



Ecuador – Octubre 2017 - ISSN: 1696-8352

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS POSTVENTA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS.

Gina Margarita García Fienco

Gerente Operativo Knowcells

g.garciaf@hotmail.com

Egresada de Ingeniería Comercial

Mónica Lorena Rovira Díaz

Docente Universidad Laica Vicente Rocafuerte

mrovirad@ulvr.edu.ec

Magister en Ciencias de la Educación Mención Investigación Educativa

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gina Margarita García Fienco y Mónica Lorena Rovira Díaz (2017): “La Gestión del Talento Humano y su impacto en los procesos de producción y servicios postventa de una empresa de servicios tecnológicos”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (octubre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/talento-humano-produccion.html>

1. Resumen

En primera instancia este artículo científico fue realizado con la finalidad de establecer si el proceso de gestión de talento humano podría tener un impacto en los procesos de producción y servicios postventa, enfocándose en lo que se requiere de las personas y lo que se puede obtener de ellas si este proceso se lleva a cabo de manera formal. Entre los hallazgos tenemos que los procesos tales como reclutamiento, selección e inducción del personal son filtros que ayudan a la empresa a ir eliminando paso a paso los colaboradores que no cumplan con las demandas, y elegir entre los candidatos que sí puedan brindar sus conocimientos y competencias, garantizando una constante en la productividad de la empresa. Otro de los hallazgos indica que la falta de interés e inversión en estos tres procesos dará como resultado contrataciones ineficientes que terminarán en desvinculaciones cuyos costos de liquidación se verán reflejados en los balances, así como los costos de llevar a cabo nuevamente los procesos de contratación, disminuyendo las utilidades. Esta investigación da como resultado final una guía personalizada de procesos con sus pasos para llevar a cabo un proceso de gestión de talento humano saludable.

Palabras Clave: talento Humano, descripción de cargo, perfil del cargo.

2. Abstract

In the first instance, this scientific article was carried out with the purpose of establishing if the human talent management process could have an impact on the processes of production and after-sales services, focusing on what is required of the people and what can be obtained from them if this process takes place formally. Among the findings we have that the processes such as recruitment, selection and induction of staff are filters that help the company to eliminate step by step collaborators who do not meet the demands, and choose from candidates who can provide their knowledge and competencies, ensuring a constant in the productivity of the company. Another finding indicates that the lack of interest and investment in these three processes will result in inefficient contracting that will end in disconnections whose settlement costs will be reflected in the balance sheets, as well as the costs of carrying out the contracting processes again, decreasing profits. This research results in a personalized process guide with its steps to carry out a healthy human talent management process.

Key Words: human talent, job description, job profile

3. Introducción

La dinámica del mercado laboral actual presiona tanto a las empresas como a quienes quieren ser parte de las mismas. Las empresas se quejan de no encontrar lo que necesitan mientras que tienen largas listas de espera de personal interesado en cubrir sus vacantes. La queja es constante, no hay personal capacitado.

Ante esta situación y a pesar de la disconformidad, las empresas se acercan a un ritmo lento a lo que podría ser la solución a su problemática, la gestión del talento humano que con tres de sus procesos: reclutamiento, selección e inducción, promete establecer filtros para que en las organizaciones ingrese personal idóneo que logre cumplir los objetivos organizacionales y que provea a la alta gerencia la confianza de que la empresa, está en manos de personas motivadas capaces de dar un paso más allá para hacer cosas sorprendentes.

Para una empresa en crecimiento es imprescindible contar con procesos de gestión de talento humano, que guíen a su directiva en la tarea de atraer, elegir e incorporar personal adecuado que impacten, con su motivación y talento, en los procesos de producción y servicios postventa, porque no solo es una buena carta de presentación, sino que también es la llave para mantenerse en un mercado tan competitivo e innovador como es el de las soluciones informáticas.

Esta investigación se lleva a cabo ante la preocupación de la gerencia de la empresa, al notar que la tasa de desvinculación de su personal va en alza poniendo en peligro la producción, la calidad de los productos, la satisfacción de sus clientes, y por ende los ingresos y las utilidades.

La investigación se enmarcó en tres de los procesos de la gestión de talento humano, reclutamiento, selección e inducción y la manera en que cada uno de ellos podría influenciar en los procesos productivos en la empresa.

