



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA: PROPUESTA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO EN LA COMPAÑÍA MANTENIMIENTOS MYS EN LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL

AUTORES: GEOMAR EDITH AGURTO BAQUE

CAROLINA CONSUELO CARDENAS GUZMAN

TUTOR DE TESIS:

ING. BORIS IVAN DELGADO LITARDO, MBA.

GUAYAQUIL, NOVIEMBRE 2016



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA		
FICHA DE REGISTRO DE TESIS		
TÍTULO “Propuesta para mejora de la Gestión de Talento Humano en la Compañía Mantenimientos MYS en la Ciudad de Guayaquil”		
	REVISORES:	
INSTITUCIÓN: Universidad de Guayaquil	FACULTAD: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N° DE PÁGS.: 76	
ÁREA TEMÁTICA:		
PALABRAS CLAVES: Gestión de Talento Humano, organización, desarrollo humano, empresa, administración, productividad, satisfacción.		
RESUMEN: La compañía Mantenimientos M y S, debido a su compacta estructura administrativa y a la línea de operación que mantiene no ha considerado implementar un departamento específico que se encargue de administrar las actividades del personal en todas sus fases; reservándose tales responsabilidades para el departamento administrativo-contable que se conoce tiene una sobrecarga en sus funciones. Es por ello que se planteó el diseño de un programa de gestión de talento humano en la Compañía de Mantenimientos MYS. Para lo cual se revisó referencias teóricas que permitieron tener un mayor entendimiento de lo que es la Gestión de Talento Humano y su aplicación en las organizaciones. Adicionalmente se aplicó una entrevista a un directivo que dio a conocer su punto de vista acerca de la situación actual y se recolectaron opiniones de los trabajadores por medio de una encuesta que sin duda ayudó a diagnosticar los problemas actuales. Con lo cual se elaboró una propuesta que permitirá una mejora representativa en la empresa estudiada.		
N° DE REGISTRO(en base de datos):	N° DE CLASIFICACIÓN: N°	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF	SI ☒	NO ☐
CONTACTO CON AUTORES: Geomar Edith Agurto Baque Carolina Consuelo Cárdenas Guzmán	Teléfono: 0993 688 349 0982 420 697	E-mail: geabycy_2@hotmail.com carito19dabria@gmail.com
CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN: SECRETARÍA DE FCA.	Nombre: ABG. MARIANA ZUÑIGA. Correo: fca.secretariageneral@ug.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows a URL from secure.urkund.com. The main content area is divided into several sections:

- Dokument:** 0.TESIS FINAL AGURTO Y CARDENAS 14 NOV 2016.docx (D23313237)
- Inskickat:** 2016-11-14 12:42 (-05:00)
- Inskickad av:** fernando.zambrano@hotmail.com
- Mottagare:** javier.burgosy.ug@analysis.urkund.com
- Meddelande:** tesis GAgurto [Visa hela meddelandet](#)

A summary bar indicates a 2% match: "2% av det här c:a 52 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 6 st källor."

The **Källförteckning** (Bibliography) section lists several sources, including "B Palacios-emprendimiento de un centro de cuidado infantil para evitar la deserción universitaria...", "PRELIMINARES LISTA - LISTA.docx", "Proyecto final Douglas - Miguel Angel.docx", "tesis CALECUAPORTADA KATA SANDALIA.docx", and a URL from media.eol.es.

The **Markeringar** (Markings) section shows a 91% match for the document "UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS" and a 91% match for the document "UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS".

The **Urunds arkiv:** UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL / tesis CALECUAPORTADA KATA SANDALIA.docx

The **TEMA:** (Topic) section contains the following text:

PROPUESTA
PARA MEJORA DE LA
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA MANTENIMIENTOS MYS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL
AUTORES: GEOMAR EDITH AGURTO BAQUE CAROLINA CONSUELO CARDENAS GUZMAN
TUTOR DE TESIS: ING. BORIS IVAN DELGADO LITARDO, MBA. GUAYAQUIL, NOVIEMBRE 2016
Gerente general (1) Jefe financiero (1) Jefe operativo/administrativo (1) Asistente administrativo (1) Jefe eléctrico (1) Supervisores eléctricos (4) Técnicos eléctricos (10) Supervisor sanitario (4) Gasfiteros (8) Jefe climatización (1) Supervisor climatización (4) Técnicos climatización (10)
Gerente general (1) Jefe financiero (1) Jefe operativo/administrativo (1) Asistente de Gestión de Talento Humano Asistente administrativo (1) Jefe eléctrico (1) Supervisores eléctricos (4) Técnicos eléctricos (10)

The bottom status bar shows "reporteadorAspirante" and "Error: Problema en el servidor". The system clock indicates 12:22 on 15/11/2016.

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema “Propuesta para mejora de la Gestión de Talento Humano en la Compañía Mantenimientos MYS en la Ciudad de Guayaquil”, según informe del sistema antiplagio URKUND ha obtenido un 2%.

Ing. Boris Iván Delgado Litardo, MBA.
C.I. 0919698414
TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, **Ing. Boris Iván Delgado Litardo, MBA** como tutor de tesis de grado como requisito para optar por título de **Ingeniera Comercial** presentado por las egresadas:

GEOMAR EDITH AGURTO BAQUE CON C.I. # 0924139470

CAROLINA CONSUELO CARDENAS GUZMAN CON C.I. # 0913571618

TEMA: PROPUESTA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA DE MANTENIMIENTOS MYS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

Ing. Boris Iván Delgado Litardo, MBA.

C.I. 0919698414

TUTOR DE TESIS

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de:

GEOMAR EDITH AGURTO BAQUE CON C.I. # 0924139470

CAROLINA CONSUELO CARDENAS GUZMAN CON C.I. # 0913571618

CUYO TEMA ES: “PROPUESTA PARA MEJORA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA DE MANTENIMIENTOS MYS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”

Derechos a los que los autores renuncian a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

AGURTO BAQUE GEOMAR EDITH

C.I. # 0924139470

geabycy_2@hotmail.com

CARDENAS GUZMAN CAROLINA CONSUELO

C.I. # 0913571618

carito19dabria@gmail.com

GUAYAQUIL, 14 DE NOVIEMBRE DEL 2016

DEDICATORIA

A Dios por otorgarme sabiduría para poder culminar mis estudios y elaborar este proyecto, a mis padres por sus enseñanzas de vida, a mi esposo que ha sido mi apoyo constante en el transcurso de mis estudios, a mis hijos a quienes he sacrificado en tiempo mi permanencia con ellos y a mis hermanos de quienes aprendo cada día, aun siendo menores a mí.

Geomar Agurto Baque

A Dios por la salud, fuerza, sabiduría en seguir con mi carrera algo que me parecía que no iba a culminar, a mi madre por ayudarme con mis hijos mientras me encontraba en el avance de mi profesión, a mi esposo por darme el impulso para culminar mi carrera; y a mi compañera amiga aquí presente que a pesar de muchas dificultades que se nos presentó en el trayecto de egresadas y ejecución de la tesis estamos aquí con este apartado para merecernos nuestro título de tercer nivel.

Carolina Cárdenas Guzmán.

AGRADECIMIENTO

A nuestros docentes, quienes con sus conocimientos han aportado para ser mejores profesionales cada día.

A nuestro tutor, Ing. Boris Delgado Litardo, MBA., por su paciencia, colaboración, calidad de ser humano y por guiarnos desde que era nuestro docente y ahora en el desarrollo de este trabajo.

Al Arq. Carlos Julio Armijos, por permitir realizar nuestro proyecto de titulación en su empresa Mantenimientos MYS.

A nuestros compañeros, que se han vuelto amigos, con quienes nos hemos presionado mutuamente durante estos últimos meses para sacar adelante los proyectos de cada uno.

Muchas gracias...

Geomar Agurto Baque

Carolina Cárdenas Guzmán



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: Propuesta para mejora de la Gestión de Talento Humano en la Compañía
Mantenimientos MYS en la Ciudad de Guayaquil**

RESUMEN

La compañía Mantenimientos M y S, debido a su compacta estructura administrativa y a la línea de operación que mantiene no ha considerado implementar un departamento específico que se encargue de administrar las actividades del personal en todas sus fases; reservándose tales responsabilidades para el departamento administrativo-contable que se conoce tiene una sobrecarga en sus funciones. Es por ello que se planteó el diseño de un programa de gestión de talento humano en la Compañía de Mantenimientos MYS. Para lo cual se revisó referencias teóricas que permitieron tener un mayor entendimiento de lo que es la Gestión de Talento Humano y su aplicación en las organizaciones. Adicionalmente se aplicó una entrevista a un directivo que dio a conocer su punto de vista acerca de la situación actual y se recolectaron opiniones de los trabajadores por medio de una encuesta que sin duda ayudó a diagnosticar los problemas actuales. Con lo cual se elaboró una propuesta que sin duda permitirá una mejora representativa en la empresa estudiada.

**PALABRAS CLAVES: Gestión de Talento Humano, organización, desarrollo humano,
empresa, administración, productividad, satisfacción.**



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TOPIC: Proposal for improving Human Resource Management in Mantenimientos MYS
Company in the City of Guayaquil**

ABSTRACT

The company Mantenimientos MYS, due to its compact administrative structure and the operating line has not considered that keeps implement a specific department that is responsible for managing the activities of personnel in all phases; reserving tale for accounting responsibilities administrative department that has an overhead known in its functions. That is why the design of a program of human talent management in Company Maintenance MYS was raised. To which theoretical references which allowed for a better understanding of what Human Resource Management and its application in organizations reviewed. Additionally an interview was applied to a manager who announced his view on the current situation and workers' views were collected through a survey that certainly helped diagnose current problems. Whereupon a proposal that will certainly allow a representative improvement in the company studied was developed.

**KEYWORDS: Human Resource Management, organization, human development,
enterprise management, productivity, satisfaction.**

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iv
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCION	1
1.1. Análisis de la situación problemática.	1
1.2. Diseño teórico.	2
1.2.1. Formulación del problema	2
1.2.2. Objetivo general.	2
1.2.3. Planteamiento de Hipótesis	2
1.2.4. Planteamiento de los objetivos específicos	2
1.2.5. Tareas científicas.....	3
1.3. Diseño metodológico.	4
1.3.1. Métodos del nivel teórico utilizados.....	4
1.3.2. Métodos del nivel empírico utilizados.	4
1.3.3. Métodos estadístico matemáticos.....	5
1.3.4. Tipo de investigación.	5
1.3.5. Alcance de la investigación.....	5
1.3.6. Población y muestra.....	5
1.3.7. Novedad de lo que se investiga.....	7
1.3.8. Significación social y pertinencia de lo que se investiga.	7
1.3.9. Significación práctica de lo que se investiga.	8
II. CAPITULO 1:.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes del problema que se investiga.....	10
2.2. Fundamentos teóricos y metodológicos.....	12

2.3. Científica de la problemática	20
2.4. Identificación y conceptualización de los términos básicos.....	22
2.5. Operacionalización de las variables conceptualizadas	23
2.6. Categorización de las variables operacionalizadas	24
III. CAPITULO 2	26
DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE	
INVESTIGA... ..	26
3.1. Explicación de los resultados aplicados.	29
3.1.1. Encuestas.....	29
3.1.2. Entrevista	45
3.2. Interpretación de los resultados del diagnóstico.	47
IV. CAPITULO 3.....	53
PROPUESTA: DISEÑAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA	
COMPAÑÍA DE MANTENIMIENTOS MYS.....	53
4.1. Características esenciales de la propuesta	53
4.2. Resultados obtenidos en caso de aplicación.....	72
4.3. Validación de la propuesta aplicada.....	73
V. CONCLUSIONES.	74
VI. RECOMENDACIONES.....	76
VII. BIBLIOGRAFÍA.	77
VIII. ANEXOS.	80

