernización del gobierno nacional reflejada de las instituciones gubernamentales les ha permitido realizar procesos mediante el uso del internet de una manera más rápida y llevar un control más exacto de la información de pago de sus colaboradores.

Por otra parte es importante mencionar que la empresa objeto de estudio nunca se ha caracterizado por ofrecer a sus colaboradores cantidad de beneficios, la empresa se ha sustentado en algo más profundo como lo es el buen trato a las personas.

El departamento de Talento Humano está en constante renovación, ha incorporado áreas nuevas como la comunicación, y se realizan encuestas para el personal que sale de la organización por su voluntad, con la finalidad de obtener indicadores que permitan mejorar al departamento; la organización está consciente de los grandes pasos que se ha dado en el tema de la gestión del talento humano a lo largo de la historia, pero se consideran que existe mucho trabajar y mejorar.

## **2.5 Conclusiones.**

Induglob es una empresa de alto prestigio, en sus 40 años de vida ha apostado por su gente. Desde sus inicios los dueños sembraron la práctica de valores humanos para que sean ejercidos en su empresa, los valores han generado en su gente compromiso, lealtad, motivación, un buen clima laboral, Induglob ha reforzado los cimientos de su empresa con la gente que la conforma y esto le ha llevado a tener un crecimiento sostenido a lo largo de la historia.

Las estrategias utilizadas han estado enfocadas en los seres humanos, y han variado con su crecimiento. El principal cambio que marca al departamento de GTH es el tipo de administración de la empresa en una primera instancia por los dueños y luego una segunda instancia por personas ajenas al círculo familiar.

## 2.6 Referencias Bibliográficas.

- Abril, D. (10 de 02 de 2014). *dspace.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4039>
- Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN de México, S.A. de C.V., Primera Edición.
- Aragón Sánchez, A., Tenorio Ronda, J. G., Pérez Rodriguez, M. J., Sabater Sánchez, R., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I., & Sanz Valle, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A., Primera Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.
- Dessler, G. (2001). *Administracion de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.
- EKOS. (2011). Grandes Emprendedores Ecuador 2011. *EKOS Negocios: Mercado Laboral*, 12-19.
- El Diario*. (20 de 11 de 2013). Obtenido de [www.eldiario.com.ec](http://www.eldiario.com.ec)
- hoy.com.ec*. (12 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer-584893.html>
- iess.gob.ec*. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.iess.gob.ec>
- Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Obtenido de <http://www.Indurama.com/portal/html/themes/Indurama2012/pdf/40-anios-Vida-industrial-Corporacion-Mucho-mejor-Ecuador.pdf>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recusos Humanos*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V, Novena Edición.
- Las más respetadas del Ecuador 2013. (2013). *LÍDERES*, 26-27.
- macrovisionmedia.com*. (15 de 02 de 2014). Obtenido de [http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/Indurama.pdf](http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/Indurama.pdf)
- Ordoñez, C. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Alteridad Revista de Educación*, 145-147.
- Ortiz, F. (2013). *Análisis del Clima Laboral a través de la Comunicación Interna: Caso Industria de Línea Blanca*. Tesis no publicada de Maestria. Universidad del Azuay, Cuenca Ecuador.

- Pacheco, G., & Enríquez, C. (2012). Del Recurso Humano al Humano con Recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile. *El Periplo Sustentable*, 9-11.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *LaSalle*, 167-183.
- relacioneslaborales.gob.ec*. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Revista Líderes. (2013). Tras 75 años, el Código de Trabajo requiere actualización. *Líderes*.
- www.elmercurio.com.ec*. (10 de 04 de 2012). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/328926-Indurama-firma-cuencana-exporta-50-de-su-produccion/#.UwqfGYWO6TR>
- www.hoy.com.ec*. (14 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/Indurama-la-region-se-vuelve-apetitosa-109616.html>
- www.Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/disenio-tecnologia>
- www.Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/calidad>
- www.Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/exportacion>
- www.Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/comercializacion>
- www.Indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de [www.Indurama.com.ec:  
http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/quienes-somos](http://www.Indurama.com/portal/web/Indurama2/ecuador/quienes-somos)

## **CAPITULO 3**

### **ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LA EVOLUCION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA CIENCIA Y LA REALIDAD DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO.**

#### **3.1 Introducción.**

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis comparativo de la evolución de la Gestión del Talento Humano según lo que propone la ciencia y los resultados obtenidos en el segundo capítulo, que corresponden a la realidad de la empresa objeto de estudio.

En la primera parte del capítulo, se parte con un análisis de la evolución de la Gestión del Talento Humano desde diferentes perspectivas con la finalidad de enmarcar la realidad de la empresa según la ciencia de una forma global. Posteriormente, con esta visión global se realiza un estudio más detallado de las etapas de la gestión del talento humano que expone la ciencia y en función de las características de cada etapa determinar cómo se relacionan con las tres etapas de la empresa objeto de estudio.

#### **3.2 Comparación de la evolución del Gestión del Talento Humano según perspectivas.**

En la primera parte del primer capítulo se expone la evolución de la Gestión del Talento Humano desde diferentes perspectivas, a continuación se analizarán las más representativas para el tema de estudio.

### 3.2.1 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según la época histórica - económica.

La primera perspectiva de la evolución de la Gestión del Talento Humano está relacionada con época la histórica - económica, la cual se inicia desde la existencia misma del hombre, representada por la época primitiva hasta llegar a la época actual conocida como la era del conocimiento. La Tabla 3.1 muestra las diferentes épocas históricas económicas y los años en las que suceden. La época primitiva, la época esclavista y la época feudal suceden antes del año 1900 y no es de interés de este estudio profundizar los periodos exactos de su existencia.

**Tabla [3.1] Épocas Históricas Económicas**

| EPOCA                               | AÑOS          |
|-------------------------------------|---------------|
| Época Primitiva                     | Antes de 1900 |
| Época Esclavista                    |               |
| Época Feudal                        |               |
| Época Industrialización Clásica     | 1900-1950     |
| Época Industrialización Neoclásica  | 1950-1990     |
| Época Actual o Era del Conocimiento | 1990-2014     |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

La empresa objeto de estudio fue fundada en 1972 por lo que de acuerdo a la ciencia y bajo esta perspectiva, la empresa inició sus actividades industriales dentro de la Era de la Industrialización Neoclásica y actualmente se encuentra en la Era del Conocimiento.

### 3.2.2 Comparación de la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento.

La segunda perspectiva hace referencia a la evolución de la Gestión del Talento Humano según las escuelas de pensamiento. El enfoque de esta evolución está en función del énfasis, y va desde el énfasis en la tarea hasta el énfasis en la globalización. La Tabla 3.2 detalla un resumen general de los diferentes énfasis de las escuelas de pensamiento organizacional.

**Tabla [3.2] Evolución según las escuelas de pensamiento**

| ESCUELAS DE PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL  | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |         |         |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------|---------|
| TIPO DE ÉNFASIS                         | ETAPA 1                   | ETAPA 2 | ETAPA 3 |
| Énfasis en la tarea.                    | X                         |         |         |
| Énfasis en la estructura organizacional |                           | X       | X       |
| Énfasis en las personas                 |                           |         | X       |
| Énfasis en la tecnología                |                           |         | X       |
| Énfasis en la globalización             |                           |         | X       |

**Fuente: Elaboración propia del autor.**

Partiendo de que el departamento de Talento Humano de la empresa objeto de estudio vivió tres etapas a lo largo de su historia, se puede decir que el énfasis en la tarea se dio en la primera etapa, en donde el trabajo del departamento era bastante operativo. El énfasis en la estructura organizacional era poco formal en la primera etapa, por lo que se le enmarca en la segunda y tercera etapa de la evolución del departamento. En cuanto al énfasis en las personas, se puede decir que la empresa siempre ha mirado a sus colaboradores como generados de resultados pero la tecnificación de los diferentes procesos del departamento y su auge se presenta en la tercera etapa. Finalmente, el énfasis en la tecnología y la globalización se aplican en la tercera etapa.

### **3.2.3 Comparación de la evolución de la Gestión Talento Humano y la evolución de la gestión humana.**

La tercera perspectiva corresponde a un recorrido de la evolución de la Gestión del Talento Humano y sus focos centrales, iniciando con las secretarías de bienestar hasta la gestión del talento, en la Tabla 3.3 se detalla la evolución, su principal característica y si esta se identifican con la empresa objeto de estudio.

**Tabla [3.3] Evolución de la GTH según sus focos centrales**

| EVOLUCIÓN                                | CARACTERÍSTICAS                                                                        | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |         |         |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------|
|                                          |                                                                                        | ETAPA 1                   | ETAPA 2 | ETAPA 3 |
| Secretarías de Bienestar                 | Su principal objetivo está centrado en el comportamiento de las personas en el taller. | No aplica                 |         |         |
| Oficinas de Administración de Personal   | Enfoque en el incremento de la productividad de la organización.                       | No aplica                 |         |         |
| Departamento de Relaciones Industriales. | Capacidad Humana para el trabajo.                                                      | X                         |         |         |
| Departamento de Recursos Humanos         | Énfasis a los objetivos estratégicos                                                   |                           | X       |         |
| Gestión del Talento                      | Sustento a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos                 |                           |         | X       |

**Fuente: Elaboración propia del autor**

De acuerdo a la información recopilada en el segundo capítulo, la empresa objeto de estudio pasa tres instancias en la gestión humana, las relaciones industriales en la etapa uno, los recursos humanos en la etapa dos y el talento humano en la etapa tres, en la que se encuentra actualmente. Los nombres que ha tenido del departamento han estado acordes a las funciones y responsabilidades que ha tenido a lo largo de la historia de la organización.

### **3.3 Etapas de la Gestión del Talento Humano.**

Chiavenato (2009) en su libro Gestión del Talento Humano tercera edición, expone la existencia de tres eras a lo largo del siglo XX, la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento, el autor indica que las diferentes eras brindaron enfoques distintos sobre cómo trabajar con las personas dentro de la organización. Durante estas tres eras el departamento de Recursos Humanos también experimentó la existencia de tres etapas: las relaciones

industriales, la administración de los recursos humanos y la gestión del talento humano. Chiavenato (2009) manifiesta que cada una de estas etapas, se acopla a las normas de la época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones.

En el segundo capítulo, se determinó la existencia de tres momentos o etapas en la evolución del departamento de Talento Humano de la empresa objeto de estudio, la Tabla 2.4 muestra esta evolución. Teniendo como base la información que el autor propone, a continuación se analiza en tablas resumen cada etapa de la gestión del talento humano que propone la ciencia en función de sus características y si estas suceden o no en la empresa objeto de estudio.

Cada tabla incorpora en la parte izquierda las características de la Ciencia y en la parte derecha se indica en qué etapa o etapas de la empresa objeto de estudio ocurren. La Tabla 3.4 expone la Etapa de las Relaciones Industriales y se puede observar que muchas de sus características se acoplan a la primera etapa de la empresa objeto de estudio. Esta coincidencia podría darse debido a que la empresa en su etapa inicial tenía un tamaño muy pequeño lo que implicaba que el volumen de las personas que trabajaban para la empresa era también pequeño. No existe formalidad ni técnica en los procesos que realizaba el departamento de Recursos Humanos, que en ese momento tenía el nombre de Relaciones Industriales, sus tareas son netamente operativas y de conflicto laboral. El departamento no dispone en esta etapa de herramientas necesarias para involucrarse de una manera directa con los departamentos de la organización, los cuales le asocian con procesos como el pago de nómina y contratación. Políticas como las salariales no son manejadas desde el departamento. Adicionalmente en esta etapa, el departamento recibe una influencia directa desde la gerencia, la cual es ocupada por uno de los dueños de la empresa. En general el departamento no pinta un panorama de estratégico.

**Tabla [3.4] Etapa de Relaciones Industriales vs Empresa objeto de estudio**

| CIENCIA                        |                                                                                                                      | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |         |         |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características                | Relaciones Industriales                                                                                              | Etapa 1                   | Etapa 2 | Etapa 3 | Observaciones Etapa 1                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Formato del Trabajo</b>     | Centralización total de las operaciones en el departamento de RH.                                                    | SI                        | NO      | NO      | Los jefes departamentales tomaban decisiones sobre sus subordinados de una manera informal. No se siente presencia y autoridad del departamento, se los asocia con el pago de la nómina, temas legales y conflictos laborales. |
| <b>Nivel de actuación</b>      | Burocratizada y operativa: Rutina                                                                                    | SI                        | NO      | NO      | Trabajo del departamento es netamente operativo.                                                                                                                                                                               |
| <b>Mando de acción</b>         | Decisiones surgidas de la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH.               | SI                        | SI      | NO      | Los dueños de la empresa ocupan cargos gerenciales y tienen influencia directa sobre el departamento en temas de conflicto laborales, salarios, etc.                                                                           |
| <b>Tipo de actividad</b>       | Realización de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.                                      | SI                        | NO      | NO      | Realiza servicios de pago de nómina, contratación, selección bajo percepciones o recomendaciones. No tiene mayor involucramiento sobre de desarrollo de personal con el resto de departamentos.                                |
| <b>Principales actividades</b> | Contratación, despido, nómina, control de asistencia, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden. | SI                        | NO      | NO      | Procesos informales y empíricos en cuanto a la selección, inducción, capacitación entre otros. La principal actividad está enfocada en evitar conflictos laborales con el comité de empresa.                                   |
| <b>Misión del área</b>         | Vigilancia, coerción, coacción, sanciones. Confinamiento social de las personas.                                     | SI                        | NO      | NO      | Evitar conflictos laborales. Pagos correctos y a tiempo.                                                                                                                                                                       |

**Fuente: Información del autor Chiavenato, combinada con la información de la investigación.**

La Tabla 3.5 expone la etapa de la Administración de los Recursos Humanos, y se puede observar cómo las características de esta etapa se relacionan con las etapas dos y tres de la empresa objeto de estudio.

La segunda etapa dentro de la empresa objeto de estudio, marca el inicio del nuevo concepto del departamento de Recursos Humanos, pues en esta etapa es en donde existe levantamiento de procesos, formalización de las tareas del departamento y la

adopción de ciertas técnicas, se dan los primeros pasos que se convertirán en las bases para la manifestación de la tercera etapa enfocada en la gestión del talento humano. En esta etapa la empresa experimenta un crecimiento que la convierte en una empresa mediana.

A pesar del esfuerzo del departamento, su trabajo en la segunda etapa aún no es percibido por el resto de la organización y todavía muchas decisiones surgen desde la cúpula de la organización, los dueños continúan asumiendo cargos gerenciales. En esta etapa, el departamento sigue teniendo la prioridad por mantener una buena relación con el comité de empresa.

Finalmente la Tabla 3.6 expone la etapa de la Gestión del Talento Humano, muchas de las características se enmarcan en la etapa tres de la empresa objeto de estudio. Una importante peculiaridad que sucede en esta etapa dentro de la organización es la desvinculación de los dueños de la empresa. Los procesos del departamento alcanzan madurez, con lo que el departamento ya dispone de herramientas valiosas que son utilizadas en los diferentes departamentos de la organización y que generan información para toma de decisiones objetivas.

En esta etapa el trabajo del departamento toma una dirección estratégica dentro de la organización de una manera formal, este departamento ya forma parte de la mesa directiva. Temas como la descentralización a manos de los jefes departamentales y sus equipos, aún no tienen una base muy sólida, existe una falta de cultura en las jefaturas, sus tareas diarias le hacen olvidar que son los jefes de talento humano de sus colaboradores.

**Tabla [3.5] Etapa de Administración de Recursos Humanos vs Empresa objeto de estudio**

| CIENCIA                        |                                                                                                          | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |         |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características                | Administración de Recursos Humanos                                                                       | Etapa 1                   | Etapa 2 | Etapa 3 | Observaciones Etapa 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Formato del Trabajo</b>     | Responsabilidad de línea y función de staff                                                              | NO                        | NO      | SI      | El trabajo de recursos humanos comienza a tener responsabilidades más allá de la operatividad y de los conflictos laborales, sin embargo su trabajo aún no es muy tangible para los departamentos de la organización, por lo que probablemente es línea en su departamento pero no es concebida como staff para la organización. |
| <b>Mando de acción</b>         | Decisiones surgidas de la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH              | NO                        | NO      | SI      | Las decisiones sobre temas estratégicos continúan siendo tomadas por los dueños de la empresa que ocupan cargos gerenciales, RH no tiene autonomía.                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo de actividad</b>       | Consultoría Interna y prestación de servicios especializados.                                            | NO                        | SI      | SI      | Los procesos del departamento comienzan a tecnificarse. El departamento ofrece un mejor reclutamiento, selección, pagos de nómina. Pero aún se mantiene enfocada en temas de conflictos laborales.                                                                                                                               |
| <b>Principales actividades</b> | Reclutamiento, selección, legislación laboral, nómina, capacitación, prestaciones, relaciones sindicales | NO                        | SI      | SI      | Las tareas del departamento aún están enfocadas en evitar los conflictos laborales, pero ya comienzan a preocuparse por el desarrollo del personal.                                                                                                                                                                              |
| <b>Misión del área</b>         | Atraer y mantener a los mejores trabajadores                                                             | NO                        | SI      | SI      | Evitar conflictos laborales. Tecnificación de procesos.                                                                                                                                                                                                                                                                          |

**Fuente: Información del autor Chiavenato, combinada con la información de la investigación.**

**Tabla [3.6] Etapa Gestión del Talento Humano vs Empresa objeto de estudio**

| CIENCIA                        |                                                                                                                          | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Características                | Gestión del Talento Humana                                                                                               | Etap<br>1                 | Etap<br>2 | Etap<br>3 | OBSERVACIONES                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Formato del Trabajo</b>     | Descentralización a manos de los gerentes y sus equipos                                                                  | NO                        | NO        | SI        | El departamento está enfocado en crear una cultura donde los jefes departamentales se conviertan en jefes de talento humano de su propia área. Se han logrado grandes avances pero aún falta mucho para fomentar este concepto.                                         |
| <b>Nivel de actuación</b>      | Enfoque global y estratégico en el negocio                                                                               | NO                        | NO        | SI        | El departamento se involucra con los demás departamentos de la organización y su trabajo es visualizado dentro de la organización. Forman parte de la mesa directiva con voz y voto en las decisiones organizacionales.                                                 |
| <b>Mando de acción</b>         | Decisiones y acciones del gerente y de su equipo de trabajo                                                              | NO                        | NO        | SI        | Los jefes departamentales tienen poder de decisión sobre sus subordinados en temas de selección, desarrollo personal, movilidades, capacitación entre otros, pero deben coordinarlo con el departamento de talento humano.                                              |
| <b>Tipo de actividad</b>       | Consultoría Interna. Descentralizar y compartir.                                                                         | NO                        | NO        | SI        | Se está trabajando para que departamento sea considerado una consultoría y se pueda trabajar en conjunto con cada jefe departamental. Falta profundizar esta cultura.                                                                                                   |
| <b>Principales actividades</b> | La forma en que los gerentes pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar y recompensar a sus participantes. | NO                        | NO        | SI        | Los procesos están tecnificados, el departamento de Talento Humano proporciona las herramientas necesarias para que los jefes departamentales tomen decisiones con criterio sobre sus subordinados.                                                                     |
| <b>Misión del área</b>         | Crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral.                                                               | NO                        | NO        | SI        | GTH trabaja fuertemente por mejorar el Clima Laboral, se han creado nuevas áreas para brindar un mejor servicio. Las funciones de las existentes han cambiado, ya no son operativas sino funcionales, pensando en el bienestar del colaborador generador de resultados. |

**Fuente: Información del autor Chiavenato, combinada con la información de la investigación.**

### **3.4 Análisis de los procesos de la Gestión de Talento Humano.**

Como se menciona anteriormente, la empresa objeto de estudio de acuerdo a sus años de vida se enmarca dentro de las era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento, en esta dos etapas, la ciencia habla sobre la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano.

De una manera breve y general a continuación se analizará algunos de los procesos que forman parte del departamento de Talento Humano.

Para llevar a cabo este análisis se toma como base información de autores como Chiavenato en sus publicaciones Gestión del Talento Humano, tercera edición; Administración de Recursos Humanos, segunda edición; Dessler en su publicación Administración de Personal, octava edición; Alles en su publicación Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, segunda edición y McGraw-Hill en su publicación Administración de Personal y Recursos Humanos, primera edición.

**Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento Personal**

| CARACTERISTICAS<br>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL                                                       | CIENCIA                                  |                              | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | ADMINISTRACIÓN<br>DE RECRUSOS<br>HUMANOS | GESTION DE<br>TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION                                                                                                                                    |
| El objetivo del reclutamiento es buscar candidatos para ocupar vacantes de la organización.        | X                                        |                              | SI                        | SI     | NO     |                                                                                                                                                |
| Nace de la planeación de recursos humanos o de las peticiones de las jefaturas.                    | X                                        |                              | SI                        | SI     | SI     | Existe la petición por parte de las jefaturas, pero estas vacantes nacen de la planeación estratégica de la organización.                      |
| El objetivo del reclutamiento es concentrarse en la adquisición de competencias.                   |                                          | X                            | NO                        | NO     | SI     |                                                                                                                                                |
| Nace de la necesidad de la planeación estratégica de la organización. No existen vacantes al azar. |                                          | X                            | NO                        | NO     | SI     |                                                                                                                                                |
| Reclutamiento Interno basado en oferta de promociones y de transferencias                          | X                                        | X                            | NO                        | NO     | SI     | El potencial de las personas es valioso para la organización quien ahora ha puesto los ojos en sus colaboradores para que asuman nuevos retos. |
| Reclutamiento Externo                                                                              | X                                        | X                            | SI                        | SI     | SI     | Si existe el ingreso de competencias nuevas que puedan generar mayores oportunidades de crecimiento para la organización y el colaborador.     |

**Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.**

**Tabla [3.7] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Reclutamiento de Personal (Continuación)**

| CARACTERISTICAS<br>RECLUTAMIENTO DE<br>PERSONAL            | CIENCIA                                  |                              | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            | ADMINISTRACIÓN<br>DE RECRUSOS<br>HUMANOS | GESTION DE<br>TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION                                                                                                                      |
| TECNICAS DE RECLUTAMIENTO                                  |                                          |                              |                           |        |        |                                                                                                                                  |
| Agencias de reclutamiento                                  | X                                        | X                            | NO                        | NO     | NO     |                                                                                                                                  |
| Contactos con universidades.                               | X                                        | X                            | NO                        | SI     | SI     | Mantienen contacto con las bolsas de trabajo de las universidades.                                                               |
| Anuncios en diarios y revistas.                            | X                                        | X                            | SI                        | SI     | SI     | La cantidad de anuncios en los periódicos es inferior en la tercera etapa en comparación con etapas anteriores.                  |
| Carteles o anuncios.                                       | X                                        | X                            | SI                        | SI     | SI     | En la tercera etapa, se hace uso del correo electrónico para emitir una comunicación formal a los colaboradores sobre concursos. |
| Presentación de candidatos por indicación de trabajadores. | X                                        | X                            | SI                        | SI     | SI     |                                                                                                                                  |
| Reclutamiento virtual                                      |                                          | X                            | NO                        | NO     | SI     |                                                                                                                                  |
| Contacto con Sindicatos                                    | X                                        |                              | NO                        | NO     | NO     |                                                                                                                                  |

**Fuente:** Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

**Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de Personal**

| CARACTERISTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL                                                                                                            | CIENCIA                            |                           | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|-------------|
|                                                                                                                                                     | ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS | GESTION DE TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION |
| El objetivo principal es cubrir vacantes.                                                                                                           | X                                  |                           | X                         | X      |        |             |
| Hace énfasis al cargo, las personas son seleccionadas en función del cargo.                                                                         | X                                  |                           | X                         | X      |        |             |
| Mantener un nivel adecuado de fuerza de trabajo                                                                                                     | X                                  |                           | X                         | X      |        |             |
| Rapidez para llenar vacantes                                                                                                                        | X                                  |                           | X                         | X      |        |             |
| El objetivo principal es sumar competencias individuales.                                                                                           |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
| Hace énfasis a las competencias, las personas son seleccionadas por cumplir la función por sus competencias.                                        |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
| El objetivo final es incrementar el capital humano de la organización.                                                                              |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
| Búsqueda de competencias para la organización, el proceso puede demorar.                                                                            |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
| La selección es responsabilidad de los gerentes de línea y tan solo una función del staff, con esto el proceso es descentralizado, ágil y flexible. | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |

**Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.**

**Tabla [3.8] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Selección de Personal (Continuación)**

| CARACTERISTICAS<br>DE SELECCIÓN DE PERSONAL |                                   | CIENCIA                                  |                                 | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |             |
|---------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|--------|--------|-------------|
|                                             |                                   | ADMINISTRACIÓN<br>DE RECRUSOS<br>HUMANOS | GESTION DE<br>TALENTO<br>HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION |
| TECNICAS DE SELECCIÓN                       |                                   |                                          |                                 |                           |        |        |             |
| Exámenes Médicos                            |                                   | X                                        | X                               |                           |        | X      |             |
| Entrevista                                  | ENFOCADOS AL PUESTO               | X                                        |                                 | X                         | X      |        |             |
| Pruebas de<br>Conocimientos                 |                                   | X                                        |                                 |                           | X      |        |             |
| Pruebas Psicológicas                        |                                   | X                                        |                                 |                           | X      |        |             |
| Pruebas de Personalidad                     |                                   | X                                        |                                 |                           | X      |        |             |
| Técnicas de Simulación                      |                                   | X                                        |                                 |                           | X      |        |             |
| Entrevista                                  | ENFOCADOS PUESTO,<br>COMPETENCIAS |                                          | X                               |                           |        | X      |             |
| Pruebas de<br>Conocimientos                 |                                   |                                          | X                               |                           |        | X      |             |
| Pruebas Psicológicas                        |                                   |                                          | X                               |                           |        | X      |             |
| Pruebas de Personalidad                     |                                   |                                          | X                               |                           |        | X      |             |
| Técnicas de Simulación                      |                                   |                                          | X                               |                           |        | X      |             |

**Fuente:** Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

**Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción**

| CARACTERISTICAS                                                                                                             | CIENCIA                            |                           | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|-------------|
|                                                                                                                             | ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS | GESTION DE TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION |
| El objetivo es colocar al colaborador en sus actividades dentro de la organización y dejar claro sus funciones y objetivos. | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
| Orientar, encaminar, guiar el rumbo del colaborador en la organización.                                                     | X                                  | X                         |                           | X      | X      |             |
| Seducción al colaborador                                                                                                    |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
| Seguimientos periódicos del candidato ingresado                                                                             | X                                  | X                         |                           | X      | X      |             |
| Responsabilidad compartida entre el departamento de RH y el jefe de línea.                                                  | X                                  | X                         |                           | X      | X      |             |

**Fuente:** Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

**Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción (Continuación)**

| CARACTERISTICAS          |                                               | CIENCIA                            |                           | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |             |
|--------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|-------------|
|                          |                                               | ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS | GESTION DE TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION |
| METODOS DE INDUCCION     |                                               |                                    |                           |                           |        |        |             |
| Asuntos Organizacionales | Misión, visión y objetivos de la organización |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
|                          | Políticas de la Organización                  |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
|                          | Estructura de la Organización                 |                                    | X                         |                           |        |        |             |
|                          | Reglamento Interno                            | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                          | Procedimientos de Seguridad en el trabajo.    |                                    | X                         |                           |        | X      |             |
|                          | Videos Organizacionales                       | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |
|                          | Modelo de Negocio de la Empresa               | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |
|                          | Cultura Organizacional                        |                                    | X                         |                           | X      | X      |             |

**Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.**

**Tabla [3.9] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Inducción (Continuación)**

| CARACTERISTICAS               |                                                          | CIENCIA                            |                           | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |             |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|-------------|
|                               |                                                          | ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS | GESTION DE TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION |
| METODOS DE INDUCCION          |                                                          |                                    |                           |                           |        |        |             |
| Beneficios Ofrecidos          | Horario de trabajo, de descanso y para comer.            | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                               | Días de pago                                             | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                               | Beneficios que proporciona la empresa                    | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                               | Prestaciones del Empleado                                | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
| Relaciones                    | Recorrido por la Planta                                  | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |
|                               | Presentación del Empleado con sus compañeros de trabajo. | X                                  | X                         |                           | X      | X      |             |
| Deberes del nuevo colaborador | Responsabilidades del puesto                             | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                               | Tareas                                                   | X                                  | X                         | X                         | X      | X      |             |
|                               | Objetivos del Puesto                                     | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |
|                               | Metas y resultados que deben alcanzar.                   | X                                  | X                         |                           |        | X      |             |
| Capacitación                  | Capacitación Interna por cada jefe departamental         | X                                  | X                         |                           | X      | X      |             |

**Fuente:** Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.

**Tabla [3.10] Análisis de la Administración de Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano. Proceso de Evaluación de Desempeño**

| CARACTERISTICAS                                                                                                                                                 | CIENCIA                            |                           | EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO |        |        |                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                 | ADMINISTRACIÓN DE RECRUSOS HUMANOS | GESTION DE TALENTO HUMANO | ETAPA1                    | ETAPA2 | ETAPA3 | OBSERVACION                                                                                                                            |
| El objetivo principal es evaluar el desempeño en el puesto.                                                                                                     | X                                  |                           | X                         | X      |        | Los procesos en las etapas uno y dos son informales y no tienen la base para toma de decisiones objetivas.                             |
| El objetivo final es validar el trabajo debidamente desempeñado por el colaborador.                                                                             | X                                  |                           | X                         | X      |        |                                                                                                                                        |
| Puestos ocupados y bien desempeñados en la organización.                                                                                                        | X                                  |                           | X                         | X      |        |                                                                                                                                        |
| El objetivo principal es evaluar el desempeño en el puesto, las competencias individuales y grupales. Validar si un colaborador agrega valor a la organización. |                                    | X                         |                           |        | X      | En la etapa tres existe la técnica y se validan las competencias, pero falta cultura de la organización para el proceso de evaluación. |
| Objetivo Final, el trabajo correctamente desempeñado y las competencias correctamente aplicadas por el colaborador.                                             |                                    | X                         |                           |        | X      |                                                                                                                                        |
| Colaboradores que cuentan con competencias esenciales para el éxito de la organización                                                                          |                                    | X                         |                           |        | X      |                                                                                                                                        |
| La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos relacionados con el desarrollo del personal.                                                  | X                                  | X                         |                           |        | X      | Se pueden tomar decisiones objetivas para los colaboradores.                                                                           |
| La evaluación busca comprobar si se alcanzaron los objetivos y como se podría mejorar desempeño.                                                                | X                                  | X                         |                           |        | X      | Todavía falta la cultura en el evaluador y en el evaluado para el seguimiento de los planes de acción.                                 |

**Fuente: Información de varios autores, combinada con la información de la investigación.**

### **3.5 Conclusiones.**

La realidad que expone la ciencia sobre la evolución de la gestión del talento a través de la historia está basada en las características que predominaron en ese momento, la empresa objeto de estudio tiene su propio nivel de evolución de acuerdo a sus condiciones y entorno en el que se desarrolla. Desde un punto de vista general la realidad de la empresa objeto de estudio se apega a la ciencia en cuanto a las características, métodos, pero no podría ser exacta en los periodos de tiempo que la ciencia manifiesta que suceden.

El crecimiento de la empresa objeto de estudio está directamente relacionado con las diferentes metodologías que se han ido aplicando a lo largo de su historia. La empresa se apega mucho a las características que la ciencia expone de la era del conocimiento, sin embargo la constante evolución en la que vivimos obliga a la empresa a un desarrollo continuo y sostenido de los procesos de la gestión del talento humano, considerando que las personas son generadoras de ventaja competitiva.

### 3.6 Referencias Bibliográficas.

*Administración de Personas y Recursos Humanos.* (1986). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Segunda Edición.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano.* Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal.* México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.

## **CONCLUSIONES FINALES.**

El desarrollo de esta Tesis ha constituido un aporte muy valioso para mi crecimiento profesional, pues me ha permitido adquirir conocimientos y experiencias relacionados a la Gestión del Talento Humano. Los tres capítulos que conforman la presente Tesis están entrelazados, y cada uno de ellos constituye una herramienta clave para el desarrollo del siguiente; y en conjunto todos son de vital importancia porque han contribuido al desarrollo del estudio.

Durante el levantamiento de la información que expone la ciencia no se presentaron mayores inconvenientes, sin embargo en la investigación de campo, para la aplicación de las técnicas cualitativas; el principal obstáculo que se encontró, fue la coordinación para la realización de grupos focales y entrevistas profundas, debido a que el periodo en el que se necesitaban aplicarlas coincidió con temporada alta de la empresa, lo que generó que el tiempo planificado para su realización se alargara más de lo previsto.

De acuerdo a lo que expone la ciencia, la gestión del talento humano ha existido siempre, desde la existencia misma del hombre, pero durante su evolución ha dado pasos trascendentales; para convertirse en una herramienta indispensable, para toda organización que considera a sus personas como generadoras de resultados; bajo este concepto la gestión del talento humano tiene por objetivo demostrar cómo se relacionan los diferentes procesos de la gestión del talento humano con los resultados organizacionales.

La empresa objeto de estudio, atraviesa tres momentos cruciales en la evolución de su departamento que hoy tiene por nombre Talento Humano y Valores. El primero momento se apega mucho a las características que la ciencia denomina la etapa de las Relaciones Industriales, el segundo momento de la empresa aún está influenciada por las características del primero, pero este momento constituyó la base para el surgimiento del último momento, pues es una etapa es en donde el departamento se organiza. Por último el tercer momento se apega bastante a las características de la etapa que la ciencia denomina, la Era del Conocimiento.

Por otra parte la empresa objeto de estudio siempre ha considerado a sus colaboradores como generadores de resultados y su departamento nunca ha reportado a la gerencia administrativa sino siempre a la gerencia general, por lo que según Martha de Alles (2010) esto significa que la organización valora y cuida de su gente.

A pesar de existir similitudes entre la ciencia y la realidad de la empresa en cuanto a conceptos, no significa que todo lo que la ciencia diga puede ser aplicado con exactitud, pues cada empresa vive su propia ciencia en función de su realidad, de sus experiencias y del entorno en el que se encuentra.

## BIBLIOGRAFIA

- Abril, D. (10 de 02 de 2014). *dspace.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/4039>
- Administración de Personas y Recursos Humanos*. (1986). México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.
- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A., Segunda Edición.
- Amaru M, A. C. (2009). *Fundamentos de la Administración Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN de México, S.A. de C.V., Primera Edición.
- Aragón Sánchez, A., Tenorio Ronda, J. G., Pérez Rodríguez, M. J., Sabater Sánchez, R., Sánchez Marín, G., Sánchez Quirós, I., & Sanz Valle, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A., Primera Edición.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. Segunda Edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. Mexico: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Tercera Edición.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V., Octava Edición.
- EKOS. (2011). Grandes Emprendedores Ecuador 2011. *EKOS Negocios: Mercado Laboral*, 12-19.
- El Diario*. (20 de 11 de 2013). Obtenido de [www.eldiario.com.ec](http://www.eldiario.com.ec)
- hoy.com.ec*. (12 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/codigo-del-trabajo-las-14-reformas-que-debe-conocer-584893.html>
- iess.gob.ec*. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.iess.gob.ec>
- indurama.com.ec*. (15 de 02 de 2014). Obtenido de <http://www.indurama.com/portal/html/themes/indurama2012/pdf/40-anios-Vida-industrial-Corporacion-Mucho-mejor-Ecuador.pdf>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V., Novena Edición.
- Las más respetadas del Ecuador 2013. (2013). *LÍDERES*, 26-27.

- macrovisionmedia.com. (15 de 02 de 2014). Obtenido de [http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf\\_casos/indurama.pdf](http://macrovisionmedia.com/superbrandsecuador/pdf_casos/indurama.pdf)
- Ordoñez, C. (2011). Breve análisis de la inserción laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Alteridad Revista de Educación*, 145-147.
- Ortiz, F. (2013). *Análisis del Clima Laboral a través de la Comunicación Interna: Caso Industria de Línea Blanca*. Tesis no publicada de Maestría. Universidad del Azuay, Cuenca Ecuador.
- Pacheco, G., & Enríquez, C. (2012). Del Recurso Humano al Humano con Recursos: una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el Turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile. *El Periplo Sustentable*, 9-11.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *LaSalle*, 167-183.
- relacioneslaborales.gob.ec. (15 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Revista Líderes. (2013). Tras 75 años, el Código de Trabajo requiere actualización. *Líderes*.
- Vivalva, C. (2002). *El Recurso Humano en el Ecuador: Eje fundamental del Desarrollo de las organizaciones*. Tesis de Master de Seguridad y Desarrollo. Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito Ecuador.
- www.elmercurio.com.ec. (10 de 04 de 2012). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.elmercurio.com.ec/328926-indurama-firma-cuencana-exporta-50-de-su-produccion/#.UwqfGYWO6TR>
- www.hoy.com.ec. (14 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/indurama-la-region-se-vuelve-apetitosa-109616.html>
- www.indurama.com.ec. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.indurama.com/portal/web/indurama2/ecuador/disenio-tecnologia>
- www.indurama.com.ec. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.indurama.com/portal/web/indurama2/ecuador/calidad>
- www.indurama.com.ec. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.indurama.com/portal/web/indurama2/ecuador/exportacion>
- www.indurama.com.ec. (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de <http://www.indurama.com/portal/web/indurama2/ecuador/comercializacion>

*www.indurama.com.ec.* (15 de 02 de 2014). Recuperado el 10 de 02 de 2014, de  
*www.indurama.com.ec:*  
<http://www.indurama.com/portal/web/indurama2/ecuador/quienes-somos>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Formato del Grupo Focal aplicado en la empresa objeto de estudio.**

#### **FORMATO DE GRUPO FOCAL PARA TEMA DE TESIS “Evolución de la Gestión del Talento Humano Caso Induglob”**

##### **Institución.**

El grupo focal se realizará en las instalaciones de la Empresa Productora de Línea Blanca Induglob ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador.

##### **Participantes.**

El grupo focal está orientado hacia los colaboradores del Área de la Gestión del Talento Humano, personal del Área Administrativa y personal del Área de Planta.

##### **Tiempo Asignado.**

Los grupos focales serán aplicados por un lapso de 60 minutos en dos horarios. En la mañana desde las 08h00 am a las 09h00 am y en la tarde desde las 14h30 a las 15h30.

##### **Fechas.**

Los grupos focales tendrán lugar los días miércoles 27, jueves 28 y viernes 29 de Noviembre de 2013.

##### **Paso 1. Elección de los Objetivos Generales del Grupo Focal.**

Se han planteado los siguientes objetivos que corresponden a lo que se desea aprender de los grupos focales.

1. Comprender los cambios que la GTH ha experimentado en Induglob.
2. Identificar resultados positivos o negativos por cada cambio que ha vivido la GTH en Inguglob.
3. Obtener percepciones de colaboradores y clientes internos de la GTH.

4. Comprender si los cambios de la GTH han sido percibidos por los colaboradores.

## **Paso 2. Elección del Grupo Objetivo.**

En función de los objetivos generales planteados en el primer paso se deberá determinar los participantes del grupo focal. El grupo objetivo está conformado por hombres y mujeres que laboran para la Empresa Induglob.

La división que ha sido considerada para armar los grupos focales está en relación a un atributo muy importante como lo es la antigüedad en relación a los años que vienen laborando en la empresa.

En función de lo descrito anteriormente los grupos focales quedarían de la siguiente manera:

| SUBGRUPOS                                                         |                                                     |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| HOMBRES Y MUJERES QUE LABORAN PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL INDUGLOB |                                                     |                                                    |
| Antigüedad Alta                                                   | Antigüedad Media                                    | Antigüedad Baja                                    |
| Que tienen una antigüedad laboral superior a los 13 años          | Que tienen una antigüedad laboral entre 4 y 12 años | Que tienen una antigüedad laboral entre 2 y 4 años |
| Subgrupo # 1                                                      | Subgrupo # 2                                        | Subgrupo # 3                                       |

A continuación se detallan las personas que asistirían a los diferentes grupos focales.

### **Listado de las personas Subgrupo # 1 (miércoles 27/11/2013 8:00 – 9:00)**

| NOMBRES                        | CARGO                                         | AREA                                  | AÑOS ANTIGÜEDAD |
|--------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------|
| Vásquez Vásquez Fausto Efraín. | Jefe de Relaciones Humanas y Bienestar Social | Relaciones Humanas y Bienestar Social | 25              |
| Pillco Loza Elvia Yolanda.     | Jefe de Nómina y Contratos                    | Nómina y Contratos                    | 24              |
| Granda Tola Maria Soledad.     | Asistente de Control de Asistencia            | Nómina y Contratos                    | 20              |
| Guevara García Rosa Cecilia.   | Recepcionista                                 | Servicios                             | 18              |
| Ñauta Ñauta Mónica Janneth.    | Asistente de Nómina                           | Nómina y Contratos                    | 18              |
| Torres Zhapán William Eduardo. | Asistente de Capacitación                     | Desarrollo De Personal                | 13              |

**Listado de las personas Subgrupo # 2 (miércoles 27/11/2013 14:30 -15:30)**

| <b>NOMBRES</b>                      | <b>CARGO</b>                                    | <b>AREA</b>                              | <b>AÑOS<br/>ANTIGÜEDAD</b> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| Lojano Guerrero Franklin<br>Rodolfo | Auxiliar De Comisariato                         | Servicios                                | 12                         |
| Rivera Benavides Magali Zulay       | Coordinador de Servicios                        | Servicios                                | 07                         |
| Sarmiento Fuela Lilia Marlene       | Asistente de Nómina                             | Nómina y Contratos                       | 05                         |
| Ortiz Ochoa Melania Francisca       | Jefe de Comunicación<br>Interna y Clima Laboral | Comunicación Interna Y<br>Clima Laboral  | 04                         |
| Amay Izquierdo Bayron Gabriel       | Trabajador Social                               | Relaciones Humanas Y<br>Bienestar Social | 04                         |
| López Larriva Maria Elena           | Trabajador Social                               | Relaciones Humanas Y<br>Bienestar Social | 04                         |
| Zhindón González Jorge Vinicio      | Recepcionista - Guardia                         | Seguridad Física                         | 04                         |

**Listado de las personas Subgrupo # 3 (jueves 28/11/2013 14:30 – 15:30)**

| <b>NOMBRES</b>                    | <b>CARGO</b>                              | <b>AREA</b>                              | <b>AÑOS<br/>ANTIGÜEDAD</b> |
|-----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| Urgilés Nieto Maria Del<br>Carmen | Asistente de Reclutamiento<br>y Selección | Desarrollo de Personal                   | 03                         |
| Cordova Valencia Luis<br>Santiago | Asistente de<br>Administración Salarial   | Desarrollo de Personal                   | 02                         |
| Carrión Rodas Felipe Andres       | Asistente de Comunicación<br>Interna      | Comunicación Interna y<br>Clima Laboral  | 02                         |
| Vidal Pacurucu Diego Andres       | Asistente de Gestión de<br>Desempeño      | Desarrollo de Personal                   | 02                         |
| Ordoñez Ortiz Iván Felipe         | Auxiliar de Comisariato                   | Servicios                                | 02                         |
| Matute Falconí Pablo Esteban      | Trabajador Social                         | Relaciones Humanas y<br>Bienestar Social | 02                         |
| Ortega Barros Johanna Rocío       | Asistente de Servicios                    | Servicios                                | 02                         |

### **Paso 3. Guía de Temas para las necesidades de investigación.**

En este paso se describe las partes o guías de temas que serán utilizados por el moderador y el observador.

#### **Introducción.**

**Moderador.** Buenos Días permítanme presentar mi nombre es Mónica Rodas, Psicóloga Laboral, actualmente soy profesora de la Universidad del Azuay y me encuentro dirigiendo la tesis de maestría de mi alumna Maria del Carmen Beltrán. Primeramente muy agradecida por aceptarnos la invitación a participar en este grupo focal el mismo que será de vital importancia para obtener importante información para la empresa y obviamente para el desarrollo de la Tesis de mi alumna, la misma que está denominada como “La Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”. Yo cumpliré el papel de moderadora en este grupo. A continuación cedo la palabra a Maria del Carmen.

**Observador:** Buenos días mi nombre es Maria del Carmen, Ingeniera de Sistemas y trabajo en el área de Tecnología de la Información. De igual manera les expreso mi agradecimiento sincero por el valioso apoyo que me están otorgando al entregarme parte de su tiempo para el desarrollo de esta investigación, la cual como ya se ha mencionado será de valioso apoyo para la organización y me permitirá llevar con éxito el desarrollo de mi Tesis, la misma que pretende conocer la Evolución de la Gestión del Talento Humano en el tiempo en Induglob y compáralo con lo que expone la ciencia. Yo cumpliré el papel de observador en este grupo focal.