4. Proceso de Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano es una invaluable herramienta de negocios, con la que se puede manejar, gobernar y administrar los recursos humanos, que hace hincapié en que el personal idóneo ya no es un recurso fácil de conseguir, cambiar o sustituir, sino que es un activo indispensable para gozar de una organización triunfadora, es una herramienta que ayuda a “encontrar” personal idóneo, porque la fuerza laboral interesada ahora es mucha, pero fuerza laboral interesante, esa es la que se debe a conseguir y mantener.

La gestión de talento humano cuenta con procesos establecidos pero la aplicación de cada uno de ellos depende del modelo de gestión que se elija, estos modelos guían a las empresas en la construcción a detalle de este proceso, enfocándose en las personas y en la tecnología existente, tomando en cuenta, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y su ejecución, así como la cultura y la estructura organizacional, asegurando resultados óptimos; existen tres modelos de gestión relacionados con el talento humano, modelo de gestión de conocimiento, modelo de gestión por objetivos, y el modelo de gestión por competencias.

“Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr la gestión de la empresa ajustada al activo humano, utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.” (Interconsulting Bureau S.L, 2015, p. 142).

Al definir, “el término competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (Alles M., 2005, p. 57).

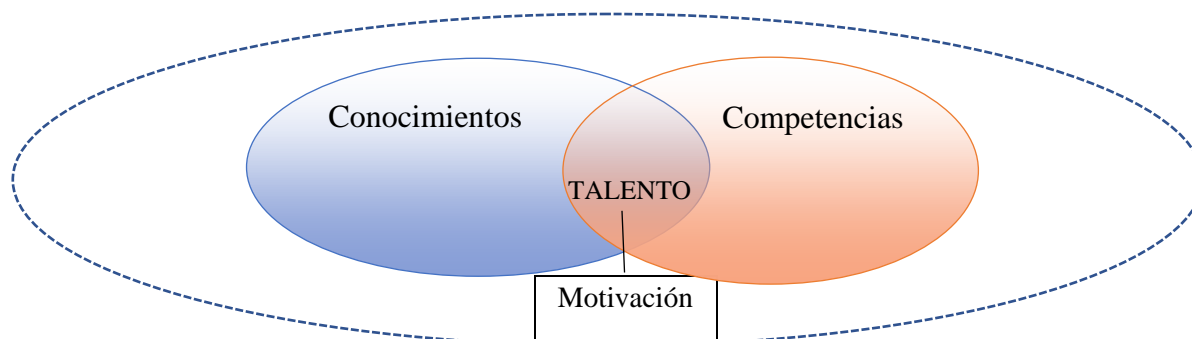


Figura 1 Herramientas para tener éxito en un lugar de trabajo.

Los tres procesos de gestión de talento que forman parte de la contratación son el reclutamiento, la selección y la inducción. A pesar de que estos procesos están diferenciados, se vinculan e interactúan, influyendo sobre los demás beneficiándolos o perjudicándolos.

Atraer personal idóneo es el objetivo de un adecuado proceso de reclutamiento, que es básicamente un proceso de comunicación, que da a conocer las oportunidades de trabajo, de la empresa, a través de fuentes de reclutamiento como periódicos, revistas, redes sociales, portales

de trabajo, etc. "Reclutamiento es el conjunto de actividades diseñadas para atraer hacia la organización un conjunto de candidatos calificados." (Chiavenato I. , 2002, p. 95).

El proceso de reclutamiento exitoso, evalúa cuidadosamente la fuente de reclutamiento a utilizar, conoce con detalle toda la información relacionada con el cargo vacante, responsabilidades, obligaciones y beneficios del mismo, a través de un documento denominado Descripción del cargo, este documento es de importancia neurálgica, y sirve de apoyo para proyectar el perfil profesional del cargo e identificar el mercado en el cual reclutar, fijar franjas salariales, limitar condiciones de salud e identificar si el cargo es necesario o debe desaparecer. Lograr la descripción del cargo, garantiza que se pueda trazar el perfil ideal, lo que el candidato al cargo debe poseer en conocimientos y competencias, para llevar a cabo todas las demandas del puesto.

Realizar un exitoso proceso de reclutamiento, es el punto de partida, ahora el esfuerzo debe enfocarse en una cuidadosa selección de personal tomando en cuenta que, "La Selección determina la calidad de los RRHH de una organización." (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008, p. 201).

Desde el puesto más simple en una organización requiere que la selección de personal sea prolija, eficiente para elegir al correcto y lograr el desempeño deseado en la organización. Las contrataciones inadecuadas demandan tiempo, dinero y esfuerzo que jamás pueden ser recuperados. Interconsulting Bureau S.L. (2015) cree que la selección es: "Recomendar a la organización la incorporación más idónea para el puesto de trabajo previsto." (p.43).