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Figura 1 Gestión de Talento Humano.....	16
Figura 2 Pirámide de Maslow - Motivación	19
Figura 3 Tiempo de labores de colaboradores (años cumplidos).....	30
Figura 4 Sexo de colaboradores	31
Figura 5 Nivel jerárquico de colaboradores.....	32
Figura 6 Nivel escolar de colaboradores	33
Figura 7 Prueba de conocimientos	34
Figura 8 Tiempo en cargo de colaboradores.....	35
Figura 9 Satisfacción en puesto de trabajo.....	36
Figura 10 Conocimiento de misión, visión y valores de la empresa	37
Figura 11 Remuneraciones justas.....	38
Figura 12 Relación entre compañeros	39
Figura 13 Plan de carrera en la empresa	40
Figura 14 Inducción al inicio de labores	41
Figura 15 Capacitación por parte de la empresa	42
Figura 16 Seguridad al trabajar en la empresa	43
Figura 17 Aspectos que causan desmotivación e insatisfacción	44
Figura 18 Organigrama actual	54
Figura 19 Organigrama propuesto	54
Figura 20 Proceso de selección del recurso humano	57
Figura 21 Proceso de división de cargos	63
Figura 22 Proceso de programa de compensación – Recompensa propia	64
Figura 23 Proceso de programa de compensación – Recompensa grupal	67
Figura 24 Estrategias sociales que fomentaran un clima laboral agradable	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables	23
Tabla 2	Resultados financieros Compañía Mantenimientos M Y S C Ltda	27
Tabla 3	Ventas de principales empresas. Expresado en dólares norteamericanos.	28
Tabla 4	Tiempo de labores de colaboradores (años cumplidos).....	30
Tabla 5	Sexo de colaboradores	31
Tabla 6	Nivel jerárquico de colaboradores	32
Tabla 7	Nivel escolar de colaboradores	33
Tabla 8	Prueba de conocimientos	34
Tabla 9	Tiempo en cargo de colaboradores	35
Tabla 10	Satisfacción en puesto de trabajo	36
Tabla 11	Conocimiento de misión, visión y valores de la empresa.....	37
Tabla 12	Remuneraciones justas.....	38
Tabla 13	Relación entre compañeros.....	39
Tabla 14	Plan de carrera en la empresa	40
Tabla 15	Inducción al inicio de labores	41
Tabla 16	Capacitación por parte de empresa	42
Tabla 17	Seguridad al trabajar en la empresa	43
Tabla 18	Aspectos que causan desmotivación e insatisfacción	44
Tabla 19	Plantilla evaluación de desempeño	65
Tabla 20	Costo de cada capacitación a nivel general	69
Tabla 21	Costo de cada capacitación a nivel departamental.....	70
Tabla 22	Costo de actividades recreativas	72
Tabla 23	Presupuesto total de la implementación.....	72

I. INTRODUCCION

1.1. Análisis de la situación problemática.

Toda compañía para su crecimiento y expansión necesita de una planificación y gestión en todas las áreas empresariales, sean estas administrativas, operativas, financieras, legales, en recursos humanos, entre otros, dado que sin una de ellas enfrentará dificultades para su expansión. En el caso de la compañía Mantenimientos M y S el problema detectado se direcciona a la falta de gestión de talento humano lo que ocasiona que las actividades direccionadas a los procesos que integra este departamento no se cumplan de manera formal presentando problemas que ocasionan errores y pérdida de recursos.

La compañía Mantenimientos M y S, debido a su compacta estructura administrativa y a la línea de operación que mantiene no ha considerado implementar un departamento específico que se encargue de administrar las actividades del personal en todas sus fases; reservándose tales responsabilidades para el departamento administrativo-contable que se conoce tiene una sobrecarga en sus funciones.

La empresa hasta la fecha se ha encargado de contratar al personal de manera directa a través del Jefe Administrativo, manteniendo con ello procesos y procedimientos débiles que le han provocado un deficiente seguimiento del desempeño del personal, rotación y baja productividad. No cuenta con un proceso de reclutamiento y selección, las contrataciones se realizan en base a experiencias de trabajo o recomendaciones, cargos desempeñados o

capacitaciones realizadas en años anteriores por los aspirantes y no midiendo las capacidades reales que garanticen un buen desempeño y productividad.

En consecuencia al no contar con procedimientos de gestión de Talento Humano dentro de los que se ubican reclutamiento, selección, inducción, planes de carreras, evaluación, nómina y capacitación, entre otras, la problemática evidenciada incrementa a medida de que las necesidades deben ser cubiertas; por tal razón, es fundamental crear estrategias que permitan minimizar las amenazas y optimizar las fortalezas, creando mayores y mejores oportunidades para todos los que laboran dentro de la organización.

1.2. Diseño teórico.

1.2.1. Formulación del problema

¿De qué manera la ausencia de gestión del Talento Humano afecta a la Compañía de Mantenimientos MYS de la ciudad de Guayaquil?

1.2.2. Objetivo general en correspondencia con el problema que se investiga.

Diseñar un programa de gestión de talento humano en la Compañía de Mantenimientos MYS.

1.2.3. Planteamiento de Hipótesis del trabajo de titulación, en caso de ser necesaria.

La ausencia de un programa de gestión de talento humano ocasiona desmotivación en los colaboradores y pérdida de recursos en la empresa Mantenimientos MYS.

1.2.4. Planteamiento de los objetivos específicos o preguntas científicas que orienten la realización de la investigación relacionados con:

- a) Estudiar los aspectos teóricos relacionados a la gestión de Talento Humano que fundamentan el estudio propuesto.

- b) Analizar los programas y procesos actuales que ejecuta Compañía de Mantenimiento MYS en el área de gestión de talento humano para tener un diagnóstico organizacional que reconozcan el estado actual de la compañía.
- c) Proponer la mejora o cambio de los procesos de gestión de Talento Humano en la Compañía de Mantenimiento MYS integrando un programa integral.

1.2.5. Tareas científicas relacionadas con las preguntas científicas planteadas.

Por lo antes mencionado, el presente documento propone la implementación de un programa de Gestión Talento Humano que cubra con profesionalismo y formalidad las actividades direccionadas al reclutamiento, selección, contratación de personal, planes de carrera, capacitación, elaboración de nómina, y actas de finiquito, entre otras que impliquen en las prestaciones laborales.

Para esta asignación de actividades, se requiere estructurar formalmente un departamento, abarcando con dicha creación:

- Admisión de personas.
- División de cargos y salarios.
- Compensación.
- Capacitación y desarrollo.
- Planes de carrera y mantenimiento de personas.
- Evaluación de desempeño y desarrollo.

Un programa de Gestión de Talento Humano debe ser contextualizado de acuerdo a las necesidades de cada empresa; en este caso, deberá realizarse un diagnóstico para determinar las

debilidades y carencias, para posteriormente plantear las soluciones viables, que realmente cubran la problemática que representan una amenazas para operación de la empresa.

1.3. Diseño metodológico.

1.3.1. Métodos del nivel teórico utilizados.

En relación a los conocimientos teóricos requeridos para el estudio, se aplicara el método lógico, el mismo que según lo expresado por Balluerka y Vergara (2009) se desarrolla dentro del plano teórico de objeto esencial de la investigación; es decir, se considera el estudio de teorías a nivel general y también específico a fin de determinar el funcionamiento y el desarrollo del objeto, en este caso la gestión de talento humano en la empresa “Mantenimientos MYS”.

En consecuencia, dentro del método lógico, el presente estudio desarrollara una investigación teórica que abarcara la conceptualización y teorías en base a la gestión de talento humano, la creación de departamentos, el establecimiento de procesos y políticas, entre otras que serán detalladas en los siguientes capítulos.

1.3.2. Métodos del nivel empírico utilizados.

En cuanto al estudio empírico al cual se apega el presente estudio, este se desarrolla en base al método de observación y medición, estos métodos son reconocido por Diaz (2009) como aquellos que permiten determinar la realidad en base a la percepción directa del objeto a investigar y de sus procesos; de igual forma en función de la medición en función a la opinión de quienes integren el fenómeno de estudio.

Consiguientemente, dentro de este método se considera la aplicación de entrevistas al representante de la empresa, observación directa de la gestión de talento humano que desempeña la Compañía de Mantenimientos M y S y de los documentos físicos que esta facilite para analizar su realidad actual y la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la organización.

1.3.3. Métodos estadístico matemáticos.

Dado al tipo de estudio, el método estadístico matemático usado es el descriptivo pues es necesario valorizar y presentar por medio de gráficos los resultados de las encuestas, los mismos que permitirán obtener y analizar sus resultados por medio de porcentajes.

1.3.4. Tipo de investigación.

El tipo de investigación en el cual se enmarca el estudio en desarrollo es transversal, el cual Bernal (2009) indica que recolecta datos en un solo momento, además describen variables y su posible relación; además, este tipo de investigación incluye alcance de estudios exploratorios, descriptivos y correlacionales casuales.

1.3.5. Alcance de la investigación

Dado a que el presente estudio tiene alcance en la Compañía de Mantenimientos M y S, abarcando este la recolección de información propia de la empresa para esta pueda ser detallada y analizada; el alcance de la presente investigación es reconocido como descriptivo, ya que este estudio describe y reseñan las características de la situación en análisis y exploratorio pues nunca se ha desarrollado un levantamiento de datos de este tipo (Gomez, 2006).

1.3.6. Población y muestra

Como fuente de evaluación se realizará un diagnóstico organizacional de la en la compañía “Mantenimientos M Y S”. La cual se ubicada en la Terminal Centro de Negocios, Bloque B, Local 2, donde brinda sus servicios. El horario del personal técnico es 24 horas en los turnos de 06h00 a 14h00, 14h00 a 22h00 y de 22h00 a 06h00, pudiendo de esta suplir cualquier actividad de mantenimiento y mantener sus niveles altos de calidad.

Mantenimientos MYS cuenta con una plantilla de 46 trabajadores dentro de los cuales consta el Gerente General, Jefe Operativo/Administrativo, Jefe Financiero, 2 Jefes técnicos y la asistente administrativa. Sin embargo no cuentan con un organigrama definido.

Los cargos indicados no contemplan un área de Talento Humano, ya que las funciones relacionadas con el personal se encuentran divididas al mando del gerente general y jefe operativo/administrativo.

La empresa en el área técnica cuenta con 40 trabajadores, distribuidos de la siguiente forma:

- Área eléctrica: 1 jefe de área, 4 supervisores, 4 técnicos rotativos y 2 técnicos fijos.
- Área sanitaria: 1 jefe de área, 4 supervisores, 4 técnicos rotativos.
- Área climatización: 1 jefe de área, 4 supervisores, 4 técnicos rotativos y 2 técnicos fijos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2009), la población representa el universo total del o los objetos de estudio. En el presente documento, está la representan los colaboradores de la Compañía de Mantenimientos M y S, los mismos que contabilizan 46 personas.

En cuanto a la muestra, la cual acorde a expuesto por Sampieri, Fernández y Baptista (2002), es una parte de la población que servirá para aplicar el estudio y a su vez permitirá generalizar los resultados al universo total que represente. Sin embargo debido a la cantidad poblacional se decide trabajar sin error asumiendo la toma de encuestas a todos los empleados, por lo cual no se utiliza un tamaño muestral, asumiendo un error del 0% y confiabilidad del 100% en la información recolectada.

Además, se considera la toma de entrevistas al representante de la Compañía de Mantenimientos M y S.

1.3.7. Novedad de lo que se investiga.

La novedad del presente estudio se basa en la propuesta de un programa diseñado para la Gestión de Talento Humano en la empresa Mantenimientos M y S, buscando la personalización del mismo en función a las recomendaciones teóricas y problemas diagnosticados en la compañía. La investigación en desarrollo se enfoca en el funcionamiento de dicha área dentro de la empresa, análisis que no se ha realizado anteriormente y que a su vez permitirá revelar información útil, única, confiable y que permitirá realizar una propuesta personalizada en función a las necesidades específicas de la misma.

1.3.8. Significación social y pertinencia de lo que se investiga.

La Compañía Mantenimientos M y S C. Ltda., inició sus operaciones el 02 de Enero de 1986, su origen está relacionado al asesoramiento y mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de instalaciones de infraestructura técnica de edificios tanto públicos como privados. La Empresa cuenta actualmente con profesionales con más de 20 años de experiencia en diferentes ramas de la actividad del mantenimiento técnico. Su misión es “Atender las necesidades de Asesoramiento, Mantenimiento Preventivo, Predictivo y Correctivo de Instalaciones y Edificios tanto Públicos como Privados, buscando siempre la excelencia en los servicios que se ofrecen, mediante la colaboración de un equipo de trabajo constantemente capacitado.” y su visión “Convertirse en una empresa de servicios líder, en constante crecimiento, que se distinga por proporcionar una excelente calidad de servicio tanto a sus clientes externos como a los internos”.

La Compañía Mantenimientos M y S C. Ltda., requiere un rediseño de sus actividades a fin de que el Jefe Administrativo delegue las funciones como ejecutor de la nómina de pagos, implementando un sistema de talento humano que se encargue de forma específica al desarrollo, remuneración, capacitación y evaluación de sus empleados, causa por la cual nace el propuesta en el presente documento. Adicionalmente de programas y procesos específicos en los factores que integra la gestión de talento humano, permitiendo el desarrollo de cada uno de los que colabora en la empresa y recibe los servicios, es decir clientes internos y e externos.

1.3.9. Significación práctica de lo que se investiga.

La Compañía de Mantenimiento M y S durante todo su tiempo de actividad ha operado con resultados positivos, manteniendo a sus clientes satisfechos; sin embargo, se pudo evidenciar que existen falencias en la operación del área de Gestión de Talento Humano, situación que ha causado varios problemas orientados a la fuga de recursos.