**Moderador u Observador.** Estimados participantes estamos aquí para conversar sobre la evolución de la gestión del talento humano en Induglob, la conversación se establecerá mediante una serie de preguntas que las irá realizando el moderador, a las cuales ustedes como participantes podrán responderlas con total libertad. Cabe recalcar que no existen las respuestas correctas ni las incorrectas, sino diferentes puntos de vista, me gustaría que se sientan cómodos expresando libremente sus opiniones aun cuando estas difieran de sus compañeros.

Se les pide que por favor hablen alto. Estaremos grabando sus respuestas, ya que no queremos perdernos ninguno de sus comentarios. Si varios participantes hablan al mismo tiempo, la grabación se perderá. Estaremos llamando a cada uno por el primer

nombre. El informe final no incluirá los mismos para asegurar la confiabilidad. Además dichas grabaciones serán destruidas después de la elaboración de los informes. Tengan en cuenta que estamos tan interesados en los comentarios negativos como en los positivos. En algunos casos los comentarios negativos son aún más útiles que los positivos.

Deseo que esta sea una conversación grupal por lo que les pido que tengan total libertad de responderme a mí o cualquier participante, lo importante es que seamos ordenados y solamente hable una persona a la vez. Nuestra sesión durará aproximadamente una hora, hay mucho de lo que deseo escucharles por lo que vamos a empezar.

Hemos colocado tarjetas en la mesa al frente de ustedes, para que nos ayuden a recordar los nombres de cada uno. Para romper el hielo, vamos a averiguar algo sobre ustedes, por favor cada uno va a ir diciendo su nombre, área en la que trabajan y su antigüedad en la empresa.

### **Preguntas de afinidad.**

- ¿Qué significa para ustedes trabajar en Induglob?

### **Discusión de Profundización.**

- ¿Cuándo digo GTH, dígame con una sola palabra una cualidad o atributo que le venga a mente?
- ¿Qué función cree usted que realiza el área de la GTH'? / ¿Por qué esa apreciación?
- ¿El trabajo que realiza el área de la GTH en que le beneficia a usted?
- ¿Desde los inicios de Induglob, como cree usted que ha evolucionado el área de GTH? ¿Desde los años 70, 80, 90 hasta la actualidad?
- ¿En los años 80 como era la Navidad que organizaba RRHH?
- ¿Sobre Comunicación existen cambios o sigue igual?
- ¿Cómo perciben los valores en Induglob?
- ¿Qué consejos le daría a la GTH?

## Clausura.

- ¿Qué recomendaciones darían a la gente joven que se integra a Induglob?
- ¿Cómo usted podría explicar a la gente externa lo que significa trabajar en Induglob?
- ¿Existe algo que no hayamos tratado que les parezca pertinente? ¿Desea alguien añadir o aclarar alguna opinión dicha en esta conversación?

**Modelador u Observador:** Realmente ha sido un privilegio haber compartido con ustedes este momento y reitero nuevamente mis agradecimientos por su participación. Aprecio mucho el tiempo que nos han dedicado y debo manifestarles que sus comentarios han sido muy útiles.

## Paso 5. Hojas de Trabajo utilizadas por el Moderador y el Observador

Cada formato de las hojas que se presentan a continuación serán utilizadas por cada grupo focal que se realice.

| HOJA RESUMEN DEL MODERADOR                  |                                                    |                   |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------|
| GRUPO 1                                     |                                                    |                   |
| <b>Lugar: Induglob</b>                      |                                                    |                   |
| <b>Moderador: Mónica Rodas</b>              | <b>Fecha:</b>                                      | <b>27/11/2013</b> |
| <b>Observador: María del Carmen Beltrán</b> | <b>Hora Inicio:</b>                                | <b>8:00 am</b>    |
|                                             | <b>Hora Final:</b>                                 | <b>9:00 am</b>    |
| <b>Nombre Archivo Grabación:</b>            |                                                    |                   |
| <b>Nombre Empleado</b>                      | <b>Antigüedad Empleado<br/>(Alta, Media, Baja)</b> |                   |
| Vásquez Vásquez Fausto Efraín.              | ALTA                                               |                   |
| Pillco Loza Elvia Yolanda.                  | ALTA                                               |                   |
| Granda Tola Maria Soledad.                  | ALTA                                               |                   |
| Guevara García Rosa Cecilia.                | ALTA                                               |                   |
| Ñauta Ñauta Mónica Janneth.                 | ALTA                                               |                   |
| Torres Zhapán William Eduardo.              | ALTA                                               |                   |
|                                             |                                                    |                   |
|                                             |                                                    |                   |
|                                             |                                                    |                   |

| HOJA RESUMEN DEL MODERADOR                  |                                                    |            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------|
| GRUPO 2                                     |                                                    |            |
| <b>Lugar:</b> Induglob                      |                                                    |            |
| <b>Moderador:</b> Mónica Rodas              | <b>Fecha:</b>                                      | 27/11/2013 |
| <b>Observador:</b> María del Carmen Beltrán | <b>Hora Inicio:</b>                                | 14:30 pm   |
|                                             | <b>Hora Final:</b>                                 | 15:30 pm   |
| <b>Nombre Archivo Grabación:</b>            |                                                    |            |
| <b>Nombre Empleado</b>                      | <b>Antigüedad Empleado<br/>(Alta, Media, Baja)</b> |            |
| Lojano Guerrero Franklin Rodolfo            | MEDIA                                              |            |
| Rivera Benavides Magali Zulay               | MEDIA                                              |            |
| Sarmiento Fuela Lilia Marlene               | MEDIA                                              |            |
| Ortiz Ochoa Melania Francisca               | MEDIA                                              |            |
| Amay Izquierdo Bayron Gabriel               | MEDIA                                              |            |
| López Larriva Maria Elena                   | MEDIA                                              |            |
| Zhindón González Jorge Vinicio              | MEDIA                                              |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |

| HOJA RESUMEN DEL MODERADOR                  |                                                    |            |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------|
| GRUPO 3                                     |                                                    |            |
| <b>Lugar:</b> Induglob                      |                                                    |            |
| <b>Moderador:</b> Mónica Rodas              | <b>Fecha:</b>                                      | 28/11/2013 |
| <b>Observador:</b> María del Carmen Beltrán | <b>Hora Inicio:</b>                                | 14:30 am   |
|                                             | <b>Hora Final:</b>                                 | 15:30 am   |
| <b>Nombre Archivo Grabación:</b>            |                                                    |            |
| <b>Nombre Empleado</b>                      | <b>Antigüedad Empleado<br/>(Alta, Media, Baja)</b> |            |
| Urgilés Nieto Maria Del Carmen              | BAJA                                               |            |
| Cordova Valencia Luis Santiago              | BAJA                                               |            |
| Carrión Rodas Felipe Andres                 | BAJA                                               |            |
| Vidal Pacurucu Diego Andres                 | BAJA                                               |            |
| Ordoñez Ortiz Iván Felipe                   | BAJA                                               |            |
| Matute Falconí Pablo Esteban                | BAJA                                               |            |
| Ortega Barros Johanna Rocío                 | BAJA                                               |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |
|                                             |                                                    |            |

## Anexo 2. Cartas de Invitación Grupo Focal y Firmas de Asistencia.

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Fausto Efraín Vásquez Vásquez**  
**Jefe de Relaciones Humanas y Bienestar Social.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

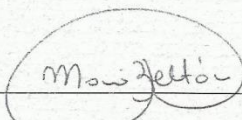
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

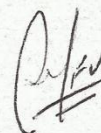
**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

  
María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Elvia Yolanda Pillco Loza**  
**Jefe de Nómina y Contratos.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

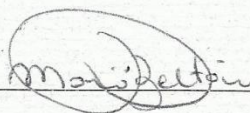
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

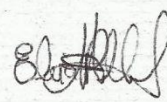
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Srta. Maria Soledad Granda Tola**  
**Asistente de Control de Asistencia.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

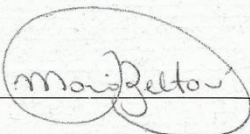
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

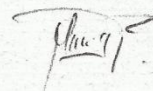
Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



---

María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Rosa Cecilia Guevara Garcia**  
**Recepcionista.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

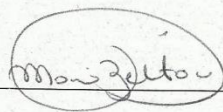
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnífico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

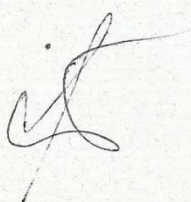
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Monica Janneth Ñauta Ñauta**  
**Asistente de Nomina.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

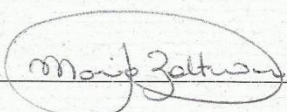
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

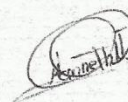
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. William Eduardo Torres Zhapan**  
**Asistente de Capacitación.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permitame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

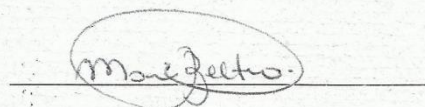
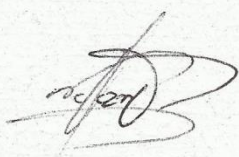
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 8:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

  
María del Carmen Beltrán.

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Franklin Rodolfo Lojano Guerrero**  
**Auxiliar de Comisariato.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

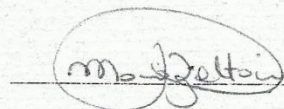
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

  
\_\_\_\_\_  
María del Carmen Beltrán.

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Magali Zulay Rivera Benavides**  
**Coordinador de Servicios.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

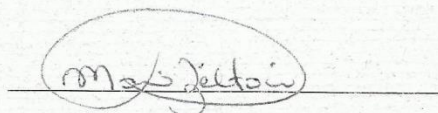
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Srta. Lilia Marlene Sarmiento Fuela**  
**Asistente de Nómina.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

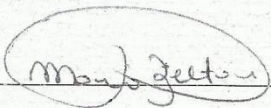
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

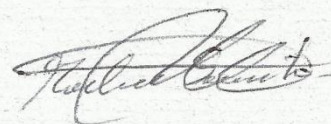
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Melania Francisca Ortiz Ochoa**  
**Jefe de Comunicación Interna y Clima Laboral.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

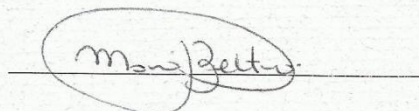
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



Maria del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Bayron Gabriel Amay Izquierdo**  
**Trabajador Social.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

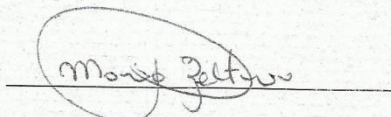
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

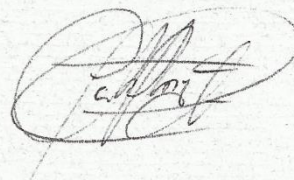
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Srta. María Elena López Larriva**  
**Trabajadora Social.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

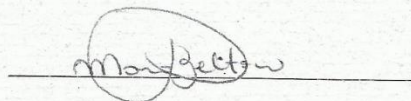
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

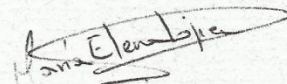
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Jorge Vinicio Zhindón Gonzalez**  
**Recepcionista - Guardia.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

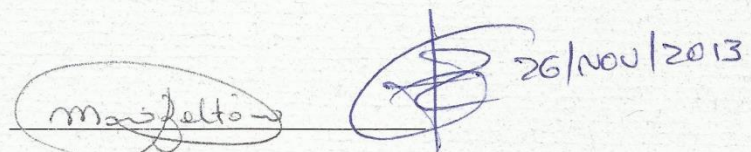
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día miércoles 27 de Noviembre de 2013 a las 14:30 pm en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

The block contains a handwritten signature in blue ink that reads "maria beltran" and a date stamp in blue ink that reads "26/nov/2013".

María del Carmen Beltrán.

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. María Del Carmen Urgilés Nieto**  
**Asistente de Reclutamiento y Selección.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

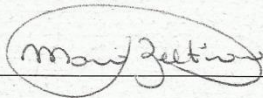
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.

*Ma. Carmen Urgilés*

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Luis Santiago Córdova Valencia**  
**Asistente de Administración Salarial.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

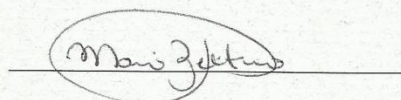
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnífico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

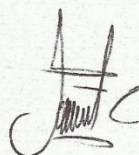
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Felipe Andrés Carrión Rodas**  
**Asistente de Comunicación Interna.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

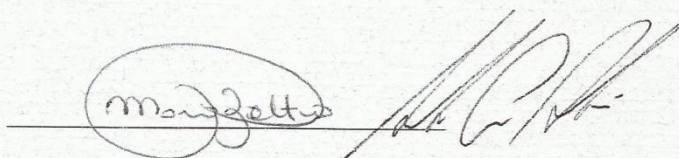
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. del C. Beltrán', written over a horizontal line.

María del Carmen Beltrán.

Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Diego Andrés Vidal Pacurucu**  
**Asistente de Gestión de Desempeño.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

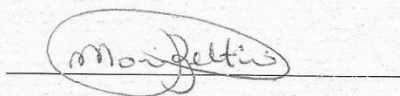
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Iván Felipe Ordoñez Ortiz**  
**Auxiliar de Comisariato.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

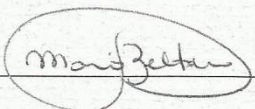
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

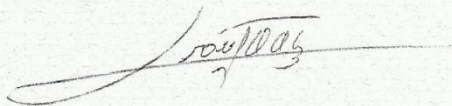
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sr. Pablo Esteban Matute Falconi**  
**Trabajador Social.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

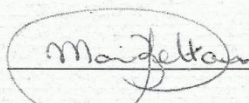
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.

  
\_\_\_\_\_  
María del Carmen Beltrán.



Cuenca, 25 de Noviembre de 2013.

**Sra. Johanna Rocío Ortega Barros**  
**Trabajador Social.**  
**Su Despacho.**

Estimado(a), reciba un cordial y atento saludo, a través del presente permítame indicarle, que Induglob por medio de la Jefatura del Área de la Gestión del Talento Humano y Valores, me ha concedido muy gentilmente permiso para poder aplicar el tema de mi Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano caso Induglob”.

Dentro del proceso de levantamiento de información necesaria para el desarrollo de la Tesis, se encuentra la realización de grupos focales, un grupo focal es una técnica de investigación con modalidad de entrevista grupal, que permite conocer las percepciones y/o las experiencias que tienen las personas sobre un tema específico.

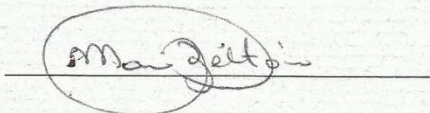
Usted ha sido elegido(a) a participar del mismo, por ser un magnifico colaborador(a) de la organización y por llevar laborando algunos años dentro de la misma, por este motivo le invito cordialmente a conversar e intercambiar ideas sobre la “Evolución de la Gestión del Talento Humano en Induglob”.

**Dicho evento tendrá lugar el día Jueves 28 de Noviembre de 2013 a las 08:00 am en las Instalaciones de Induglob en la sala pequeña de capacitación ubicada sobre el comisariato y tendrá la duración de una hora.**

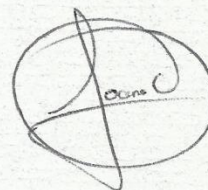
El grupo focal será moderado por la Psicóloga Mónica Rodas, catedrática de la Universidad del Azuay, quien es directora y coautora de mi Tesis; y como observadora estará mi persona.

Su participación y aporte son relevantes para esta investigación, por lo que de antemano agradezco el valioso tiempo otorgado a la misma.

Sin más por el momento me despido con un cordial saludo.



María del Carmen Beltrán.



# REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES

Número Grupo Focal: 1

Fecha: 27/11/2013

Horario: 8:00 am – 9:00 am

Nombre Empleado

Firma

VASQUEZ VASQUEZ FAUSTO EFRAIN

PILLCO LOZA ELVIA YOLANDA

GRANDA TOLA MARIA SOLEDAD

GUEVARA GARCIA ROSA CECILIA

ÑAUTA ÑAUTA MONICA JANNETH

TORRES ZHAPAN WILLIAM EDUARDO

# REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES

Número Grupo Focal: 2

Fecha: 27/11/2013

Horario: 14:30 pm – 15:30 pm

Nombre Empleado

Firma

LOJANO GUERRERO FRANKLIN RODOLFO

RIVERA BENAVIDES MAGALI ZULAY

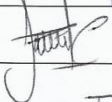
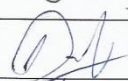
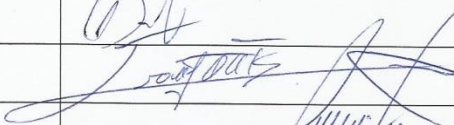
SARMIENTO FUELA LILIA MARLENE

ORTIZ OCHOA MELANIA FRANCISCA

AMAY IZQUIERDO BAYRON GABRIEL

LOPEZ LARRIVA MARIA ELENA

*[Handwritten signatures in blue ink corresponding to the names in the table]*

| REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES |                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Número Grupo Focal: 3                   |                                                                                     |
| Fecha: 28/11/2013                       | Horario: 14:30 am – 15:30 am                                                        |
| Nombre Empleado                         | Firma                                                                               |
| URGILES NIETO MARIA DEL CARMEN          |   |
| CORDOVA VALENCIA LUIS SANTIAGO          |   |
| CARRION RODAS FELIPE ANDRES             |   |
| VIDAL PACURUCU DIEGO ANDRES             |   |
| ORDONEZ ORTIZ IVAN FELIPE               |   |
| MATUTE FALCONI PABLO ESTEBAN            |  |
| ORTEGA BARROS JOHANNA ROCIO             |   |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |
|                                         |                                                                                     |

### **Anexo3. Modelo de la Entrevista**

#### **Modelo de Entrevista sobre la evolución de la Gestión del Talento Humano**

|                              |                                                      |                             |  |
|------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|--|
| <b>Nombre del Proyecto:</b>  | Evolución de la Gestión Talento Humano caso Induglob |                             |  |
| <b>Director:</b>             | Mónica Rodas                                         |                             |  |
| <b>Entrevistador:</b>        | María del Carmen Beltrán                             |                             |  |
| <b>Audiencia:</b>            | Jefaturas                                            |                             |  |
| <b>Fecha de elaboración:</b> |                                                      | <b>Fecha de aplicación:</b> |  |

#### **Presentación:**

La Empresa Induglob a través de la Jefatura del Departamento de Talento Humano y Valores, ha permitido aplicar el tema de Tesis de Maestría de Administración de Empresas denominado “Evolución de la Gestión del Talento Humano: Caso Induglob”.

La entrevista permitirá recopilar la información necesaria para conocer cómo el departamento de Talento Humano y Valores ha evolucionado en el tiempo, la información obtenida será utilizada únicamente para propósitos académicos.

#### **Objetivo Principal:**

El objetivo principal de esta entrevista será obtener información necesaria que permite conocer la evolución que ha experimentado la empresa industrial en el departamento de Talento Humano. Concluida la Tesis se presentará un informe de los resultados obtenidos.

#### **Cuerpo de la Entrevista**

Indugob empresa industrial productora de línea blanca tiene sus inicios en la ciudad de Cuenca aproximadamente desde 1970. Teniendo en cuenta la antigüedad de la empresa, para algunas preguntas de la entrevista se ha dividido en tres etapas con la finalidad de poder agrupar los eventos o cambios sucedidos bajo estos periodos de tiempo.

- Una primera etapa, pensando en esta etapa como Industrial marcada por las teorías clásicas en donde el trabajo de la gestión del talento humano se enfocaba en mantener una buena relación laboral.
- Una segunda etapa, en donde existe una evolución del departamento y se suman aspectos de más humanismo, pensemos en una etapa en donde se organiza la casa, se levantan procesos para cada subsistema.
- Y una tercera etapa, que enmarca la realidad que vive este momento el departamento, en donde existe una visión del talento humano mucho más sensible, trabajo dedicado al desarrollo de talentos y potenciales.

Todas las preguntas están relacionadas a lo que usted ha vivido en la empresa.

### **Preguntas Generales.**

1. ¿Desde que usted pertenece a la organización, y de acuerdo a las áreas que se mencionan a continuación por favor indique en qué etapa o etapas forman parte del Área de Gestión del Talento Humanos y Valores?

| Áreas                                         | Etapa # 1 | Etapa # 2 | Etapa # 3 |
|-----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Reclutamiento                                 |           |           |           |
| Selección                                     |           |           |           |
| Inducción                                     |           |           |           |
| Contratación                                  |           |           |           |
| Nómina                                        |           |           |           |
| Trabajo Social                                |           |           |           |
| Servicios (comedor, transporte, etc.)         |           |           |           |
| Administración Salarial                       |           |           |           |
| Gestión de Desempeño (Evaluaciones)           |           |           |           |
| Capacitación                                  |           |           |           |
| Comunicación                                  |           |           |           |
| Clima Laboral                                 |           |           |           |
| Departamento Médico                           |           |           |           |
| Desvinculación de Personal (Jubilación)       |           |           |           |
| Desvinculación de Personal (Planes de Retiro) |           |           |           |

2. ¿Desde qué usted pertenece a la organización qué beneficios y en qué etapa o etapas cree usted que se integraron a la misma?

| Beneficios                                               | Etapa # 1 | Etapa # 2 | Etapa # 3 |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Transporte Busetas                                       |           |           |           |
| Servicio de Comedor                                      |           |           |           |
| Comisariato                                              |           |           |           |
| Subsidio Uniformes Personal Administrativo               |           |           |           |
| Canasta Navideña                                         |           |           |           |
| Regalo Navideño                                          |           |           |           |
| Pase del Niño con los hijos                              |           |           |           |
| Vacación en Carnaval y Miércoles de Ceniza               |           |           |           |
| Bonos para Paseos                                        |           |           |           |
| Festejo Cumpleaños                                       |           |           |           |
| Subsidio Parquero                                        |           |           |           |
| Préstamos de dinero para Empleados                       |           |           |           |
| Compras de Electrodomésticos en Marcimex a bajos precios |           |           |           |
| Uso de tarjetas de comisariatos                          |           |           |           |
| Acceso a planes de celular                               |           |           |           |
| Dormitorios                                              |           |           |           |

3. ¿Desde el momento que usted se vinculó con la empresa, los objetivos de recursos humanos eran?:

| Tipos Objetivos                                                            | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| ¿Únicamente departamentales? ¿Por qué?                                     |            |            |            |
| ¿Estaban involucrados con la Gerencia General?                             |            |            |            |
| ¿Estaban involucrados con la planificación estratégica de la organización? |            |            |            |

¿Me puede citar un ejemplo o alguna situación que recuerde y manifieste su respuesta?