Según Dessler (2009): "La selección de los empleados correctos es importante por tres razones: desempeño, costos y obligaciones legales." (p. 210)

Al estudiar el perfil de todos los pretendientes, y seleccionar a quien cumpla los requisitos del puesto, se cierra la contratación ofreciendo el empleo al postulante elegido y, de inmediato se procede a la etapa de inducción.

"Esta fase recibe distintos nombres: incorporación, acogida, inducción, adscripción, etc. Con ligeras variantes semánticas todos ellos vienen a significar lo mismo: convertir a una persona que viene de fuera («el nuevo») en un miembro más de la organización." (Puchol, 2003, p. 107). Inducción es un "Procedimiento en el que a los nuevos empleados se les proporciona información básica sobre los antecedentes de la empresa." (Dessler, 2009, p. 292)

La etapa de inducción empieza con la contratación, un buen proceso de selección puede garantizar el potencial en un colaborador, pero no un excelente desempeño, por lo tanto, con la inducción se trata de que el primer contacto con la empresa tenga equilibrio entre lo desconocido, lo accesible y lo amigable. Con una buena inducción se evitan dos cosas, primero que el nuevo colaborador se informe de segunda mano acerca de la empresa, empañando su buena imagen y la segunda que no cometa errores peligrosos en sus actividades. "Sin embargo, algunas empresas, por lo general pequeñas o medianas, no guardan la compostura debida con los recién llegados,

que experimentan desasosiego su primer día de trabajo al reconocerse ajenos al nuevo contexto en el que han aterrizado.” (Villalva Calles, 2014, p.147).

5. Metodología de la Investigación

El desarrollo de una investigación histórico-comparativo y descriptiva, permitió estudiar, comparar y analizar de manera cronológica, los procesos de gestión de talento humano, que han sido aplicados en la contratación del recurso humano y su incidencia en los gastos de la empresa.

A través del análisis documental se establecieron detalles de la situación de la empresa, primero la importancia y consecuencia de la aplicación o no, de cada uno de los procesos utilizados, relacionados con el talento humano, a lo largo de la vida empresarial de la organización, y así, identificar si los filtros que representan estos procesos influyen en calidad del desempeño del personal contratado, que maneja los procesos de producción y servicios de postventa; segundo, registrar los costos de cada uno de los procesos incluyendo los costos de desvinculación, para valorar su conveniencia; tercero, el tiempo de permanencia de cada uno de los contratados señalando el área a la que pertenecieron y cómo pudo afectar su separación; cuarto, los motivos de la desvinculación, que permitan revelar las falencias existentes al momento de establecer el perfil del cargo y por último a través de una entrevista a la gerencia obtener detalles sobre su opinión y experiencia con los procesos de gestión de talento humano.

Se trabajó con un enfoque mixto, cualitativamente orientado a profundizar en las razones de determinados comportamientos dentro de la organización, complementándose con un componente cuantitativo que permitirá establecer la situación de la compañía en función de una serie de indicadores que se presentarán estadísticamente.

El universo muestral, debido a lo pequeña de la empresa fueron todos los colaboradores.

6. Resultados de la Investigación

6.1 Análisis de los procesos de gestión de talento humano aplicados en la empresa.

Se evidenció que, en los tres procesos de gestión de talento humano, motivo de este estudio, no fueron aplicados todos los pasos necesarios que sirven de filtro para identificar el personal adecuado antes de la contratación, ingresando personal poco calificado y sin las competencias necesarias para realizar un trabajo de calidad en producción y servicio postventa, lo que causó la alta tasa de desvinculación del personal.



Figura 1: Proceso de Reclutamiento y pasos aplicados por año.

En la figura 1 se observa que en los años 2014 y 2015 en los que se realizaron un mayor número de contrataciones la evidencia indica que mientras más aspirantes formaban parte del proceso debido a la urgencia y necesidad, más se omitían los pasos necesarios primando la informalidad. Al no realizar la descripción del puesto o cargo, no hay manera de establecer un filtro que sea eficiente, no existe un perfil del cargo en el que se pueda basar el encargado de talento humano para poder elegir la fuente de reclutamiento y qué información registrar en él.



Figura 2: Proceso de Selección y pasos aplicado por año.

