



Octubre 2018 - ISSN: 1696-8352

## **IMPACTO PRODUCTIVO DESDE LA VISIÓN CULTURAL ORGANIZACIONAL AL GESTIONAR TALENTO HUMANO EN LAS PYMES**

**Jaime Vinicio Flores Dávila\***  
[jaimevfloresdávila@hotmail.com](mailto:jaimevfloresdávila@hotmail.com)

**Silvana Fabiola Tamay Flores\*\***  
[silvanaftamay@hotmail.com](mailto:silvanaftamay@hotmail.com)

**Hugo Hernán Flores Dávila\*\*\***  
[floresh4c@gmail.com](mailto:floresh4c@gmail.com)

**María Lorena Flores Velasteguí\*\*\*\***  
[lolyone@hotmail.es](mailto:lolyone@hotmail.es)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jaime Vinicio Flores Dávila, Silvana Fabiola Tamay Flores Hugo Hernán Flores Dávila y María Lorena Flores Velasteguí (2018): "Impacto productivo desde la visión cultural organizacional al gestionar talento humano en las Pymes", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (octubre 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/talento-humano-pymes.html>

### **Resumen**

El presente artículo relaciona el impacto en la cultura organizacional de pequeñas y medianas empresas al gestionar el proceso de talento humano de manera asertiva y visionaria, implementando leyes, reglamentos, acuerdos, objetivos y metas entre todo el personal que integra la organización. Son adoptadas y contextualizadas investigaciones previas en materia cultural organizacional con las experiencias y resultados obtenidos al gestionar el talento humano en Pequeñas y Medianas empresas ecuatorianas, configurando arquetipos matriciales capaces de describir el estado, tendencias, falencias en el paradigma cultural en estas empresas. Radica la novedad de esta investigación al ser orientada al sector de Pymes ecuatorianas, necesitadas de instrumentos, herramientas y modelos que permitan una efectiva gestión en los emprendimientos, potenciando la eficiencia. Es aplicado el paradigma cualitativo investigativo unido al estudio de casos, enfatizando en los métodos empíricos, heurísticos, contradicciones dialécticas, de expertos, análisis y síntesis.

\* Ingeniero de Empresas, Magister en Administración Pública, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH).

\*\* Licenciada en Contabilidad mención contador público autorizado, Profesora Ocasional Unidad Educativa Nitiluiza

\*\*\* Ingeniero en Computación, Profesor Ocasional Unidad Educativa Riobamba

\*\*\*\* Licenciada en Administración Aeronáutica Militar, Teniente de la Fuerza Aérea (FAE).

En base a todos y cada uno de estos conceptos, se participó en el mejoramiento de conductas de los empleados y trabajadores al interior de la Empresa La Primavera, ubicada en la parroquia Huigra, cantón Alausí de la provincia de Chimborazo, de la república del Ecuador, la misma que se encontraba en proceso de liquidación por desconocimiento en todos los sentidos relacionados a la administración del talento humano, no permitiendo su desarrollo debido a la falta de participación de empleados y trabajadores en la cultura organizacional al interior de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Pymes; Gestión Del Talento Humano; Cultura Organizacional; Arquetipos del Pensamiento Sistémico

### **ABSTRACT**

The present article relates the impact in the organizational culture of small and medium sized enterprises, - SMEs -, when managing the process of human talent assuming an assertive and visionary way. Are adopted previous investigations by authors in cultural organizational matter with experiences and results obtained when managing the human talent in the Ecuadorian SMEs, creating archetypes from capable wombs to explain the cultural state, trends and lacking in the cultural paradigms in SMEs. It is established the novelty in this investigation when it is orientated to Ecuadorian, SMEs, needed all of them of instruments, tools, and models that enable an effective administration in their entrepreneurship.

Based on each and every one of these concepts, we worked on improving the behavior of employees and workers within the La Primavera Company, located in the Huigra parish, Alausí canton of the province of Chimborazo, of the Republic of Ecuador , which was in the process of liquidation due to ignorance in all the senses related to the administration of human talent, not allowing its development due to the lack of participation of employees and workers in the organizational culture within the company.

**Keyword:** Management of Human Talent; Organizational Culture; Archetypes of the Systemic Thought

### **INTRODUCCIÓN.**

Los cambios acontecidos en nuestro país en la última década, han obligado a las Pymes a un replanteo en la toma de decisiones financieras y laborales, acorde a las nuevas leyes y reglamentos, como lo afirma Liendo, M., & Martínez, A. (2001). y complementados con las experiencias adquiridas por los autores, una organización está compuesta por un sistema de relaciones sociales y coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base del uso de recursos y de una cultura organizacional propia, interactuando constantemente con el entorno.

Ello indica que es el hombre, figurativamente denominado “talento humano” es el protagonista organizacional y es por ello que se precisa encauzar los esfuerzos y metas comunes a partir de gestionar al talento humano. La organización es un sistema de relaciones sociales cuyo resultado es la integración de los hombres en el desempeño de sus actividades y procesos. Son las personas las que garantizan el desempeño organizacional desde un marco estructurado, flexible y nunca erigido como un fin, sino como medio armonizador de intereses que ayuda a perfeccionar el sistema de relaciones sociales.

Además, la organización se sustenta en el trabajo en equipos asumida como forma de trabajo centrada en una actividad o tarea que se antepone al trabajo individual, donde se integran dos o más personas para responder a una necesidad, que puede basarse en un problema o actividad concreta.

Como bien afirma (Fernández, López, Felisa 2016), “el trabajar en equipo genera la sinergia, que puede definirse como el “proceso de interacción social que permite obtener resultados que serían imposibles de conseguir individualmente por cada uno de los miembros del equipo.” (Pág. 58) El trabajo en equipo constituye la forma ideal de desempeño organizacional, porque de ser este efectivo, a juicio de (Sánchez, Fernández, María Dolores, 2014), consolida “las tres C del éxito organizacional: “coordinación, comunicación y compromiso”. (Pág. Nº 56) como parte de las técnicas y habilidades de personales y sociales necesarias para el trabajo en equipo.