4. ¿Usted cree que área de la gestión del talento humano y valores constituye un área estratégica de la organización? ¿Por qué esta apreciación? ¿Cuándo cree que sucedió este cambio?
5. ¿La empresa nació en una época donde existía el sindicalismo, qué aportes y que conflictos cree usted que tuvo el sindicalismo para la gestión del talento humano?
- ¿No se podía despedir personas con desempeño bajo?
  - ¿Exigencias irracionales de remuneración o de despidos a compañeros?
  - ¿Pérdidas de producción ocasionadas por huelgas?
  - ¿Qué más usted recuerda que ha existido por causa del sindicalismo?
6. ¿Cómo considera usted que ha sido y es la estructura organizacional de la empresa? ¿rígida e inmutable o flexible y adaptable?

## **Subsistemas de la Gestión Talento Humano.**

En esta parte de la entrevista vamos a conversar sobre los diferentes procesos que forman parte del departamento del Talento Humano y Valores, pero vamos a enfocarnos en los cambios que han tenido a lo largo de la historia desde que usted forma parte de la empresa.

### **INCORPORAR PERSONAS**

7. ¿Desde que usted forma parte de la organización, cómo podría describir el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción?

#### **Reclutamiento**

- a. ¿Cuándo usted ingresó a laboral en la empresa, cómo podría describir el proceso de selección e inducción que fue aplicado para usted? ¿Cómo ha cambiado este proceso?

¿La decisión final de aceptar o rechazar un candidato es responsabilidad de?:

- La Gestión del Talento Humano
- Del departamento solicitante
- Trabajo conjunto entre el departamento solicitante y Gestión del Talento Humano
- De otro departamento de la organización.

- b. A continuación se mencionará diferentes métodos de reclutamiento de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican en la empresa.

| Métodos de Reclutamiento de Personal                                            | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Reclutamiento Interno por medio de ofertas de promociones (movimiento vertical) |            |            |            |
| Reclutamiento Interno por medio de transferencias (movimiento horizontal)       |            |            |            |
| Concurso Interno                                                                |            |            |            |
| Anuncios en los principales diarios                                             |            |            |            |
| Contacto con Universidades                                                      |            |            |            |
| Carteles o Anuncios Internos                                                    |            |            |            |
| Presentación de candidatos por indicación de trabajadores                       |            |            |            |
| Reclutamiento virtual                                                           |            |            |            |
| Banco de datos de candidatos o banco de talentos                                |            |            |            |

- c. A continuación se mencionará diferentes métodos de selección de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

| Técnicas de Selección de Personal                   | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Únicamente referencias o recomendaciones personales |            |            |            |
| Entrevistas                                         |            |            |            |
| Pruebas de conocimiento o de capacidad              |            |            |            |
| Pruebas psicológicas                                |            |            |            |
| Pruebas de personalidad                             |            |            |            |
| Exámenes Médicos                                    |            |            |            |
| Concursos Internos                                  |            |            |            |
| Movilidad de la Persona por sus competencias        |            |            |            |

- d. A continuación se mencionará diferentes métodos de contratación de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

| Tipos de Contratación de Personal | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Contratación por horas            |            |            |            |
| Contratación por Tercerizaciones  |            |            |            |
| Contratos a Tiempo Completo       |            |            |            |
| Contratos a Medio Tiempo          |            |            |            |
| Contratos Verbales                |            |            |            |

### **Inducción.**

Conseguir que el nuevo colaborador aprenda y absorba los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño. Lograr que el colaborador asimile la cultura organizacional y que se comporte como un miembro que porta la camiseta de la organización, información del cargo y las expectativas sobre el trabajo.

- a. A continuación se mencionará algunas herramientas de inducción de personal, en los cuales me gustaría que me indique en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

| Herramientas de Inducción                                | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|----------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Capacitación Interna por cada jefe departamental         |            |            |            |
| Manuales de Inducción                                    |            |            |            |
| Videos Organizacionales                                  |            |            |            |
| Recorrido por la Planta                                  |            |            |            |
| Historia de la Empresa                                   |            |            |            |
| Modelo de Negocio de la Empresa                          |            |            |            |
| Cultura Organizacional de la Empresa                     |            |            |            |
| Estructura Organizacional de la Empresa                  |            |            |            |
| La misión, visión y objetivos de la organización         |            |            |            |
| Valores de la Empresa                                    |            |            |            |
| Normas de la Empresa                                     |            |            |            |
| Beneficios que proporciona la Empresa                    |            |            |            |
| Prestaciones del Empleado                                |            |            |            |
| Presentación del Empleado con sus compañeros de trabajo. |            |            |            |

- b. ¿Qué importancia le ha otorgado la organización al proceso de inducción en las diferentes etapas? ¿Por qué esta apreciación?

| Importancia | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|-------------|------------|------------|------------|
| Baja        |            |            |            |
| Media       |            |            |            |
| Alta        |            |            |            |

8. ¿Qué beneficios cree usted que estos procesos (reclutamiento, selección, contratación e inducción) han aportado a la organización?

9. ¿Qué desventajas cree usted que estos procesos (reclutamiento, selección, contratación e inducción) han generado en la organización?
10. ¿Desde que usted forma parte de la organización, cómo cree que se maneja la información de estos procesos?
  - a. ¿Manual?
  - b. ¿Automática?
  - c. ¿Qué sistema utilizan actualmente?

### **EVALUACION DE LAS PERSONAS.**

11. ¿Desde que usted forma parte de la organización, como cree usted que se han realizado las evaluaciones de desempeño?
  - a. ¿Cómo podría describir que han sido sus evaluaciones de desempeño? ¿usted ha sido evaluada por su puesto de trabajo o por las competencias con las que aporta a la organización? ¿Han existido cambios? ¿Ha sido usted retroalimentado? ¿Se ha desarrollado algún plan de acción para que usted mejore?
  - b. ¿Cómo podría describir las evaluaciones que usted ha realizado a sus subordinados? ¿Están basadas en el puesto que ocupa la persona o en sus competencias? ¿Ha propuesto planes de acción, se han cumplido? ¿Usted ha retroalimentado la información?
  - c. A continuación se mencionará diferentes técnicas de evaluación de personal, en los cuales me gustaría que me indicará en que etapas cree que se aplicaban o se aplican.

| Técnicas de Evaluación de Personal                   | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Simplemente criterio del jefe inmediato o supervisor |            |            |            |
| Evaluación participativa por objetivos               |            |            |            |
| Evaluación 360 °                                     |            |            |            |

12. ¿Qué beneficios cree usted que este proceso ha aportado a la organización?
- ¿Ha permitido detectar problemas de supervisión, de integración de la persona a la organización, de carencia de conocimientos?
13. ¿Qué desventajas cree usted que ha ocasionado este proceso en la organización?
- ¿Ha existido malestar del personal por las calificaciones recibidas en una evaluación de desempeño?
  - ¿Los planes de capacitación no han funcionado como se esperaban?
  - ¿Los empleados han tomado actitudes negativas posteriores a la retroalimentación de la evaluación?

### RECOMPENSAS A LAS PERSONAS.

14. ¿Desde que usted forma parte de la organización, como cree usted que se era el proceso de remuneración?

| Remuneración                                                | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|-------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| ¿Está basado en las especificaciones del puesto de trabajo? |            |            |            |
| ¿Está en función de las competencias?                       |            |            |            |
| ¿Se basan en estudios del mercado?                          |            |            |            |
| ¿Existen planes de remuneración?                            |            |            |            |
| ¿Existen políticas salariales?                              |            |            |            |

15. A continuación se detallan diferentes recompensas organizacionales, por favor indicar cuales y en que etapas forman parte de la organización:

| Recompensas Organizacionales        | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|
| <b>Financieras</b>                  |            |            |            |
| Salario Directo                     |            |            |            |
| Horas Extras                        |            |            |            |
| Bonificaciones                      |            |            |            |
| <b>No Financieras</b>               |            |            |            |
| Oportunidades de Desarrollo         |            |            |            |
| Reconocimientos                     |            |            |            |
| Seguridad de empleo                 |            |            |            |
| Calidad de vida en el trabajo       |            |            |            |
| Orgullo por la empresa y el trabajo |            |            |            |
| Promociones                         |            |            |            |
| Libertad y autonomía en el trabajo  |            |            |            |

16. ¿Qué ventajas o beneficios ha aportado este proceso a la organización?
- ¿Percepción de los empleados de percibir un salario justo?
17. ¿Qué desventajas ha generado este proceso para la organización?
- ¿Han existido reclamos por parte de los empleados por sentirse perjudicados en su remuneración?

### **CAPACITACION**

18. ¿Desde que usted ingresó a la organización cómo ha sido el proceso de capacitación?

| Capacitación                                                                                       | Etapas # 1 | Etapas # 2 | Etapas # 3 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| ¿En función de qué se diseñan los planes de capacitación?                                          |            |            |            |
| ¿Qué tipos de capacitación tienen?                                                                 |            |            |            |
| ¿Están orientadas únicamente al puesto de trabajo o a desarrollar otras competencias del personal? |            |            |            |
| ¿Qué tan importante ha sido para Induglob la inversión en capacitación?                            |            |            |            |
| ¿Todos los empleados tienen acceso a la capacitación tanto interna como externa?                   |            |            |            |

19. ¿Qué beneficios cree usted que este proceso ha aportado a la organización?
- ¿Se ha logrado mejorar las competencias de los empleados?
  - ¿Se ha logrado mejorar la productividad – o la eficacia de la empresa?
  - ¿Qué los empleados tengan acceso a la capacitación ha mejorado la relación entre empresa - trabajador?
20. ¿Qué desventajas considera que ha tenido este proceso para la organización?
- ¿Los empleados que han recibido capacitaciones costosas han abandonado la empresa?
  - ¿Malestar de los empleados, por no poder acceder a ciertas capacitaciones que son exclusivas por ejemplo de jefaturas?

### **PROCESO DE SALIDA.**

21. ¿Qué proceso se realiza cuando una personal deja de trabajar para la empresa?  
¿Existe alguna entrevista para conocer las razones de su salida? ¿Cómo cree que ha cambiado este proceso?

### **LEYES GUBERNAMENTALES.**

Las leyes gubernamentales constituyen un factor externo para la organización, dentro de las mismas podemos mencionar el código del trabajo, Iess, Ministerio de Relaciones Laborales.

22. ¿Cómo cree usted que han impactado a la Empresa la nueva legislación laboral y por qué? / ¿Qué cambios han tenido?
23. ¿Qué beneficios ha ocasionado a la empresa la nueva legislación laboral?
24. ¿Qué desventajas ha traído a la empresa la nueva legislación laboral?

### **TALENTO HUMANO.**

25. ¿Por qué ha existido el cambio de nombres para el área de Recursos Humanos?

| NOMBRES                  |  |
|--------------------------|--|
| Relaciones Industriales  |  |
| Recursos Humanos         |  |
| Talento Humano y Valores |  |

26. ¿Qué es talento humano para la organización?
27. ¿Qué talentos está buscando la organización?
28. ¿Desde que usted forma parte de la empresa como ha percibido la cultura organizacional y que cambios ha experimentado?
29. ¿Cuáles son los valores de la empresa y cómo los practica?
30. ¿En el proceso de selección, la empresa contempla que las personas compartan los valores de la empresa?, ¿o se deslumbra por sus competencias? ¿Cómo era antes?
31. ¿Todas las áreas que forman parte de la Empresa pueden involucrarse en las decisiones de desarrollo de su personal o es una tarea exclusiva de la Gestión del Talento Humano?
32. ¿Existen penalidades cuando se presentan conductas inapropiadas dentro de la empresa?

33. ¿Por favor dígame, si Induglob fuera una planta vegetal como podría describirla desde sus inicios hasta la actualidad?

#### **DEFINICION DE PUESTOS**

34. ¿Quién es la entidad encargada de la definición de puestos? ¿Cómo se realiza este proceso?

#### **Anexo 4. Informe Cualitativo de las Entrevistas Individuales.**

##### **Informe Cualitativo Entrevista #1.**

##### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | Daniel Francisco Crespo Vega     |
| <b>Edad:</b>             | 36 años                          |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura                         |
| <b>Años de Servicio:</b> | 13 años                          |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe de Talento Humano y Valores |

##### **Informe Cualitativo:**

##### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. El proceso de Reclutamiento siempre ha existido en la organización, la primera etapa bastante informal, sin embargo considera que este se formaliza mediante el uso de técnicas desde la segunda etapa.
- b. El proceso de Selección siempre ha existido en la organización, la primera etapa era una tarea rutinaria, considera que este proceso, se formaliza desde el levantamiento de procesos que comienzan a darse desde la etapa dos.
- c. La empresa siempre ha realizado el proceso de Contratación legal con sus empleados.
- d. Siempre ha existido el área de nómina.
- e. Siempre ha existido un área de trabajo social aunque sus tareas si hayan variado en el tiempo, las etapas primera y segunda enfocados netamente en trámites para los empleados y la tercera etapa preocupados por el bienestar de las personas dentro y fuera de la organización.
- f. El área de servicios siempre ha existido, pero recalca que en el caso del transporte en la etapa primera era únicamente para el personal administrativo, desde la segunda etapa se integra a este servicio el personal de planta.
- g. El proceso de administración salarial también es llevado de una manera bastante informal e inequitativa en la primera etapa, a partir de la segunda etapa se tecnifica y se busca la equidad.
- h. El proceso de gestión de desempeño forma parte de la tercera etapa mediante un esquema técnico, en la primera y segunda etapa es muy esporádica e informal.

- i. El proceso de capacitación toma fuerza en la tercera etapa respaldado con los resultados de la gestión de desempeño.
- j. El área de comunicación es nueva en la organización y forma parte de la tercera etapa, en la primera la comunicación no es muy necesaria por el tamaño pequeño de la empresa.
- k. El proceso de clima laboral se concentra en la tercera etapa.
- l. El área médica siempre ha estado presente en la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
- m. La desvinculación del personal en temas de jubilación, ha estado presente en las tres etapas.
- n. La organización se encuentra en este momento trabajando para organizar planes de desvinculación del personal, todavía no existe nada formal.

#### **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. El beneficio de transporte de busetas siempre ha existido, en la primera etapa únicamente para el personal administrativo.
- b. El servicio del comedor siempre ha existido, pero ha experimentado grandes cambios pensando siempre en los empleados para brindarles un mejor servicio.
- c. La entrega de canastas navideñas ha sido parte de la empresa desde sus inicios.
- d. La entrega de un regalo navideño, también ha formado parte desde la primera etapa.
- e. Organizar el pase del Niño con los hijos de los colaboradores se ha dado en la tercera etapa.
- f. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de la empresa.
- g. Desde la segunda etapa, la empresa ha incentivado a sus empleados con bonos anuales para realizar paseos.
- h. Festejar a los cumpleaños en la primera y segunda etapa, no estaba dentro de las actividades del departamento de talento humano, en la tercera etapa se toma esta iniciativa y se hace entrega de un presente pequeño a los colaboradores.
- i. El subsidio del parqueadero es un beneficio que ha existido siempre.
- j. Los préstamos a los empleados siempre han estado enfocados para calamidades domésticas y siempre han existido.

- k. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex se promocionó desde la segunda etapa.
- l. El beneficio de ayudar a los colaboradores con tarjetas de comisariato se da desde la segunda etapa.
- m. El beneficio de que los colaboradores accedan a planes de celular se da desde la segunda etapa.
- n. Los dormitorios han existido en la primera y segunda etapa, en la tercera etapa desaparecen ya que por temas de seguridad física e industrial esto no es permitido.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

Dentro de la estructura organizacional, el departamento de talento humano siempre ha reportado hacia la gerencia general, nunca ha estado subordinado por un área administrativa.

Considera que los objetivos del departamento siempre han estado involucrados con la gerencia y con la planificación estratégica de la organización, pero estos objetivos han ido cambiado de acuerdo a los momentos que ha vivido la empresa, en la primera etapa los objetivos eran más industriales, enfocados a reducir la conflictividad laboral, en este tema existía una participación muy amplia del gerente general, que adicionalmente era uno de los dueños de la empresa; otros temas del departamento como el pago de nómina, la contratación, la selección no tenían un involucramiento directo de la gerencia. Se puede decir que el jefe de recursos humanos cumplía con un trabajo más de bienestar social.

El trabajo del departamento de recursos humanos ha ido cambiado de acuerdo al crecimiento de la empresa, la gerencia general lo asumen personas ajenas a la familia y aproximadamente desde el año 2008, el departamento de talento humano forma parte de la mesa directiva; esta área comienza a tener una mayor relación con los demás departamentos de la organización. También se empieza a visualizar, como el departamento, aporta a la consecución de los resultados de la organización. Dentro del directorio se nombran directores de gestión del talento humano, existe una vicepresidencia, y en la visión de la empresa se impregna que una de las condiciones

claves para el sostenimiento de la organización le corresponde al tema de un fuerte desarrollo del talento humano, entonces ya es parte de la estrategia de la empresa.

#### **Codificación de la Pregunta 4.**

Definitivamente el departamento de talento humano constituye un área estratégica, considera que siempre lo ha sido, pero la visualización de su aporte no ha estado tan claro como ahora. Actualmente los objetivos organizacionales incluyen el desarrollo del personal como una de los pilares para el sostenimiento de la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 5.**

Al inicio los sindicatos entraron bajo un concepto de ganar terreno y de sacar partido de la organización, esto era realmente destructivo y esto se fue eliminando hasta llegar a una etapa madura, en donde se tuvo un comité de empresa muy ligado con el patrono, de hecho existían reuniones mensuales con el comité en donde estaba presente el gerente general que en ese entonces, era el Economista Jaramillo, uno de los dueños de la empresa; en estas reuniones también hacía presencia el jefe departamental de recursos humanos. Se llegó a tener una relación muy sana y buena, al grado que, el comité terminó disolviéndose. La filosofía de la empresa siempre ha sido que las personas son lo más importante, mantener una relación transparente con los empleados ha sido algo primordial. Esta buena relación impidió inconvenientes entre los directivos de la empresa y los empleados, pues existió y existe una relación de ganar – ganar.

El comité también mostró flexibilidad frente a situaciones que pasaron en la empresa, ya que los directivos conjuntamente con recursos humanos daban respaldo de las decisiones que se han tomado y de igual manera el gerente general con el departamento de recursos humanos accedían a peticiones que les parecían justas para las personas. La empresa siempre ha visto a la gente como generadora de resultados, el comité jamás fue visto un bando enemigo para la empresa.

El comité se terminó por falta de operación y la gente se daba cuenta, que no era necesario del comité para gozar de todos beneficios que la empresa ha otorgado siempre, y su desaparición no generó cambio alguno en la organización.

## **Codificación de la Pregunta 6.**

La estructura organizacional ha crecido mucho a lo largo de la historia de la empresa. Haciendo referencia al departamento de recursos humanos, desde sus inicios este, era muy pequeño en número de personas y servicios, en la primera etapa al estar enfocado en cuidar la relación entre la empresa y los empleados, el departamento estaba conformado por dispensarios porque la ley exigía, se tenía comedor, comisarito, el área de nómina y contratación.

En una segunda etapa se tecnifica el área de desarrollo de personal, el reclutamiento, la selección, la gestión de desempeño, la administración salarial, clima laboral, en la última etapa se integran las áreas de comunicación y salud ocupacional. Actualmente el número de personas que colaboran para el departamento es aproximadamente de 38 personas.

Se puede decir que cada área ha experimentado cambios de crecimiento tanto en número de personas como en su función, por ejemplo: trabajo social; en la primera y segunda etapa estaba enfocado netamente a cuidar temas legales fruto de la relación con el seguro social, estaban encargados de apoyar a los empleados con cualquier trámite que necesiten realizar con esta institución, actualmente su trabajo es preocuparse por el bienestar del trabajador, en mejorar la relación laboral con las personas.

El crecimiento de estas áreas dentro del departamento de recursos humanos responden a la estrategia organizacional, mientras la ciencia dice que los departamentos no deben engordar en su área administrativa, en el caso de esta empresa se puede decir que las áreas han crecido porque suman a la estrategia y se visualiza en los resultados.

En cuanto a la flexibilidad podemos decir que existen cuatro grandes áreas que forman parte del Talento Humano: Seguridad y salud, bienestar, desarrollo y nómina. Cada área está organizada y tiene definido sus procesos y tareas, sin embargo se está trabajando para mejorar la flexibilidad en la estructura ya que todas las áreas aportan hacia los mismos objetivos de la organización y no constituyen islas aisladas.

En cuanto al tema de valores podemos decir que siempre han regido a la organización; en la tercera etapa se declara oficialmente a los valores, la filosofía del grupo siempre ha sido practicar estos valores pero hoy lo exponen literalmente. En términos formales no estaban sentados los valores como ahora. Actualmente se tiene un código de ética y un comité que busca el buen comportamiento.

### **Codificación de la Pregunta 7.**

#### **a. Reclutamiento y Selección.**

En la primera etapa el proceso de reclutamiento y selección era bastante informal se lo realizaba únicamente para cumplir con un paso administrativo; no se manejaba correctamente el criterio de que si selecciona bien o mal, esto se va a visualizar en los resultados de la organización. Más que fijarse en las competencias de una persona, lo importante era que cumplan con ciertos requisitos básicos legales y se tenía mucho celo en la parte contractual. También estaba basado mucho en las referencias personales para minimizar riesgos de que ingrese gente mala a la organización.

En las siguientes etapas, estos procesos se han ido tecnificando, haciendo uso de herramientas que han permitido tener grupos de candidatos potenciales. La empresa en la primera y segunda etapa, daba más importancia a la gente externa y a pesar de hacer uso de muchas herramientas en el proceso de reclutamiento desde la segunda etapa, resultaba bastante difícil seleccionar a una persona. La organización comprendió que la clave de éxito de la selección, estaba en la disponibilidad de las personas, mientras el grupo de personas sobre las que se puede seleccionar sea más grande, mejor será el proceso de selección, esta estrategia se conectó con la necesidad de fortalecer nuestra principal fuente de reclutamiento que es la interna.

El momento en que la empresa ya desarrolla gente interna se disminuye la necesidad de aplicar tantas pruebas como se lo hiciera a una persona nueva, como ya se conoce al personal se puede realizar una selección de mejor calidad y de esta manera, lograr tener colaboradores de alta calidad, en el momento adecuado. Podría decir que antes era únicamente cumplir con una cuota de gente y más basados en parámetros legales.

La decisión final de si un candidato es o no contratado, es un trabajo conjunto entre la jefatura solicitante y el departamento de talento humano como asesor directo.

