

growth of small companies producing sausages is stalled due to issues inherent to the management of their human resources. Therefore, the primary objective is to make the business leaders who preside over these businesses aware of the importance of applying cutting-edge strategies to direct people, such as competency management for the creation of competitive advantages. For the design of this article, the deductive method and documentary research are used as research methodology, using a qualitative approach through the review of magazines and books with literature related to the management of human talent for its subsequent analysis and relationship with the object. study, small companies producing sausages. Finally, it is concluded on the importance of management by competencies since it allows aligning all the people who are part of the same organization to share and preach the same work culture, which will be oriented to the achievement of objectives.

KEY WORDS: Competences, Human Resource Management, Strategic Administration

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país ubicado en América del Sur y su economía se encuentra plagada de empresas de diferentes tamaños y actividades, siendo las pequeñas empresas la de mayor concentración en la economía ecuatoriana. Cabe destacar que Delfín y Acosta (2016) afirman que “las pymes son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas” (p,186). En este caso el presente trabajo investigativo pretende abordar el sector agroindustrial y analizar el interior de las pequeñas empresas dedicadas a la producción de embutidos, desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos.

En este tipo de negocios es habitual que los jefes departamentales al momento de gestionar se enfoquen en actividades de producción y comercialización puesto que son la esencia del negocio, algo que es normal pero que indirectamente limita el desarrollo empresarial. Es ahí en donde toma importancia el rol de las diferentes personas que forman parte de la estructura organizacional y la necesidad de que tengan un desempeño superlativo que permita alcanzar objetivos en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.

Dada la connotación de productividad en el campo laboral, esta se ve directamente afectada por varios factores, que según Jaimes, Luzardo, y Rojas, (2018) destacan que para su análisis correcto es conveniente dividirlos en dos dimensiones: la humana y la del proceso productivo, tomando a la motivación como esencia de la primera, y la gestión del proceso productivo como la razón de ser de la segunda.

Además, es importante destacar que la coyuntura generada por la pandemia Covid-19 ha desencadenado una disrupción de la economía de todos los países del mundo, algo que ha obligado a que las empresas empleen nuevas estrategias de gestión que involucren la tecnología como factor imprescindible para la ejecución de operaciones, por ende, es menester para las empresas promover en las personas el aprendizaje de competencias resilientes que coadyuven a solucionar problemas

en escenarios adversos. No obstante, para muchos líderes empresariales de estos negocios las competencias son triviales.

Si bien es cierto el término “*competencia*” tiene diferentes matices, por lo cual es necesario aclarar que su aplicación en el presente trabajo es exclusivamente ligada a la gestión de personas. Dentro del contexto de la gestión de personas, hay que destacar la existencia de los jefes departamentales quienes deben ser verdaderos estrategas para comprender las necesidades tanto del departamento que presiden como también la manera idónea de influir en sus subordinados, sin menoscabar su autoestima.

En aspectos de liderazgo cada líder tiene una personalidad diferente que influye en el estilo de gestionar, lo que afecta en el clima laboral y en el comportamiento de las personas que forman parte de la organización. Además, otro problema con el que deben lidiar son las limitantes que condicionan el alcance de objetivos, como lo son: carencia de equipos y maquinarias de vanguardia, y quizás la más relevante que los colaboradores adolezcan de conocimientos y habilidades básicas para ejercer la labor.

La justificación de lo antes mencionado radica en que toda persona al momento de ejecutar una tarea debe tener a su disposición diferentes alternativas de solución, por ejemplo, dado el caso de avería de una máquina tener la suficiente capacidad de reacción para cumplir con la tarea a pesar de no poder hacer uso de la misma o repararla sin necesidad de llamar a un técnico. Esto último no sucede, dado el bajo nivel de preparación que poseen los colaboradores de pequeñas empresas productoras de embutidos, en cambio, quienes cumplen funciones relativas a las ventas tan solo cumplen con ubicar el producto en su red de contactos, estos últimos no muestran interés en la calidad, pero sí, en el precio y la cantidad.

Es importante comentar que las pequeñas empresas productoras de embutidos son negocios que por lo general tienen su funcionamiento en zonas rurales de ciudades (salvo excepciones), esto se debe a que la materia prima requerida para el proceso productivo se encuentra en las haciendas o centros de cría de ganado, lo que abarata los costos de logística para el traslado y recepción de la materia prima, algo determinante y excelente desde el punto de vista financiero. No obstante, las personas reclutadas para formar parte de ellas son habitantes de los alrededores y no disponen de una buena formación académica.

