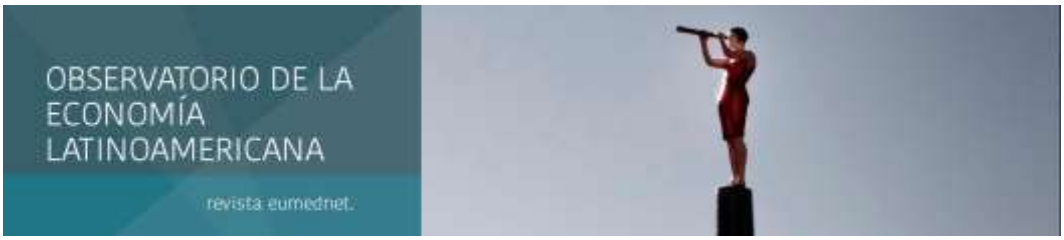

Ecuador – septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Geoconda Marisela Velasco Castelo
Magister en Gestión Industrial y Sistemas Productivos, Ingeniera Mecánica.
geocovelasco@hotmail.com
Docente de la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: Esc. de Ingeniería Industrial

Gloria Elizabeth Miño Cascante
Phd. en Ciencias Económicas- Magíster en Dirección de Empresas Mención Proyectos- Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa
gmino@espoch.edu.ec / gloriamino@yahoo.es
Vicerrectora Académica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Pablo César Sinchiguano Conde
Maestro en Ingeniería con Especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad – Tecnológico de Monterrey, Ingeniero Mecánico
psinchiguano@espoch.edu.ec / pablosin2000@gmail.com
Docente de la Facultad de Mecánica de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo: Esc. de Ingeniería Automotriz e Ingeniería Mecánica.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Geoconda Marisela Velasco Castelo, Gloria Elizabeth Miño Cascante y Pablo César Sinchiguano Conde (2017): "Implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias para mejorar la productividad", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea:
http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/gestion-talento-humano.html

Resumen

El presente trabajo de investigación se trata de la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias y el análisis de la variación en los niveles de productividad que se generan como efecto de su aplicabilidad. El modelo se basa en la utilización de elementos de entrada que permiten establecer un diagnóstico situacional partiendo de la operatividad, estructura organizacional y el entorno en el que lleva a cabo la actividad comercial así también del estudio de los niveles de ventas de los productos en una empresa de Lácteos en la ciudad de Riobamba. El modelo se basa en un organigrama puntualizando los puestos de trabajo generando una nueva área que se encargue específicamente del Talento Humano además la elaboración de los perfiles de cargo de cada área ayuda a un mejor desenvolvimiento del trabajador, se desarrolla un sistema documental detallando a cada proceso con su codificación respectiva, para la evaluación se aplica un test de personalidad 16pf herramienta psicológica el cual indica si la persona es apta o no para desempeñar el cargo asignado. El uso de herramientas estadísticas para el análisis permitió establecer las condiciones cualitativas y cuantitativas las condiciones de desempeño de la organización en lo referente al personal y el impacto en los niveles de productividad.

Palabras claves: Productividad, Competencia, Talento Humano, Perfil, Personalidad

Abstract:

The present research is about the implementation of a human talent management model by competencies and the analysis of the variation in the levels of productivity that are generated as

an effect of its applicability. The model is based on the use of input elements that allow to establish a situational diagnosis based on the operability, organizational structure and the environment in which it carries out the commercial activity as well as the study of the sales levels of the products in a dairy company in the city of Riobamba. The model is based on an organizational chart specifying the jobs generating a new area that is specifically responsible for Human Talent. In addition, the development of the job profiles of each area helps to improve the worker's performance. A documentary system is developed detailing each process with its respective codification, for the evaluation is applied a personality test 16pf psychological tool which indicates whether the person is fit or not to perform the assigned position. The use of statistical tools for the analysis allowed to establish the qualitative and quantitative conditions the performance conditions of the organization in terms of personnel and the impact on productivity levels.
.

Keywords: Productivity, Competence, Human Talent, Profile, Personality

1.- INTRODUCCIÓN

En el Ecuador las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a un sistema socio económico variable afectando al desarrollo del país, el alto impacto en el avance tecnológico y científico interviene en los procesos productivos y en la gestión de la organización principalmente en el área del talento humano.