**b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal) se da en la tercera etapa.
- b. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento vertical) se da en la tercera etapa.
- c. Reclutamiento interno para concursos de vacantes se da en la tercera etapa.
- d. Los anuncios en los principales diarios indicando puestos vacantes se ha dado en las tres etapas.
- e. El contacto con las universidades comienza desde la segunda etapa.
- f. Anuncios en los principales carteles de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- h. El reclutamiento virtual se da en la última etapa.
- i. Los bancos de datos de los candidatos potenciales se da en la última etapa.

**c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas, pero la diferencia es que además de las referencias el candidato debe cumplir con todo el proceso para analizar sus calificaciones.
- b. Las entrevistas también se dan en todas las etapas, quizá en la primera etapa de una manera bastante informal, y más una cuestión de química o sinergia entre entrevistado y entrevistador.
- c. Las pruebas de cocimientos empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- d. Las pruebas psicológicas empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- e. Las pruebas de personalidad empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- f. Los exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.

- g. Los concursos internos nacen en la tercera etapa
- h. La movilidad de las personas por sus competencias se da a partir de la tercera etapa.

#### **d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da únicamente en la segunda etapa
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da únicamente en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.
- e. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

#### **e. Proceso de Inducción**

Siempre ha existido el proceso de inducción, en la primera etapa se lo realizaba de una manera rápida y bastante informal, el proceso se ha ido mejorando, incorporando nuevas herramientas; sin embargo se considera que actualmente no es perfecto, pero ya incorpora un concepto de estratégico pues dentro de este proceso se imparten los valores organizacionales, recorridos a la planta, los objetivos estratégicos de la organización, las prestaciones y beneficios del empleado, video institucional, etc.; tiene por objetivo principal ser una ancla fundamental para que la gente mejore su productividad lo más rápido posible.

Considerando que la ciencia expone que el proceso de inducción es un proceso de seducción a la gente, el Jefe de Talento Humano cree que el proceso aún no seduce a la gente, considera que la propia Empresa seduce a la gente por lo que es, por lo que transmite, el nombre de la Empresa atrae a la gente, pero el área no se encarga de mejorar la seducción de la persona que ingresa. No existe un tutor formal para la inducción, tampoco se aplican pruebas posteriores al proceso y este tiene la duración de un día.

El jefe de talento humano considera que es, muy imprescindible y relevante para un buen desempeño, que un colaborador nuevo aprenda sobre la empresa y absorba los valores que en ella se practica; lograr que el colaborador se ponga la camiseta por la organización es un trabajo bastante difícil y sobre el cual aún nos encontramos

trabajando. Considera que la calificación que le corresponde al proceso de inducción en la primera etapa es baja, en la segunda y tercera una calificación media, nos falta mucho por mejorar en este proceso.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- En general han permitido incorporar a la organización personas con calidad.
- Generar un grado de certeza más alto en la gente seleccionada.
- Ha permitido a la organización conocer la riqueza de su propio personal, desviando la mirada del personal externo al interno.
- Ha generado más compromiso, motivación y mayor desempeño en los colaboradores que asumen nuevos retos, esto en la relación con una persona nueva.
- La calidad de mandos medios ha generado un buen aporte para la organización.
- El 50% a 60% de las vacantes son llenadas con los movimientos internos de la organización mediante los concursos internos.

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

- No existe una gestión para los colaboradores que no ganan los concursos, y esto ha generado desmotivación, e inclusive rumores sobre la credibilidad del proceso.

#### **Codificación de la Pregunta 10.**

En la primera etapa el manejo de la información se lo realizaba de manera manual, en la segunda etapa se comienza a hacer uso de la tecnología y se automatizan muchos procesos, en esta tercera etapa continuamos mejorando, implementando o realizando un correcto uso de las TIC.

### **Codificación de la Pregunta 11.**

En la primera y segunda etapa se podría decir que no existía una evaluación a las personas de una manera formal, cada jefe tenía su forma de evaluar, en la planta siempre se han tenido indicadores, pero realmente eran cosas más de jefe para conocer si la persona estaba cumpliendo o no su trabajo. Por lo tanto no existían planes de acción formales. En la tercera etapa mediante el uso de herramientas informáticas se comienza a realizar las evaluaciones en los empleados basados en el perfil del puesto, se validan aspectos como sus competencias, funciones y la actitud del colaborador. En un comienzo estas evaluaciones se realizan con la técnica de 180°, actualmente se ha cambiado a 360°, aunque no es posible aplicarla a todo el personal, de manera especial en la planta.

Califica al actual sistema de evaluaciones en un término medio. Existe la retroalimentación y se generan planes de acción conjuntamente con el colaborador, existe un compromiso de crecimiento.

Considera que falta mucho por trabajar en este proceso, sobre todo generar una cultura que traspase el control emocional, de manera que se pueda evaluar con un buen criterio y se puedan aceptar los comentarios como oportunidades de mejora.

### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Incidir en los aspectos que están siendo las restricciones de las personas.
- Identificar las actitudes que está haciendo que las personas no contribuyan de la manera que la organización las necesita.
- Identificar los aspectos que están impidiendo el desarrollo del empleado.
- Nos permite incidir de una manera más rápida los problemas que están presentado.

### **Codificación de la Pregunta 13.**

- No existe una cultura para realizar las evaluaciones, los jefes lo toman muy a la ligera y no como un tema, que genera un aporte para el desarrollo del personal.
- En ocasiones se convierte en una herramienta polémica al momento de decir las cosas, puede generar por momentos resistencia.

### **Codificación de la Pregunta 14.**

Las políticas salariales siempre han existido, sin embargo en la primera etapa la administración salarial no le correspondía analizarla al departamento de Recursos Humanos, estaba a cargo de la gerencia y subgerencia. En esta primera época era muy marcado el trabajo del departamento, era considerada un área netamente operativa, pago de nómina y desde un enfoque legal y temas de manejo de conflicto laboral. Las políticas salariales no le correspondían a Recursos Humanos, sino al área financiera. Al ser operativa no estaba hecho cargo de estrategias como la salarial.

Se puede decir que desde la segunda etapa las políticas administración salarial pasa a manos del departamento de recursos humanos, se maneja la estrategia de bandas salariales, las cuales están formadas en función de estudios de mercado en donde nos comparamos con otras empresas industriales tanto locales como nacionales; además las bandas contemplan las funciones y competencias para el cargo, adicionalmente también están los resultados de las evaluaciones en temas de actitud y aptitud del colaborador.

### **Codificación de la Pregunta 15.**

Las recompensas salariales como el salario directo, horas extras y bonificaciones siempre han existido desde los inicios de la organización.

En cuanto a las recompensas no salariales se puede decir que las oportunidades de desarrollo del personal, las promociones son más marcadas en la tercera etapa, de igual manera sucede con los reconocimientos que se realizan al personal.

La seguridad de empleo en la primera etapa estaba al lado de la empresa, esto sobre todo por la existencia del comité de empresa, en las siguientes etapas el tema de seguridad se vuelve una responsabilidad netamente del trabajador.

La calidad de vida en el trabajo, así como el orgullo por la empresa siempre ha existido en todas las etapas de la organización.

La libertad y autonomía en el trabajo comienza a manifestarse a partir de la segunda etapa.

#### **Codificación de la Pregunta 16.**

- Ha generado una percepción de equidad salarial.
- Las alzas se realizan en función de variables para cada banda.

El salario es bien ingrato, actualmente existe una percepción general de los colaboradores de que el salario es bueno y equitativo, en la primera etapa existía una percepción de inequidad de salarios, debido a que no existían técnicas para las alzas salariales y estas se realizaban de una manera bastante informal. La empresa se ha caracterizado por el pago justo y siempre a tiempo, nunca en la historia por ningún motivo se ha dejado de pagar a los empleados, siempre ha existido esta preferencia. El pago a tiempo no es parte de una política de la empresa pero es parte de una de las cosas que se iniciaron con los dueños, se podría decir que es una cultura.

#### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Los colaboradores no están conformes con sus bandas salariales.
- Todavía se debe trabajar mucho en temas de inequidad interna.

El tema salarial siempre genera polémica, se debe trabajar en una equidad interna, considera que en cuanto a la equidad externa están bien.

La empresa no se ha caracterizado mucho por los beneficios que ofrece a los empleados, se ha sustentado en algo más profundo como es buen trato a las personas, el respeto a las personas, el nunca gritar a las personas, se trata de cuidar el compañerismo, existe la libertad para conversar y dialogar sobre temas que incomodan a las personas. Los valores son más duraderos en el tiempo, que llenar a los empleados de beneficios económicos.

### **Codificación de la Pregunta 18.**

En cuanto al proceso de capacitación se puede decir que al igual que los otros procesos, este siempre ha existido de una manera informal, los planes de capacitación se dan a partir del sistema de evaluaciones, en donde se detectan las brechas de los colaboradores en los conocimientos, en las destrezas, en temas de actitud.

Las deficiencias permiten elaborar planes de acción, dentro de los cuales se especifica el tipo de capacitación que necesita el colaborador. Las capacitaciones están orientadas a mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores, incluso en temas de actitud existen sesiones para ayudar al colaborador a superar sus inconvenientes y lograr su crecimiento.

La empresa, todavía no cuenta con una cultura avanzada, referente a que, la capacitación es una real inversión que genera resultados a corto o largo plazo, probablemente existan recortes del presupuesto para la capacitación en tiempos de no bonanza.

Actualmente la organización promociona mucho el tema de las escuelas de capacitación internas. Todos los empleados tienen acceso a las capacitaciones.

### **Codificación de la Pregunta 19.**

- La capacitación genera motivación y compromiso en las personas.

### **Codificación de la Pregunta 20.**

- Desmotivación de los colaboradores por no acceder a ciertos tipos de capacitación.
- Pérdida de la inversión realizada para colaboradores que han abandonado la organización.

### **Codificación de la Pregunta 21.**

Actualmente existen de manera formal entrevistas de salidas para el personal que sale por voluntad propia de la organización. Se analiza el tipo de persona que está saliendo de la empresa y se intenta retenerlo, sin embargo esta retención no se debería dar posterior a una renuncia, sino la empresa debe trabajar para evitar que llegue la renuncia.

La empresa tiene mucho cuidado de realizar la retención de las personas posterior a una renuncia, ya que se puede generar como un motivo para conseguir beneficios para el empleado. La retención debe ser proactiva no al final.

### **Codificación de la Pregunta 22.**

Lo que ha hecho el gobierno actualmente es generar mayor control en las empresas, los últimos cambios de código de trabajo están anunciados para el 2014, pero independientemente de los cambios, la empresa nunca ha tenido conflictos con entidades gubernamentales porque llevamos todos los procesos de manera clara y legal.

Cuando nos han visitado instituciones como la inspección de trabajo, SRI, etc. No hay existido observaciones de fondo sino más recomendaciones de forma. En temas de discapacidad, la empresa siempre ha estado abierta para trabajar con personas discapacitadas, si bien actualmente la ley establece que la empresa debe cumplir con un porcentaje de personas discapacitadas, la empresa supera el porcentaje exigido. Nosotros cumplimos con la ley y vemos a las personas como parte vital de la organización, no tenemos problemas.

### **Codificación de la Pregunta 23.**

Generalmente los cambios referentes al código del trabajo traen beneficios en mayor proporción para el empleado. Nos hemos visto beneficiados en cuanto al gobierno electrónico, ya que ha facilitado trámites para los propios empleados mediante el uso del internet.

#### **Codificación de la Pregunta 24.**

Ninguna, porque la empresa se ha caracterizado por llevar las cosas de manera transparente cumpliendo con las leyes establecidas y siempre preocupados por su gente.

#### **Codificación de la Pregunta 25.**

El cambio de nombre obedece al concepto que se le quiere dar al área, las relaciones industriales como se llamó en un primer momento, como su nombre lo dice está vinculado a fortalecer la relación con los empleados con un enfoque fuerte al control sindical y un manejo fuerte al comité de empresa.

Posteriormente el área toma el nombre de Recursos Humanos, que se podría decir que este constituye el nombre típico o genérico para el área, con este nuevo nombre nacen también las áreas de desarrollo de personal sin embargo al tener este nombre, se está contemplando a las personas como recursos. Finalmente toma mayor fuerza el área al llamarse talento humano y valores, considerando que nos encontramos gestionando personas y no cosas; la organización también hace énfasis en los valores.

#### **Codificación de la Pregunta 26.**

Es un elemento clave para la generación de resultados, de hecho es el que genera el resultado, la organización no es nada sin las personas, las personas son las que dan vida a la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 27.**

La organización busca personas que tenga muy bien marcados sus principios y que estén alineados a nuestros valores, que tengan una fuerte vivencia de los valores que la organización vive.

Y también está el tema de la excelencia, personas líderes en su propio cargo, no personas sumisas, sino personas que sean capaz de tomar decisiones, de crear y de innovar.

**Codificación de la Pregunta 28.**

La cultura se sembró desde los orígenes de la organización, y aunque actualmente la organización experimenta cambios debido a su crecimiento, la cultura se mantiene.

**Codificación de la Pregunta 29.**

Los valores son practicados con el ejemplo.

**Codificación de la Pregunta 30.**

En el código de ética de la empresa se manifiesta que si la persona no comparte y vive los valores de la empresa, no podrá ser contratada.

**Codificación de la Pregunta 31.**

Este momento estamos en una campaña, de que los jefes departamentales son también jefes de talento humano.

**Codificación de la Pregunta 32.**

Depende mucho de la falta que realiza la persona, si roba no tiene perdón, pero siempre tratamos de dar oportunidades de mejora para las personas.

**Codificación de la Pregunta 33.**

Sería un árbol con raíces profundas, con tronco grande fuerte, el tronco representa la filosofía de la empresa.

#### **Codificación de la Pregunta 34.**

Siempre el jefe va a ser responsable directo de crear su organigrama, el departamento de Métodos y Procesos es el encargado de validar si el cargo a crearse es realmente necesario. Siempre el jefe ha sido el responsable de crear un cargo nuevo pero ahora existe un control y un proceso para hacerlo.

## **Informe Cualitativo Entrevista #2.**

### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | David Martinez Andrade |
| <b>Edad:</b>             | 43 años                |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura               |
| <b>Años de Servicio:</b> | 17 años                |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe Financiero        |

### **Informe Cualitativo:**

#### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. El proceso de reclutamiento siempre ha existido en la organización, en la primera etapa un tanto desordenada e informal, en la segunda y tercera etapa se tecnifica el proceso.
- b. El proceso de selección se da a partir de la segunda etapa donde ya existen técnicas que permiten establecer comparativos sobre si los candidatos cumplen los requisitos necesarios para un cargo específico, en la primera etapa no se realiza esta validación.
- c. El proceso formal de inducción se da a partir de la segunda etapa.
- d. Los procesos de contratación, nómina, trabajo social y servicios han existido en las tres etapas.
- e. El proceso de administración salarial se manifiesta a finales de la segunda etapa, se utiliza el esquema de bandas salariales y con esto se busca encontrar la equidad, tan marcada en la primera etapa.
- f. El proceso de gestión de desempeño forma parte de la organización desde sus inicios, pero esta se da más a nivel de jefes y empleados de una manera informal, considera que desde la etapa dos comienza a tecnificarse y se la realiza formalmente y mediante los planes de evaluación establecidos.
- g. El proceso de capacitación toma fuerza en la tercera etapa respaldado con los resultados de la gestión de desempeño, sin embargo considera que debe existir un plan fuerte de capacitación ligado a las necesidades de la empresa.

- h. El área de comunicación es nueva en la organización y forma parte de la tercera etapa, aunque en la primera existieron unos primeros intentos, pero al ser tan pequeña la organización no fue tan necesaria.
- i. El proceso de clima laboral se manifiesta entre la segunda y tercera etapa.
- j. El área médica siempre ha estado presente en la organización en las tres etapas.
- k. La desvinculación del personal en temas de jubilación, ha estado presente en las tres etapas.
- l. La organización se encuentra en este momento trabajando para organizar planes de desvinculación del personal, todavía no existe nada formal.

### **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. Los beneficios de transporte, comedor, comisariato siempre han existido en la organización. Destacando que siempre se está mejorando.
- b. El transporte de busetas siempre ha existido, en la primera etapa únicamente para el personal administrativo, en la segunda etapa se integra al personal de planta.
- c. La entrega de canastas y regalos navideños también han estado presentes en todas las etapas.
- d. El pase del Niño con los hijos de los colaboradores es algo nuevo se incorpora en la tercera etapa.
- e. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de empresa.
- f. La empresa siempre ha motivado la integración de su gente por lo que los bonos para los paseos departamentales siempre han existido.
- g. El festejo de los cumpleaños y la entrega de presentes se da a partir de la tercera etapa.
- h. El subsidio del parqueadero es un beneficio que ha existido siempre.
- i. Los préstamos a los empleados siempre han estado enfocados para calamidades domésticas y siempre han existido.
- j. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex se promocionó desde la segunda etapa.
- k. Las tarjetas de comisariato y planes de celular se integran como beneficios desde la segunda etapa.

- l. Los dormitorios han existido en la primera y segunda etapa, en la tercera etapa desaparecen por temas de seguridad.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

En la primera etapa los objetivos de recursos humanos, estaban netamente enfocados en mantener una buena relación laboral con los trabajadores para evitar cualquier tipo de conflicto, en esta instancia existe involucramiento directo de la gerencia general que está a cargo de uno de los dueños, el propio gerente en conjunto con recursos humanos establecía las negociaciones con el comité de empresa. Todas las negociaciones se realizaban de una manera armoniosa buscando el ganar – ganar para los colaboradores y la empresa, nunca existió imposiciones por parte del comité o por parte de la empresa. En esta etapa recursos humanos siempre buscó la seguridad y la estabilidad de la relación con el trabajador. En esta etapa creería que otros temas como la administración salarial, bonificaciones eran llevadas directamente por la gerencia.

Al estar aquí los dueños, en la parte administrativa – financiera, los departamentos tenían cierta autonomía para decidir y a su vez bastaba que cada departamento consiga la autorización o aprobación de la gerencia general. Considera que a raíz de la desvinculación de los dueños de la empresa de la parte administrativa, recursos humanos comienza a dar un giro interesante en la organización, se comienza a tratar de desarrollar esquemas de comunicación, determinación de bandas salariales, planes de capacitación, valoración de cargos, evaluaciones de desempeño, levantamiento de funciones, en cuanto a este tema se lo venía realizando pero como un tema de cumplimiento de normas ISO más no como una necesidad fuerte que tengan las áreas para saber cuáles son los cargos, las funciones y las responsabilidades que tenemos dentro de la organización. En función de este giro recursos humanos se abre con las áreas de selección, de capacitación, administración salarial, evaluaciones, etc.; tratando de realizar una verdadera administración del talento humano. Los dueños se desvinculan de la organización aproximadamente desde el año 2008.

#### **Codificación de la Pregunta 4.**

El área de talento humano indudablemente constituye un área estratégica de la organización y siempre lo ha sido desde el enfoque que se lo quiera ver.

#### **Codificación de la Pregunta 5.**

A la organización le pudo favorecer, porque supieron entender que los colaboradores a través del comité necesitaban de la empresa, lo que se consiguió es que exista una adecuada convivencia entre la empresa y el comité; normalmente la corriente en ese momento era que se formen comités de empresa fuertes, cuyas exigencias rebasen lo que las empresas podrían darles, lo que consecuentemente llevaba a parás de producción como fue el caso de arte práctico, la llantera.

Ayudó también, a que los trabajadores sientan que tenían un comité que peleaba por sus derechos, sin embargo este terminó disolviéndose, porque lo que la empresa brindaba y brinda a los trabajadores cubre los mismos beneficios que se tenía con el comité de empresa, no cree que la existencia o la no existencia del comité generó cambios en cuanto a los beneficios que percibimos.

Al ser miembros del comité los empleados tenían que aportar mensualmente un rubro para el comité.

#### **Codificación de la Pregunta 6.**

Considera que la estructura organizacional se ha sabido adaptar a las situaciones del entorno, en épocas de crisis ha sabido adaptarse en su tamaño a lo que el mercado es capaz de comprar el producto fabricado por la empresa, o priorizar los recursos en función de que existen restricciones bancarias, restricciones financieras, que es lo que nos ha tocado experimentar a lo largo del tiempo; del mismo modo también siempre ha existido mucha apertura de los jefes, de que nazcan iniciativas de los empleados, mucha confianza en los empleados y esto hace que estos últimos años la empresa está tratando de adaptarse a un entorno moderno de administración con conceptos de gobierno corporativo, códigos de ética, etc.

## **Codificación de la Pregunta 7.**

### **a. Reclutamiento y Selección.**

En la primera etapa el proceso de reclutamiento y selección considera que estos procesos eran muy personales, incluso lo realizaban los mismos dueños, no existían técnicas y se realizaba de una manera informal. También influía mucho el tema de que la empresa era pequeña, los dueños tenían un involucramiento directo.

Estos procesos han cambiado de acuerdo al crecimiento de la empresa y también se han visto afectados por la vinculación o no de los dueños.

Actualmente se busca tener una grande base de candidatos sobre los cuales se pueda seleccionar al más idóneo. Al estar tecnificado el proceso, se hace uso de varias herramientas como las pruebas psicológicas, de conocimientos, la entrevista personal, etc.

La organización a más de los conocimientos, habilidades o competencias que puedan tener los candidatos es muy cautelosa en validar su actitud y calificar sus valores, pues esto va a influir mucho en temas de comportamiento del empleado. Los conocimientos se adquieren, la parte personal difícilmente se cambia.

En las primeras etapas la decisión de si un candidato se quedaba a laboral en la empresa era exclusivamente del jefe departamental, para el caso de la gente administrativa y para el caso de planta, la persona encargada del proceso de selección era únicamente del departamento de recursos humanos.

Este proceso se ha ido modificando y hoy es un trabajo conjunto, el jefe con la asesoría directa de recursos humanos.

### **b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal y vertical) comienza a manifestarse desde la segunda etapa.
- b. Los concursos internos son exclusivos de la etapa tres.
- c. Los anuncios en los principales diarios de la ciudad siempre ha existido, más bien en la tercera etapa con los concursos internos considera que han disminuido.

- d. El contacto con las universidades comienza desde la segunda etapa.
- e. Anuncios en los principales carteles de la organización se ha dado en las tres etapas.
- f. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual y los bancos de datos de candidatos potenciales se da en la tercera etapa.