En consecuencia, es necesario que la compañía adopte métodos que permitan erradicar dicha problemática y así cumplir eficientemente con los objetivos que se planteó al inicio de su actividad; por lo que el presente documento propone mejorar la gestión desempeñada por el área de Talento Humano en pro de beneficiar a los colaboradores y quienes reciben la atención de los mismos.

1.3.10. Breve explicación de la estructura de la trabajo de titulación por capítulo

La estructura de la investigación propuesta se divide en seis apartados, los mismos que rescatan la siguiente información respectivamente:

Primer apartado, Introducción: En este se detalla la situación problemática del estudio, el diseño teórico y el diseño metodológico que se desarrollara en el mismo; es decir, los objetivos, hipótesis y el tipo, método y otros detalles de la investigación a desarrollar.

Segundo apartado, Marco metodológico y teórico de la investigación: Apartado que detalla los todos los teorías, conceptualizaciones, y metodologías que fundamentan el estudio.

Tercer apartado, Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga: Este apartado detalla los resultados obtenidos de la investigación realizada; además, los interpreta y analiza.

Cuarto apartado, Propuesta de solución al problema: En base a los resultados obtenidos del apartado anterior, en este se detalla la propuesta que persigue el documento.

Quinto y sexto apartado, Conclusiones y Recomendaciones: Estos apartados detallan las conclusiones y recomendaciones en base a los objetivos específicos perseguidos.

CAPITULO 1:

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes del problema que se investiga

Dentro de cualquier tipo de organización sea micro, pequeña, mediana o grande el talento humano se ha convertido en una importante estrategia en el momento de operar una organización de manera formal y correcta, pues son las personas quienes representan a las empresas, por lo cual su comportamiento y gestión reflejará el compromiso organizacional frente a los clientes. Es un valor que muy pocas veces es considerado por las compañías afectando sus posibilidades de crecimiento.

Actualmente, el giro del negocio de algunas empresas ya sean grandes o medianas y que tienen un alto flujo de visitas como son los centros comerciales y dado que su mantenimiento engloba varios temas técnicos referentes a su infraestructura, se ve la necesidad de que los mismos realicen diferentes contratos con empresas que brinden un servicio de mantenimiento técnico completo, el cual permitirá mantener la operación y funcionamiento de los edificios y sus equipos.

El tipo de mantenimiento que requieren estos edificios y como principales son:

Servicios de mantenimiento en equipos de climatización: lo cual se refiere a todo lo que se relaciona a la creación de condiciones específicas y adecuadas para mantener temperatura, humedad y limpieza en las infraestructuras que la requieran.

Dentro de este sector las principales competencias son Centurio S.A. y Donoso e hijos S.A.

Centurio S.A. (2016) es una empresa dedicada a la venta y servicio técnico de equipos de climatización, tiene cerca de 30 años y es representante de varias marcas mundiales. Una de sus ventajas más importante es la representación de la marca HVAC, Linc Service con los más altos estándares de la industria.

Donoso e hijos S.A. (2016) remonta su existencia desde 1978, ofertando al mercado ecuatoriano ingeniería e instalaciones para empresas e industrias. LA importancia de esta empresa radica en tener representación en Ecuador, Honduras, México, EEUU, y Perú; con una cartera de servicios de diseño e instalación de sistemas de climatización, sistemas contra incendio, sistemas de control para edificios inteligentes, filtración y ventilación industrial.

Servicios de mantenimiento en sistema sanitario: los cuales buscan promover, restaurar o mantener la limpieza, salud y orden en las redes sanitarias para salvaguardar la salud de las poblaciones o centros donde se instalen estos sistemas. La principal competencia es la empresa Instalasa.

Instalasa Instalaciones Sanitarias S.A. (INSTA) es una empresa ecuatoriana que se especializa en los diseños, construcción e implementación de nuevas tecnologías en las áreas sanitarias, eléctricas, mecánicas y ambientales.

Servicios de mantenimiento en sistema eléctrico: oferta de instalaciones y mantenimiento de estructuras eléctricas, conexiones y equipos que necesiten energía, a nivel industrial, construcción y personal. La principal competencia en esta área es Instalaciones Electromecánicas S.A. (INESA).

Instalaciones Electromecánicas S.A. (INESA) (2016) es una empresa ecuatoriana con más de 27 años de labores, ofertando servicios de diseño, construcción y ejecución de proyectos eléctricos, automatización y telecomunicaciones.

Indicó Robbins y Judge (2013) que generalmente se considera que el personal o trabajadores son un recurso más de la empresa, sin embargo con el pasar del tiempo se ha evaluado este concepto; permitiendo valorar la capacidad y habilidad de cada trabajador, brindándole capacitación, planes de desarrollo y remuneración acorde a sus conocimientos y responsabilidades; fomentando un clima agradable, estabilidad laboral y convirtiéndose en el talento de una empresa, creando un lazo de fidelidad que se pone en evidencia en cada actividad que se ejecute.

1.2. Fundamentos teóricos y metodológicos que permiten la sustentación

Jiménez (2009) señala que la gestión de talento humano aparece en la gerencia moderna como un nuevo sistema enfocado en dirigir y potenciar las competencias de las personas por medio de un trabajo organizado y de gestionar estrategias que permitan mejorar sus conocimientos, basándose esto en que la inteligencia corporativa obedece a las políticas de gestión humana ejercidas en cada compañía. La gestión de talento humano es una rama que se ha encontrado relacionada directamente con la administración del recurso humano dentro de un sistema mecánico y paternalista centralizado en los niveles jerárquicos de la entidad; su objetivo era administrar al personal según las labores que la compañía debía cumplir para alcanzar sus objetivos propios de producción, mientras el esfuerzo de los jefes se encaminaba únicamente en los indicadores de economía y finanzas.

La eficiencia y productividad se han convertido en los principios administrativos más importantes en el manejo de las empresas, por lo que es un requisito indispensable aplicarse y medirse en cualquier organización. La labor de los mandos altos es conducir de manera eficiente a dicho personal para alcanzar por medio del trabajo grupal la efectividad y productividad en sus

labores para lo cual es necesario contar con programas y procesos que contribuyan a ello (Jimenez, 2009).

Por su lado, Díaz (2009) consideró que a pesar de las distintas perspectivas de la gestión del talento humano, es la integración de las personas en el sistema organizacional de la compañía el factor común que permite que en la actualidad estas se vinculen de forma directa con la estrategia empresarial, con el objetivo de enfocar sus capacidades y talento en el logro de las metas corporativas y sociales.

La gestión del talento humano es reconocida por Alles (2010) como un conjunto de políticas y prácticas que son necesarias en una organización para administrar todos los aspectos relacionados con el recurso humano o personal, dentro del cual se considera al reclutamiento, la selección, capacitación, desarrollo remuneración y evaluación.

El principal objetivo de la gestión de talento humano es alcanzar la máxima creación de valor para la empresa, por medio de prácticas y políticas que permitan manejar todo lo relacionado a las relaciones humanas en el trabajo. Específicamente, esta gestión se encarga de tareas de reclutar, evaluación, remuneración, capacitar y velar por un ambiente laboral sano, seguro y equitativo (Dessler, 2007).

Mondy y Noe (2010) aportan que la gestión de talento humano se fundamenta en que las empresas requieren del recurso humano para alcanzar los objetivos organizacionales; además, señala que para ello se deben tomar medidas de compromiso entre el colaborador y los objetivos de la empresa, la remuneración justa y en función de las responsabilidades de cada colaborador, un trato justo para todos los colaboradores y constante formación.

Ante ello Díaz (2009) asevera que las actividades desempeñadas por el recurso humano de una organización representan un pilar fundamental para el éxito de los procesos de la misma, de aquí la importancia de la gestión de talento humano dentro de una empresa.

En consecuencia, lo antes citado permite concluir que la gestión de talento humano se basa en el cumplimiento de políticas y prácticas necesarias en una organización para administrar todos los aspectos relacionados con el recurso humano de la misma, ya que es su desempeño el pilar fundamental que le permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos; por lo que su gestión es de vital importancia y su inexistencia indiscutiblemente presenta desequilibrio en la operación de la empresa.

La gestión de talento humano es responsable de las actividades y presencia humana en la empresa u organización, Atehortua, Bustamante y Valencia (2008) señala que esta gestión integra lo siguiente:

- Contratación de personal que cumpla con las competencias que requeridas para ejercer un cargo dentro de la compañía.
- Capacitación a colaboradores.
- Proporcionar a los empleados los mecanismos y el ambiente laboral les brinden motivación y en consecuencia estos proporcionen productividad a la compañía.
- Responsabilidades de cada cargo.
- Apoyo en la gestión administrativa de la empresa.
- Es representante de los colaboradores ante la compañía.

Atehortua, Bustamante y Valencia (2008) considera que el proceso de gestión de talento humano abarca las siguientes acciones:

- Planificar la satisfacción de las necesidades del recurso humano.
- Selección, inducción, administración y formación del recurso humano.
- Gestionar el bienestar laboral.
- Evaluar el desempeño del recurso humano.
- Mejorar el desempeño del recurso humano.
- Disposiciones legales de contratación y liquidación del recurso humano.

Además de esto, Conrado (2009) aporta que la gestión de talento humano también implica el saber fructificar las virtudes y capacidades individuales de cada empleado de una empresa y saber transmitir las a los demás colaboradores.

Para Robbins y Judge (2013) la gestión del talento humano es la clave principal del desarrollo social en el campo laboral, pues busca que los empleados se identifiquen con la organización y las metas, promoviendo una relación duradera. Para ello es necesario integrar los siguientes elementos a los procesos empresariales:



Figura 1 Gestión de Talento Humano
Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

Ante cada uno de estos elementos Robbins y Judge (2013) explican:

Políticas: se refiere a los procedimientos, parámetros y reglas bajo las cuales se desempeñan las actividades del departamento de Talento Humano. Adicionalmente de los reglamentos que la empresa ejecute para genera un clima formal y agradable.

Perfiles de cargos: se refiere a la determinación de los requisitos que el recurso humano debe cumplir para ser apto para desempeñar cada plaza laboral de la organización, esto integra conocimientos, experiencia, edad, instrucción educacional y otros aspectos claves.

Selección: es el proceso que el departamento de Talento Humano o el personal que desempeña dicha gestión debe cumplir para seleccionar el personal a incorporar a la empresa. Este proceso integra el reclutamiento, entrevistas, pruebas y contratación de personal en función a las vacantes y perfiles de cargo.

Inducción: es el proceso que permite capacitar al recurso humano para que este obtenga los conocimientos internos de la empresa que le permitan desempeñar las funciones del cargo al que se incorporara. Se explica la orientación y estructura de la empresa, las políticas y funciones que desempeña. Así como su identidad y planificación de la empresa. Busca inducir al personal a las políticas de la entidad.

Evaluación de competencias o desempeño: Se refiere al proceso por medio del cual se evalúan las competencias de cada empleado para proceder al análisis de la compatibilidad de estas con la plaza laboral en la cual se desempeña.

Crecimiento continuo: Es el desarrollo, evolución y mejoramiento en los resultados de la gestión de talento humano; los mismos que son medidos por el desempeño de las actividades del personal de la compañía.

Objetivos: Estos son los parámetros que la gestión de talento humano busca alcanzar por medio del cumplimiento de todo lo antes expuesto.

Actualmente, la gestión del talento humano es implementada en las compañías con el fin de orientar el potencial de las aptitudes, capacidades, inteligencia, valores y comunicación de los colaboradores al propósito de brindar a los clientes de la empresa servicios de calidad que satisfagan y mejoren su vida. Es por ello que el gerente de talento humano, es un líder que debe tener un alto nivel de identidad para que logre conducir las directrices de la organización siendo un facilitador del desarrollo humano integral Mondy y Noe (2010).

Otro punto importante de mencionar en el presente estudio es el clima laboral, el cual Gan y Triginé (2012) reconocen como un indicador fundamental sobre la vida de la compañía, el cual se encuentra relacionado directamente por las siguientes variantes:

- Normas internas
- Condiciones ergonómicas
- Equipos de trabajo
- Actitudes y aptitudes del recurso humano
- Estilos de liderazgo
- Sueldos y salarios
- Factores que inciden en el comportamiento y ambiente laboral

Por su lado, Llanea (2009) considera que el clima laboral se refiere a la valoración de elementos relacionados con el personal, que conforman la cultura de la compañía; es por ello que una percepción negativa de cualquiera de dichos elementos podría desencadenar problemas que afectan directamente en el recurso humano (como el estrés); por lo que defiende la idea de que el clima laboral es un tipo de actitud colectiva producida y reproducida por las interacciones de los colaboradores de una empresa.