Referido a la cultura organizacional, resulta el reflejo del talento humano y su conciencia al nivel de la organización y consiste en ayudar al colectivo que labora en ella a reconocerse e identificarse como sus miembros. No existen culturas organizacionales calificadas de “malas” o “buenas” el talento humano es un recurso que está directamente relacionado con el desarrollo de las PYMES, ignorar los rasgos culturales impiden procesos de cambio efectivos.

Al decir de (Vivanco, Florido, Jesús Salvador, 2010,): “Es indispensable experimentar cambios significativos que lleven a fortalecer las bases sustentadas de valores y estrategias organizacionales, involucrando a toda la organización con el objetivo empresarial, para alcanzar el éxito” (Pág. Nº 27.) Gestionar el talento humano ante los cambios, enfatizamos los autores, “estabiliza y refuerza la cultura de cada Pyme” (p.13).

Resulta inoportuno diseñar y exigir la implementación de herramientas y cambios gerenciales obviando el impacto cultural y es el proceso de gestión del talento humano clave en la organización, mantenimiento y fortalecimiento cultural a partir de una acertada y oportuna gestión.

Las organizaciones, léanse las Pymes ecuatorianas subsisten, se desarrollan en perennes crisis, que se expresan en diferentes grados o niveles. Afirma (Andrade H, 1996)

“Resulta incorrecto identificar el término crisis con algo amenazante o negativo”, sino en correspondencia con lo expresado por (Rivas, Quinto, José Fredys, 2009): “la empresa está llamada a través de sus procesos, desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.” (Pág. N° 19.)

Entonces, evitando la crisis organizacional en el talento humano, reflejada en la baja motivación, rechazo a cambios, insuficiente trabajo en equipo, se precisa gestionar el talento humano, previniendo cualquier fenómeno no deseado.

De las contradicciones dialécticas que se revelan en esta investigación, vale mencionar la voluntad del estado ecuatoriano por fomentar, implementar, exigir a las empresas por la pertinente gestión del talento humano que eleve la competitividad y la ausencia de abordajes y actores suficientes que provean los fundamentos para ello; La existencia de sistemas de gestión del talento humano que satisfacen necesidades de las Pymes y el desconocimiento de su impacto en la organizacional; la presencia del sistema de gestión del talento humano en la legislación ecuatoriana y su insuficiente nivel de uso e imbricación en la cultura organizacional de cada Pyme; la responsabilidad de los empresarios por garantizar el buen uso del talento humano y la ausencia del reconocimiento del talento humano y su impacto en el éxito cultural; la ausencia de matrices capaces de replicarse en el resto de las Pymes y la propuesta de reforzamiento cultural organizacional a partir de gestión del talento humano.

Son delineados los objetivos de este trabajo destacando el de relacionar el ambiente cultural organizacional con una correcta gestión del talento humano en las Pymes del Ecuador; y en calidad de objetivos específicos ilustrar y fundamentar las matrices culturales; proveer de fundamentación a las administraciones de cada Pyme a la hora de gestionar su propio talento humano.

De los aportes a esta investigación, se sistematizan y proveen las matrices culturales y efectos a partir de una correcta gestión del talento humano en las Pymes del Ecuador; ilustrando y fundamentando su constructo. Son descritos los rasgos que caracterizan cada cultura a partir de la acertada gestión del talento humano.

## **Metodología**

La investigación desarrollada es del tipo descriptiva, apalancada con la investigación de campo. La investigación de campo reflejada en la experiencia acumulada en la dirección ejercida por los autores en Pymes, permite investigar y conocer el estado actual cultural organizacional y palpar la realidad, además de permitir analizar el proceso de gestión del talento humano y su impacto cultural. La investigación descriptiva muestra la realidad investigada, la relación entre cultura y talento humano al proponer matrices y descriptores, también darán lugar, hacer un análisis de la realidad actual en la entidad en materia de gestión del talento humano e impacto cultural.

Reafirmando el enfoque científico e investigativo de este trabajo, se enuncian los métodos científicos empleados, citando método hipotético deductivo, el cual permite partir de la información relativa al comportamiento cultural y a la gestión del talento humano en diferentes Pymes emitir el aporte personal, conclusiones referentes al tema a investigar, interpretación y análisis de datos; el método hipotético inductivo, utilizado al observar y contar los hechos pasados para su registro, permitiendo llegar a la generalidad y a la verificación del mismo y de esta manera conocer la realidad del medio en donde se realiza la investigación.

Se mencionan además el método análisis y síntesis bibliográfico, ayudando en la compilación de información del tema a tratar, de diferentes autores, para con ello emitir los criterios apropiados; el método histórico para la recopilación del estado de la gestión del talento humano en diferentes ambientes y contextos en cuanto a su historia, evolución y situación actual; método de estudio de casos, a partir del cual se desarrolla proceso de revisión, validación de aportes que ayudan a la verificación del cambio actitudinal, para establecer y propiciar el liderazgo en el mercado que redundará en el mejoramiento de la economía familiar y del país.

## **DESARROLLO**

### **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es concebida de manera universal como un conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad. Esta cultura organizacional adaptada por cada empresa como un conjunto de aspectos que hacen diferente a una empresa sobre las demás. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013). Las organizaciones, son todos esos conjuntos de personas que se reúnen para trabajar y obtener un fin común. (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012). Todas las perspectivas que se tienen sobre la cultura organizacional varían según los aspectos que se estén estudiando o considerando, por ejemplo: los valores, las creencias, los ritos, las historias de las organizaciones, entre otras, incluso el papel que juega el gerente o director de una organización para poder transmitir su propia cultura organizacional a sus trabajadores, es por eso que se puede identificar más fácilmente porqué algunos de los cambios que se llevan a cabo en las organizaciones no tienen éxito, o las estrategias que son implementadas no funcionan como se tenía esperado. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013)”. (Elvia Lliana & Vargas Hernández, 2017)

Del enunciado de cultura organizacional dado por (Schein 1988), esta posee dos funciones básicas, la de adaptación externa e integración interna, y sobre ésta última es desarrollada la presente investigación a partir de las presunciones básicas, “sean inventadas, descubiertas o desarrolladas y que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988, p.16).