En la figura 2 se observa que, en los pasos del proceso de contratación de los años 2014 y 2015, se puso algo más de esmero, lo que pudo haber salvado las omisiones de pasos del proceso de reclutamiento, se observa énfasis en las entrevistas por competencias, aunque no se puso el interés necesario en las evaluaciones de conocimiento.



Figura 3: Proceso de Inducción y pasos por año.

El único paso que se ha llevado a cabo en el proceso de inducción no fue aplicado al 100% en los aspirantes, en los años 2012, 2014 y 2015. Los aspirantes no tuvieron la oportunidad de

conocer los objetivos de la empresa y lo más grave es que no tuvieron la capacitación necesaria para lidiar con la responsabilidad de una producción inmediata o con clientes que estaban acostumbrados al trato con la gerencia. Una vez más se pone en riesgo la producción y el servicio postventa.

6.2 Costos de los procesos de Gestión del Talento Humano

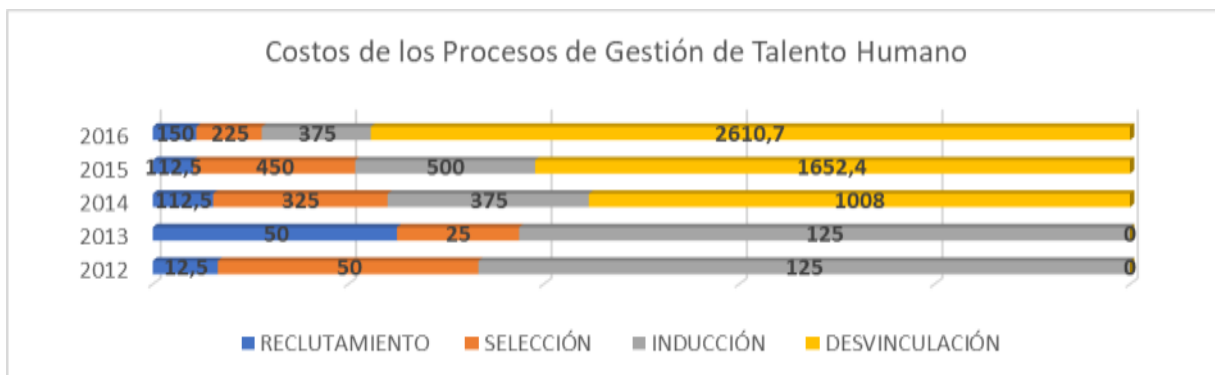


Figura 4: Costos de los procesos de gestión de talento humano.

Para realizar un flujo de costos se toman en cuenta los costos del reclutamiento, selección e inducción, se utilizó el criterio de costo hora/hombre invertido en cada una de ellas, los documentos reflejaron que esta actividad la desarrolló el gerente general por lo que se estableció que cada hora invertida en esta actividad debería representar el valor que percibe este funcionario, con la evidencia obtenida de una alta tasa de desvinculaciones es imprescindible hacerle notar a la directiva los costos y egresos realizados como resultado de las mismas, para este cálculo se tomó en cuenta el costo relacionado con el pago de liquidaciones, señalado en los registros contables, donde se refleja el valor exacto pagado en cada caso por la empresa, resultando los valores de la tabla 4

6.3 Tiempo de permanencia del personal por áreas

En la figura 5 se muestran los períodos de permanencia del personal y las áreas a las que perteneció, desde el año 2012 hasta el 2016, se puede evidenciar que el 55% del personal que ingresó para cubrir vacantes en el área de producción solo permaneció entre cero y seis meses, lo que representa más de la mitad de todas las contrataciones



Figura 5: Tiempo de permanencia del personal por áreas.

6.4 Motivos de desvinculación del personal



Figura 6: Motivos de desvinculación del personal.

La revisión de las historias laborales de cada colaborador, permitieron identificar las causas de las desvinculaciones en la empresa. En la Figura 6 se puede notar que más del 30% de las desvinculaciones obedecen a una baja calidad de gestión, seguida baja capacidad para atender, con responsabilidad y diligencia, las necesidades del cliente, otro de los motivos fue la poca capacidad en trabajo en equipo, actitudes negativas que impedían el desenvolvimiento del área hacia la consecución de objetivos.

6.5 Entrevista a la Gerencia General

En la entrevista se evidenció que la empresa está en crecimiento y que por falta de conocimiento en talento humano no se hizo de personal necesario e idóneo, en el momento preciso.

7. Discusión

7.1 Con relación a los procesos

En la empresa no existen políticas de planificación de gestión de talento humano, que le ayuden a anticipar los movimientos del personal dentro la organización, no hay parámetros a seguir al momento de tomar decisiones de contratación.