Esta realidad hace que la relación organización - personal cambie continuamente buscando el desarrollo profesional y la máxima potencialización de las competencias en cada uno de los trabajadores. Ante estos retos se propone un sistema de gestión de talento humano por competencias como alternativa idónea para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros con el propósito de incrementar la productividad.

La alternativa de un modelo organizativo es de gran importancia para las empresas ya que prioriza su análisis de estudio en la estructura efectiva de los procesos.

Según Bonnet, L. (1993), buena parte de las organizaciones industriales anhelan incorporar un modelo de gestión de talento humano para comprometer el futuro de la organización.

Muñoz, M. y Soto, F. (2017) mencionan que las competencias laborales se han convertido en un paradigma de gestión del Talento Humano en las organizaciones siendo su evolución y establecimiento un estándar en la gestión de personas. Las competencias son las capacidades de una persona para lograr un desempeño exitoso en la organización cuya meta es atraer, desarrollar y mantener un talento humano idóneo mediante alineación consistente de la gestión por competencias para obtener una óptima productividad.

Es así que se requiere de un modelo de gestión de talento humano por competencias que ayude a la organización a tener una visión correcta del para qué y por qué son parte de ella. Este modelo analiza la realidad del personal ante los niveles emocionales, sociales e intelectuales, la eficiencia en sus labores, la pertinencia en sus puestos de trabajo, la administración de un grupo de personas desarrollando acciones competitivas en base a sus habilidades y destrezas todo esto aportará a un mejoramiento global de la organización alcanzando el éxito a través, del personal adecuado. Es ahí en donde la gestión de talento humano ocupa un papel muy importante dentro de la organización, siendo una base estratégica para el mejoramiento productivo.

Toda empresa está expuesta a la inconformidad de los trabajadores o al clima organizacional en un momento determinado convirtiéndose en una preocupación para la alta gerencia por esta razón se debe actuar de manera estratégica utilizando técnicas en la administración del personal para mejorar el desempeño en el trabajo.

Lozano, L.(2007) identificó que la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral facilita los niveles de productividad que tienen las organizaciones dado que su comportamiento demuestra lo que ellos ven y cómo se sienten así como la pertinencia e identidad tienen una gran incidencia en su

desempeño laboral puesto que estos permiten evaluar el potencial de los empleados y establecer si se relacionan con los de la organización.

Gallego, M. (2000) menciona que la teoría de “Competencias” se constituye por tanto en una metodología que permite al área de gestión humana y desde ella a sus procesos: diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo entre otros, contribuir al logro de los objetivos organizacionales, constituyéndose así en una estrategia fundamental para la organización.

2.- SITUACIÓN ACTUAL DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS.

Según Pérez, O.(2014) La empresa de la actualidad ha evolucionado, los cambios que suceden en el mundo tienen una influencia notoria e importante en las decisiones que se toman y las acciones que se llevan a cabo en las organizaciones, es por esto que cada una de las piezas que las conforman debe de adaptarse de manera óptima a estos cambios y es aquí donde el recurso humano toma otra dimensión al considerarse que al aumentar sus capacidades y aptitudes podrá entregar el máximo esfuerzo a su trabajo y se sentirá orgulloso de su aportación a la empresa.
La fuerza laboral es una parte importante dentro de toda organización, considerada como eje fundamental para el desarrollo empresarial y sus competencias contribuyen satisfactoriamente a la productividad.

3.- POLÍTICAS Y REGLAMENTOS

Los términos de referencia para el talento humano por competencias están basados en la NORMA ISO 9001:2015.
La norma ISO 9001, en su apartado 6.2, trata sobre los recursos humanos en una empresa. Para que una norma pueda satisfacer a sus clientes de manera eficaz deberá ofrece un producto de calidad. Se considera de calidad los recursos humanos según:

Cuando es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
Cuando sea consciente de la importancia de sus acciones en relación con la calidad.
Cuando se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.

Personal competente

El personal competente, es el que lleva a cabo las acciones que **dan el fruto de su trabajo en la empresa**. Hace que la organización sea excelente.
La norma ISO 9001 considera competente a un empleado cuando **cumple con cuatro requisitos**:
Educación
Formación
Habilidades
Experiencia

4.- MATERIALES Y MÉTODOS

Caracterización del talento humano

El talento humano de la empresa está conformado por 44 personas entre las cuales se encuentran distribuidas en las diferentes área, realizando un análisis de los trabajadores que laboran dentro de la organización, se considera ciertos parámetros de estudio como género, edad y formación.