Ahondando en la estructura organizacional se debe indicar que los negocios del sector comparten la característica de poseer tres áreas para su funcionamiento, estas son: administración (cumplen con las instituciones de control), producción (cumplen con los volúmenes de producción), ventas (ubican y entregan el producto), mientras que la denominación genérica para cargos son las de operario para producción y en ventas el de vendedor, algo que si bien es cierto simplifica el uso de nomenclatura, pero indirectamente afecta en las personas porque generaliza la responsabilidad, es decir nadie la asume como personal y cuando existen problemas los culpables abundan, pero las soluciones brillan por su ausencia.

Considerando lo antes mencionado se puede determinar que el principal problema de una pequeña empresa productora de embutidos es la incapacidad para gestionar adecuadamente a las personas que la integran, siendo la principal causa la falta de interés por parte de los líderes empresariales en preocuparse en desarrollar capacidades cognitivas en las personas.

OBJETIVO GENERAL

- Concientizar a los líderes empresariales de pequeñas empresas productoras de embutidos ubicadas en Ecuador sobre las ventajas competitivas que brinda gestionar sus recursos humanos por competencias.

MARCO TEORICO

La administración de los Recursos Humanos

Según López y Cols, (2011) la administración de los recursos humanos, consiste en desarrollar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa, organizativa eficiente y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativa pertinentes de personal que contribuya alcanzar las metas de la organización, para lograrlo. Sin embargo, Chiavenato (2009) considera que es pertinente la definición de un proceso para contratar, capacitar, evaluar a los colaboradores, así como atender sus relaciones laborales, salud y seguridad.

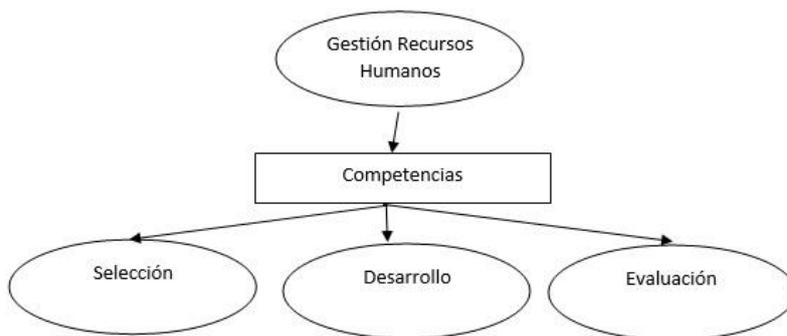
La Gestión por competencias según el enfoque de Martha Alles

Una competencia puede ser interpretada como el comportamiento o conocimiento requerido para ejercer un puesto de trabajo dentro de una empresa. Por otra parte, un modelo de competencia debe referirse a la necesidad de implementar un modelo de gestión uniforme, considerando la mentalidad estratégica de los altos directivos, lo cual será reflejado en la misión, visión y cultura organizacional de la empresa (Alles, 2015).

Por lo cual, será imprescindible identificar mediante estudios cuales son los comportamientos y habilidades por puestos de trabajo que las personas ocupantes del puesto deben poseer o adquirir para ejecutar eficientemente la labor, acorde a los procesos operativos diseñados.

Figura 1

Enfoque por competencias de la gestión de recursos humanos



Nota: La figura mostrada representa el enfoque de gestión por competencias que plante Martha Alles International, el cual se basa en la existencia de tres subsistemas selección, desarrollo y evaluación como pilares fundamentales de la gestión.

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Alles (2015)

El Liderazgo

Para Koontz , Wehrich, y Cannice, (2012) definen al liderazgo como la capacidad que tiene un individuo de influir en las personas para comprometerse en lograr metas colectivas. Mientras que, las capacidades deseables para un líder son capacidad técnica, humana e intelectual (López , 2013).

Análisis del comportamiento Organizacional

Dentro de cualquier organización en el mundo la presencia del capital humano es esencial, y sus acciones deben estar encaminadas a conseguir el pleno cumplimiento de la estrategia organizacional. Para poder comprender como funciona el comportamiento organizacional es necesario dividirlo en tres niveles de análisis muy ligados entre sí: el proceso individual, el colectivo y el empresarial (McShane y Von Glinow , 2010)

El comportamiento organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos, grupos actúan en las organizaciones (Newstrom J. , 2011).

Equipo de Trabajo

Según Robbins y Judge, (2013) es aquello que genera sinergia positiva gracias al esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de aportaciones individuales. Mientras que para (Newstrom, 2007), se refiere a un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. Un equipo de trabajo se configura cuando diferentes personas se relacionan entre sí para compartir normas internas y ejecutan diferentes roles encaminados a la consecución de objetivos en común, en los cuales deben utilizar su creatividad y conocimiento (Fincowsky y Krieger , 2012).

Planeación Estratégica

Desde el punto de vista de Thompson y Strickland, (2012) un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. Por lo tanto, un proceso de planeación estratégica consiste en seleccionar la misión, y principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo para identificar las oportunidades y amenazas, luego analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.