En base a lo antes expuesto, se puede concluir que la importancia del clima laboral se basa en que el comportamiento de un empleado no es obtenido por las condiciones laborales existentes; sino por las percepciones que este tenga de las condiciones, relacionándose estas con la interacción entre características personales y organizacionales.

Dentro de la gestión de talento humano, es importante reconocer la importancia de la motivación; este término lo define Prieto (2014) como el hecho de mantener la continuidad de necesidades y de satisfacciones en las personas; es decir, que al satisfacer una necesidad laboral y personal, en las personas surge de manera inmediata otra necesidad que así mismo deberá ser satisfecha.

En consecuencia, mediante la siguiente grafica de la Pirámide de Maslow, Prieto (2014) reconoce su relación con la motivación y desarrollo humano.

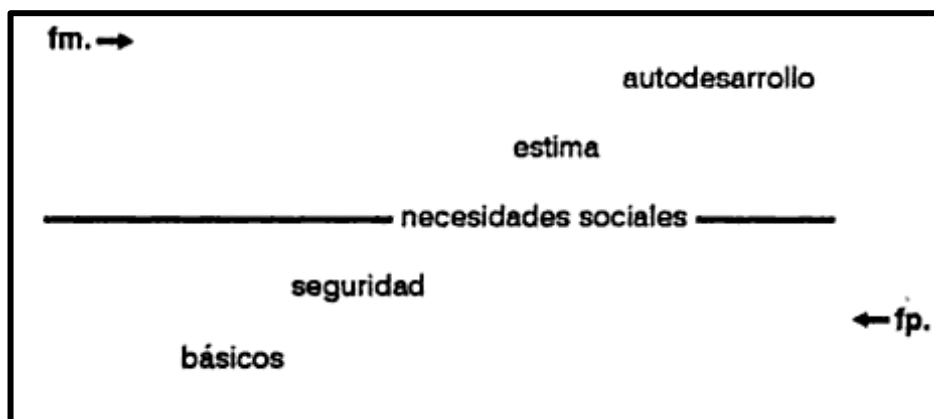


Figura 2 Pirámide de Maslow - Motivación
Fuente: (Granados, 1998), (Prieto, 2014)

Como se puede ver en la gráfica, la Pirámide de Maslow permite el encaramiento de la motivación; en esta se logran diferenciar los factores primarios (fp) y los factores motivantes (fm). De manera general, los factores primarios deben encontrarse siempre cubiertos para poder alcanzar o utilizar los factores motivantes; siendo estos últimos ilimitados, ya que al involucrar a la persona estos pueden abarcar desde la necesidad social hasta la autorrealización (Prieto, 2014).

En consecuencia, la Teoría Maslow en la motivación asienta bases que permiten racionalizarla y aplicarla en los ambientes laborales.

Por último, se debe mencionar que, a pesar de que el trabajador posea una eficiente formación educativa, la empresa siempre requerirá moldearlo en función a las necesidades corporativa. Esta cualificación, como la reconoce Lacalle (2012), deberá ser inicial o periódica según las necesidades de la empresa, de manera que logre adaptar los conocimientos propios de los colaboradores a las necesidades de proceder propias de la empresa, escenario donde aparece el llamado desarrollo personal en la organización.

“El desarrollo personal es la suma de todas las medidas que deberían poder garantizar las necesidades de cualificación actuales y futuras del personal en la empresa” (Lacalle, 2012, pág. 39)

Concluyendo a lo antes mencionado, se puede reconocer que el desarrollo personal en una empresa busca que los objetivos personales y profesionales de los colaboradores se unan a los de la empresa, de manera que las cualificaciones de dicho recurso humano mejoren y así mejorar sus actividades; por lo que señala Lacalle (2012) que el objetivo más ambicioso del desarrollo personal sería el aprendizaje continuo de los colaboradores de la empresa.

1.3. Científica de la problemática que se investiga y la propuesta de solución

La importancia de la gestión de talento humano se ve reflejada en el aspecto crucial que esta representa para que las organizaciones alcancen el éxito, ya que esto depende en gran medida del desempeño de las actividades de los colaboradores; es por ello que la administración con los colaboradores es de gran importancia para la empresa. En consecuencia, la utilidad de la gestión de talento humano radica en hacer que los empleados de una empresa se sientan y actúen como socios de la misma, de manera que se logre su participación activa dentro de un proceso de desarrollo personal y organizacional continuo, formando parte protagonista del cambio y de las mejoras que presente la compañía (Puchol, 2007).

Según Alles (2005) dicha utilidad no puede existir sin considerar que los profesionales de la Gestión de Talento Humano deben manejar cinco competencias claves:

1. El pleno conocimiento de la Organización.
2. Desarrollar prácticas de Recursos Humanos.
3. Gestión cultura.

4. Gestión de cambio.

5. Credibilidad.

Dichas competencias son las que permitirán al personal a cargo llevar una gestión de talento humano acorde a las necesidades reales de la empresa y en pro del bienestar del recurso humano a fin de que estos enfoquen sus actividades al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la misma.

En consecuencia a lo antes mencionado, la presencia de una correcta gestión de talento humano en una compañía es de su importancia para esta pueda lograr sus metas organizacionales.

En sentido contrario, la falta de gestión de talento humano eficiente, problemática en la cual radica el presente estudio, trae consigo grandes inconsistencias para la empresa, entre las principales es la falta de aporte de características importantes del recurso humano de la misma, dentro de los cuales se ubican (Munch, 2010):

- Inteligencia
- Valores
- Competencias
- Imaginación
- Experiencias
- Sentimientos
- Habilidades

Además, (Munch, 2010) también considera que dicha inexistencia de gestión no le permite a la organización disfrutar de los siguientes beneficios importantes para su éxito:

- Incremento de la eficiencia, la eficacia y la calidad en los procesos operativos desempeñados por los colaboradores.
- Optimización de recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Buen clima laboral
- Alta calidad de vida de los colaboradores.
- Incremento de la motivación, productividad y calidad del servicio.

Es por todo lo citado en líneas anteriores que el presente documento propone mejoras en la gestión de Talento Humano de la Compañía de Mantenimientos M y S y el rediseño de sus procesos, a fin de que esto brinde mejoras en la gestión.

1.4. Identificación y conceptualización de los términos básicos y variables de la Investigación

Variable independiente: “La creación de un Departamento de Talento Humano y el rediseño de sus procesos.”

Definición conceptual:

- **Departamento de Talento Humano:** Es un departamento de la empresa encargado de desempeñar las funciones relacionadas al recurso humano de la organización.
- **Creación de un departamento:** Diseño del departamento de una empresa, abarcando esta acción la implementación de este de manera formal y con todas las políticas, procesos y procedimientos que el departamento requiere.

- **Políticas y procedimientos de un departamento:** Son las regulaciones que rigen y guían la actividad que desempeña el departamento de una empresa.

Variable dependiente: “Mejoras en la gestión del recurso humano de la Compañía de Mantenimientos MYS”

Definición conceptual:

- **Recurso humano:** Son las personas que en calidad de colaboradores o empleados forman parte de una empresa.
- **Gestión de Talento Humano:** Se refiere a las actividades relacionadas al recurso humano de la empresa.

1.5. Operacionalización de las variables conceptualizadas

En base a las variables antes detalladas, a continuación se presenta la operacionalización de las mismas:

Tabla 1
Operacionalización de variables

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	OPERACIONALIZACIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA
Mejoras en la gestión del recurso humano de la Compañía de Mantenimientos MYS	Dependiente	Sí	Presencia de mejoras en la gestión del recurso humano	Encuesta de	Sí
				desempeño %	No
		No		Detalle de	Información
				mejoras	cualitativa

- Creación de puestos de trabajo, requisitos, funciones y procedimientos del mismo.
- Control de documentación del Recurso Humano.

Variable dependiente: “Mejoras en la gestión del recurso humano de la Compañía de Mantenimientos MYS”

Categorización:

- Productividad del departamento de Talento Humano.
- Desempeño del Recurso Humano de la empresa.
- Cumplimiento de parámetros de control de documentación de colaboradores.
- Efectividad de políticas y procedimientos del departamento de Talento Humano.

II. CAPITULO 2

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA QUE SE INVESTIGA

La Compañía Mantenimientos M y S C. Ltda., inició sus operaciones el 02 de Enero de 1986, es decir que lleva 30 años ofreciendo servicios en el mercado ecuatoriano.

Su origen está relacionado al asesoramiento y mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de instalaciones de infraestructura técnica de edificios tanto público como privado. La Empresa cuenta actualmente con profesionales con más de 20 años de experiencia en diferentes ramas de la actividad del mantenimiento técnico.

Su misión es “Atender las necesidades de Asesoramiento, Mantenimiento Preventivo, Predictivo y Correctivo de Instalaciones y Edificios tanto Públicos como Privados, buscando siempre la excelencia en los servicios que se ofrecen, mediante la colaboración de un equipo de trabajo constantemente capacitado.”

Su visión “Convertirse en una empresa de servicios líder, en constante crecimiento, que se distinga por proporcionar una excelente calidad de servicio tanto a sus clientes externos como a los internos”.

La compañía Mantenimientos M Y S Cía. Ltda. ofertan sus servicios a nivel nacional, con varios clientes en distintas provincias del Ecuador. Sin embargo su principal cliente se encuentra en la ciudad de Guayaquil. La empresa se dedica a ofrecer servicios de climatización, sanitaria y eléctrica.

Mantenimientos M Y S C. Ltda. tiene dos importantes ventajas que le permiten tener presencia a nivel nacional y hacer frente a los competidores; la primera es la incorporación de

tres áreas en una misma compañía: climatización, sanitaria y eléctrica; las mismas que como se mencionó anteriormente son cubiertas por la competencia pero de formas aislada o independientes; es decir, que cada una de estas compañías abarca únicamente un área; y la segunda ventaja es que se encuentra gerenciada por uno de los fundadores de los equipos e instalaciones del Terminal Terrestre de Guayaquil; lo que le permite tener la confianza de esta institución y otras obras a nivel público y privado.

Tabla 2
Resultados financieros Compañía Mantenimientos M Y S C Ltda

	Ingresos	Gastos	Utilidad
2015	\$ 679.466,71	\$ 641.601,14	\$ 37.865,57
2014	\$ 694.230,19	\$ 632.833,00	\$ 61.397,19
2013	\$ 433.023,85	\$ 490.797,64	\$ (57.773,79)
2012	\$ 500.961,20	\$ 478.353,36	\$ 22.607,84
2011	\$ 507.342,45	\$ 439.506,84	\$ 67.835,61

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Elaborado por: Autores

Estos resultados han permitido reconocer que la empresa en estudio ha tenido variaciones positivas con relación a la obtención de utilidades a excepción del periodo 2013 donde presento perdida en sus operaciones. Sin embargo en el año 2015 las utilidades fueron menores a las experimentadas en el año 2014. En consecuencia de manera general esta compañía posee una presencia positiva que permite que sus operaciones presenten resultados positivos.

Tabla 3
Ventas de principales empresas. Expresado en dólares norteamericanos.

EMPRESA	ÁREA	VENTA 2015
Donoso e hijos S.A.	Climatización	\$ 1.412.141,00
Centuriosa S.A.	Climatización	\$ 9.288.959,57
Instalasa Instalaciones Sanitarias S.A. (INSTA)	Sanitaria	\$ 3.695.096,00
Instalaciones Electromecánica S SA INESA	Eléctrica	\$ 11.122.127,10
Mantenimientos M Y S C. Ltda.	Climatización, sanitaria y eléctrica	\$ 679.466,71

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Elaborado por: Autores

Esta compañía, debido a su compacta estructura administrativa y a la línea de operación que mantiene, ejecuta actividades de mantenimiento de forma satisfactoria, sin embargo al realizar una evaluación a sus procedimientos y normas, se denota que no ha considerado implementar un departamento específico que se encargue de administrar el talento humano, ni las actividades del personal en todas sus fases; reservando tales funciones para el departamento administrativo-contable, situación que ha traído consigo varias inconsistencias en la gestión de talento humano de la compañía y problemas de rotación de personal, generando salida y pérdida de recursos financieros.

Además, es importante mencionar que dentro de los antecedentes de la problemática tienen lugar:

Procedimiento de reclutamiento de personal deficiente: las contrataciones se realizan bajo referencias de otros colaboradores, sin aplicar ningún tipo de prueba de idoneidad, generando en ocasiones problemas.

Carencia de evaluaciones de desempeño: la empresa no realiza evaluaciones de desempeño, por lo que no se puede realizar el seguimiento al cumplimiento de actividades, ocasionando que no se sea productivo en las actividades.