Desde la visión cultural organizacional, la ausencia de la gestión al talento humano conlleva a justificaciones tácitas y ausencia de sostenibilidad en los resultados.

En la Figura No 1 y desde el enfoque del pensamiento sistemático al estilo de Senge, se revela el arquetipo reforzador vicioso implícito en la cultura por falencia del talento humano

**Figura No 1. Arquetipo reforzador vicioso.**



**Fuente: Senge Peten, 2004**  
**Elaborado por: Autores.**

El significado es un círculo vicioso donde se fijan metas a pesar de reconocerse los defectos y falencias, en vez de superar estos. Como resultado existen las disculpas y justificaciones ante los incumplimientos, pero a su vez existen ruidosas celebraciones por el simple hecho de cumplir las metas trazadas. Entonces, ha de existir estrecha coordinación entre los procesos de la Pyme de forma que sean racionales las metas y pueda evaluarse el desempeño del talento humano, reconociendo el trabajo grupal.

Una correcta, pertinente y asertiva gestión empresarial, enfatizando en el talento humano, permite gestar otra naturaleza de configuración sistémica o arquetipo, pero en este caso del tipo reforzador virtuoso como se muestra en la figura No 2.

**Figura No 2. Arquetipo reforzador virtuoso.**

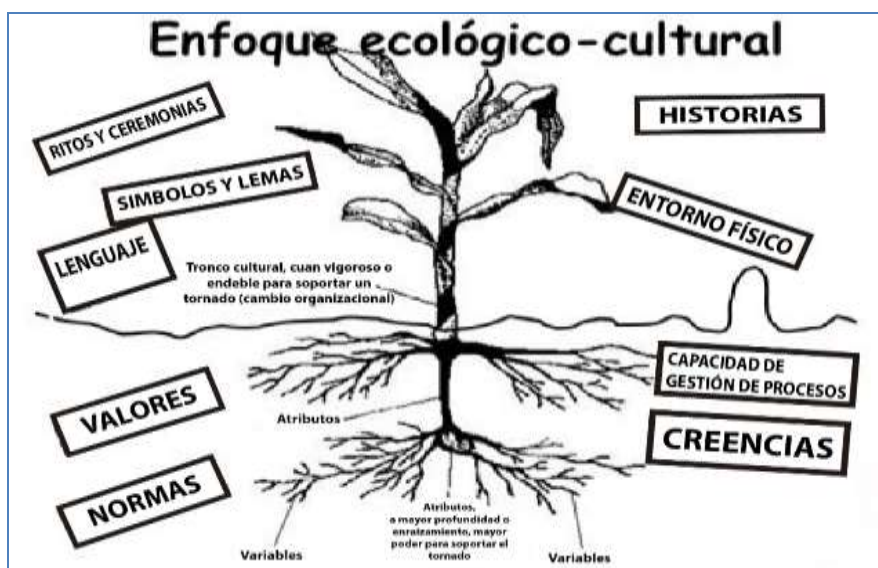


**Fuente: Senge Peten, 2004**  
**Elaborado por: Autores**

Se establecen requisitos para el cumplimiento de las metas, que en el caso del talento humano resultan las competencias laborales, previniendo brechas cognitivas mediante el aprendizaje y la capacitación, por lo que efectivamente se pueden cumplir las funciones y actividades. Ello implica un reconocimiento al logro colectivo destacando las individualidades, por tanto, la cultura organizacional logra fortalecerse al eliminar las mediocridades en el desempeño y las justificaciones ante incumplimientos. Todo esto está aparejado al grado del liderazgo y conocimiento de la administración y ejemplo en el desempeño.

La cultura organizacional resulta un concepto abstracto a ser asimilado por los administradores de Pymes, pues no importa el tamaño de éstas, siempre estará latente en el quehacer diario. Para un mejor entendimiento, es conveniente comparar a esta cultura con un árbol y dependiendo de la profundidad de su enraizamiento, así influirá en la sostenibilidad y éxito de la Pyme. La figura No 3 ilustra este símil.

**Figura No 3. Comprensión del concepto cultural incluido el tema de la capacidad de gestión empresarial.**



**Fuente: Ramón Rodríguez Piña, 2005**  
**Elaborado por: Autores**

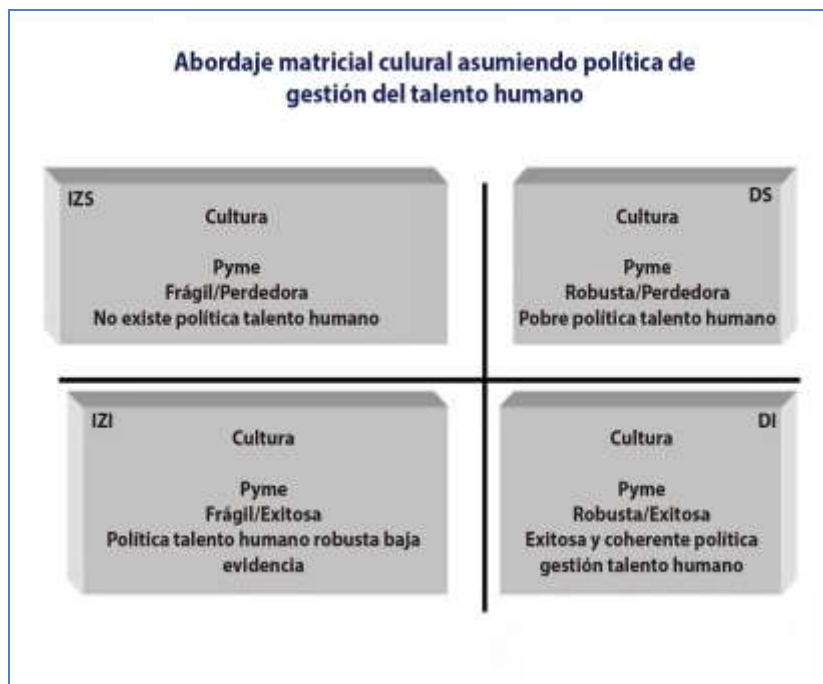
Para muchos estudiosos, la cultura organizacional la definen como un iceberg, donde solo se visualiza la tercera parte del témpano. Los autores estimamos pertinente reconocer que lo “invisible cultural”, es decir las raíces, es donde la cultura juega un papel decisorio para la sostenibilidad de la empresa, pues las normas, valores, ética y creencias están estrechamente condicionadas a los

procesos de planeación estratégica y gestión del talento humano, además de las normas, leyes y reglamentos que imperar en las Pymes, unido a esto la capacidad de la dirección o administración por gestionar los procesos que componen ésta. Metafóricamente, a mayor enraizamiento, mayor fortaleza de la cultura y sostenibilidad de la empresa.