La empresa no ha aplicado los procesos de reclutamiento, selección e inducción de manera formal limitando su capacidad de atraer, identificar y elegir al personal con los conocimientos y las competencias necesarios para identificarse con los objetivos de la empresa.

No existen descripción de cargos, al desconocerse detalladamente las funciones del cargo, se dificulta la planeación del personal, no se puede definir claramente el contenido de las

capacitaciones, la manera de evaluar conocimientos, competencias y desempeño, la asignación de sueldos y la decisión de si el cargo debe existir o no.

No están establecidos los perfiles requeridos para cada cargo, que permitan definir las características, habilidades, destrezas y conocimientos que el personal necesitará para garantizar calidad en la producción de software, mejorar los niveles de ventas y alcanzar la máxima satisfacción del cliente en la postventa.

El proceso de selección no posee técnicas ni instrumentos de evaluación, que permitan cualificar al aspirante en conocimientos y competencias, personalidad, poniendo en riesgo la producción y la calidad de los productos, contingencias innecesarias en los niveles de ventas y sensación de abandono de los clientes en la postventa.

En el proceso de inducción no realiza actividades de acogida ni evaluaciones que validen el buen desenvolvimiento del nuevo contratado, limitando las acciones de retroalimentar al nuevo colaborador o tomar la acción de separarlo definitivamente de la empresa.

7.2 Con relación a los costos

La evidencia demuestra que la organización ha invertido en un proceso de gestión de talento humano que está lejos de ser satisfactorio, y que más bien le ha llevado a incurrir en costos de desvinculación que cada año son más altos, inversiones en tiempo, dinero y esfuerzo que jamás será recuperado y que disminuye el rubro de las utilidades.

La empresa debería invertir en los procesos de contratación para que con esos filtros sea la empresa la que decida a quien contratar, con un horizonte claro en cuanto a la decisión de la selección, se puede confiar, que no sólo los costos de desvinculación disminuirán sino que se puede esperar un crecimiento sostenido de los ingresos debido a la rentabilidad que se obtiene de una producción sin demoras, productos de calidad, clientes bien atendidos y una gerencia confiada que se puede dedicar a buscar nuevas ideas de negocios.

7.3 Con relación al tiempo de permanencia en la empresa

Se nota claramente que el área de producción ha tenido muchos problemas con la estabilidad de su personal, para lo cual se debería poner mayor énfasis al momento de realizar las evaluaciones específicas del cargo y las entrevistas por competencias.

Refleja un verdadero problema para la gerencia, por su naturaleza, el área de producción y quienes la conforman, tienen una importancia neurálgica, es en esta área donde se construyen los sistemas, plataformas y se programan crecimientos y desarrollos demandados por los clientes y se vela por la calidad de los mismos, por lo que una separación abrupta o intempestiva de alguno de sus miembros podría representar afectaciones económicas futuras para la empresa.

7.4 Con relación a los motivos de desvinculación

Los motivos más constantes de desvinculación son baja capacidad de gestión, poca orientación en servicio al cliente y poca capacidad de trabajo en equipo, uno con menos porcentaje pero que no se puede dejar de lado es la violación de ética de procedimientos, lo que demuestra que al momento de contratar la empresa no sabía lo que estaba buscando, al no contar con anticipación con el perfil del aspirante, que deberá incluir competencias como compromiso con la calidad del trabajo, Innovación y creatividad, Flexibilidad y adaptación e Integridad.

Es importante mencionar que antes de realizar las entrevistas por competencias, se debe realizar las evaluaciones de conocimientos del cargo, de nada sirve analizar su comportamiento y actitud si el aspirante no reúne los requisitos científicos.

7.5 Con relación a la entrevista a la Gerencia General

Con ingrata sorpresa toma la gerencia los resultados de las evaluaciones practicadas a sus colaboradores especialmente, los del área de producción, pensando al principio que era falta de experiencia percatándose luego que también había falta de conocimientos técnicos y que además algunos fallaban en competencias como el trabajo en equipo o la capacidad de gestión.

La gerencia cree necesaria la implementación de procesos de gestión de talento humano, que norme la situación de la contratación, según su entender los procesos de gestión de talento humano son lo más cercano “a tener el colaborador adecuado y gente interesante que se capaz de hacer que las cosas funcionen”, hace un énfasis en el proceso de selección porque es la actividad donde se llegan a descubrir capacidades, comportamientos y actitudes.