No obstante, Charles W. y Gareth R., (2009) determinan que todas estas estrategias deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable. Siempre debe considerarse que el proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo, un cambio en cualquiera de los

componentes principales del modelo hace necesario cambiar cualquiera de los otros componentes (Fred , 2008).

Para una pequeña empresa productora de embutidos es conveniente segmentar su estructura organizacional en cuatro áreas, siendo las escogidas: administración, producción, ventas y logística para que de esa manera el diseño de las diferentes competencias guarde relación las actividades a cumplirse.

Tabla 1.

Competencias genéricas asignables a una pequeña empresa productora de embutidos

Área / Tipo de Competencias	Cardinales	Específicas Gerenciales	Específicas por Área
Administración	Compromiso con la calidad del trabajo	Líder de líderes	Capacidad de planificación
	Innovación y Creatividad	Visión Estratégica	Orientación a resultados
	Compromiso con la rentabilidad	Empowerment	Comunicación Eficaz
Producción	Perseverancia en la consecución de objetivos	Liderar con el ejemplo	Conocimientos Técnicos
	Conciencia Organizacional	Visión Estratégica	Conocimiento de la industria y del mercado
	Iniciativa	Conducción de personas	Trabajo en equipo
Ventas	Adaptabilidad a cambios del entorno	Liderazgo	Influencia y negociación
	Ética	Visión Estratégica	Orientación al cliente externo
	Perseverancia en la ejecución de objetivos	Entrenador	Profundidad en conocimiento de los productos
Logística	Responsabilidad Personal	Liderazgo	Tolerancia a la presión del trabajo
	Compromiso con la rentabilidad	Visión Estratégica	Adaptabilidad y Flexibilidad
	Compromiso con la calidad del trabajo	Conducción de personas	Conocimientos técnicos

Nota: Competencias existentes por tipo de área asignables a los diferentes puestos de trabajo que existen en una pequeña empresa productora de embutidos

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Alles (2015)

La tabla adjunta muestra las competencias por tipo de área, dichas competencias son asignables a los diferentes puestos de trabajo que existen en el departamento, sin embargo, su asignación deberá ser acorde a la jerarquía de puestos que se establezca. Si se toma en consideración que las competencias son los comportamientos y conocimientos deseables en las personas, por ende, la importancia de promoverlas.

METODOLOGÍA

El desarrollo del presente trabajo aplica un tipo de investigación deductiva, puesto que se busca analizar la gestión por competencias de los recursos humanos y su aplicación en las pequeñas empresas productoras de embutidos. También se hace uso de la investigación documental puesto que se ha recopilado una serie de documentos, libros y revistas con contenido valioso y significativo para el diseño del presente artículo.

DISCUSIÓN

Hoy en día, se encuentra en auge la digitalización del talento, que se refiere a al aprovechamiento del potencial de las tecnologías (Meta4, 2017) esto significa que todos los colaboradores que integran estos negocios deben estar capacitados técnicamente para operar maquinarias de última tecnología para obtener ventaja competitiva sobre su competencia, lo que involucra la preocupación de sus líderes en brindarles acceso a este tipo de recursos, no necesariamente adquiriéndolos sino más bien instruyendo y socializando las nuevas tendencias de gestión de la producción.

Actualmente los departamentos de recursos humanos se encuentran bajo presión para reescribir las reglas al rediseñar las prácticas de talento, desde reclutamiento pasando por liderazgo y hasta la gestión del desempeño mediante la experimentación con las diferentes aplicaciones digitales (Deloitte , 2017) y es qué, convertir a las personas en líderes es un reto, ya que todos ellos deben de actuar con iniciativa antes situaciones que demanden soluciones inmediatas. Siendo de suma importancia orientar los esfuerzos de quienes presiden los recursos humanos de este tipo de negocios atraer al capital humano para que contribuya al crecimiento y competitividad de la compañía (Baquerizo, 2019).

Los negocios pertenecientes a este sector deben adquirir y adaptar nuevas tecnologías para producir en gran escala, y contribuir al mejoramiento de la calidad de los empaques, producto final y la distribución de los mismos, es en este punto que toma importancia las competencias al ser aquellas que demuestran la capacidad del colaborador para lograrlo. Sin embargo, si una empresa quiere realizarlo es imprescindible contar con los recursos económicos necesarios para el financiamiento correspondiente, sin menguar otros rubros del presupuesto, y contar con un recurso humano plenamente formado en competencias.