Así, la figura No 4 ilustra la representación con la reformulación de los autores.



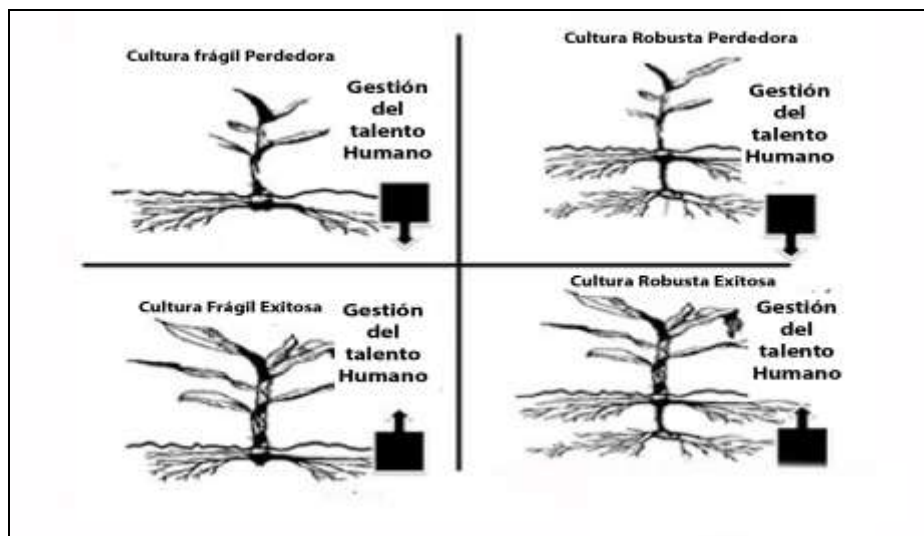
**Figura No 4. Matriz Cultural asumiendo las políticas de gestión de talento humano**



**Fuente: Ramón Rodríguez Piña, 2007**  
**Elaborado por: Autores**

Y es que la cultura organizacional está influenciada por las políticas laborales y también gubernamentales y existe directa proporcionalidad entre ésta y la cultura. Estamos ante empresas que, aunque exitosas, resultan vulnerables por la poca atención en políticas gubernamentales y otras de tipo frágil, pero con fuerte atención cultural. Esta última posee mayores posibilidades de superar su estado ante un colectivo que culturalmente responde a las expectativas y crisis. Logrando mayor visibilidad, esta matriz puede representarse como en la figura No 5.

Figura No 5.



**Fuente: Ramón Rodríguez Piña, 200**  
**Elaborado por: Autores**

Los autores, reflejan la tendencia de abordaje del talento humano por las administraciones, atendiendo a la naturaleza de las Pymes según éxito/ cultura

### **Comportamiento Organizacional**

“El comportamiento organizacional, refiere al comportamiento de los individuos dentro de una organización de la que forman parte. Pero además es la ciencia interdisciplinaria que estudia la forma en que el comportamiento de los individuos es afectado por otras personas, por el grupo y por el ambiente dentro de las organizaciones (principalmente empresas). Para ello, estudia diversas variables recurriendo a ciencias del comportamiento: psicología, antropología, sociología, ciencia política, etc. Se analizan diversos factores y variables que afectan el comportamiento en los niveles personal, grupal y organizacional. Comprender la causa de estos comportamientos permiten aumentar la eficacia, así como resolver conflictos”. (Enciclopedia de características, 2017)

Queda entonces, explicitar cada cuadrante de las matrices, caracterizando comportamientos ante las crisis y estado cultural, además de imbricar la gestión del talento humano en estas. Así, la figura No 6 responde a esta fundamentación:

**Figura 6. Rasgos del comportamiento organizacional  
según estado de la Pyme**

| CULTURA<br>PERDEDORA<br>CULTURA<br>EXITOSA | CULTURA FRAGIL  | CULTURA ROBUSTA   |
|--|---|---|
|  | IZQS  | DS  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temor e incertidumbre ante las Crisis (Cambios), incapacidad de gestionar crisis</li> <li>• Casi inexistencia de valores y significados compartidos</li> <li>• Reactividad como proyección organizacional</li> <li>• Bajo o inexistente política de gestión del talento humano</li> <li>• Formación de grupos informales, desvanecimiento cultural.</li> <li>• Desconocimiento de las competencias laborales</li> <li>• Rosario de justificaciones ante la realidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Valores y significados a medias compartidos.</li> <li>• Cultura y gestión del talento humano no van de la mano</li> <li>• Visión desorientada</li> <li>• Fuerte Resistencia a los cambios organizacionales.</li> <li>• Aun el hombre es un recurso humano.</li> <li>• Insuficiente trabajo en equipo.</li> </ul>                     |
|  | IZQI  | DI  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos, acrecentados por el "éxito" temporal</li> <li>• Gustar de celebraciones ruidosas por los éxitos</li> <li>• No se reconocen los esfuerzos colectivos, solo individuales</li> <li>• Acentuado pragmatismo</li> <li>• Los temas culturales no se identifican con la gestión del talento humano.</li> <li>• Crisis o cambios a criterio de conveniencia, no responden a necesidades objetivas de la organización</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cultura asumida como ventaja competitiva</li> <li>✓ Política del talento humano identificada con el contexto cultural.</li> <li>✓ Sinergia, la culpa/fracasos es de todos.</li> <li>✓ Los fracasos son aprendizajes, se toman experiencias y lecciones</li> <li>✓ Las Crisis son planificadas y esperadas, no existe caos</li> </ul> |

Fuente: Senge Peten, 2004  
Elaborado por: Autores

Estos rasgos, bien generales, pueden ser enriquecidos según el contexto de cada organización o Pyme, pretendiendo minimizar la debilidad cultural a partir de una acertada y pertinente gestión del talento humano.