**c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas, pero la diferencia es que además de las referencias el candidato debe cumplir con todo el proceso para analizar sus calificaciones.
- b. Las entrevistas también se dan en todas las etapas, quizá en la primera etapa de una manera bastante informal, y más una cuestión de química o sinergia entre entrevistado y entrevistador.
- c. Las pruebas de cocimientos empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- d. Las pruebas psicológicas empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- e. Las pruebas de personalidad empiezan a aplicarse desde la segunda etapa
- f. Los exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.
- g. Los concursos internos nacen en la tercera etapa
- h. La movilidad de las personas por sus competencias se da a partir de la tercera etapa.

**d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da únicamente en la segunda etapa
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da únicamente en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.

- e. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

#### **e. Proceso de Inducción**

Considera que el proceso de inducción no necesariamente es para que la persona salga maravillada de la organización, considera que el proceso de inducción es lograr que el colaborador nuevo se familiarice con la empresa, para que conozca los procesos y la razón de ser de la empresa. El proceso de adaptación es responsabilidad de cada jefatura, además de indicarle las funciones que va a cumplir en su puesto de trabajo, que es lo que se espera de la persona en la organización.

Actualmente el proceso ha mejorado y ha incorporado nuevas herramientas como videos organizacionales, recorridos por la planta, explicación de los valores organizacionales entre otros.

La calificación que le otorga al proceso de inducción en la etapa uno es baja, y en las etapas dos y tres media.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- Incorporar a la organización personas con calidad.
- Impulsar el concurso interno

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

Considera que no existen desventajas en este procedimiento.

### **Codificación de la Pregunta 10.**

Inicialmente la información se la llevaba de una manera manual, poco a poco la empresa ha ido incorporando sistemas informáticos que han permitido la automatización de los procesos del departamento.

### **Codificación de la Pregunta 11.**

El tema de evaluación es un proceso que todavía se encuentra en desarrollo, se ha dado un gran paso en la tercera etapa analizando el trabajo que cada uno desempeñamos y conociendo en el caso del personal administrativo, las percepciones de los clientes, pares, jefatura y del propio empleado.

Posterior a este proceso no se viven mucho las otras instancias como la retroalimentación, los planes de acción y un proceso de seguimiento que complete el ciclo de una evaluación.

Por otro lado también hemos tenido evaluaciones demasiado genéricas.

### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Genera oportunidades de mejora para todos los empleados, con la finalidad de disminuir las brechas detectadas.
- El hecho de plantearse nuevos retos pueden marcar la diferencia para crecer dentro de la organización.
- No cree que las evaluaciones generen un cambio radical en los colaboradores, pero si cree que lleva a meditar y a analizarnos en todos los aspectos que están siendo percibidos de manera correcta por el resto del personal.

### **Codificación de la Pregunta 13.**

En ocasiones las evaluaciones han causado malestar en los empleados, porque las consideran injustas, incluso ha causado desmotivación en los empleados al mirar los resultados obtenidos. Considera que las evaluaciones nunca son un 100% objetivas, finalmente es como el resto de personas nos ve.

#### **Codificación de la Pregunta 14.**

Si bien se ha mejorado mucho el proceso con el tema de las bandas salariales, sin embargo considera que falta mucho vender este proceso a los colaboradores, ya los empleados deben comprender o saber el límite de su crecimiento salarial en función del cargo que desempeñan.

No todos los años la banda salarial de un cargo va a sufrir cambios, entonces los empleados deben comprender el límite de su banda salarial.

Hay mucho por trabajar todavía en la valoración de cargos y bandas salariales.

El tema de inequidad salarial percibido en gran medida en la primera etapa se ha ido corrigiendo sin embargo aún podrían existir ciertos casos.

#### **Codificación de la Pregunta 15.**

La seguridad de empleo es total y absolutamente responsabilidad del colaborador, si el trabajador realiza bien su trabajo, cumple con los objetivos que la organización le ha planteado, vive los valores organizacionales, entonces garantiza su seguridad en el trabajo, nadie más lo puede garantizar, solamente mis actitudes, mi compromiso con la organización y el cumplimiento de los objetivos y las funciones, nadie más que el propio empleado puede garantizarse la seguridad.

El tema de libertad y autonomía se lo vive de mejor manera en la parte administrativa, tal vez en la planta sea un poco difícil debido a que existen cargos que son netamente operativos y deben cumplir un proceso rutinario.

#### **Codificación de la Pregunta 16.**

- El trabajo que se ha venido haciendo para lograr la equidad salarial.

#### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Reclamos de los trabajadores por sentirse perjudicados.
- Falta de comunicación al personal sobre su banda salarial.

### **Codificación de la Pregunta 18.**

La capacitación estaba en función de los ofrecimientos que existían en el mercado, y el jefe decidía los cursos necesarios para su personal, en la primera etapa un proceso muy desordenado, con el tema de las evaluaciones, los planes de capacitación empiezan a tener forma pero aún falta mucho por mejorar, considera que no existen seguimientos sobre los mismos, muchas veces quedan únicamente en compromisos.

Se deben generar planes de capacitación por parte de los diferentes departamentos con el apoyo de recursos humanos para obtener buenos planes de capacitación.

Se debe diferenciar la capacitación de la formación, pues no es obligación de la empresa completar la formación de sus colaboradores, para un determinado cargo se contrata gente formada y luego las brechas son los indicadores que deben ser superados mediante la capacitación.

La responsabilidad de formación es de la persona. En esta etapa se quiere dar un grado de mayor importancia a la capacitación, pero somos los jefes departamentales quienes no damos el tiempo necesario para realizar verdaderos planes de capacitación. Pensar que se ven potenciales en los colaboradores y se les ha enviado a capacitaciones para mejorar su potencial; esto no se ha hecho.

### **Codificación de la Pregunta 19.**

- Motivación y compromiso en las personas.
- Genera sentido de pertenencia.

### **Codificación de la Pregunta 20.**

- Malestar por el no tener acceso a ciertos cursos.
- Resistencia al pago de capacitaciones costosas.

**Codificación de la Pregunta 21.**

En casos muy puntuales se ha logrado la retención de colaboradores valiosos que han renunciado a sus puestos de trabajo por mejores ofertas.

Este momento se manejan entrevistas para conocer los motivos de salida de las personas, esto va a permitir a la organización conocer los puntos principales que impulsan a los colaboradores a abandonar la empresa, y obviamente van a ser oportunidades de mejora para la organización.

**Codificación de la Pregunta 22.**

La empresa se ha caracterizado por llevar sus procesos, siempre de una manera legal, por lo que considera que la empresa siempre se ha adaptado a cualquier exigencia.

**Codificación de la Pregunta 23.**

Los beneficios siempre van a estar enfocados en el trabajador.

**Codificación de la Pregunta 24.**

Ninguna.

**Codificación de la Pregunta 25.**

En cuanto a los cambios de nombre que ha tenido el departamento, considera que el afán que tiene este momento el departamento de recursos humanos es de estar fuertemente involucrado en el proceso de administración del recurso humano, en todo lo que compete a capacitación, clima laboral, administración salarial, el hombre ha ido evolucionando, pero lo importante es el trabajo que se pueda hacer, los grandes objetivos que tenga que cumplir el departamento, el nombre no va a decir nada si esto no viene acompañado del trabajo que representa.

**Codificación de la Pregunta 26.**

Personas con calidad, con valores, con competencias, con habilidades.

**Codificación de la Pregunta 27.**

Está buscando personas que tengan fuertemente arraigados los valores organizacionales, el respeto, la sencillez, la generosidad, etc.; la vivencia de los valores en los colaboradores de la organización van a permitir el crecimiento de la misma y estos van a impedir intereses aislados de los colaboradores

**Codificación de la Pregunta 28.**

La cultura fue implantada desde el origen de la empresa, y ha permanecido hasta la actualidad.

**Codificación de la Pregunta 29.**

La organización practica los valores cuando permiten a sus colaboradores el crecimiento, teniendo un ambiente laboral bueno, cuidando de que no estemos estresados, sobrecargados de trabajo, la organización no exige resultados a costa de cualquier cosa, explotando, a medida que la organización se preocupa por su gente y está constantemente buscando mejorar sus índices de clima laboral, entonces está practicando los valores que promulga.

**Codificación de la Pregunta 30.**

No debería ingresar a la organización.

**Codificación de la Pregunta 31.**

Sí, no es una tarea exclusiva del departamento de Recursos Humanos.

### **Codificación de la Pregunta 32.**

Depende mucho de la falta que cometa el empleado, si falta es muy grave se puede dejar de prescindir de este colaborador.

Posterior a las evaluaciones existe el proceso de retroalimentación en donde se mencionan también temas actitudinales, siempre se trata de dar una nueva oportunidad a los colaboradores pero si estos residen en los mismos aspectos se tendrá que prescindir del colaborador.

### **Codificación de la Pregunta 33.**

Se lo podría comparar con el bambú, donde las semillas demoran en germinar y probablemente esta era la época en que Indurama estaba formándose y creciendo, tengo entendido que tuvieron muchas dificultades para abrirse campo en el mercado, pero una vez que la semilla con mucho cuidado y dedicación logra germinar es un árbol que comienza a crecer rapidísimo, tomando fuerza, haciéndose grande. Esto es lo que le ha tocado vivir a esta organización y eso no es precisamente por un tema de suerte, la organización crece primero porque los dueños, los accionistas son personas que tienen muchísimos valores humanos, entonces ellos siempre han estado orientados al bienestar del ser humano, por lo que esa plantita va creciendo y va consiguiendo el compromiso de la gente y el compromiso que existe ha permitido su crecimiento. Esta empresa ha crecido muchísimo y tiene grandes oportunidades para seguir creciendo y generando beneficios.

Cada jefe departamental es un gerente de recursos humanos, y considera que quizá el día a día nos orilla a dejar este tema en un segundo plano, cree que la organización y netamente el departamento de recursos humanos debe buscar, que exista una cultura en que los jefes departamentales estén cumpliendo su labor de jefes de recursos humanos, buscar mecanismos de retroalimentación constante, de seguimiento, el bienestar de los colaboradores, que no trabajen fuera de sus horarios de trabajo.

**Codificación de la Pregunta 34.**

Cada jefe departamental es dueño de su estructura, el incremento o disminución de la misma es un proceso validado por Recursos Humanos y por el departamento de Desarrollo Organizacional.

### **Informe Cualitativo Entrevista #3.**

#### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                                     |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | Ximena del Carmen Cordero Dominguez |
| <b>Edad:</b>             | 45 años                             |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura                            |
| <b>Años de Servicio:</b> | 28 años                             |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe de Procesos                    |

#### **Informe Cualitativo:**

##### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. Los procesos de reclutamiento, selección e inducción siempre han existido en las tres etapas de organización.
- b. Los procesos de contratación, nómina, trabajo social y servicios también siempre han existido en las tres etapas.
- c. El proceso de administración salarial se manifiesta a finales de la segunda etapa, con el esquema de bandas salariales se intenta encontrar la equidad.
- d. El proceso de gestión de desempeño forma parte de la organización se da desde la tercera etapa, quizá en las primeras etapas constituía un tema más personalizado entre subordinado y jefe.
- e. El proceso de capacitación toma fuerza en la tercera etapa, respaldado con los resultados de la gestión de desempeño.
- f. El área de comunicación es nueva en la organización y forma parte de la tercera etapa.
- g. El proceso de clima laboral se manifiesta entre la segunda y tercera etapa.
- h. El área médica siempre ha existido.
- i. La desvinculación del personal en temas de jubilación, siempre ha existido.
- j. La organización no cuenta con planes de desvinculación del personal.

## **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. Los beneficios de transporte, comedor, comisariato siempre han existido en la organización.
- b. El transporte de busetas siempre ha existido, en la primera etapa el acceso estaba únicamente para el personal administrativo, en la segunda etapa se integra al personal de planta.
- c. La entrega de canastas y regalos navideños también han estado presentes en todas las etapas.
- d. El pase del Niño con los hijos de los colaboradores en la tercera etapa.
- e. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de empresa.
- f. Los bonos para los paseos departamentales siempre han existido.
- g. El festejo de los cumpleaños y la entrega de presentes se da a partir de la tercera etapa.
- h. El subsidio del parqueadero es un beneficio que ha existido siempre.
- i. Los préstamos a los empleados siempre han se han otorgado para casos de calamidades domésticas.
- j. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex desde la segunda etapa.
- k. Las tarjetas de comisariato y planes de celular se integran como beneficios desde la segunda etapa.
- l. Los dormitorios desaparecen en la tercera etapa por temas de seguridad.

## **Codificación de la Pregunta 3.**

En la primera etapa los objetivos del departamento estaban apuntando en evitar los conflictos laborales. El departamento siempre ha estado subordinado por la gerencia general por lo que siempre ha existido un involucramiento directo, en las primeras dos etapas más marcado ya que la gerencia general está ocupada por los dueños de la empresa. En estas etapas, temas como las políticas salariales no estaban a cargo del departamento de recursos humanos. Por otra parte el tamaño de la empresa tiene una relación directa con los cambios que esta manifiesta. Cuando la empresa presentó un

gran crecimiento, existió la desvinculación de los dueños y las gerencias se ocuparon por personas ajenas a la familia. Este fue un momento importante para el departamento que empieza a involucrarse más con la organización a través de sus diferentes procesos.

#### **Codificación de la Pregunta 4.**

El área de talento humano constituye un área estratégica de la organización pues a través de ella se maneja al elemento más importante de la empresa que son las personas.

#### **Codificación de la Pregunta 5.**

La organización siempre supo manejar la relación con el comité de empresa, el dueño de la empresa que en la etapa de existencia del comité era el gerente general tenía un involucramiento directo con las personas y estaba presente en todas las negociaciones que se realizaban.

#### **Codificación de la Pregunta 6.**

La empresa ha sabido adaptarse a los cambios del entorno, por lo que considera que la estructura es flexible.

#### **Codificación de la Pregunta 7.**

##### **a. Reclutamiento y Selección.**

Todos los procesos del departamento de recursos humanos están relacionados con el crecimiento que ha experimentado la empresa, cuando la empresa era pequeña estos procesos existían, probablemente no las técnicas que se aplican actualmente. Era de cierta forma más personal pues el número de personas era relativamente pequeño. Cuando la empresa se vuelve mediana, se ve la necesidad de ir tecnificando los procesos e incluso creando áreas propias para este trabajo, actualmente con una empresa grande, que planifica según sus objetivos organizacionales, los procesos de recursos humanos son un apoyo fundamental.

## **b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal y vertical) comienza a manifestarse desde la tercera etapa.
- b. Los concursos internos en la etapa tres.
- c. Los anuncios en los principales diarios de la ciudad siempre ha existido.
- d. El contacto con las universidades desde la segunda etapa.
- e. Anuncios en los carteles de la organización se ha dado en las tres etapas, ahora se maneja el tema de correo electrónico.
- f. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual y los bancos de datos de candidatos potenciales se da en la tercera etapa.

## **c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas, pero la diferencia es que además de las referencias el candidato debe cumplir con todo el proceso para analizar sus calificaciones.
- b. Las entrevistas se realizan en todas las etapas, en la primera etapa es algo más personal.
- c. Las pruebas de cocimientos, psicológicas y de personalidad empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- d. Los exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.
- e. Los concursos internos nacen en la tercera etapa
- f. La movilidad de las personas por sus competencias se da a partir de la tercera etapa.

#### **d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da en la primera y segunda etapa.
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.
- e. Los contratos verbales o informales no se han dado en la empresa.

#### **e. Proceso de Inducción**

El proceso de inducción es un tema que ha estado a cargo del jefe inmediato, considera que el departamento de recursos humanos en la tercera etapa ha mejorado mucho en este proceso incluyendo visitas a la planta, videos organizacionales, manuales de inducción; etc. Sin embargo cree que falta mucho por mejorar al respecto.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- Calidad en las personas contratadas.
- Oportunidades de crecimiento al impulsar el concurso interno

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

Considera que no existen desventajas en este procedimiento.

### **Codificación de la Pregunta 10.**

Los procesos del departamento de recursos humanos en un comienzo eran manuales, lo que implicaba que las personas dedicaban mayor cantidad de horas para el cumplimiento de su trabajo. La tecnología se ha ido acoplando a la empresa y al departamento, actualmente cuentan con sistemas informáticos que les permite obtener información de una más rápida y oportuna.

### **Codificación de la Pregunta 11.**

El proceso de evaluación todavía no llega a su estado de madurez, se ha convertido en una herramienta importante para toma de decisiones, sin embargo no existe una cultura tanto a nivel de jefaturas como de subordinados sobre el verdadero concepto de la evaluación. Aún no está clara la cadena de todo el proceso que implica la evaluación, no existe un compromiso referente a los planes de seguimiento, considerando además que los planes que se realizan para un empleado pueden quedar inválidos el momento que este se cambia de cargo. En las primeras etapas de la organización este proceso era directo, bajo los criterios del jefe.

### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Permite detectar brechas en los colaboradores.
- Genera oportunidades de mejora para los empleados.

### **Codificación de la Pregunta 13.**

- No existe una cultura de evaluación
- No existe seguimientos de los planes de acción.

#### **Codificación de la Pregunta 14.**

El tema de los salarios se transparenta en la tercera etapa, la aplicación de bandas salariales genera equidad interna, lo cual no era percibido en las etapas uno y dos.

#### **Codificación de la Pregunta 15.**

El tema de los salarios, horas extras y bonificaciones siempre ha existido en la empresa.

La presencia que la empresa se ha ganado genera a sus colaboradores orgullo. En la tercera etapa se presentan de una manera más clara las oportunidades de desarrollo para los empleados mediante los concursos internos.

En cuanto al tema de la seguridad en el empleo, es un tema de completa responsabilidad del empleado.

El tema de libertad y autonomía se lo vive de mejor manera en la parte administrativa y en la tercera etapa.

#### **Codificación de la Pregunta 16.**

- Equidad salarial.

#### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Reclamos de los trabajadores por sentirse perjudicados.
- Falta de comunicación al personal sobre su banda salarial.

#### **Codificación de la Pregunta 18.**

Considera que en la empresa se han dado picos altos y bajos referentes al tema de capacitación, pero de igual manera no existen planes de seguimiento sobre el aporte que esta genera en la organización.

En la tercera etapa se formalizan mediante los planes de acción que se levantan en función de las evaluaciones.

#### **Codificación de la Pregunta 19.**

- Motivación y compromiso en las personas.
- Genera sentido de pertenencia.

#### **Codificación de la Pregunta 20.**

- Pérdidas para la organización cuando el personal se retira de la empresa.

#### **Codificación de la Pregunta 21.**

En la tercera etapa se realiza de una manera formal entrevistas para conocer las razones que han llevado al colaborador a abandonar la empresa.

#### **Codificación de la Pregunta 22.**

Todos los procesos de la empresa son llevados de una manera transparente, por lo que los nuevos reglamentos tienen que adaptarse a la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 23.**

Los beneficios siempre van a estar enfocados en el trabajador.

#### **Codificación de la Pregunta 24.**

Ninguna.

#### **Codificación de la Pregunta 25.**

Los cambios de nombre que ha tenido el departamento, están relaciones con los enfoque que han tenido dentro de la organización, el tamaño de la organización ha influido mucho en el desarrollo del departamento.

**Codificación de la Pregunta 26.**

Personas comprometidas, y que tengan una vivencia de los valores que la organización promulga.

**Codificación de la Pregunta 27.**

Personas que vivan los valores.

**Codificación de la Pregunta 28.**

La cultura fue implantada desde el origen de la empresa, y ha permanecido hasta la actualidad. Quizá por el tamaño de la empresa era más sentido en sus etapas iniciales.

**Codificación de la Pregunta 29.**

Los valores se viven en las actividades diarias de la organización. La organización está pendiente de sus colaboradores, analizando su carga de trabajo, la organización nunca se ha caracterizado en exigir resultados de su gente a costa de su integridad.

**Codificación de la Pregunta 30.**

No debería ingresar a la organización.

**Codificación de la Pregunta 31.**

Este momento se vive mejor la cultura que el jefe departamental es un jefe de recursos humanos para su personal.

**Codificación de la Pregunta 32.**

La empresa siempre intenta apoyar a sus colaboradores, pero depende el tipo de falta que se cometa, si es muy grave el empleado deberá abandonar la organización.

**Codificación de la Pregunta 33.**

Un árbol frondoso con raíces muy fuertes.

**Codificación de la Pregunta 34.**

Cada jefe departamental es dueño de su estructura, y tiene la decisión de incrementar o disminuir su estructura, el departamento de desarrollo organizacional mediante la evaluación de los procesos es el encargo de recomendar la apertura o no de un nuevo puesto de trabajo, sin embargo de la decisión final le corresponde a la jefatura.

#### **Informe Cualitativo Entrevista #4.**

##### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                                               |
|--------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | Fausto Efraín Vásquez Vásquez                 |
| <b>Edad:</b>             | 48 años                                       |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura                                      |
| <b>Años de Servicio:</b> | 26 años                                       |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe de Relaciones Humanas y Bienestar Social |

##### **Informe Cualitativo:**

##### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. El proceso de Reclutamiento y Selección se dan de una manera formal desde la tercera etapa.
- b. El proceso de Inducción se manifiesta desde la segunda etapa.
- c. La contratación, la nómina y el trabajo social siempre han existido.
- d. El área de servicios siempre ha existido, pero recalca que en el caso del transporte en la etapa primera era únicamente para el personal administrativo, desde la segunda etapa se integra a este servicio el personal de planta.
- e. El proceso de administración salarial se manifiesta en la tercera etapa en donde se transparente y se genera equidad.
- f. El proceso de gestión de desempeño forma parte de la segunda etapa con pasos iniciales, es realmente en la tercera etapa en donde se manifiesta de una manera más técnica.
- g. El proceso de capacitación también tiene sus inicios desde la segunda etapa aunque toma fuerza en la tercera etapa respaldado con los resultados de la gestión de desempeño.
- h. El área de comunicación se manifiesta desde la segunda etapa, pero se formaliza en la tercera.
- i. El proceso de clima laboral se concentra en la tercera etapa.
- j. El área médica siempre ha estado presente en la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
- k. La desvinculación del personal en temas de jubilación, ha estado presente en las tres etapas.

- l. No existen todavía planes de retiro, el área recién está empezando a querer realizar este proceso, el cual sería muy bueno para evitar que las personas se vayan de la organización sin resentimientos.