Según Rodríguez y Aviles, (2020) el estilo de gestión de una empresa capitalista se distingue por realizar una actividad económica capaz de crear plusvalía, donde la mano de obra es extremadamente intensiva. Las pequeñas empresas productoras de embutidos deben cambiar

paradigmas que en la actualidad son obsoletos, y enfocarse en el talento, esto solo se logra al asignar más tarea al trabajador o enriquecer horizontalmente el proceso (Gallo, Hawkins, Luna, & Torres, 2019).

Tanto hombres y mujeres tienen personalidades diferentes, y como Obando, Ruiz, Parrales, y Haz, (2020) expresan “las mujeres buscan obtener la admiración y respeto de los colaboradores, mientras tanto, los hombres muestran confianza y seguridad en sí mismos, además de no interesarles que los colaboradores sientan admiración hacia ellos” (p,60). Analizando lo expresado por los autores, las competencias deben ser capaces de no diferenciar a las personas por cuestiones de sexo, raza, creencias sino más bien de ser modelos de comportamiento apreciables en las personas.

Desde el contexto de sistemas, el área de recursos humanos puede segmentarse en diferentes subsistemas siendo los más relevantes: atracción y selección de personas, evaluación del desempeño, desarrollo de talento (Alles, 2015). Esto permite que la adaptación de una persona al puesto de trabajo sea eficaz ya que al alinear selección, desarrollo y evaluación a la misma estrategia organizacional se garantiza que la persona tiene las reglas del juego claras tanto al ingresar a la empresa, como también al tener que retirarse.

Según Sanchez y Barraza, (2015) definen a un líder autocrático como aquel que concentra el poder y la toma de decisiones. No obstante, es conveniente manifestar que al momento de aplicar gestión por competencias el estilo de liderazgo cambiará y se orientará tanto al logro de resultados como al mantener las buenas relaciones.

CONCLUSIÓN

La gestión por competencias puede transformarse en una herramienta eficaz para las pequeñas empresas productoras de embutidos que deseen aplicarla como estrategia para gestionar los recursos humanos. Esto permitirá el crecimiento empresarial de este tipo de negocios en el corto, mediano y largo plazo y mejorará la productividad de las personas ya que serán evaluadas constantemente para recibir retroalimentación que servirá para corregir desviaciones.

Finalmente, si los líderes empresariales de este tipo de negocios desean invertir en nuevas tecnologías deberán primero fomentar una cultura de trabajo basada en competencias para que dicha inversión sea recuperable, caso contrario traerá pérdidas económicas significativas.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (Tercera ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 2020
- Baquerizo, P. (2019). CHRO Y CIO promueven el desarrollo del capital humano para mantener la competitividad. *IT BUSINESS*, 13. Recuperado el 2020
- Charles, L., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica*. México D.F. Recuperado el 2020
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y Análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y gestión*. Recuperado el 21 de Enero de 2021, de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Deloitte. (2017). *www2.deloitte.com*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf
- Franklin, E., & Krieger, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (G. Dominguez Chavez, Ed.) México, México: Pearson Educación. Recuperado el 2020
- Fred , D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. Recuperado el 2020
- Gallo, O., Hawkins, D., Luna, J., & Torres, M. (2019). Trabajo decente y saludable en la agroindustria en América Latina. Revisión sistemática resumida. *Dialnet*, 37(2), 7-21. Recuperado el 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7016953>
- Jaimes, L., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), 9. Recuperado el 2021, de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>
- Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y Empresarial*. México D.F. Recuperado el 2021
- López , E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Recuperado el 2021, de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- López, F., & Cols. (2011). *La administración de recursos humanos en las PYME*. México, México. Recuperado el 2020
- McShane , S., & Von Glinow , M. A. (2010). *Liderazgo y Recursos Humanos*. (P. Navarro, Ed., & C. Ganzinelli , Trad.) Nueva York: McGraw-Hill. Recuperado el 2020
- Meta4. (2017). *Guía para profesionales de Recursos Humanos*. Obtenido de Meta4: <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2017/10/Gu%C3%ADa-Digitalizaci%C3%B3n-Isdi-Meta4.pdf>
- Newstrom , J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F, México. Recuperado el 2020
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. McGraw-Hill. Recuperado el 2020
- Obando, M., Ruiz, E., Parrales, M., & Haz, Y. (2020). Estilos de liderazgo aplicados a las PYMEs. *Revista de Producción, ciencias e Investigación*, 4(30), 60. doi:<http://www.journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/216/309>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Recuperado el 2020
- Rodríguez, R., & Aviles , V. (2020). Las Pymes en Ecuador. Un analisis necesario. *Digital Publisher*. Recuperado el 2021, de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/337/521

Sanchez , J., & Barraza, L. (2015). Percepciones sobre el Liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.

Recuperado el 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46142596010.pdf>

Thompson, P., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill. Recuperado el 2020