Para llevar a cabo nuestra investigación relacionada a establecer el impacto productivo desde la visión cultural organizacional al gestionar talento humano en las PYMES, se escogió la "Empresa La Primavera", de la parroquia Huigra, cantón Alausí, provincia Chimborazo de la república del Ecuador, (La parroquia Huigra, es una de las zonas de mayor producción de tomate "*Solanum lycopersicum*" en el Ecuador) la misma que venía sufriendo una serie de problemas generados por la mayoría de sus integrantes tales como inconformidad en el pago de sus haberes, mala coordinación de actividades, incumplimiento en los horarios e inasistencia al trabajo, descuido en el aseo integral de la planta y oficinas, falta de respeto a los superiores y fundamentalmente, la falta de compañerismo y comunicación; y, una serie de actos que no permitían el desarrollo de la empresa, la misma que fue constituida por productores de la zona; producción de tomate, utilizado como materia prima para la elaboración de su salsa.

Luego de nuestra intervención, se pudo constatar que la empresa estaba conformada en su mayoría por los socios productores de tomate, quienes sin preparación alguna, se disputaban los trabajos a realizar por una parte; y por otra, se habían distribuido turnos de rotación de cada quince días, debido a que mantenían sus labores normales en el campo, lo cual en ocasiones se veían obligados a faltar a su trabajo.

Para nosotros no era nuevo este tipo de procedimientos, cuando una empresa de esta naturaleza, es conformada por asociaciones o cooperativas de producción; y no se prepara con la debida oportunidad los procesos de producción y sus participantes, debiendo observarse que por ninguna razón deben participar los asociados o cooperados en estos tipos de empresas, más aún estar a cargo su dirección por líderes de organizaciones sociales, pues se crea una serie de intereses y mal manejo de los recursos, lo cual ocasiona descontento de todos sus participantes, hasta el punto de que en muchas ocasiones termina con sus liquidaciones.

Indudablemente, que existen otros factores que afectan al normal desenvolvimiento de la empresa, como la falta de motivación, al personal, involucramiento y mentalización de todo el personal que integra la organización hacia la adopción de una nueva Cultura Laboral más acorde que hoy se practica en las diferentes empresas privadas del Ecuador.

Romper ese liderazgo mal formado y reemplazarlo mediante selección de personas preparadas y experimentadas que puedan dirigir o gerenciar la empresa; así como personal de mandos medios.

Los problemas graves que además se pudo observar, que muchos de los trabajadores, habían exigido incremento de sus haberes por solo el hecho de mantener parentesco con el máximo directivo, haberes que no se encontraban acorde con la realidad que en esos momentos se encontraba la empresa, falta de estándares de producción reales, valorados e instituidos por su dirigente y no por un sistema salarial establecido por el Estado.

Falta de un Sistema Básico y Formal de Aseguramiento y Gestión de la Calidad, no permite conocer el impacto real por desperdicios y retrasos; y en consecuencia, no apoyar una reducción sensible de los costos de operación, así como conocer y mejorar permanentemente la calidad de su producto.

En ningún momento se había tratado de un programa de incentivos por productividad que se reconozca el esfuerzo y trabajo individual y de lugar al estímulo de la productividad colectiva.

Falta de capacitación y entrenamiento en sistemas y metodología de trabajo actualizados, a fin de mejorar el desempeño de empleados, operadores y obreros de la planta de producción.

Falta de coordinación entre el área productiva y administrativa, ocasionando pérdidas de tiempo por paralizaciones de sus actividades afectando seriamente los costos y ocasionando pérdidas ocultas.

Falta de planificación y peor aún de controles estadísticos aplicados a la producción y venta del producto; a fin de que se tome decisiones oportunas y evitar pérdidas de recursos humanos y materiales que repercuten directamente en la rentabilidad de la empresa.

Falta de capacitación acorde a las necesidades de trabajadores y empleados para mejorar sus desempeños.

Falta de sistemas de control del trabajo individual para evitar inequidades e injusticias que causa inconformidad entre el personal, no permitiendo elevar el nivel de productividad.

Todos estos aspectos, nos motivó para proceder a evaluar a cada uno de los empleados y trabajadores que laboran en la indicada empresa, con el objeto de corregir su estructura que permita mejorar las actuaciones de los trabajadores y empleados del indicado negocio, y de esta manera, evitar su liquidación, en la figura No 7 se presenta el organigrama estructural con el cual venía funcionando el negocio.

**FIGURA No 7**



**Fuente: Empresa la Primavera**  
**Elaborado por: Autores**

La Empresa la Primavera, contaba con ocho empleados y treinta y seis trabajadores, 6 operarios y 30 obreros, los mismos que al momento de nuestra investigación, no tenían clara sus funciones; de igual manera se comprobó que la organización, no contaba con un reglamento interno que les pueda guiar en el cumplimiento de sus actividades y responsabilidades.

Para lograr mantener una verdadera armonía al interior de la indicada empresa; en nuestra calidad de administradores profesionales, estamos conscientes que uno de los recursos con que cuenta toda organización empresarial, son las personas, recurso considerado de mayor importancia y valioso para su desarrollo y crecimiento sea esta, de producción, comercialización o de prestación de servicios; por lo tanto a estas personas, es necesario cuidarlas, estimularlas, capacitarlas y promoverlas desde la unidad de talento humano.