Falta de definición de escalas organizaciones para los colaboradores: de manera que los beneficios para estos no se encuentran asignados acorde a las responsabilidades y atribuciones que se les asignan, causando desmotivación y falta de desarrollo que no permite el crecimiento de la compañía.

En consecuencia, los antecedentes de la problemática mencionados permiten reconocer que existen inconsistencias en la gestión del talento humano actual de la Compañía Mantenimiento M y S.

2.1. Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.

2.1.1. Encuestas

A continuación se presenta los resultados mediante de una tabla que revela los valores de frecuencia y porcentajes los resultados obtenidos, un gráfico que muestra estos por medio de barras y el análisis de cada una de las preguntas que conforman la encuesta aplicada a los colaboradores de la compañía de Mantenimientos M y S C. Ltda.

Pregunta 1: Tiempo de labores (años cumplidos):

Tabla 4

Tiempo de labores de colaboradores (años cumplidos)

Años	Frecuencia	Valor porcentual
1	4	9%
2	4	9%
3	10	22%
4	7	16%
5	4	9%
6	3	7%
7	6	13%
8	2	4%
9	2	4%
10	2	4%
18	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

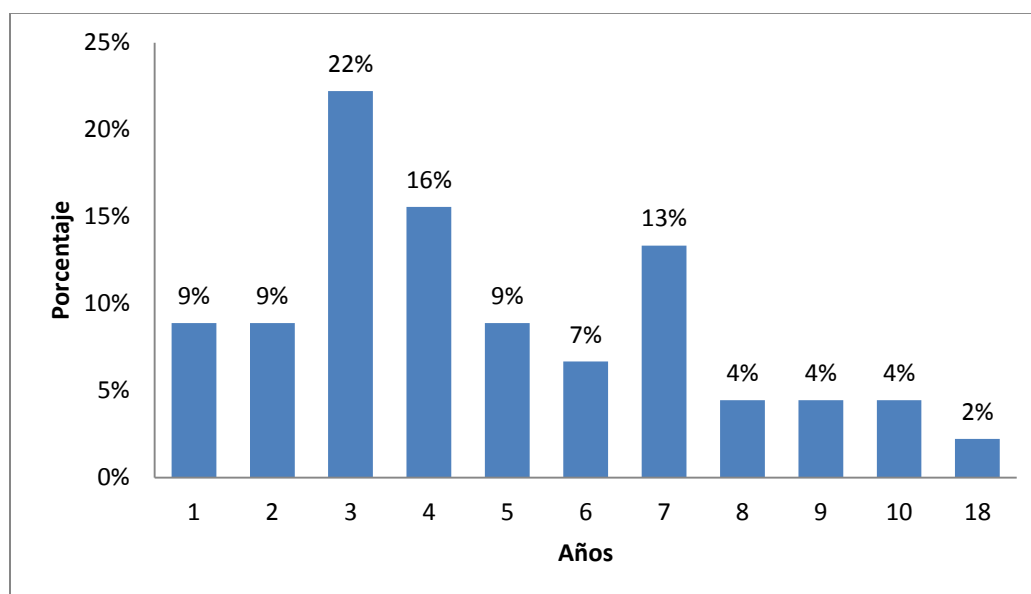


Figura 3 Tiempo de labores de colaboradores (años cumplidos)

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: La presente pregunta destinada a conocer el periodo de trabajo que colaboradores han cumplido hasta la actualidad, revelo que el 22% de empleados, quienes representan el grupo de mayor frecuencia en respuestas han cumplido 3 años laborando en Mantenimientos M y S C Ltda., seguido este de 16% quienes llevan 4 años de trabajo y

posteriormente del 13% quienes tienen un tiempo de 7 años trabajando para la empresa.

Además, en cuanto al mayor cantidad de tiempo continuo de trabajo en la compañía alcanzado es de 18 años, la cual es alcanzada solo por un empleado, que sin duda es el fundador de la misma; seguido de periodos de 8, 9, y 10 años, que ha sido logrado por 2 empleados cada uno. Estos resultados muestran que existe estabilidad laboral en la empresa.

Pregunta 2: Sexo de los trabajadores:

Tabla 5
Sexo de colaboradores

Sexo	Frecuencia	Valor porcentual
Femenino	2	4%
Masculino	43	96%
TOTAL	45	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

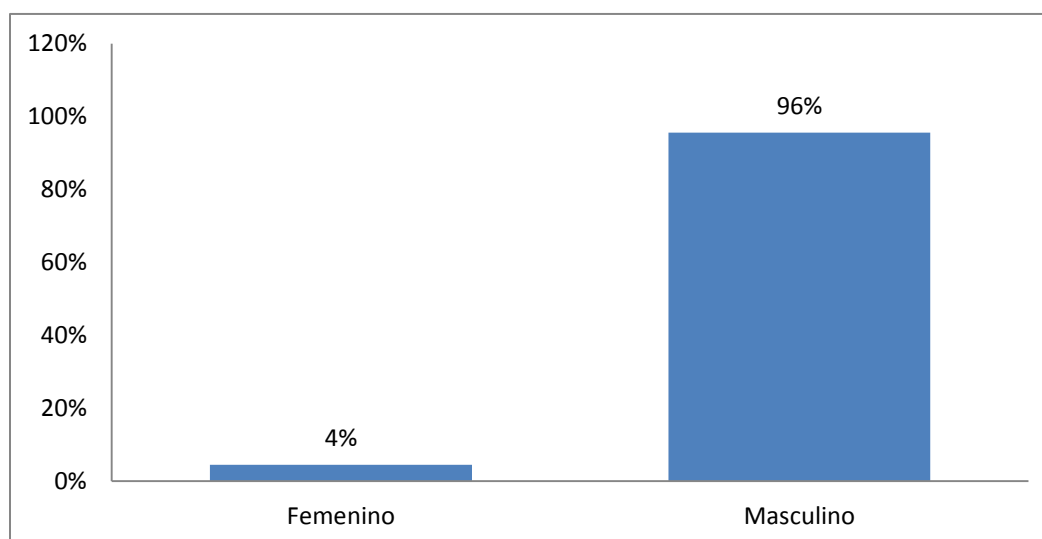


Figura 4 Sexo de colaboradores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: La presente pregunta revela que el total de empleados de la Compañía

Mantenimientos M y S C. Ltda. son hombres; situación que se da por la actividad que desempeña

la empresa; ya que la mayoría de colaboradores que la conforman son aquellos que desempeñan el trabajo operativo en los servicios contratados.

Pregunta 3: ¿Cuál es su nivel jerárquico en la empresa?

Tabla 6

Nivel jerárquico de colaboradores

Área	Frecuencia	Valor porcentual
Administrativo	3	7%
Estratégico	1	2%
Operativo	39	87%
Conocimiento	2	4%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

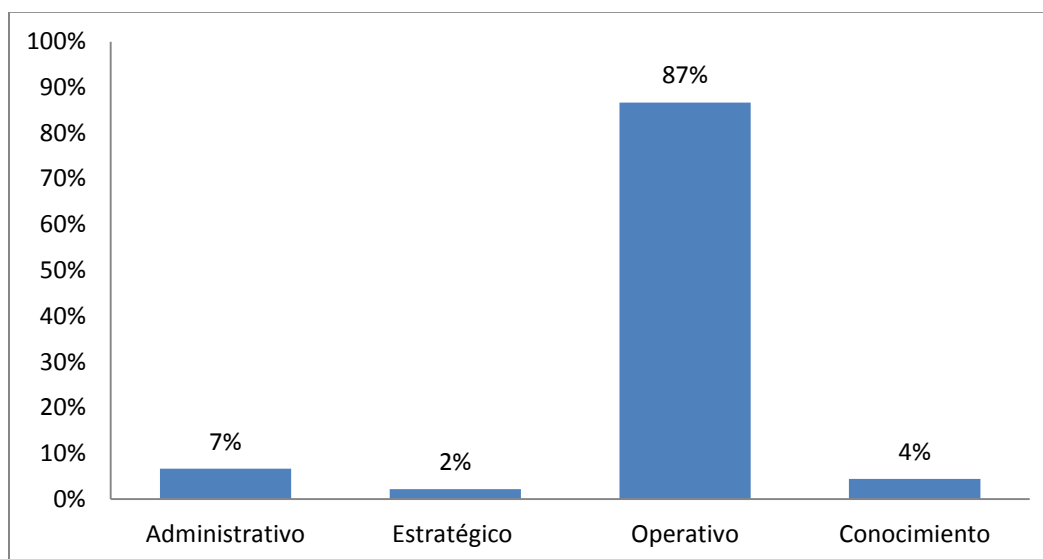


Figura 5 Nivel jerárquico de colaboradores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Los resultados reconocen que el 87% de empleados de la Compañía Mantenimientos M y S C. Ltda. son de nivel operativo; los mismos que representan aproximadamente la totalidad de colaboradores que en la pregunta anterior se revelo representar a hombres. En consecuencia dicha información permite concluir que el tamaño de la empresa en

cuestión se da en base a la cantidad de empleados operativos responsables directos de la ejecución técnica de la misma.

Pregunta 4: ¿Cuál es su último nivel escolar terminado?

Tabla 7

Nivel escolar de colaboradores

Grado de estudios	Frecuencia	Valor porcentual
Bachiller	21	47%
Bachiller técnico	1	2%
Técnico	17	38%
Universitario	5	11%
Universitario, Magister	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

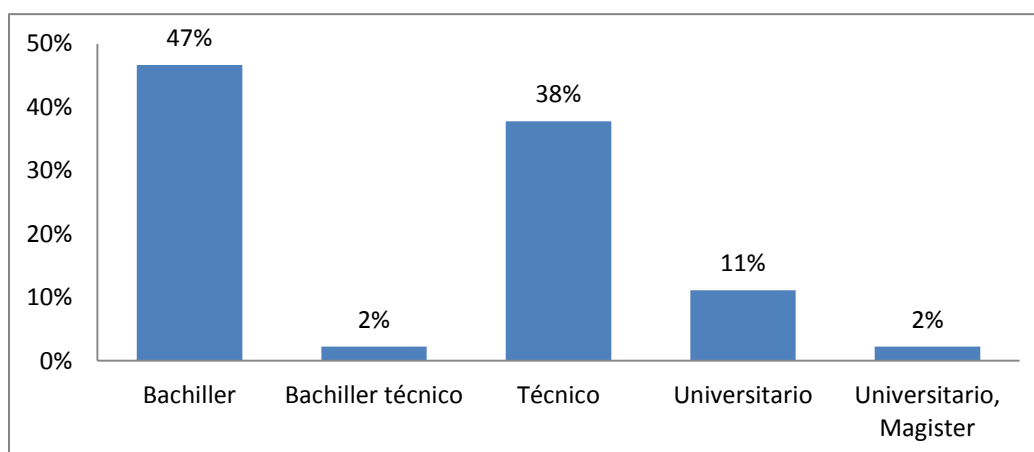


Figura 6 Nivel escolar de colaboradores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Es evidente que el 38% de empleados que poseen nivel académico técnico no alcanzan a representar el 87% de trabajadores operativos de la empresa, que deberían cumplir con dicho requisito para desempeñar la actividad que requieren. Además se puede notar que la mitad de colaboradores de la empresa solo tienen un nivel académico de bachiller. Situación que revela que la gestión de talento humano no ha desempeñado un proceso de selección acorde a los

puestos de trabajo requeridos en la empresa o a su vez que no se ha preocupado por fomentar su educación.

Pregunta 5: Antes de ingresar a laborar a la empresa, ¿Realizó usted alguna prueba que verifique sus conocimientos en la vacante por la cual aplicó?