Analizando el género del talento humano se obtuvo lo siguiente:

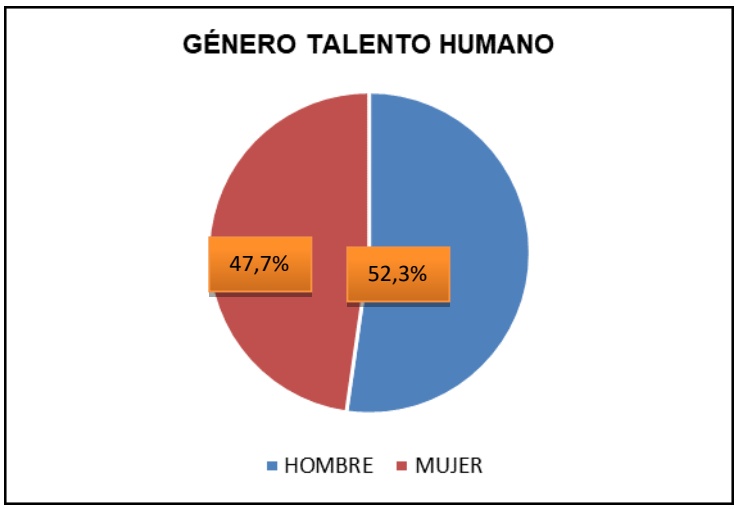

Gráfico No. 1 Género en los trabajadores en la empresa

Como se puede observar en la figura 1 el 52,3% corresponde al género masculino y el 47,7% corresponde al género femenino, concluyendo que en la empresa existe una equidad de género, sus áreas están conformadas por grupo balanceados de personas que permite mantener una relación laboral favorable.

Género del talento humano

Área	Total	Número de Hombre	Porcentaje (%)	Número de Mujeres	Porcentaje (%)
Administración	5	2	4,5	3	6,8
Transporte	6	6	13,6	0	0,0
Apoyo	4	2	4,5	2	4,5
Producción	29	13	29,7	16	36,4
TOTAL	**44**	23	**52,3**	21	**47,7**

Tabla 1. Análisis de género del talento humano

Edad del talento humano

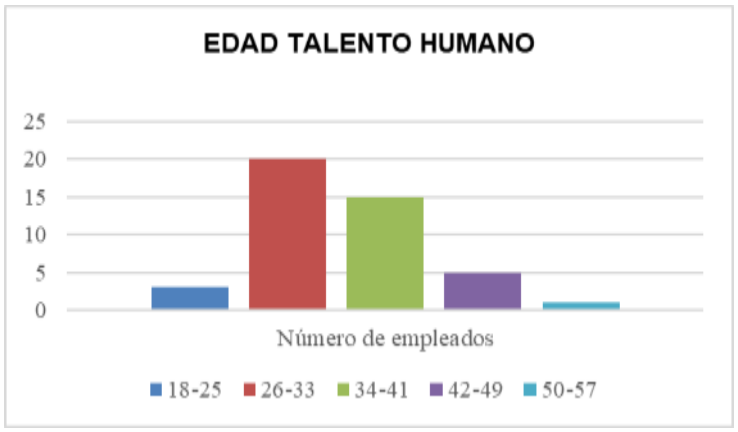

Gráfico No. 2 Edad de los trabajadores en la empresa

Analizando la edad de los empleados de la empresa se constata que el régimen de edad que predomina el talento humano está entre 26 y 41 años, siendo este grupo de talento humano favorable para la empresa porque tiene buen rendimiento y representa el 79% de toda la fuerza laboral.

Análisis de la Situación Actual

Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa empezando con el grado académico o nivel de educación que posee cada trabajador con el objetivo de saber si posee o no los conocimientos para desarrollar las actividades que tienen a cargo tanto en el área administrativa como en el área de producción.

Una observación de lo que ocurre en la empresa permite diagnosticar si existe o no multifuncionalidad en las actividades ejecutadas en el área de producción, de esta manera se evidencia la problemática existente debido a los tiempos muertos en el proceso de producción sumado la no existencia de perfiles de cargo de cada trabajador.

Gráfico No. 3 Análisis de instrucción formal

El estado actual refleja estos resultados en cuanto al nivel de formación del talento humano de la empresa, cifras que evidencian un déficit de conocimiento y de competencias de cada trabajador, entonces este modelo de gestión permite contrarrestar esta carencia de conocimiento por el cual atraviesa la organización con el propósito de generar competencias, ganas de superación y crecimiento profesional en cada trabajador.