Por lo expuesto, para poder contar con las personas más idóneas a cumplir las diferentes funciones al interior del negocio, es necesario que previa su contratación, se cumplan fielmente con sistemas adecuados de reclutamiento y selección de personal; por cuanto muchas de las ocasiones, la mala

selección, es la causa principal que conlleva a una serie de problemas al interior de la organización, creando y generalizando inconformidad de toda índole entre todos sus trabajadores; y consecuentemente, estas actitudes, repercuten en la rentabilidad del negocio.

En muchas ocasiones esto ocurre principalmente en las pequeñas y medianas empresas "PYMES", debido a que no cuentan con una unidad de Talento Humano, como el caso de la empresa de nuestra investigación; por lo que fue necesario, recomendar que en forma inmediata se contrate a un administrador profesional con experiencia para que cumpla con estas delicadas funciones y lograr así superar con este problema detectado.

Debido a que no se había efectuado procesos de selección de personal, se recomendó, que para llevar a cabo una adecuada selección de personal, es necesario tomar en cuenta aspectos como planes de necesidades del futuro, determinando el número de personas requeridas, conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para cumplir funciones de determinados puestos de trabajo, comparando la calidad de empleados con los que al momento se cuenta, con los que se desea contratar y al mismo tiempo, despedir a los que se consideran conflictivos o innecesarios por diferentes causas.

Para que se cumpla con estos procesos, es necesario conocer íntegramente la realidad relacionada al talento humano con que cuenta la empresa; ya que en muchos de los casos, estas se encuentran alejadas a sus propias necesidades.

Dentro de estos planes de selección y reclutamiento de personal, nos ratificamos que es necesario prever que todo trabajador espera del empleador, obtener beneficios tales como, una remuneración justa de acuerdo al puesto a desempeñarse, que sea estimulado toda vez que presente seguridad y beneficios en favor de la empresa, que sea capacitado a fin de que pueda cumplir eficientemente las funciones encomendadas; y de esta manera finalmente, sea promovido a un puesto de mayor responsabilidad.

Pero también debemos reconocer, que en muchas ocasiones no se pudo cumplir con los planes establecidos especialmente cuyos objetivos tienen que ver en la inversión en capital humano, debido a los cambios económicos que tienen efectos notables, pero es difícil estimarlos; entre estos se incluyen el capital, los niveles de precios, los clientes y la política fiscal y tributaria.

En este caso todas las PYMES, necesitan disponer permanentemente de un capital de trabajo (dinero en efectivo) para que pueda cumplir especialmente y en forma oportuna, con las obligaciones de cada uno de sus trabajadores tales como sueldos y servicios sociales, a fin de mantener satisfechas las partes, empleados y empleadores.

Por lo expuesto anteriormente, quienes participamos en la investigación, consideramos necesaria la reestructuración de la empresa, ante lo cual se expone el organigrama estructural en la figura No 8.

**Figura No 8**



**Elaborado por: Autores**

Dentro del proceso de investigación, se procedió a reestructurar la organización, tomando muy en cuenta que algunos puestos de trabajo, no se contaba dentro del sistema administrativo, razón por la cual y de alguna manera afectaba al normal desenvolvimiento de actividades de sus integrantes, tales como: la Secretaría, que normalmente es auxiliar de la Gerencia y estaba en el nivel de jefatura, Inventarios se ubicaba en la Unidad de Ventas, cuando es una función dependiente de la unidad Financiera; y finalmente, la inexistencia de la unidad de Talento Humano, que en su reforma justifica plenamente estas funciones.

Luego de haber mantenido reuniones con la junta de accionistas; y habiendo expuesto las dificultades con que atraviesa la empresa de producción de salsa de tomate La Primavera y la posibilidad de su liquidación, se procedió a presentarles un plan de reestructuración conforme al Organigrama Estructural expuesto anteriormente, se solicitó que todo el personal debía presentar la renuncia, (empleados y trabajadores que habían permanecido sin contratos escritos) a fin de proceder a la selección de acuerdo a las necesidades del momento, convocando inmediatamente a participar en los concursos para el reclutamiento y selección de personal de acuerdo a la siguiente descripción de funciones del responsable de la unidad de Talento Humano:

- Detección de necesidades de personal para cubrir los puestos de trabajo, asignación de funciones y responsabilidades para cada puesto.

**Antecedentes:** El número de empleados y trabajadores que venían cumpliendo funciones en la empresa debido al establecimiento de turnos de trabajo, se encontraba duplicado.

**Solución:** Las necesidades reales eran de 10 empleados (Gerente, Secretaria, Administrador de Talento Humano, Contador, Jefe de Planta, Técnico de Control de Calidad y 4 Auxiliares de Contabilidad), 3 operarios y 15 obreros.

- Selección y reclutamiento de los candidatos adecuados para cubrir las necesidades de puestos de trabajo y legalización de los correspondientes contratos de trabajo.

**Antecedentes:** Todo el personal que anteriormente laboró en la empresa no participó en ningún tipo de selección y no registraba contrato escrito alguno.

**Solución:** Proceso de selección, reclutamiento y contratación escrita legalmente registrada en el Ministerio del Trabajo, con la remuneración básica establecida.

- Registros de personal.

**Antecedentes:** Inexistencia de registros y carpetas del historial del personal.

**Solución:** Apertura de carpetas en el que consta la documentación relacionada a la selección, contratación y acciones que determinen beneficios, sanciones, vacaciones y otras durante la permanencia en la organización.

- Formación de los nuevos trabajadores mediante capacitaciones continuas para que desarrollen eficientemente sus tareas.

**Antecedentes:** El personal que venía laborando en la empresa, no había recibido capacitación alguna, lo cual dificultaba su desempeño en las diferentes actividades.

**Solución:** Se programó y se capacitó al personal contratado en Relaciones Humanas, Seguridad Industrial y Mantenimiento de Maquinaria y Equipo; y se tiene programado en el Plan de Negocios otros tipos de capacitación y entrenamiento.

- Información sobre el plan anual y las políticas de la empresa para que la integración e identificación con la misma sea plena.

**Antecedentes:** Ni los directivos y peor aún los empleados y trabajadores conocían de planificación alguna para el cumplimiento de objetivos de la empresa.