8. Recomendaciones

Se recomienda invertir y brindar importancia a los procesos de reclutamiento, selección e inducción salvaguardando contrataciones de calidad y evitar así altos costos de desvinculación, por ello en base a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta los hallazgos de esta investigación se realiza un guía de pasos de los procesos de gestión de talento humano con sus respectivos costos. La empresa deberá, poner especial atención en los pasos 3, Revisión del cargo y 4, Recolección de información sobre el perfil, del proceso de reclutamiento y en los pasos 8, Evaluaciones específicas del cargo y 9, entrevistas por competencias del proceso de selección, porque con los dos primeros conocerá para qué necesita al colaborador y qué necesita que posea, y con los dos últimos podrá identificar si es el candidato correcto y al que se debe contratar en base a sus conocimientos y a sus competencias. En la tabla 3 se pueden observar los costos del año 2016, donde se han registrado altos valores por desvinculación y la proyección de costos de 2017, que prevé invertir más en contratación y eliminar los costos de desvinculación a través de contrataciones eficientes que impacten positivamente en los procesos de producción y postventa de la empresa.

Tabla 3

Presupuestos de Gestión de Talento Humano 2016-2017

GASTOS DE 2016 Y GASTOS PROYECTADOS 2017 DE GESTION DE TALENTO HUMANO	2016	2017
COSTOS DE RECLUTAMIENTO	\$ 50.00	\$ 104.92
1.- Necesidad de cubrir un cargo	\$ 12.50	\$ 12.50
2.- Requerimiento de Personal	\$ -	\$ 12.50
3.- Revisión de la descripción del puesto	\$ 37.50	\$ 26.64
4.- Recolección de información sobre el perfil	\$ -	\$ 26.64
5.- Definición de las fuentes de reclutamiento	\$ -	\$ 26.64
COSTOS DE SELECCIÓN	\$ 75.00	\$ 358.20
6.- Recepción de las candidaturas	\$ -	\$ 26.64
7.- Revisión de Hoja de Vida	\$ 12.50	\$ 26.64
8.- Evaluaciones específicas del cargo	\$ 12.50	\$ 26.64
9.- Entrevistas por competencias	\$ 25.00	\$ 100.00
10.- Comparación de candidaturas	\$ -	\$ 26.64
11.- Presentación de finalistas	\$ -	\$ 26.64
12.- Selección de finalistas	\$ -	\$ 100.00
13.- Negociación	\$ 25.00	\$ 25.00
COSTOS DE INDUCCIÓN	\$ 125.00	\$ 276.39
14.- Proceso de admisión	\$ -	\$ 9.99
15.-Orientación y supervisión	\$ 125.00	\$ 266.40
COSTOS DE DESVINCULACIÓN.	\$ 3,395.11	\$ -
16.- Entrevista de desvinculación	\$ 12.50	
17.- Pago de liquidaciones	\$ 3,382.61	\$ -
RIAÑO ARAMBULO DANIEL ALEJANDRO		
COSTOS DE CONTRATACIÓN	\$ 250.00	\$ 407.95
COSTOS DE DESVINCULACIÓN	\$ 3,395.11	
COSTOS DE CARGO VACANTE		
GASTOS FUENTES DE RECLUTAMIENTO		\$ 235.00
GASTOS EN PAPELERÍA	\$ 60.00	\$ 60.00
GASTOS ATENCIONES	\$ 100.00	\$ 100.00
COSTOS TOTALES POR AÑO	\$ 3,805.11	\$ 802.95

9. Bibliografía

- A. M. (2005). *5 pasos para transformar un oficina de personal en un área de recursos humanos*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011, p. 133). *Selección por competencias*. Montevideo: Granica.
- Chiavenato, I. (2002, p. 95). *Gestión del Talento Humano*. (L. S. Arevalo, Ed.) Bogota, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ava ed.). (I. E. S.A., Ed.) México, México: McGRAW HILL. Recuperado el 07 de 2016

Dessler, G. (2009, p. 210). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008, p. 201). *Gestiín de Recursos Humanos* (5ta. Edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Interconsulting Bureau S.L. (2015, p. 142). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos* (Primera Edición ed.). (I. Editores, Ed.) Bogotá, Colombia : Ediciones de la U.

Puchol, L. (2003, p. 107). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Villalba Calles, J. J. (2014, p. 51). *Administración del capital humano Manual para PYMES y empresas sin dirección de RR.HH.* Bogotá: Ediciones de la U.