### **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. El beneficio de transporte de busetas siempre ha existido, en la primera etapa únicamente para el personal administrativo.
- b. El servicio del comedor, comisariato siempre ha existido.
- c. La entrega de canastas y regalo navideño siempre ha formado parte de la empresa.
- d. La inclusión de los hijos de los colaboradores en eventos como el pase del Niño se dan en la tercera etapa.
- e. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que gozan los empleados desde los inicios de la empresa.
- f. Los bonos para los paseos también es otro beneficio que siempre han tenido los empleados.
- g. El Festejo de los cumpleaños se dan a partir de la tercera etapa.
- h. El subsidio del parqueadero desde la segunda etapa.
- i. Los préstamos a los empleados siempre han existido y se han enfocado para temas de calamidades domésticas.
- j. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex se promocionó desde la segunda etapa.
- k. El uso de tarjetas de comisariato se da desde la segunda etapa.
- l. Los planes de celular desde la tercera etapa.
- m. Los dormitorios han existido en la primera y segunda etapa, en la tercera etapa desaparecen ya que por temas de seguridad física e industrial esto no es permitido.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

Este momento el tema de recursos humanos está involucrado en la planificación estratégica de la organización.

En las etapas iniciales cuando la empresa era pequeña el gerente que era el dueño estaba más involucrado con los empleados, siempre estaba en la planta saludando, conversando y motivando a la gente. Actualmente ya no es muy común encontrar al dueño en la empresa. Se podría decir que en las etapas iniciales el trabajo de recursos humanos estaba enfocado en mantener una buena relación con los empleados y su trabajo era más netamente operativo.

Hoy el área de talento humano toma fuerza y tiene un rol muy importante dentro de la organización, ya se ha involucrado con el personal mediante los distintos procesos que maneja el área. Como su nombre lo indica el área de talento humano se ha dedicado a sus personas, que constituyen el pilar de la organización.

Por ejemplo, el área de trabajo social actualmente realiza visitas domiciliarias a sus empleados, e incluso apoya en temas psicológicos relacionados a adicciones de los empleados.

### **Codificación de la Pregunta 4.**

Talento humano constituye un área estratégica de la organización y es un área prioritaria.

### **Codificación de la Pregunta 5.**

Un comité de empresa mal llevado puede generar grandes conflictos en las empresas, incluso su cierre, pero en el caso de esta empresa el comité siempre fue llevado de una manera correcta. Nunca existieron huelgas ni conflictos que ocasionen perjuicios a la empresa.

### **Codificación de la Pregunta 6.**

La estructura organizacional es adaptable y flexible, claro que existe un organigrama para mantener un orden, pero la organización se adapta a los cambios.

Cabe recalcar que existen todavía ciertas áreas manejan el óptimo local y no en los óptimos globales.

### **Codificación de la Pregunta 7.**

#### **b. Reclutamiento y Selección.**

Cuando el ingresó a la empresa, no tuvo un proceso de selección, realmente ingresó por recomendaciones. Él ha trabajado la mayor parte del tiempo en la planta y ha visto crecer al área de selección, ha tenido el privilegiado de participar en los concursos internos de los cuales han ganado y ha tenido un crecimiento dentro de la organización. Comenta que existía mucho el tema de referencias o recomendaciones. Considera que los concursos internos forman parte de la tercera etapa. También considera que antes se intentaba llenar las vacantes ya que los procesos no tenían técnica y los procesos no estaban correctamente definidos, conforme ha existido un crecimiento de la empresa, los procesos se han organizado y ahora se busca competencias en las personas, se toma el tiempo necesario para analizar y escoger de varios candidatos a la mejor persona. La decisión final de si un candidato es o no contratado, es un trabajo conjunto entre la jefatura solicitante y el departamento de talento humano como asesor directo.

#### **c. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones tanto en movimiento horizontal como vertical se da en la tercera etapa.
- b. Reclutamiento interno también es parte de la tercera etapa.
- c. Los anuncios en los principales diarios indicando puestos vacantes se ha dado en las tres etapas.
- d. El contacto con las universidades comienza desde la tercera etapa.
- e. Anuncios en los principales carteles de la organización se da en la tercera etapa.

- f. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual y los bancos de datos de los candidatos potenciales se da en la última etapa.

**d. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas de la organización.
- b. Las entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicológicas empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- c. Las pruebas de personalidad empiezan a aplicarse desde la tercera etapa en la organización.
- d. Los exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.
- e. Los concursos internos nacen en la tercera etapa
- f. La movilidad de las personas por sus competencias se da a partir de la tercera etapa.

**e. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da únicamente en la primera y segunda etapa de la empresa.
- b. La contratación mediante tercerizadoras también existe en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.
- e. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

**e. Proceso de Inducción**

Conseguir que el nuevo colaborador aprenda y absorba los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño. Es importante lograr que el colaborador asimile la cultura

organizacional y que se comporte como un miembro que porta la camiseta de la organización, además la información del cargo y las expectativas sobre el trabajo.

El tiempo destinado para la Inducción es aproximadamente toda una media mañana, al empleado le indican sus prestaciones, beneficios, la historia de la empresa pero considera que la Inducción es bastante fría.

Cuando un empleado ingresa a trabajar, el departamento de comunicación envía un mensaje a la empresa indicando el cargo que va a desempeñar esta nueva persona, le parece este mensaje debe ser complementado con una presentación formal de la persona con todas las áreas que va a establecer contacto, ya que esto motiva a la persona. No siempre existe esta presentación formal, considera que debe ser un requisito fundamental antes de que cada persona comience su trabajo.

Los dos momentos más importantes para un empleado es el ingreso y la salida.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- Personal más calificado.
- La selección ya no se realiza a dedo.
- La cultura antes estaba más orientado a la producción, ahora nos preocupamos más por las personas.
- El jefe de línea debe estar preocupado por su personal, no es un trabajo exclusivo de talento humano.
- Los empleados antiguos en cargos de jefaturas no se acoplan a la nueva cultura.

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

- No existe desventajas.

#### **Codificación de la Pregunta 10.**

En la primera etapa el manejo de la información se lo realizaba de manera manual, poco a poco se ha integrado la tecnología en todos los procesos del departamento.

### **Codificación de la Pregunta 11.**

Siempre ha existido la gestión de desempeño pero antes se lo realizaba de una manera más informal, el jefe calificaba a sus trabajadores en función del trabajo cumplido.

Actualmente se realizan las evaluaciones especialmente a los administrativos con la modalidad 360, pero piensa que aún no existe la cultura necesaria para evaluar y para recibir los criterios de una evaluación, esto lo considera de esta manera porque se dan casos de que los pares se evalúan incorrectamente, gana el celo profesional, de igual manera los subordinados siempre evalúan bien a sus jefaturas por temor, le compara a la evaluación como un dibujo de una persona no como una foto, no es la realidad completa del empleado.

En el proceso de evaluaciones llega hasta generarse un plan de acción para mejora del empleado, sin embargo no existe una cultura de seguimiento para el cumplimiento del mismo, sino hasta una siguiente evaluación. Este momento existe un sistema realizado por la misma empresa en la cual las jefaturas pueden acceder para conocer cómo están los subordinados.

Considera que el proceso de seguimiento de evaluaciones debe mejorar mucho, aún se encuentra en etapas iniciales, ya que las jefaturas generan bonos en función de su productividad y no se lleva una medición de cuanto logran desarrollar al personal que está a su cargo. No tratamos de conocer porque existe un desempeño bajo de los empleados, a veces nos es fácil únicamente señalar sus aspectos negativos.

### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Identificar los aspectos que están impidiendo el desarrollo del empleado.
- Nos permite incidir de una manera más rápida los problemas que están presentado.
- Genera oportunidades de mejora en los empleados.

### **Codificación de la Pregunta 13.**

- Desmotivación por las calificaciones obtenidas.
- No existe una cultura para realizar las evaluaciones, los jefes lo toman muy a la ligera y no como un tema que genera un aporte para el desarrollo del personal.

### **Codificación de la Pregunta 14.**

El tema de administración salarial no se realizaba de manera técnica, basándose en bandas salariales, la percepción de las personas era que únicamente necesitaban conversar con el jefe de recursos humanos para que realicen una revisión salarial. El alza salarial se lo hacía al ojo, se daban casos de personas que realizaban el mismo trabajo sin embargo la una ganaba mucho más que la otra, todo esto ha causado problemas que han sido arrastrados hasta la actualidad, pues todavía existe un desequilibrio salarial para algunos casos, claro que el proceso se ha ido tecnificando y el personal ahora gana según su banda salarial, y cada empleado sabe que para ganar más debe tener mayores competencias para subir de cargo o concursar para otros cargos.

Adicionalmente la empresa realiza estudios para conocer cómo están los sueldos en el mercado, la organización trata de estar en la mitad, ni muy bajo de que paga el mercado, ni muy alto de lo que paga el mercado.

El estudio les permite realizar comparativos de sueldos con empresas de la misma área en la misma ciudad, en otras ciudades, en otros países.

### **Codificación de la Pregunta 15.**

Las recompensas salariales como el salario directo, horas extras y bonificaciones siempre han existido desde los inicios de la organización.

En cuanto a las recompensas no salariales, el tema de concursos internos es marcado en la tercera etapa, de igual manera sucede con los reconocimientos que se realizan al personal. La seguridad de empleo es responsabilidad del empleado, probablemente la existencia del comité en las primeras etapas generaba un grado de seguridad en los empleados. La calidad de vida en el trabajo así como el orgullo por la empresa y el trabajo siempre ha existido en todas las etapas de la organización.

La autonomía se puede dar más para cargos administrativos, en la planta es más rutinario el trabajo.

### **Codificación de la Pregunta 16.**

- Ha generado una percepción de equidad salarial.
- Las alzas se realizan en función de variables para cada banda.

### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Existe percepción de tener un salario injusto, esto se da en planta y esto se da por celo profesional y porque también existe diferencias.
- En la planta si existe alguna equivocación por parte del Talento Humano, esto causa mucho malestar.
- Han existido casos de personas que ingresan a la empresa ganando mucho más que el cargo que ya existe en la empresa.

### **Codificación de la Pregunta 18.**

La capacitación siempre ha existido, en mi época nos enviaban al SECAP, actualmente la empresa apoya con porcentajes económicos para estudios de cuarto nivel. Esto es muy importante porque motiva a las personas y se entabla una relación ganar – ganar.

Considera que no se cuantifica como la capacitación mejora el puesto de trabajo, por ejemplo si la empresa ha invertido en un empleados \$ 4000, en que procesos el empleado ha mejorado al aplicar los nuevos conocimientos y cómo estos han contribuido con retorno a la organización.

Muchas veces los empleados reciben capacitaciones caras y se retiran. Los planes de capacitación se realizan en función de las evaluaciones, ya que en este proceso saltan las brechas de los empleados.

#### **Codificación de la Pregunta 19.**

- La capacitación genera motivación y compromiso en las personas.
- La promoción de las escuelas internas

#### **Codificación de la Pregunta 20.**

- La capacitación es extremadamente importante y necesaria.
- No todos los empleados tienen acceso a la capacitación, pero es porque no existen buenos líderes.
- El tema de la escuelas internas, es mal vendida la idea la gente ingresa presionado porque si no asisten no pueden participar en concursos internos.
- No enviar a las personas únicamente por cumplir su presupuesto.
- Depende mucho de los líderes que su personal tenga acceso a las capacitaciones.

#### **Codificación de la Pregunta 21.**

Se debe cumplir con un porcentaje de rotación, por lo que siempre va a existir personal que salga de la empresa. Adicionalmente, se dispone de un proceso para conocer porque la persona se está retirando de la empresa cuando es por voluntad propia.

**Codificación de la Pregunta 22.**

Las leyes gubernamentales favorecen más a los empleados, la empresa siempre ha preocupado por su personal y se ha caracterizado por llevar las cosas de una manera transparente, legal; por los cambios dados por los gobiernos han exigido un mayor control pero no han causado conflictos para la organización.

**Codificación de la Pregunta 23.**

Generalmente los cambios referentes al código del trabajo traen beneficios en mayor proporción para el empleado.

**Codificación de la Pregunta 24.**

Ninguna.

**Codificación de la Pregunta 25.**

Antes las personas estaban consideradas como recursos, ahora el área se dedica a gestionar el desarrollo de las personas. Los nombres van de acuerdo a las tareas que desempeña.

**Codificación de la Pregunta 26.**

Talento humano acompañado por sus valores, considera que el 70 % está enfocado en los valores de las personas. La organización debe buscar los mecanismos como gestionar el talento de las personas.

**Codificación de la Pregunta 27.**

Personas con valores.

**Codificación de la Pregunta 28.**

- Siempre ha existido la cultura.
- Los valores son de la persona.

**Codificación de la Pregunta 29.**

Respeto, sencillez, generosidad, unión, amor y verdad y los practica en todas las actividades diarias.

**Codificación de la Pregunta 30.**

Una persona que no comparte los valores no puede formar parte del equipo de trabajo de la empresa.

**Codificación de la Pregunta 31.**

La cultura actual está orientada a que los jefes sean los principales gestores de sus talentos humanos.

**Codificación de la Pregunta 32.**

Depende mucho de la falta, siempre se trata de dar oportunidades de mejora a las personas, pero si cometen una falta grave lamentablemente tenemos que dejar de prescindir de dicho colaborador.

**Codificación de la Pregunta 33.**

Un árbol frondoso con raíces muy profundas, con un tronco muy grande y muchos frutos que representan los países en donde estamos.

**Codificación de la Pregunta 34.**

El mismo jefe crea la necesidad de un nuevo puesto y lo manifiesta al área de talento humano, el departamento de Desarrollo Organizacional valida la necesidad de la vacante.

## **Informe Cualitativo Entrevista #5.**

### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                                |
|--------------------------|--------------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | Iván Gerardo Martinez Guerrero |
| <b>Edad:</b>             | 36 años                        |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura                       |
| <b>Años de Servicio:</b> | 47 años                        |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe de Ingeniería Industrial  |

### **Informe Cualitativo:**

#### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. El proceso de Reclutamiento siempre ha existido.
- b. El proceso de selección de personal se realizaba mediante un proceso informal, ha existido un avance en el área sin embargo cree que todavía se encuentra en una etapa de proceso y tiene mucho por mejorar.
- c. El proceso de Inducción se manifiesta desde la tercera etapa.
- d. Temas como la contratación, nómina y trabajo social siempre han existido desde los inicios de la empresa.
- e. El área de servicios también siempre ha existido.
- f. El proceso de administración salarial, de gestión de desempeño y capacitación forma parte de la tercera etapa.
- g. La comunicación siempre ha existido, pero se formaliza en la tercera etapa, al comienzo la empresa era pequeña, la comunicación era más verbal no con mucha técnica. Actualmente, la comunicación está en sus inicios, pero requiere de mucha madurez, de fortalecimiento.
- h. El proceso de clima laboral se concentra en la tercera etapa, estamos en una etapa de entendimiento, de aplicación, de desarrollo.
- i. El área médica siempre ha estado presente en la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
- j. La desvinculación del personal en temas de jubilación, ha estado presente en las tres etapas.

- k. La organización se encuentra en este momento trabajando para organizar planes de desvinculación del personal, todavía no existe nada formal. La desvinculación del personal, es un tema muy importante en el cual se debe trabajar, ya que esto es una parte humana, ganarse el sentido de pertenencia de los empleados al saber qué pueden esperar ellos de la organización cuando ya han cumplido sus años de servicio. Existen muchas personas que salen resentidas con la organización.

### **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. El transporte de busetas siempre ha existido, en la primera etapa únicamente para el personal administrativo.
- b. El servicio del comedor y del comisariato se han manifestado en las etapas de la organización.
- c. El subsidio de uniformes se manifiesta desde la segunda etapa.
- d. La entrega de canasta y regalo navideño se da en todas las etapas.
- e. Organizar el pase del Niño con los hijos de los colaboradores es parte de la tercera etapa.
- f. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que siempre ha existido.
- g. Los bonos para los paseos se dan desde la segunda etapa.
- h. El festejo de los cumpleaños en la tercera etapa.
- i. Los préstamos a los empleados siempre han estado enfocados para calamidades domésticas y siempre han existido.
- j. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex se promocionó desde la segunda etapa.
- k. El beneficio de ayudar a los colaboradores con tarjetas de comisariato se da desde la segunda etapa.
- l. El beneficio de que los colaboradores accedan a planes de celular se da desde la segunda etapa.
- m. Los dormitorios han existido en la primera y segunda etapa, en la tercera etapa desaparecen ya que por temas de seguridad física e industrial esto no es permitido.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

Han existido etapas, y cada una ha tenido su momento y se han manejado de acuerdo a las necesidades propias de cada etapa, incluso las aspiraciones de los empleados son diferentes en cada etapa. Recursos Humanos y la Gerencia General siempre han estado atendiendo a las necesidades que se han ido presentando.

En la etapa inicial más preocupados por mantener una buena relación con los empleados, sin detenerse mucho a conocer sus aspiraciones, hoy inclusive el gobierno está sustentado el desarrollo del talento humano.

Considera que hoy, si existe un alineamiento del área de la GRH con la planificación estratégica de la organización, sin embargo lo percibe como un proceso que aún se encuentra en una etapa de transición.

El área del Talento Humano siempre ha estado involucrada con la planificación de la organización, y esto se ha venido dando en todas las etapas. Claro que en sus inicios la administración estaba centrada en los mismos dueños; el cargo de gerente general estaba ocupado por uno de los dueños.

La empresa está en un entorno de cambios, lo que conlleva a que siempre estemos en un aprendizaje y una investigación constante, por lo que muchas áreas del Talento humano están en etapas de transición.

### **Codificación de la Pregunta 4.**

Considera que el área del Talento humano si constituye un área estratégica para organización, ya que las empresas se sustentan por desarrollo de su Talento Humano para potencializar el resultado de la organización. La globalización de las empresas se sustenta en el potencial de sus personas.

### **Codificación de la Pregunta 5.**

El comité se manejó como una instancia mediadora entre los dueños de la organización y el colaborador.

Considera que la organización siempre ha cuidado el bienestar de sus colaboradores, y siempre ha estado muy preocupada por tener una excelente relación, muy independientemente de que existía o no un comité de empresa. La instancia del comité llegó a suceder para que de alguna manera esto fuera entendido por todos los trabajadores.

El comité de empresa no representó una mayor fuerza, realmente nunca existieron conflictos de mayor importancia que llevaran a una huelga, paros de producción, etc. Para su juicio siempre existió una relación muy sana con la empresa, no era necesaria la presión del comité o su existencia para tener una buena relación con los colaboradores, como fruto de esto se vio innecesaria la existencia del mismo por lo que terminó disolviéndose.

### **Codificación de la Pregunta 6.**

Considera que la estructura organizacional es muy flexible, se adapta a los cambios que sean necesarios. Cada jefatura es dueña de la estructura organizacional de su departamento, sin embargo cree que la movilidad de las personas causa cierta inseguridad, si estos movimientos no son correctamente tratados; por lo contrario pueden sentirse motivadas, si se las promociona o existen movilidades horizontales.

Existen momentos de crecimiento y decrecimiento de la empresa que ha llevado muchas veces a recortes de personal, lo cual si genera incertidumbre en los empleados respecto a cambios en los organigramas, o puede causar una reacción reacia de los colaboradores ante oportunidades de movilidades tanto horizontales como verticales.

Las organizaciones modernas, justamente registran crecimiento, por tener estructuras organizacionales flexibles que se acondicionan y hacen que los empleados se sientan mejor por su desempeño, por su alcance, por su desarrollo.

## **Codificación de la Pregunta 7.**

### **a. Reclutamiento y Selección.**

Posiblemente el proceso de selección no era técnico en la primera etapa, sino algo más informal, pero el hecho de que la empresa haya tenido un gran crecimiento significa que la gente seleccionada fue muy buena.

El perfil del puesto incorpora tanto las características como las competencias que son necesarias para el cargo. Considera que las características del puesto son importantes como requisitos del puesto, sin embargo cree que el proceso de selección va más allá de cubrir una vacante, se buscan personas para que se desarrollen en la empresa. Claro que existen momentos en que los empleados son contratados por plazo corto por temas de temporada, además depende mucho del comportamiento del empleado para desarrollarse en la empresa.

La empresa trata de contratar personas con mucha potencialidad, pero sobre todo que compartan los valores de la organización. Antes el proceso era más empírico, más informal y sin lugar a dudas la técnica y el uso de herramientas va a permitir que el proceso se realice de mejor manera y sea mucho más efectivo, lo que se manejaba antes era el sentido de sinergia, de química con las personas, que las personas correspondan a la filosofía con la que trabaja la organización, esto se realizaba el momento de la entrevista mediante las percepciones.

También midiendo si la persona tiene aspiraciones, proyecciones, también algo muy importante son las referencias que tiene la persona.

No se puede decir que todos los procesos de reclutamiento y selección hayan sido perfectos, se han tenido malas elecciones.

Considera que el reclutamiento interno, ha traído grandes beneficios a la organización. Pero cree que si deben ingresar a la empresa personas externas, como para refrescar la organización.

En su área ha existido el involucramiento con las universidades, los estudiantes realizando prácticas, esto es muy importante porque se aprende en conjunto.

La decisión final de contratación del empleado, es un trabajo conjunto del jefe departamental con el asesoramiento de Talento Humano. Incluso muchas veces se va más allá, se contempla la opinión del equipo de trabajo del departamento solicitante.

**b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal y vertical) se da en la tercera etapa.
- b. Reclutamiento interno para concursos de vacantes se da en la tercera etapa.
- c. Los anuncios en los principales diarios indicando puestos vacantes se ha dado en las tres etapas.
- d. El contacto con las universidades también se manifiesta en las tres etapas.
- e. Anuncios en los principales carteles de la organización se ha dado en las tres etapas.
- f. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual se da en la última etapa.
- h. Los bancos de datos de los candidatos potenciales se da desde la segunda etapa.

**c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas.
- b. Las entrevistas también se dan en todas las etapas, quizá en la primera etapa de una manera más empírica e informal.
- c. Las pruebas de conocimientos y pruebas de personalidad empiezan a aplicarse desde la segunda etapa.
- d. Las pruebas psicológicas empiezan a aplicarse desde la tercera etapa.
- e. Los exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.

- f. Los concursos internos y la movilidad de las personas por sus competencias se da a partir de la tercera etapa.

#### **d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da en la primera y segunda etapa
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.
- e. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

#### **e. Proceso de Inducción**

Conseguir que el colaborador aprenda y absorba los valores, normas y pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño, es una tarea muy importante; lo que se busca es que el colaborador se comporte como un miembro que porta la camiseta de la organización, que asimile la cultura organizacional y tenga claro los objetivos de su puesto de trabajo.