**Solución:** Se elaboró y fue expuesto para su aprobación por la Junta de Accionistas un Plan de Negocios para el año 2018, en el cual se consideró además del incremento de la producción de salsa de tomate en el 150%, sus utilidades en los mismos porcentajes; y, el pago justo en la compra de materia prima (tomate) a los agricultores en compensación del retiro de actividades al interior de la planta.

- Describir cada una de las tareas a ejecutar por empleados y trabajadores; así como informar los beneficios y obligaciones de acuerdo al contrato de trabajo.

**Antecedentes:** No existió ningún tipo de comunicación dirigida a los empleados y trabajadores describiendo las funciones, tareas y responsabilidades que debían cumplir en la empresa.



**Solución:** Se elaboró y se puso en práctica luego de su socialización, de un manual de clasificación de puestos en el que se describe la naturaleza del trabajo, funciones y responsabilidades específicas, características, requisitos mínimos y responsabilidad del jefe inmediato.

- Elaborar los roles o nóminas mensuales de pago del personal que labora en la empresa, considerando las correspondientes entradas y salidas de personal, así como los descuentos por seguridad social, políticas retributivas e incentivos.

**Antecedentes:** Los pagos al personal se los realizaba mediante recibos, conforme a transacciones que normalmente se las realizan en el campo o sector rural del país, en los cuales no constaba ni el salario mínimo vital, descuentos por ninguna naturaleza entre otros.

**Solución:** Elaboración de la nómina salarial, con los correspondientes rubros relacionados al salario o sueldos conforme lo establecido en los contratos de trabajo, pago de sobresueldos (décimo tercer y cuarto sueldo), descuentos al seguro social y retenciones judiciales y tributarias.

- Garantizar la seguridad de los trabajadores dentro de la empresa, mediante políticas de prevención de riesgos, la integridad y el bienestar físico, psicológico y social de los mismos.

**Antecedentes:** No existió ningún tipo de seguros especialmente para el personal de la planta, tampoco se contó con reglamentos internos y de seguridad industrial, a fin de prevenir cualquier accidente que afecte los trabajadores.

**Solución:** Se contrató un seguro contra accidentes en beneficio de los trabajadores más expuestos a ser afectados en el desarrollo de sus actividades; y, se elaboró y socializó un reglamento de la utilización de la maquinaria, equipos e instalaciones.

- Establecer políticas de relación con y entre los trabajadores (en este caso, armonizar el convivir diario al interior de la empresa para el bienestar de los trabajadores y sus autoridades).

**Antecedentes:** No contaban con ningún tipo de reglamentación especialmente en lo relacionado a la conducta que se debe mantener al interior de la empresa.

**Solución:** Se elaboró un reglamento interno para la administración del talento humano, tomando en consideración la complejidad de las relaciones administrativas y humanas, que ilustran la vida de la empresa, reglamento que pertenece a los empleados y trabajadores de la empresa La Primavera con el propósito de que se sienta partícipe de los afanes para hacer cada vez mejor a su negocio y por apreciar en el justo sentido la imprescindible dualidad de derechos y obligaciones que es parte sustancial de la vida en comunidad.

Dentro de las políticas de relación con y entre los trabajadores, es necesario dar ciertas pautas de mucha importancia, como es la comunicación y cuán importante es para la empresa, de su influencia en los resultados, de los sistemas de gestión; aunque debemos aceptar que todas las personas

trabajan por motivos económicos, algunas tienen más suerte y lo hacen por vocación, y otras combinan las dos circunstancias.

Por eso, debemos dar mucha importancia a la comunicación en la empresa, por cuanto, une la motivación económica con la implicación en el proyecto empresarial. Que la comunicación nazca del empresario, no implica que los empleados vayan a desecharla o rechazarla como una imposición laboral más; por cuanto siempre se debe manifestar que la comunicación sea real y bidireccional, es decir, se recibe y asimila la información ofrecida por las dos partes y no solo la emitida por dirección, la comunicación cambia muchas cosas, hace que los empleadores demuestren confianza a los trabajadores, ya sea en la forma de disponer las tareas a ejecutarse, reconocer las equivocaciones entre las partes, exponer necesidades y un sinnúmero de expresiones que hacen que los seres humanos puedan convivir al interior de una infraestructura como es una fábrica o empresa en general.

La falta de comunicación, no permite ver con claridad lo que se está realizando, con quien se está realizando y para quien se está realizando una tarea, lo cual pierde la visión que se debe tener al interior de una organización y consecuentemente, el impacto productivo de la empresa es totalmente negativo.

Con esta alternativa, se puede establecer con claridad los requisitos para el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa y por naturaleza, en el caso del talento humano resultan se presentan las competencias laborales y desarrollando conocimientos mediante la capacitación y entrenamiento, con el único propósito de que puedan los trabajadores cumplir las funciones y actividades asignadas.

De esta manera, se puede manifestar, que su reconocimiento sea generalizado entre todos y cada uno de los integrantes de la organización, por tanto, la cultura organizacional logra mediante la comunicación, fortalece al eliminar las mediocridades en el desempeño y las justificaciones ante incumplimientos. Como se manifiesta en nuestra investigación, todo esto está aparejado al grado del liderazgo y conocimiento de la administración y ejemplo en el desempeño.

Ratificándonos que en la actualidad, una gran mayoría de los gerentes de las PYMES, se les hace difícil de entender que la cultura organizacional que debe mantenerse en toda organización, por cuanto se ha demostrado que existiendo armonía a su interior, se logra cumplir con los objetivos establecidos y fundamentalmente, que cada uno de los trabajadores se entreguen con integridad al cumplimiento de sus obligaciones; de todas estas enseñanzas, la Empresa La Primavera, pudo lograr poner su brújula al norte y en la actualidad cumple con los planes establecidos y ha logrado mejorar su rentabilidad.