Tabla 8
Prueba de conocimientos

Prueba de conocimientos	Frecuencia	Valor porcentual
Si	3	7%
No de manera formal	19	42%
No	5	11%
No fue necesario	18	40%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

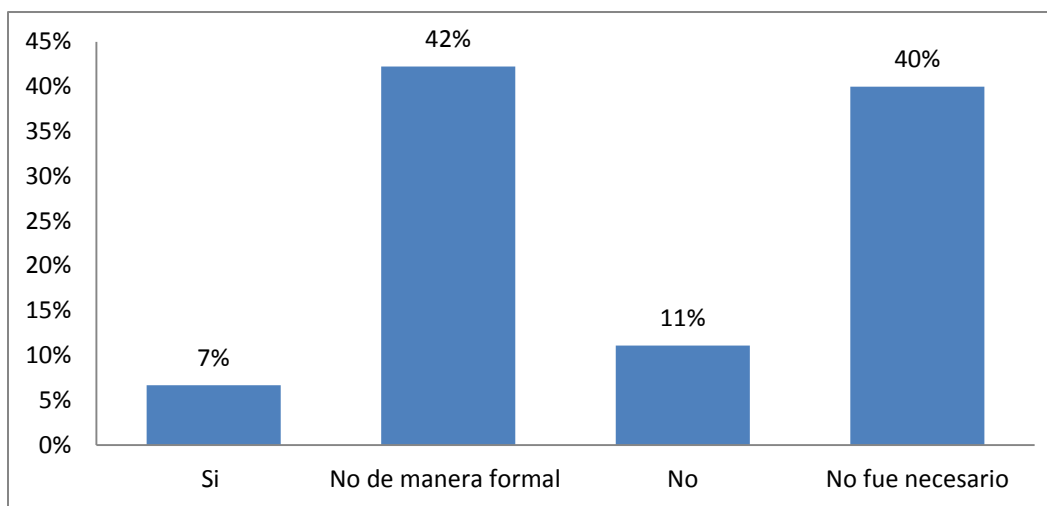


Figura 7 Prueba de conocimientos

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Estos resultados muestran una importante inconsistencia en la gestión actual de talento humano de la empresa de estudio; pues se pudo notar que solo el 7% de sus colaboradores que representan a 3 de estos, fueron sometidos a una prueba de conocimientos al inicio de sus actividades laborales en la empresa. Situación que demuestra que los empleados

contratados por Mantenimientos M y S C. Ltda. no han validado sus conocimientos con los requisitos que deben cumplir para ejercer el cargo a desempeñar.

Pregunta 6: ¿Hace cuánto tiempo lleva en el mismo cargo?

Tabla 9

Tiempo en cargo de colaboradores

Tiempo en el cargo	Frecuencia	Valor porcentual
1	4	9%
2	3	7%
3	11	24%
4	10	22%
5	5	11%
6	3	7%
7	5	11%
8	1	2%
9	1	2%
10	1	2%
18	1	2%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

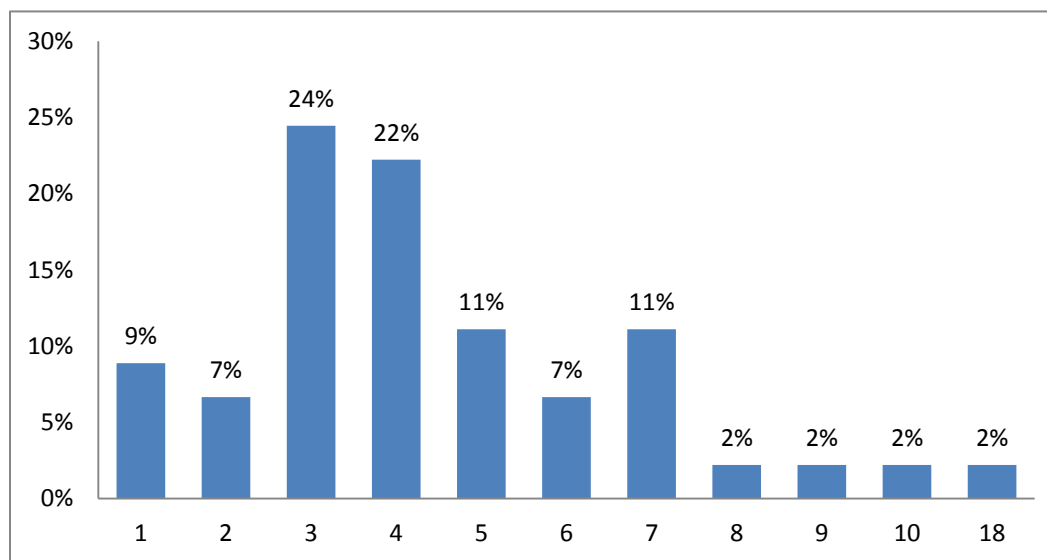


Figura 8 Tiempo en cargo de colaboradores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Aproximadamente la mitad de colaboradores han permanecido entre 3 y 4 años en el mismo cargo, adema, existen quien lo han realizado por 5 y 7 años, siendo estos el 11% de

empleados respectivamente y ciertos empleados quienes han durado entre 8, 9, 10 y 18 en el mismo puesto de trabajo; en consecuencia, es evidente que en Mantenimientos M Y S C. Ltda. no se han aplicado procedimientos que permitan asenso de sus empleados.

Pregunta 7: Se siente satisfecho en su puesto de trabajo:

Tabla 10

Satisfacción en puesto de trabajo

Satisfacción en el trabajo	Frecuencia	Valor porcentual
Siempre	11	24%
En ocasiones	28	62%
Pocas veces	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

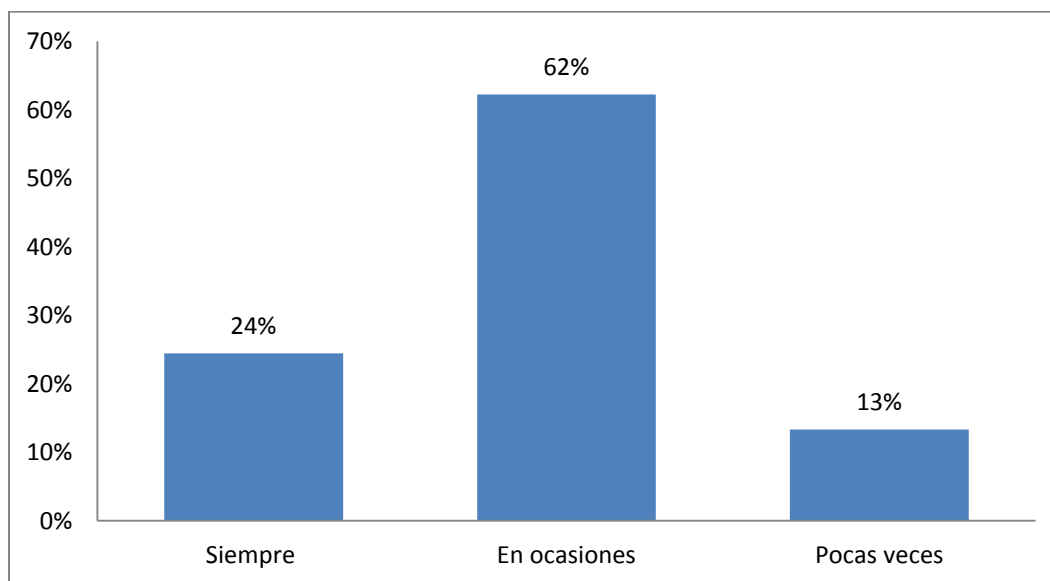


Figura 9 Satisfacción en puesto de trabajo

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Se pudo reconocer que tan solo el 24% de los empleados de Mantenimientos M Y S C. Ltda. se encuentra siempre satisfechos en su puesto de trabajo; mientras el resto de empleados señalo encontrarse satisfecho solo en ciertas ocasiones y en pocas ocasiones,

representando estos el 62% y el 13% respectivamente. Dichos resultados evidenciaron que la gestión de talento humano no brinda resultados que permita a los colaboradores sentirse plenamente satisfechos con la compañía.

Pregunta 8: Conoce la misión, visión y valores de la empresa.

Tabla 11

Conocimiento de misión, visión y valores de la empresa

Conoce la misión, visión y valores	Frecuencia	Valor porcentual
Si	5	11%
No completamente	19	42%
No	21	47%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

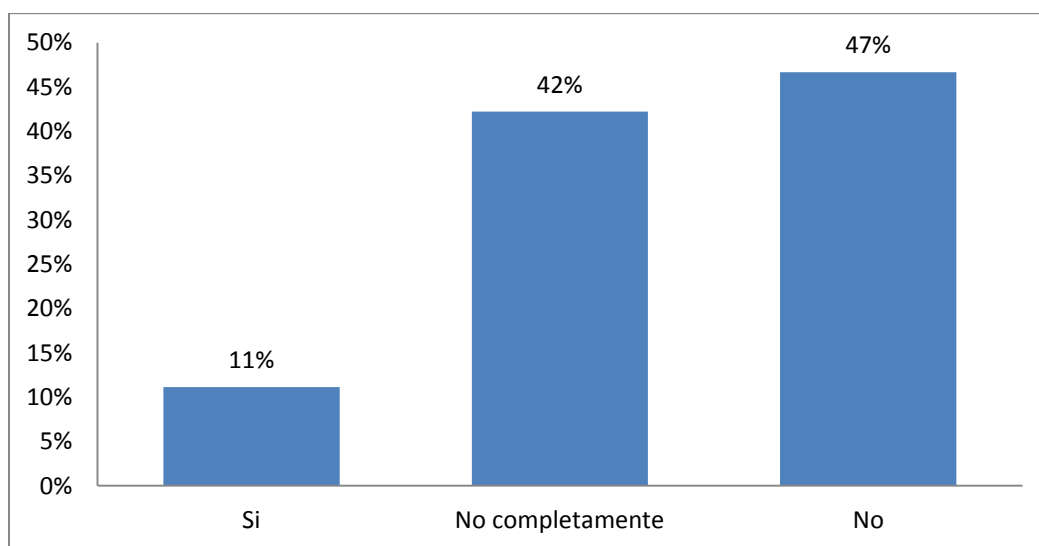


Figura 10 Conocimiento de misión, visión y valores de la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Se pudo reconocer que solo el 11% de los empleados de Mantenimientos M Y S C. Ltda. conocen la misión, visión y valores de la empresa, resultados que reconocen que no ha existido la debida socialización con los empleados, la cual es responsabilidad directa de la

gestión de talento humano y en consecuencia no permite que los empleados laboren bajo los mismos objetivos que la organización.

Pregunta 9: ¿Las remuneraciones o sueldos que recibe son justas?

Tabla 12
Remuneraciones justas

	SUELDO		HORAS EXTRAS		UTILIDADES		VACACIONES		BONIFICACIONES	
SI	20	44%	23	51%	26	58%	34	76%	25	56%
NO	25	56%	22	49%	19	42%	11	24%	20	44%
TOTAL	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autores

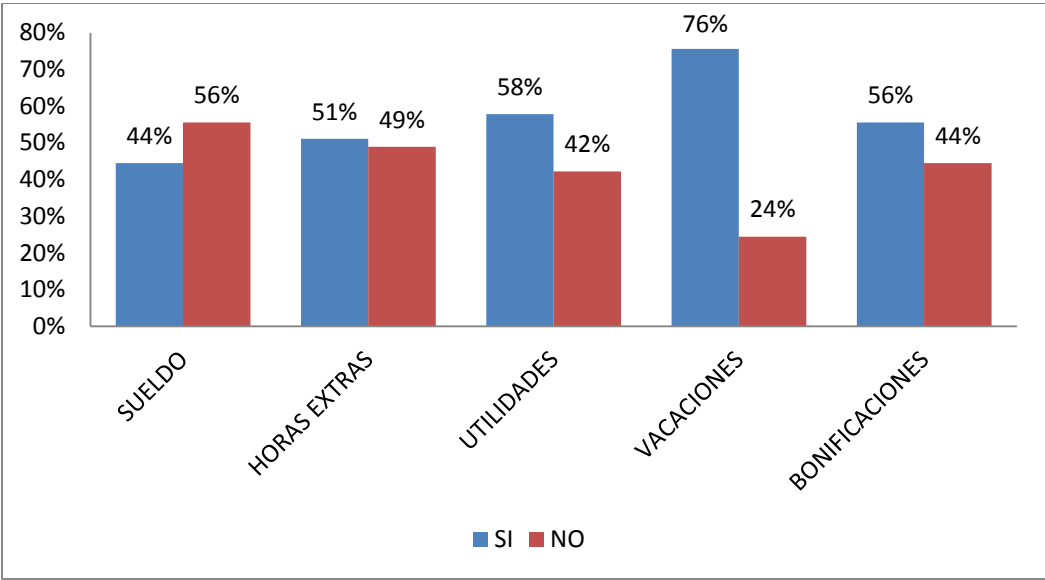


Figura 11 Remuneraciones justas
Fuente: Encuestas
Elaborado por: Autores

Análisis: Los resultados obtenidos demuestran que aproximadamente la mitad de los empleados consideran que las remuneraciones son injustas, incluyendo en estas los siguientes beneficios: sueldos, horas extras, utilidades, vacaciones y bonificaciones. Dichos datos aseveran que existe inconformidad de los trabajadores.

Pregunta 10: ¿La relación entre compañeros de trabajo es buena?