No está muy claro en cómo se realiza actualmente el proceso de inducción, sin embargo considera que dicho proceso no es simplemente una charla de varias horas, sino todo un proceso de entrenamiento, de adaptación para que el nuevo colaborador pueda adecuarse de la mejor manera en su puesto de trabajo. Es muy importante que cada jefe departamental tenga un plan de inducción para su subordinado, en su caso estima que el tiempo que le han dedicado al proceso es de aproximadamente seis meses. Es un proceso de permanencia y seguimiento.

La seducción al empleado mediante el proceso de inducción, también es algo muy importante y cree que este tema se da mediante el clima laboral. Los jefes y los equipos de trabajo deben fomentar la seducción del empleado, y debe ser parte de la cultura, piensa que todavía falta mucho por trabajar en este tema.

Posiblemente en el área administrativa sea mayor la seducción al empleado, ya que los ámbitos en los que se trabaja son más amplios, más generosos, más cómodos, hasta el ámbito social es diferente en relación a la planta; ya que en el área de planta por su propia naturaleza el ambiente es más agresivo y el trabajo es más rutinario, la percepción de los empleados puede ser de únicamente trabajo y nada más. Por esta razón considera que es fundamental trabajar en este tema que debe formar parte de la cultura de la organización, crear un ambiente de mayor cordialidad, no someter a un colaborador nuevo a altos grados de presión, por lo contrario explicar los objetivos de su puesto de trabajo la influencia que causa en el proceso productivo y los objetivos organizacionales, para concientizar sus tareas. El momento en que se siembre la cultura de hacer sentir bien a un colaborador nuevo, cambia totalmente el panorama y los resultados con la nueva persona.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- Contratación de personas con calidad.
- Las decisiones son objetivas y no subjetivas

#### **Codificación de la Pregunta 9.**

- Faltan procesos para los empleados que no ganan los concursos.

#### **Codificación de la Pregunta 10.**

El manejo de la información en etapas iniciales era manualmente, posteriormente se incorporaron los sistemas para nómina, evaluaciones, etc.

### **Codificación de la Pregunta 11.**

La técnica de evaluación al personal, es una herramienta muy valiosa para generar áreas de oportunidad, área para mejorar. Si la herramienta es utilizada para mirar todo lo bueno del colaborador y las brechas como oportunidades de mejora, la herramienta no causaría polémica.

Por otra parte el proceso es un poco minucioso, y aún no existe la cultura para tomarnos el tiempo necesario en realizar la evaluación. El tiempo que absorbe realizar una evaluación a un empleado es considerable.

Este momento no se conocen las evaluaciones más que de los jefes inmediatos, sería importante fomentar una cultura en la empresa, para conocer a las personas que me evalúan, incluso esto ayudaría mucho en los planes de acción. Cuando todos coinciden las brechas o las oportunidades de mejora para el empleado son muy claras, pero si existe variedad entonces se presenta la dificultad para armar los planes de acción. Sin embargo cree que falta cultura tanto del evaluador como del evaluado.

Por otra parte piensa que no existe un seguimiento real de los planes de acción que se plantean para el empleado, sino hasta una nueva evaluación, y en muchos casos el empleado ya pudo haberse movilizado hacia otro cargo en donde las brechas presentadas en temas de conocimiento ya no son tan importantes o incluso ya no existen para este nuevo cargo. Es muy importante que el momento de la retroalimentación jefe – subordinado se genere el compromiso del empleado para que en función de todos los aspectos que han sido calificados como bajos se mejore sin descuidar sus calificaciones altas.

Considera que el compromiso si existe en los empleados, ya que el clima laboral es muy bueno en la organización y esto mismo genera el compromiso del empleado por mejorar. Cuando existe una buena relación del empleado con el jefe y a su vez con la organización, la persona comprende mejor los aspectos que debe mejorar, y existe una mayor fluidez para el cambio, por lo contrario cuando no existe una buena relación existe resistencia al cambio y una rebeldía en cuanto a las calificaciones recibidas.

Una buena planificación genera resultados para los empleados y para la organización. Se presta una mayor atención a los puntos críticos que tienen los empleados, y creo que depende mucho del jefe y del empleado mismo ir observando los avances que existen.

#### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Genera oportunidad de mejora y crecimiento.
- Los planes de acción son más concretos y precisos.

#### **Codificación de la Pregunta 13.**

- Falta de cultura para evaluar.
- Falta de cultura para recibir los resultados de la evaluación.
- Falta de compromiso.
- No existe un seguimiento de los planes de acción.

#### **Codificación de la Pregunta 14.**

La administración salarial se da en la tercera etapa, antes este proceso se lo realizaba a dedo y existen algunos temas que han quedado rezagados de las etapas anteriores y que hasta ahora no se pueden dar por finiquito, todavía falta por regularizar. Existen cargos con bandas salariales que no están de acuerdo al mercado, falta afinar los perfiles de cargo. Existen cargos y bandas que deben regularizarse de acuerdo al mercado.

### **Codificación de la Pregunta 15.**

En cuanto a las recompensas salariales, el tema del salario, y cualquier otra bonificación extra siempre han existido en la organización. La empresa siempre se ha preocupado por sus colaboradores y esto ha generado un clima laboral bueno, por lo la calidad de vida en el trabajo también siempre ha existido.

La presencia, el prestigio que ha ganado la empresa, genera orgullo en los colaboradores. Los temas de promociones internas y reconocimientos formales a los colaboradores se hacen presentes en la tercera etapa.

### **Codificación de la Pregunta 16.**

- La gente percibe equidad salarial y esto evita egoísmos.
- Existen criterios para realizar alzas salariales ya no son simplemente al dedo.

### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Desmotivación por no estar de acuerdo con la banda salarial.

### **Codificación de la Pregunta 18.**

Las brechas de capacitación salen a partir de las evaluaciones, pero el colaborador también puede sugerir temas de capacitación que son imprescindibles para su puesto de trabajo. Considera que existen limitaciones en presupuesto a la capacitación, esta limitación puede venir por parte de la organización por lo que muchas veces son cuestionados los temas de capacitación; y también la limitación lo ponen muchas veces los empleados cuando ellos deben pagar un porcentaje de la capacitación y se ven influenciados en su presupuesto.

Considera que debe existir un trabajo conjunto con el área de Talento Humano en donde se indique el presupuesto para el área y que se desea mejorar, crear un plan de trabajo. Este momento es un tema informal, se entrega las necesidades pero no

existe un seguimiento real. En el caso de su área realizan entrenamientos entre los propios compañeros.

#### **Codificación de la Pregunta 19.**

- Motivación en los empleados.
- Fidelidad con la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 20.**

- Pérdidas de la empresa cuando los colaboradores se retiran.
- Los trabajadores lo ven como una condición para poder participar en concursos para nuevos cargos.
- La falta de compromiso del colaborador al resistirse a capacitaciones donde debe cubrir parte del costo.

#### **Codificación de la Pregunta 21.**

Conoce que existe una entrevista formal para las personas que se retiran de la organización por su voluntad.

#### **Codificación de la Pregunta 22.**

La empresa siempre ha realizado las cosas de una manera legal, clara y transparente; los cambios que se den deben ser acatados por la empresa, considerando que la empresa nunca ha buscado perjudicar a sus colaboradores.

**Codificación de la Pregunta 23.**

- Genera más orden, más control para los procesos internos

**Codificación de la Pregunta 24.**

- Ninguna.

**Codificación de la Pregunta 25.**

Los diferentes cambios de nombre que ha tenido el departamento están de acuerdo a las actividades que desempeñan, han avanzado mucho pero aún tiene muchas cosas que corregir.

**Codificación de la Pregunta 26.**

Es un elemento vital para la organización, sin personas las organizaciones no tienen vida.

**Codificación de la Pregunta 27.**

Personas que compartan fuertemente los valores.

**Codificación de la Pregunta 28.**

La cultura basada en los valores se ha mantenido a lo largo del crecimiento de la empresa.

**Codificación de la Pregunta 29.**

Los valores son practicados con el ejemplo, cada uno de nosotros los aplicamos a diario con nuestras actividades, respetando a nuestros compañeros, siendo generosos, etc.

**Codificación de la Pregunta 30.**

Se evalúan mucho los valores. Y esto ha logrado que muchas personas mejoren. Los valores siempre han existido en la organización, el momento en que la empresa comienza a fortalecer los valores de los empleados es mediante las evaluaciones, en donde la persona conoce como su actitud es percibida en la organización; el compromiso generado con el colaborador ha permitido que muchas personas cambien y tengan una mejor actitud dentro de la organización y esto es importante porque el cambio no solamente queda o sirve para la organización, sino lo es para la propia persona, la misma que va llevar este cambio a la sociedad, a su hogar.

**Codificación de la Pregunta 31.**

Considera que los jefes departamentales tienen la responsabilidad sobre los subordinados sin embargo no está arraigada esta cultura, se debe trabajar mucho en esta área. Nuestro día a día nos hace olvidar de las obligaciones con nuestros colaboradores.

**Codificación de la Pregunta 32.**

Depende mucho de la falta que realiza la persona, sin embargo la organización siempre busca dar oportunidades de mejora para todas las personas.

**Codificación de la Pregunta 33.**

Es una empresa muy interesante porque tiene de todos los ingredientes que a término profesional uno quisiera practicar, se convierte en la universidad de la vida porque genera experiencias. La empresa se está desarrollando, está a la vanguardia en términos de filosofías, de tecnología.

Todo el tiempo se fomenta el desarrollo, mantiene a su personal activo. Nos vuelve emprendedores, considera que la empresa ha crecido con todo lo que tiene adentro, ha crecido con su gente. El reflejo de la empresa está en su gente.

Considera a la empresas como un árbol grande, frondoso, con raíces muy profundas. La empresa genera pertenencia, orgullo, prestigio a las personas que laboran dentro de la organización.

**Codificación de la Pregunta 34.**

Cada jefe departamental es dueño de su propia estructura organizacional. Debe pasar por la aprobación del departamento de talento humano y una validación del departamento de Métodos y Procesos.

## **Informe Cualitativo Entrevista #6.**

### **Datos Biográficos del Entrevistado.**

|                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <b>Nombre:</b>           | Elvia Yolanda Pillco Loza  |
| <b>Edad:</b>             | 44 años                    |
| <b>Nivel Jerárquico:</b> | Jefatura                   |
| <b>Años de Servicio:</b> | 25 años                    |
| <b>Cargo Actual:</b>     | Jefe de Nómina y Contratos |

### **Informe Cualitativo:**

#### **Codificación de la Pregunta 1.**

- a. El proceso de Reclutamiento tiene lugar en la tercera etapa.
- b. El proceso de Selección se manifiesta desde la primera etapa.
- c. El proceso de Inducción se manifiesta desde la tercera etapa.
- d. La contratación, la nómina y el trabajo social están presentes en todas las etapas.
- e. El área de servicios también ha estado presente en todas las etapas.
- f. El proceso de administración salarial, la de gestión de desempeño, la capacitación se formalizan en la tercera etapa.
- g. El área de comunicación es nueva y se manifiesta en la tercera etapa.
- h. El proceso de clima laboral se manifiesta en todas las etapas, la presencia de empresas externas realizando temas de clima laboral se da desde la tercera etapa.
- i. El área médica siempre ha estado presente en la organización desde sus inicios hasta la actualidad.
- j. La desvinculación del personal en temas de jubilación, ha estado presente en las tres etapas.
- k. No existen planes de retiro de personal.

#### **Codificación de la Pregunta 2.**

- a. El transporte de busetas, el servicio del comedor y el comisariato siempre ha existido.

- b. El subsidio de uniformes siempre ha existido con la diferencia que en la primera etapa existe un subsidio por la totalidad del uniforme.
- c. La entrega de canastas y regalo navideño, siempre han existido.
- d. Organizar el pase del Niño con los hijos de los colaboradores se ha dado en la tercera etapa.
- e. Tener vacaciones en carnaval y el miércoles de ceniza es un beneficio que siempre ha existido.
- f. Los bonos para paseos se manifiesta en todas las etapas.
- g. El festejo de los cumpleaños y el subsidio del parqueadero se manifiestan desde la tercera etapa.
- h. Los préstamos a los empleados siempre han existido y se han enfocado en temas de calamidad doméstica.
- i. El beneficio de comprar electrodomésticos en la comercializadora Marcimex existe desde la tercera etapa.
- j. El uso de tarjetas de comisariato planes de celular se manifiesta desde la segunda etapa.
- k. Los dormitorios han existido en la primera y segunda etapa, en la tercera desaparecen por temas de seguridad.

### **Codificación de la Pregunta 3.**

En la primera etapa los objetivos eran más industriales enfocados netamente en mantener una buena relación laboral con los trabajadores, por lo que se ponía mucho énfasis en el pago.

Los dueños de la empresa a través de cargos gerenciales en las primeras etapas siempre estuvieron involucrados, su participación sobre los empleados era directa.

En la tercer etapa existe un desvinculamiento de los dueños y los cargos gerenciales son asumidos por personas ajenas a la familia. Considera que desde ese momento recursos humanos toma fuerza dentro de la organización.

La preocupación de recursos humanos es el desarrollo de las personas, formar líderes con excelencia.

Un ejemplo del código de ética es que cuando se contrata personal evitar que este sea pariente directo y que trabaje en la misma área, para evitar cualquier tipo de intereses individuales.

#### **Codificación de la Pregunta 4.**

Siempre ha sido un área estratégica para la organización, pero el trabajo del departamento no estaba visualizado para el resto de la organización.

#### **Codificación de la Pregunta 5.**

Para cualquier organización los comités de empresas siempre han sido vistos como una amenaza, ya que pueden causar conflictos internos y pueden exigir mucho más de lo que la organización puede dar, por lo contrario para los empleados la existencia de un comité puede significar muchos beneficios entre ellos la seguridad en el empleo, alzas salariales constantes, el comité también puede generar que gente no muy competente forme parte de la organización. La gente antigua todavía genera cierto rechazo a los procesos actuales de recursos humanos, e incluso esto se ve reflejado en las encuestas de clima laboral. La existencia del comité garantizaba bonos o alzas salariales fijas cada año, este momento existen parámetros de validación para que exista un alza salarial.

#### **Codificación de la Pregunta 6.**

La estructura organizacional de la empresa ha manifestado cambios que están de acuerdo con su crecimiento. En la etapa inicial la empresa era pequeña y no existían mayores cambios, existía estabilidad en la estructura, actualmente la estructura es muy cambiante. Estos cambios pueden estar relacionados con los cambios que vive el mundo moderno.

## **Codificación de la Pregunta 7.**

### **a. Reclutamiento y Selección.**

Ingresó a la empresa por casualidad, realizó prácticas en la empresa y le llamaron, no tuvo ningún proceso de selección, no le solicitaron nunca recomendaciones, certificados. De forma muy informal le indicaron sus funciones de trabajo.

En este momento los jefes de línea son partícipes del proceso de selección, proponen esquemas de pruebas, realizan entrevistas, etc. La decisión final para contratar a un candidato es un trabajo conjunto entre recursos humanos y la jefatura del departamento solicitante.

### **b. Técnicas de reclutamiento**

- a. El reclutamiento interno por medio de ofertas de promociones (movimiento horizontal y vertical) se da en la tercera etapa.
- b. Reclutamiento interno para concursos de vacantes se da en la tercera etapa.
- c. Los anuncios en los principales diarios indicando puestos vacantes se ha dado en las tres etapas.
- d. El contacto con las universidades comienza desde la segunda etapa.
- e. Anuncios en los principales carteles de la organización se ha dado en las tres etapas.
- f. La presentación de futuros candidatos por los mismos empleados de la organización se ha dado en las tres etapas.
- g. El reclutamiento virtual y los bancos de datos de los candidatos potenciales se da en la última etapa.

### **c. Técnicas de selección**

- a. Las referencias o recomendaciones personales se dan en todas las etapas, pero la diferencia es que además de las referencias el candidato debe cumplir con todo el proceso para analizar sus calificaciones.
- b. Las entrevistas se dan desde la segunda etapa.

- c. Las pruebas de cocimientos, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad, exámenes médicos se realizan desde la tercera etapa.
- d. Los concursos internos forman parte de la tercera etapa.
- e. La movilidad de las personas por sus competencias se da en todas las etapas.

#### **d. Proceso de Contratación**

- a. La contratación por horas se da en la primera y segunda etapa.
- b. La contratación mediante tercerizadoras se da en la primera y segunda etapa.
- c. Los contratos a tiempo completo se dan en las tres etapas.
- d. Los contratos a medio tiempo se dan en las tres etapas.
- e. Los contratos verbales o informales nunca se han dado en la empresa.

#### **e. Proceso de Inducción**

En la inducción se hace entrega del reglamento interno, se da una charla general, se usa videos de la organización, la visión, misión y objetivos de la empresa, la cultura, los valores.

#### **Codificación de la Pregunta 8.**

- Tener un personal más calificado.

#### **Codificación de la Pregunta 9. Desventajas**

- La percepción del tiempo de entrega para los candidatos es muy alto.

#### **Codificación de la Pregunta 10.**

En la primera etapa el manejo de la información se lo realizaba de manera manual, en la segunda etapa se comienza a hacer uso de la tecnología y se automatizan muchos procesos, en esta tercera etapa se continúa mejorando.

#### **Codificación de la Pregunta 11.**

Antes no existían las evaluaciones de desempeño, era un tema más de los jefes con sus subordinados. Hoy existe un software mediante el cual se realizan las evaluaciones a los empleados, pero es muy minucioso y toma demasiado tiempo realizarla. Por otra parte no existe una cultura en los evaluadores y evaluados.

#### **Codificación de la Pregunta 12.**

- Genera oportunidades de crecimiento
- Permite identificar problemas

#### **Codificación de la Pregunta 13.**

- Considera que la planta no existe una correcta retroalimentación de las evaluaciones, o los motivos por los cuales el empleado no percibe un alza salarial, debido a su comportamiento a brechas que deben ser cerrados, y como obrero desconoce genera malestar.
- El sistema es muy tedioso, muy demorado.
- Las jefaturas no realizan un seguimiento

#### **Codificación de la Pregunta 14.**

Actualmente se maneja el sistema de bandas salariales con lo que se ha conseguido una equidad interna. Antes las alzas salariales se realizan bajo percepción, sin ningún criterio y esto originó que empleados en el mismo cargo perciban diferente

remuneración. Considera que falta una correcta comunicación a los empleados sobre en qué banda se encuentran y hasta donde pueden aspirar.

#### **Codificación de la Pregunta 15.**

La empresa siempre ha cancelado el salario y otros rubros extras. El desarrollo de las personas se da a partir de los concursos internos.

Considera que todos los que trabajan para la empresa se sienten orgullosos.

#### **Codificación de la Pregunta 16.**

- Equidad salarial.
- Criterios para alzas salariales.

#### **Codificación de la Pregunta 17.**

- Ocasiona malestar en las personas porque no existe una correcta comunicación sobre el sistema utilizado.

#### **Codificación de la Pregunta 18.**

La capacitación está en función de las brechas detectadas en el sistema de evaluación, pero no existe un compromiso arraigado de las jefaturas para hacer cumplir los planes de capacitación, también se siente que recursos humanos no da seguimiento muchas veces se quedan en simples compromisos, no se concretan.

#### **Codificación de la Pregunta 19.**

- Genera resultados para la organización

#### **Codificación de la Pregunta 20.**

- No se generan compromisos de permanencia

#### **Codificación de la Pregunta 21.**

Actualmente existen entrevistas de salidas para validar parámetros que motivan a la gente a abandonar su puesto de trabajo, en casos críticos la organización intenta retener al colaborador.

#### **Codificación de la Pregunta 22.**

Las nuevas leyes han favorecido más a los empleados que a la empresa misma, como fue el caso de la eliminación de las tercerizadoras.

El nuevo código de trabajo incorpora la eliminación de la jubilación.

#### **Codificación de la Pregunta 23.**

- Ninguno, el tema de gobierno electrónico a favorecido los procedimientos internos del departamento.

#### **Codificación de la Pregunta 24.**

- Ninguna.

#### **Codificación de la Pregunta 25.**

La empresa siempre ha considerado a sus colaboradores como seres humanos, pero la labor de recursos humanos en las primeras etapas no tenía un papel protagónico y no existía las técnicas ni las herramientas adecuadas que propicien el desarrollo de las personas, incluso el entorno en el que se encontraba la organización era diferente. El tamaño de la empresa era diferente. Todos los cambios que hemos vivido y que vive el mundo actual también han causado cambios internos como lo es el cambio del nombre, pero este cambio está respaldado con el trabajo que viene desarrollando el departamento. Hoy el departamento se encuentra gestionando el talento de sus

colaboradores y también formalizando los valores que siempre han existido en la organización.

Ya no se habla de recurso sino de Talento. Incluso la cultura que quiere cultivar la organización es que todos los jefes departamentales constituyen jefes de recursos humanos, el departamento de recursos humanos se vuelve un consultor, un asesor dentro de la organización.

**Codificación de la Pregunta 26.**

Son las personas que tienen una excelente actitud.

**Codificación de la Pregunta 27.**

Gente con valores y una buena actitud.

**Codificación de la Pregunta 28.**

La empresa siempre ha practicado los valores. Los dueños han demostrado estos valores.

**Codificación de la Pregunta 29.**

Los valores que la organización práctica son el respeto, sencillez, amor, unión, generosidad, verdad. Estos son valores se viven en todas las actividades diarias de la organización, permitiendo que la gente tenga libertad de expresión, de crecimiento, aceptando criterios, buscando siempre el bienestar de las personas, que no estén sobrecargadas de trabajo, trabajo en equipo. Los valores se practican con el ejemplo. El respeto que tienen todos los jefes y dueños

**Codificación de la Pregunta 30.**

No debería ingresar.

**Codificación de la Pregunta 31.**

La cultura que quiere cultivar la organización es que todos los jefes departamentales constituyen jefes de recursos humanos, el departamento de recursos humanos se vuelve un consultor, un asesor dentro de la organización.

**Codificación de la Pregunta 32.**

Depende de la falta y se le coloca una novedad de evaluación, se dan nuevas oportunidades, pero si el empleado reincide se lo tendrá que despedir.

**Codificación de la Pregunta 33.**

Un árbol grande, ni muy joven, ni muy viejo, pero con grandes cimientos que permitan soportar cualquier contratiempo. Frondoso con muchas hojas, flores. La empresa está en una posición estable en una posición de respeto frente al resto de las empresas.

**Codificación de la Pregunta 34.**

El jefe departamental es dueño de su estructura, el crea las vacantes pero este tiene un respaldo del departamento de métodos y procesos quienes emiten un informe sobre la carga la carga de trabajo existente y sobre la necesidad o no de crear una nueva vacante. El jefe tiene la decisión y debe ser compartida con Recursos Humanos.