## **DISCUSIÓN**

Si nosotros reflexionamos acerca de la cultura organizacional dentro de la gestión de talento humano, debemos manifestar que con seguridad las personas preparadas y que se encuentran en un clima laboral favorable; y, ponen en práctica sus valores, su integridad, que asimilan los cambios debidamente planificados, evitan errores de acuerdo a las experiencias del pasado, con una visión clara de los objetivos trazados entre otras, tanto el trabajador, como la empresa o en este caso las Pymes, lograrán impulsarse hacia el éxito y crecimiento esperado.

Por lo tanto, no puede haber una cultura organizacional de talento humano al interior de una empresa, si no se cuenta con personal que practique por lo menos los valores básicos o de mayor relevancia, como respeto, honestidad, honradez, ética, sensibilidad, prudencia, gratitud, responsabilidad, entre otros, sin importar el nivel de función que ejerza en el interior del negocio.

## **CONCLUSIONES**

Relacionado el ambiente cultural organizacional con una correcta gestión del talento humano sobre las experiencias laborales acumuladas en Pymes, más se precisa continuar caracterizando y abundando en los rasgos y comportamientos para cada tipología de la Pyme atendiendo a las dos variables, además son ilustradas y fundamentadas las matrices culturales atendiendo al grado de éxito de su gestión y atención a la cultura organizacional pero es preciso considerar otros procesos de gestión que influyen la cultura organizacional de cada Pyme. Por último, se provee la fundamentación a las administraciones de cada Pyme, basadas en leyes y reglamentos y políticas gubernamentales a la hora de gestionar su propio talento humano, pero que bien puede enriquecerse a la medida de comportamientos puntuales capaces de enriquecer la matriz del comportamiento.

Si todas las empresas, consideraran prioritariamente al reclutar su personal, que antes de dar mayor puntaje al curriculum vitae, éste sea dirigido a la entrevista personal, en la cual se tome muy en cuenta, los aportes del nuevo trabajador o empleado a la empresa, como los valores, su pensamiento ante la exposición de la visión, la misión, el plan de trabajo, los reglamentos; en definitiva, la integración dentro de la cultura organizacional, las empresas, asegurarían contar con verdaderos colaboradores para su crecimiento.

Para poder lograr un impacto productivo desde la visión cultural y organizacional, es necesario que los propietarios de las empresas, tengan presente, en no reclutar a sus familiares para que presten servicios en sus negocios, debido a que éstos pierden el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones; y por lo contrario, su único interés es ocupar funciones de directivos sin ser preparados; y por ninguna razón, demuestran conductas que comparten con el resto de integrantes para lograr el desarrollo del negocio.

Asimismo, se ha comprobado que empresas de servicios o plantas de producción financiadas por Organizaciones no Gubernamentales y Gubernamentales, que se encargue su administración a dirigentes campesinos, llegan a fracasar por factores tales como la falta de preparación para cumplir

con estas funciones, mal manejo de los recursos sean estos financieros, de servicios y materiales, integración de familiares a estas llamémosle PYMES, cometen una serie de irregularidades hasta el punto de llevarlas a la quiebra, no demuestran compañerismo, por lo que es necesario su inmediata intervención a fin de normalizar sus funcionamiento mediante la contratación de personal competente y experimentado, contando con una verdadera planificación para lograr una autentica cultura organizacional, con personal con valores, llenos de vocación para que se cumpla con los objetivos planteados por la organización social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Fernández, López, Felisa. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*: UF0346, Editorial Tutor Formación, 2016. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4760327>.
  - Sánchez, Fernández, María Dolores. *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, Editorial CEP, S.L., 2014. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=4184438>.
  - Vivanco, Florido, Jesús Salvador. *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, 2010. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3202318>.  
Created from epochsp on 2018-06-25 20:56:59.
  - Andrade H. *La comunicación positiva y el entorno organizacional*. Razón y Palabra 1996
  - Rivas, Quinto, José Fredys. *Desarrollo organizacional*, El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/detail.action?docID=3182313>.  
Created from epochsp on 2018-06-26 12:49:38.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES" Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía. [https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/.../Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/.../Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
  - Andrade H. (1996) "*La comunicación positiva y el entorno organizacional. Razón y Palabra*". Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n4/index.html> [Consultado: agosto de 2016].
  - Berger M, Luckmen T. (1984) "*La construcción social de la realidad*". Buenos Aires: Amorrorto Editores.
  - Fisher G. (1988). "*Mindsets*". Yarmouth: Intercultural Press
  - Fuerza Aérea Colombiana. República de Colombia. Crisis. Disponible en: <http://www.fac.mil.co/?idcategoria=666&PHPSESSID=f4f869ad62e6581821380f5e4be02b47> [Consultado: agosto de 2016].
  - Hofstede G. (1984). "*Culture's consequences*". Beverly Hill: Sage Publications..p.21
  - Koontz H, Weihrich, H. (1990). Elementos de administración. La Habana: Ministerio de Educación Superior.

- Piña Rodríguez RA. *"Gestionar cambios desde la óptica cultural"*. Ciencias Holguín. 2005; XI(4). Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2005/Diciembre/articulos/ARTI11.HTM> [Consultado: agosto de 2016].
- Piña Rodríguez RA. *"Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios"*. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2267117> [Consultado agosto 2016]
  - Piña Rodríguez, RA. (2000). *"Razones y reflexiones para acometer procesos de cambio planeados en B&R Holguín"*. [Tesis para optar por el título de Máster en Ciencias]. Universidad de La Habana.
- Schein EH. (1998). *"La cultura empresarial y el liderazgo"*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Senge P. (2004). *"La quinta disciplina"*. México DF: Editorial Granica
- Shapiro B. (1988) *"What the hell is market oriented?"* Harvard Business Review 1988;67(6):119-25.
- Singer M. (1979). *"Cultura"*. En: Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales. T-3. Madrid: Ediciones Aguilar. 1979.p.308
- Sturges D. (1994). *"Communication through crisis: A strategy for organizational survival"*. Management Communication Quaterly.;7(3):297-316.
- Trice HM, Beyer JM. *"The Culture of Work Organizations"*. Englewood Cliffs : Prentice Hall. 1993.