La utilización de herramientas estadísticas como ***Diagrama de Ishikawa*** *se convierte en b***ase** estratégica para analizar problemas puede estar provocado por numerosas causas. Porque mediante visitas se identifica claramente los problemas que posee de la empresa.

Gráfico No. 4 Diagrama de Ishikawa

Modelo

La GTHC se constituirá de los siguientes subsistemas: Identificación de actividades, perfil del puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, retención.

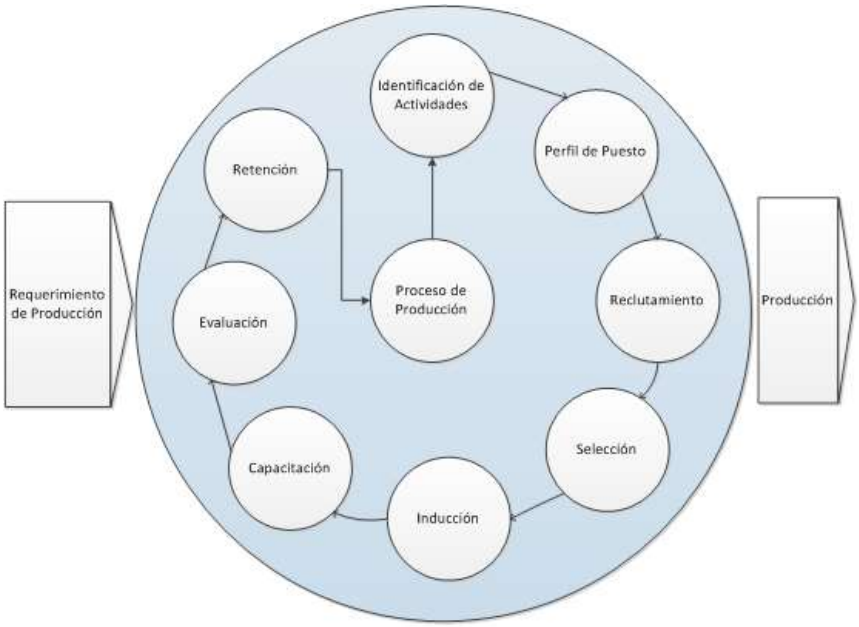

Gráfico No. 5 Sistema integrado de Gestión de Talento Humano

En el modelo de GTHC el perfil de trabajo está diseñado en base a competencias pertinentes a cada uno de los niveles jerárquicos contemplados en un organigrama estructural identificando los requerimientos para su desempeño.

Maridueña, M.(2016) define gráficamente el sistema integral de gestión de talento a desarrollarse, estableciendo los procesos y estrategias que se recomienda implementar para una óptima administración del talento humano. Este sistema integral es la base para el desarrollo del modelo por competencias.

Para la selección del personal se describen las competencias necesarias que debe tener la persona se va a contratar, según la norma ISO 9001:2015 se considera los recursos humanos de calidad cuando es competente en base a cuatro aspectos: Educación, formación, habilidades y experiencia.

Además, se considera medir la personalidad mediante el test 16 FP y considerarla como competencia porque es importante tener en cuenta de que la persona a seleccionarse es apta o no para el puesto de trabajo.

Tipos de competencias

1. **Educación**
2. **Formación**
3. **Habilidades**
4. **Experiencia**
5. **Rasgos de personalidad**

El proceso de reclutamiento es fundamental en la empresa debido a que se debe encontrar a la persona idónea para el puesto de trabajo vacante, el modelo agilita el proceso y cubriendo de manera que el trabajador calificado desarrolle sus habilidades y potencialidades en base a su perfil.

Es indiscutible la importancia del proceso de selección en la empresa en vista de disponer de personas adecuadas en los puestos de trabajo. Este proceso de selección se debe disponer del perfil de competencias en cada puesto de trabajo para al final contar con una predicción altamente confiable del desenvolvimiento de la persona en el sitio de trabajo.

5.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El cambio que generó el modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias basándose en el diagnóstico actual y la identificación correcta de actividades de cada trabajador en su puesto de trabajo contribuye satisfactoriamente a los propósitos organizacionales.