Tabla 13

Relación entre compañeros

	SUPERIORES		COMPAÑEROS		PERSONAL A CARGO	
SI	43	96%	40	89%	43	96%
NO	2	4%	5	11%	2	4%
TOTAL	45	100%	45	100%	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

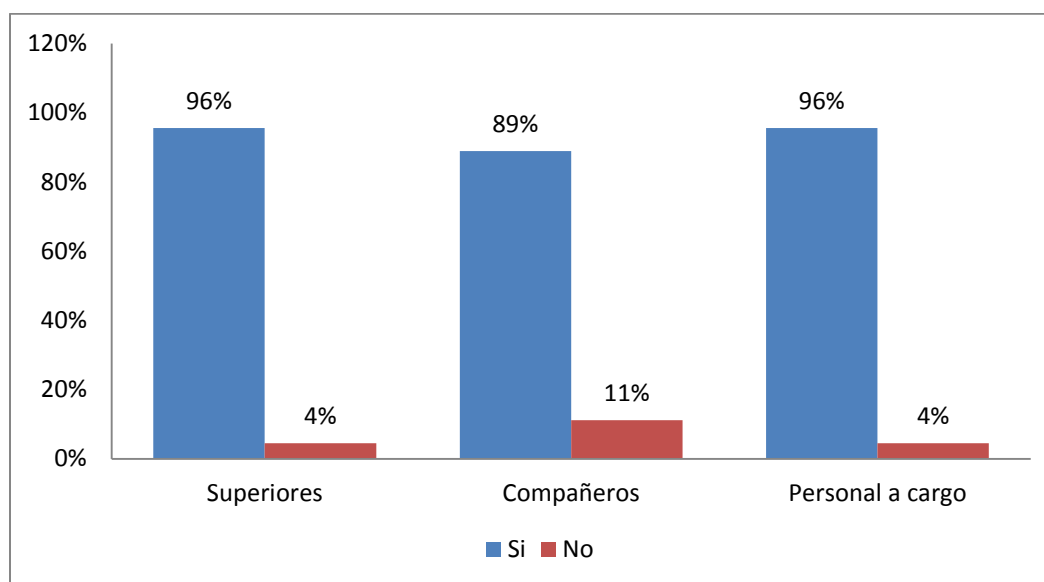


Figura 12 Relación entre compañeros

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: La presente pregunta responde a la actual relación entre compañeros en la compañía Mantenimientos M Y S C. Ltda., estas reconocieron que dicha relación entre compañeros de mismo nivel jerárquico, con superiores y con personal a cargo es buena. Situación que revela que el ambiente laboral bajo el cual se trabaja es agradable.

Pregunta 11: ¿Tiene un plan de carrera dentro de la empresa?

Tabla 14

Plan de carrera en la empresa

Plan de carrera	Frecuencia	Valor porcentual
Si	2	4%
No lo sé	29	64%
No hay posibilidad de crecimiento	8	18%
No de manera formal	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

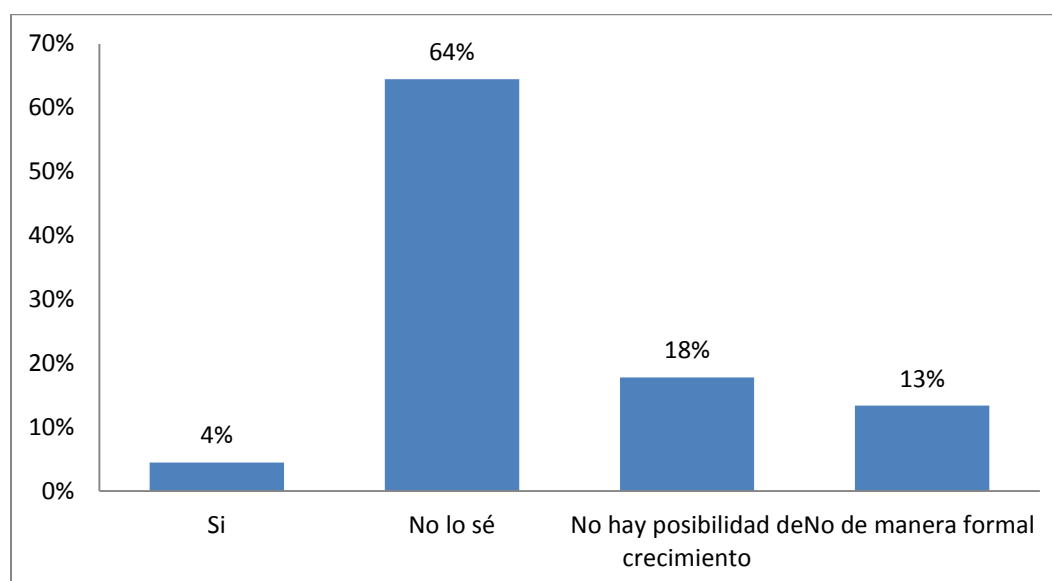


Figura 13 Plan de carrera en la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: La mayoría de respuestas obtenidas reconocen que existe desconocimiento en el 64% de los colaboradores sobre planes de carrera laborales, seguido de un 18% que considera que en esta no existe posibilidad de crecimiento. Estos resultados evidencian al igual que anteriores preguntas, la inconformidad de los empleados con la gestión de talento humano de la empresa, ya que es evidente que no sienten que el esfuerzo laboral que realicen se verá recompensado con crecimiento profesional en la compañía.

Pregunta 12: ¿La empresa le ofreció inducción antes de comenzar sus labores?

Tabla 15

Inducción al inicio de labores

Proceso de inducción	Frecuencia	Valor porcentual
Si	13	29%
No de manera formal	27	60%
No fue necesario pues tenía experiencia	5	11%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

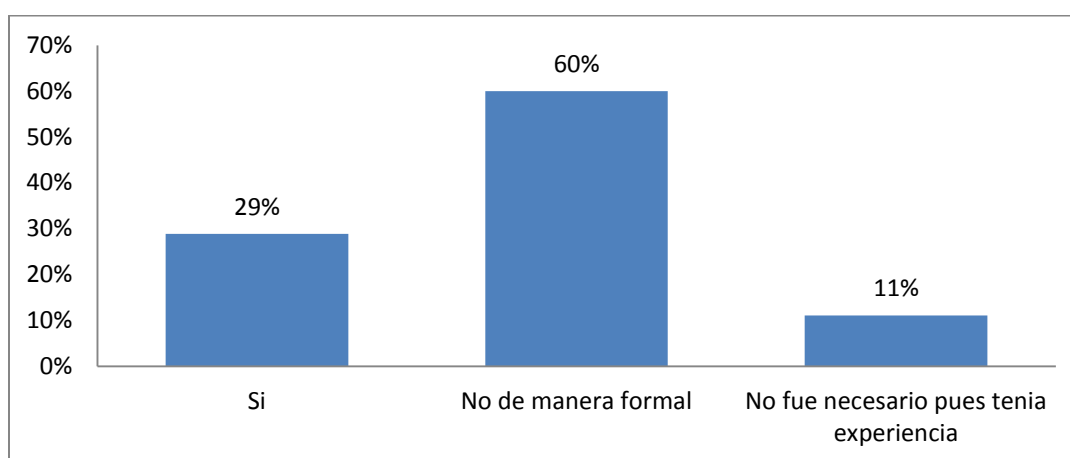


Figura 14 Inducción al inicio de labores

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Las respuestas revelan que tan solo el 20% de colaboradores recibieron previo al inicio de sus labores en Mantenimientos M Y S C. Ltda. una inducción al cargo a desempeñar; situación que demuestra que el resto de empleados no pasaron por dicho proceso y que desempeñaron sus cargos de forma empírica; los colaboradores restantes representaron el 60% que señalaron que no recibieron una inducción formal; es decir, que tan solo recibió una explicación empírica de las actividades a desarrollar; y el 11% que indica erróneamente que no existió la necesidad de recibir dicha inducción.

Pregunta 13: ¿La empresa lo capacita en temas de su interés laboral?

Tabla 16

Capacitación por parte de empresa

Recibe capacitaciones	Frecuencia	Valor porcentual
Si	5	11%
No pero en otros temas si	4	9%
Hace mucho tiempo que no recibo capacitación	28	62%
Nunca	8	18%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

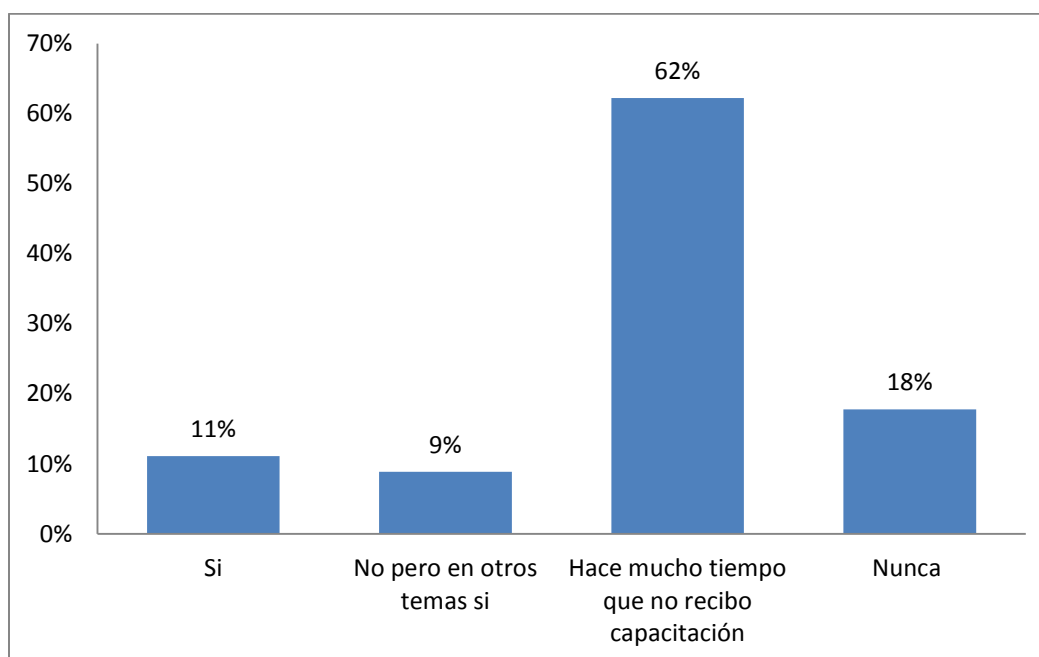


Figura 15 Capacitación por parte de la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Las respuestas revelan que más de la mitad de los colaboradores de la empresa (62%) señala que hace mucho tiempo no recibe ningún tipo de capacitación por parte de la empresa en relación a temas de interés laboral, situación que revela la gestión de talento humano actual de Mantenimientos M y S C. Ltda. no le ha prestado atención al desarrollo del personal interno de la empresa.

Pregunta 14: ¿Se siente seguro de trabajar en la empresa?

Tabla 17

Seguridad al trabajar en la empresa

Siente seguridad de trabajar en la empresa	Frecuencia	Valor porcentual
Siempre	11	24%
Casi siempre	28	62%
Pocas veces	6	13%
TOTAL	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

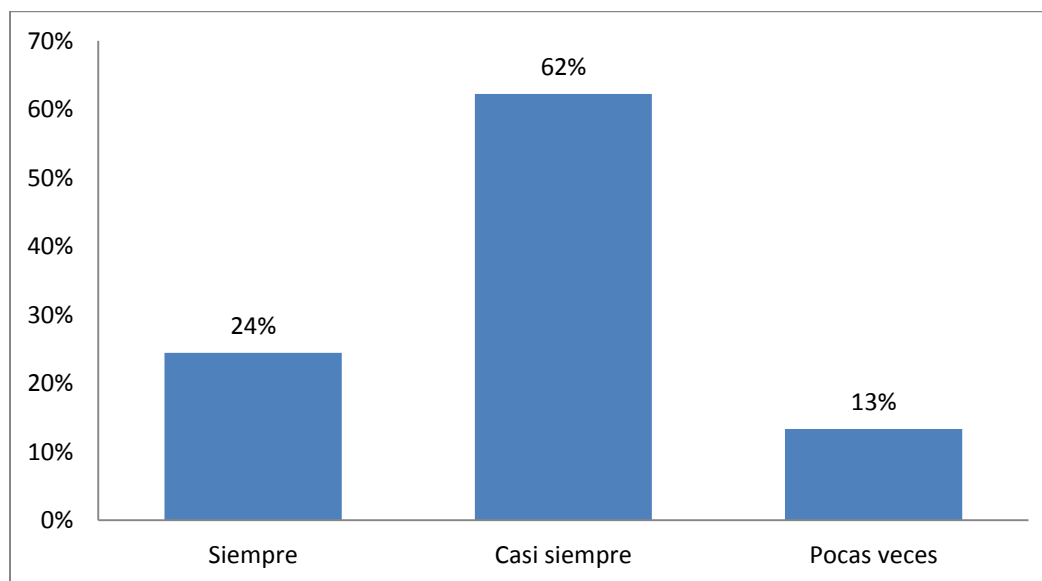


Figura 16 Seguridad al trabajar en la empresa

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Las presentes preguntas reconocieron que el tema de la seguridad brinda resultados positivos, ya que solo el 13% de colaboradores consideran que son pocas veces las que sienten seguridad; sin embargo, dichos datos responden a la inseguridad que representan como tal las actividades de mantenimiento que oferta la empresa, motivo por el cual es importante que se maneje de manera correcta el tema seguridad industrial principalmente con el personal operativo.