Gráfico No. 6 Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias

Test de personalidad de 16 factores

La aplicación de la herramienta Test de personalidad de 16 factores contribuye a la valoración de la personalidad que posee cada trabajador una vez que se ha replanteado sus competencias, la adecuada ubicación de los perfiles de cargo basándose en una nueva re-organización dentro de la empresa aporta satisfactoriamente a la identificación de las actividades ha desempeñar por cada trabajador.

La evaluación del personal se aplica utilizando un cuestionario de personalidad dirigido al talento humano de la organización.

Gracias a esta herramienta se logra tener un criterio más personalizado referente a la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo reflejado de esta manera su conformidad laboral.

Por ejemplo: La aplicación del test al Jefe de Mantenimiento evidencia una adecuada reubicación por competencias a su cargo favoreciendo al desempeño laboral.

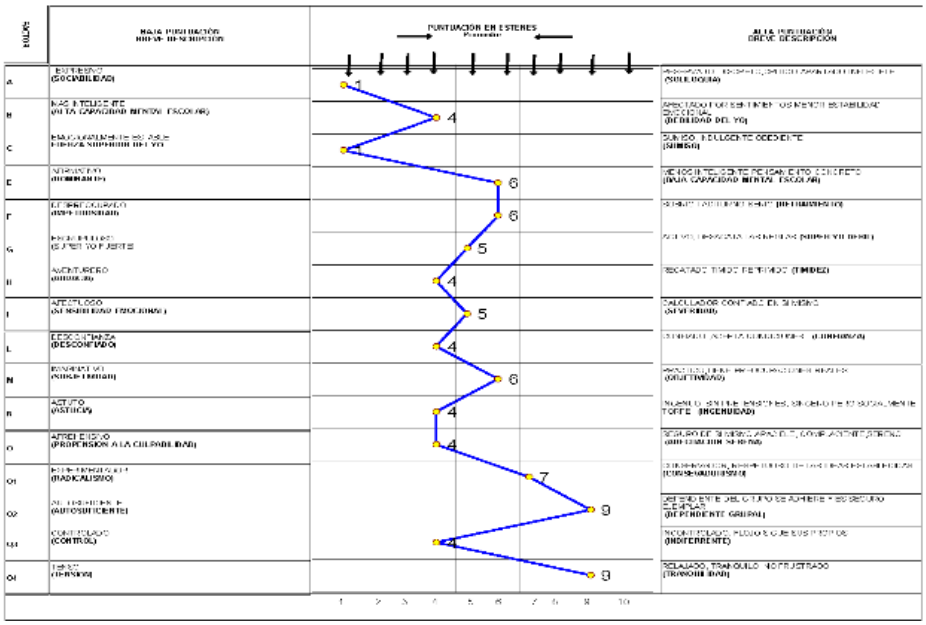

Gráfico No. 7 Aplicación del test de personalidad

Alfa de Cronbach

Para la validación de la encuesta con los 16pf se realiza la tabulación mediante el software Microsoft Excel se realiza las varianzas respectivas de cada ítem.

Tabla 2.

Enc.	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13
1	1	1	1	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3
2	1	2	3	1	2	3	3	3	1	1	2	3	1
3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	3
4	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	2
5	3	3	2	3	3	2	3	1	1	3	1	1	3
6	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	3	3
7	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3	2	3	1
Varia	*0,57*	*0,62*	*0,90*	*1,14*	*0,81*	*0,57*	*0,62*	*0,90*	*1,00*	*1,14*	*0,81*	*1,14*	*0,90*

Tabulación de la encuesta

$$\propto = \left|\frac{k}{k-1}\right| * \left|1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2}\right|$$

Dónde:

K= Número de ítems

$\sum S_i^2$= Suma de las variables de cada ítem

S_T^2= Varianza Total

$$\propto = \left|\frac{185}{185-1}\right| * \left|1 - \frac{156{,}29}{1835{,}57}\right|$$

$$\propto = 0{,}91$$

Esta herramienta Alfa Cronbach da como resultado un margen de confiabilidad de $\propto = 0{,}91$ según Alzola, L. y George & Mallery(1995) si el Alpha es mayor que 0,9 el instrumento de medición es excelente lo que representa una buena consistencia interna de la encuesta generando una confiabilidad aceptable.

Una vez ubicado cada perfil de cargo de acuerdo a su funcionalidad se mide la productividad, ésta medición se realiza en el área de Producción ya que mediante las visitas realizadas a la empresa se pudo observar y presenciar los problemas con mayor incidencia referente al talento humano ya que está conformado por gente vulnerable que necesita de una adecuada gestión para su correcto desenvolvimiento laboral.

Utilizando la ecuación de productividad se calcula relacionando la mano de obra.

$$Productividad = \frac{Unidades\ Producidas}{Mano\ de\ obra}$$

Debido que la empresa no cuenta con los diagramas de procesos, no se mide el tiempo de demora en cada etapa, no se cuantifica el número de unidades producidas por cada trabajador se procede a su elaboración y medición.

Midiendo la productividad de la mano de obra analizando los diagramas de procesos de los productos y midiendo los tiempos de demora en cada actividad se obtienen datos cuantitativos.

Consecutivamente se evidencia que existe un incremento de productividad calculado en función de la productividad de la mano de obra.

PRODUCTO	**PRODUCTIVIDAD ANTES** $\frac{unidades}{trabajador}$	**PRODUCTIVIDAD DESPUÉS** $\frac{unidades}{trabajador}$	**DIFERENCIA** $\frac{unidades}{trabajador}$
Producto 1	6912	8875	1963
Producto 2	216	235	19
Producto 3	262	292	30
Producto 4	610	678	68

Tabla 3. Comparación de productividad de mano de obra.

En el gráfico No 8 se refleja el promedio de unidades vendidas donde se observa que en un 2,9% corresponde a la venta del producto 1, el 2,3% corresponde a la venta del producto 3, el 6,7% corresponde a la venta del producto 4 y el 88% corresponde a la venta del producto 2.

La diferencia está calculada en función de las ventas anteriores y actuales concluyendo que la productividad ha incrementado en un 3,4%.

Gráfico No. 8 Análisis de ventas

Comprobación de hipótesis
Para la comprobación su utilizará la hipótesis nula Ho y la hipótesis alternativa Ha; para lo cual realizará con la metodología del chi-cuadrado.

Ho. El modelo de gestión de talento humano por competencias no permite incrementar la productividad.

Ha. El modelo de gestión de talento humano por competencias permite incrementar la productividad.

Como X^2c= 10,953> X^2t= 7,81 se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (Ha).

6.- CONCLUSIONES

1. Con el modelo se logra sintetizar la metodología para la Gestión de Talento Humano por competencias enfocado en las actividades de los subprocesos.

2. Con el modelo GTHC y un nuevo organigrama organizacional se logra una reestructuración óptima de los puestos de trabajo mejorando la funcionalidad de cada trabajador en su área de desempeño.

3. Mediante el Modelo de Gestión del talento humano por competencias se llega a incrementar la producción en un 3,4 % generando un aumento en su productividad.

4. Mediante el test psicológico 16pf se da un primer seguimiento de evaluación de cada puesto de trabajo logrando identificar si la persona involucrada es idónea o no.

5. Mediante la elaboración de los perfiles de cada puesto de trabajo se identifican las actividades y funciones que debe ejercer cada trabajador.

7.- BIBLIOGRÁFÍA

1. Gallego, M. (2000). *Gestión humana basada en Competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista Universidad EAFIT.pp.83*

2. Maridueña, M.(2016). *"Diseño de un sistema integral de gestión de talento humano en una empresa del sector automotriz".* Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Gestión del Talento Humano, Facultad de Ciencias Sociales y Humanisticas ,Escuela Superior Politecnica del Litoral,Guayaquil,Ecuador.

3. Bonnet, L.(1993).*La Gerencia del Talento Humano en el siglo XX1*.Universidad Santo Tomás de Aquino.pp.40.

4. Muñoz, M. y Soto, F. (2017). *Impacto de la evaluación por competencias laborales en los resultados de efectividad de las actividades esenciales de los cargos en una organización industrial del Ecuador*. PP.226
una organización industrial del Ecuador.pp.226.

5. Lozano, L.(2007).*El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales.*

6. Alzola, L. y George & Mallery(1995). *El rol de las expectativas en las escalas de calidad.* Universidad de las Palmas de Gran Canaria.

7. Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento Humano Tercera Edición.* México: The McGraw-Hill.

8. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

9. Díaz Valladares, C. A. (2014). *Ingenieria de Metodos.* Lima: Universidad Continental.

10. Gutiérrez, P. H. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera Edicion ed.). (M. G. Hill, Ed.) Mexico: McGrawHill.

11. Pérez, O.(2014) *Los beneficios de la gestión del talento humano por competencias para tu empresa.*

12. Norma ISO 900:2015. http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/