Pregunta 15: ¿Qué aspectos le causan desmotivación e insatisfacción?

Tabla 18

Aspectos que causan desmotivación e insatisfacción

	DESARROLLO PROFESIONAL		CLIMA LABORAL		HORARIOS		SUELDOS		CAPACITACION Y DESARROLLO		OTROS	
SI	20	44%	28	62%	23	51%	34	76%	18	40%	5	11%
NO	25	56%	17	38%	22	49%	11	24%	27	60%	40	89%
TOTAL	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%	45	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

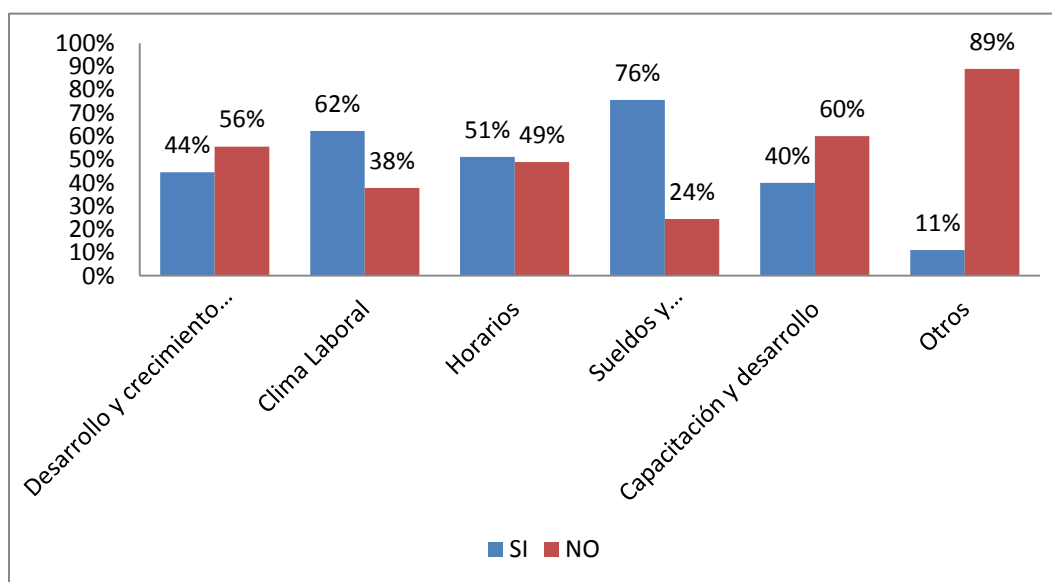


Figura 17 Aspectos que causan desmotivación e insatisfacción

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Autores

Análisis: Los resultados permitieron concluir que todos los aspectos mencionados son causantes de desmotivación y de insatisfacción para los colaboradores de Mantenimientos M y S C. Ltda.; sin embargo, los datos expuestos permiten presentar en orden de mayoría de resultados obtenidos, los aspectos en cuestión: 1: Sueldos y Salarios, 2: Clima laboral, 3: Horarios, 4: Desarrollo profesional, 5: Capacitación y desarrollo y 6: Otros.

2.1.2. Entrevista

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al Jefe Administrativo de la Compañía Mantenimientos M y S C. Ltda.:

Pregunta N. 1: ¿La empresa cuenta con un programa de gestión del talento humano? ¿En qué consiste o que procesos integra?

Respuesta: *No, en la actualidad no contamos con un programa de gestión de talento humano.*

Pregunta N. 2: ¿Cómo se asegura de que el personal que contrata sea el adecuado para las necesidades de la empresa?

Respuesta: *Por medio de la documentación que presente el postulante, se revisan las experiencias plasmadas en las hojas de vida, posteriormente se procede a confirmarlas. Luego, se programan 2 entrevistas, la primera es técnica para determinar conocimientos del postulante y la segunda es administrativa, esta se desarrolla alrededor de temas laborales y de las experiencias adquiridas.*

Pregunta N. 3: ¿Considera que la empresa oferta sueldos competitivos a sus colaboradores?

Respuesta: *La empresa está obligada a establecer los sueldos en virtud del presupuesto del área y, en relación al contrato de servicios que se encuentre vigente, es por ello que no podemos establecerlos en base a nuestro criterio. Adicionalmente, la ley laboral determina un*

sueldo básico, el cual es la base para definir las remuneraciones, por lo que considero que legalmente son los adecuados.

Pregunta N. 4: ¿Qué tan importante es un plan de carrera para los trabajadores y como cree que esto puede aplicarse en su empresa?

Respuesta: *Somos una empresa que solo se cuenta con 3 niveles, técnicos, supervisores y jefes, por ende la posibilidad de establecer una carrera se limita a esos 3 cargos.*

Pregunta N. 5: En su opinión ¿es necesario para el crecimiento de la organización mantener un plan de capacitación para los trabajadores?

Respuesta: *La capacitación es siempre importante, lamentablemente depende mucho del factor financiero de cada empresa.*

Pregunta N. 6: ¿Cómo evalúa el desempeño y productividad de los trabajadores?

Respuesta: *Los jefes y supervisores, que están más en contacto con el persona, son quienes deben indicar los aspectos positivos y negativos de cada empleado, de manera de que se puedan tomar correctivos en los casos que sea necesario.*

Pregunta N. 7: ¿Cree necesario administrar ascensos y traslados de trabajadores para contribuir a su desarrollo personal?

Respuesta: *Considero que es una importante motivación para los empleados, por lo que si es necesario; sin embargo, por la estructura organizacional limitada de la empresa, es difícil realizar ascensos y traslados a los empleados.*

Pregunta N. 8: ¿Qué debe evaluar un jefe en un trabajador?

Respuesta: *Se evalúan 2 aspectos primordiales, el aspecto personal (puntualidad, respeto, cumplimiento, educación, pro actividad, etc.) y el aspecto técnico (conocimientos tanto del área como de la edificación y solución de problemas cotidianos), tener mucho de uno y poco de otro nunca es bueno, en todas las empresas se busca personal que tenga equilibrio en esos aspectos.*

Pregunta N. 9: ¿Qué importancia le merece el desarrollo de las personas dentro de los puestos de trabajo?

Respuesta: *Lamentablemente en casos como el nuestro, el desarrollo se puede lograr pero hasta un límite en el que el empleado se puede ver estancado, debido a que no existen muchos cargos que permitan su ascenso. Hay ocasiones en las que cambiar de área (eléctrica, sanitaria, climatización) puede ayudar al empleado a desarrollar aspectos o habilidades que pudieran ser inclusive desconocidos para ellos mismos.*

Pregunta N. 10: ¿Cree necesario satisfacer y motivar a los trabajadores? Explique.

Respuesta: *La motivación siempre es importante y siempre necesaria para mantener en pie la eficiencia en el desempeño de los trabajadores, aunque todas las personas no encuentran motivación en las mismas cosas, a unos les motiva el dinero, a otros por ejemplo las felicitaciones públicas, a otros ambas.*

2.2. Interpretación de los resultados del diagnóstico.

El análisis teórico realizado en el capítulo anterior, ha permitido concluir que los aportes efectuados y plasmados por cada autor concluyeron que los siguientes elementos representan la

gestión de talento humano de una empresa, ante los cuales los resultados de las herramientas de investigación aplicadas permitieron concluir la siguiente interpretación:

Políticas de la empresa:

Pese a que Alles (2010) reconoce que las políticas de la empresa son necesarias para que sea posible administrar los aspectos relacionados con el recurso humano de la misma, la entrevista aplicada al Jefe Administrativo reconoció que la compañía carece de un programa de gestión de talento humano donde se estipulen las políticas de la misma; situación que evidencia el incumplimiento de este importante parámetro y sin duda genera problemas de tipo organizacional. Es necesario generar políticas internas.

Perfiles de cargos:

Los datos obtenidos de las herramientas de investigación aplicadas concluyeron que no existen perfiles de cargos estipulados; ya que se pudo notar que la cantidad de empleados operativos no existe con un mismo nivel académico; lo que permite evidenciar que además se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con requisitos de perfil determinados para cada puesto laboral de la empresa; situación que según Robbins y Judge (2013) no permite a la empresa contar con el recurso humano idóneo para la operación de la misma; limitando las posibilidades de crecimiento, productividad y eficiencia.

Proceso de selección:

Se pudo notar que el proceso de selección llevado a cabo por la empresa se basa en el análisis de las experiencias de los postulantes y los conocimientos que demuestren en las entrevistas; sin embargo, a pesar de que este incluye análisis de documentación y entrevista personal, al no poseer un parámetro previo del perfil a seleccionar, este proceso se realiza en

forma empírica. Utilizando como fundamento la percepción de aptitud y actitud de los postulantes por parte del entrevistador. El proceso de selección llevado a cabo en Mantenimientos M y S C. Ltda. es ineficiente, pues no integra factores importantes como pruebas psicológicas, de comportamiento y de salud. Como Alles (2010) menciona, esta forma parte de la gestión de talento humano necesaria de llevar a cabo dentro de la empresa. Lo que demuestra que el proceso de selección debe ser mejorado.

Proceso de inducción:

Los resultados obtenidos indican que el proceso de inducción no se lleva a cabo dentro de la empresa; estos reconocieron que los colaboradores al ingresar a la compañía no reciben una inducción previa al inicio de sus actividades; reemplazando este proceso por una breve y empírica explicación de la labor, dejando de lado los aspectos organizacionales como misión, visión y objetivos, entre otros aspectos internos. Situación que según Díaz (2009) lleva al desequilibrio en la operación de la empresa y la ejecución de las actividades.

Evaluación de competencias:

A pesar de que, como mencionan , Atehortua, Bustamante y Valencia (2008) la gestión de talento humano debe desempeñar un proceso de contratación de personal en base al cumplimiento de las competencias necesarias para el cargo a cubrir, los resultados concluyeron que la empresa no aplica una prueba de conocimientos a todos sus empleados, lo cual pone en evidencia la falta de evaluación de competencias al recurso humano al ingreso a la empresa y periódica; en consecuencia, estos resultados notan que la empresa no conoce si las competencias o desempeño del personal humano con el que cuenta en la actualidad posee el nivel de conocimientos y aptitudes que permitan el desempeño eficiente de sus funciones, poniendo con

ello en riesgo el éxito de su operación. Adicionalmente no se mide el desempeño por lo cual no existe una cultura de mejora continua.

Crecimiento continuo:

Se pudo reconocer que en Mantenimientos M y S C. Ltda. casi la totalidad de empleados han permanecido entre 3 y 7 años laborando en el mismo cargo, situación que reconoce que la empresa no ofrece a los colaboradores la oportunidad de crecimiento organizacional o ampliar sus conocimientos; sin embargo, se pudo notar que esto se da debido a que la operación propia de la empresa requiere de una estructura organizacional limitada, donde solo existen tres niveles jerárquicos y la mayoría de empleados pertenecen al nivel operativo de la misma; por lo que los ascensos son casi inexistentes en la organización, ante ello, la Mantenimientos M y S. C. Ltda. ha optado por trasladar a los colaboradores operativos entre las distintas áreas del mismo nivel (climatización, electricidad y sanitaria); no obstante, la mayoría de trabajadores no se encuentran totalmente satisfechos con sus puestos de trabajo.

Además, la investigación reveló que la empresa pese a reconocer la importancia de la capacitación del personal para el crecimiento de la organización, estos no han recibido en los últimos años ningún tipo de capacitación laboral, dejando desatendido el crecimiento continuo en sus empleados; problemática que Mantenimientos M y S C. Ltda. reconoce pero justifica al indicar que esto depende del factor financiero de cada empresa.

Dicha realidad acorde al aporte de Mondy y Noe (2010), no permite que los colaboradores gocen de la constante formación y el trato justo que permitiría a dicho recurso humano tomar su papel de pilar fundamental en el crecimiento de la empresa.

Objetivos:

Pese a que Dessler (2007).reconoce que una de las finalidades de la gestión de talento humano es alcanzar que los empleados desempeñen sus funciones en base a los objetivos generales de la empresa, y que Mondy y Noe (2010) señalan que la gestión de talento humano se basa en la necesidad del recurso humano para el alcance de los objetivos organizacionales, para lo cual recomiendan que debe existir un compromiso entre el colaborador y los objetivos de la empresa.

Es decir, que estos logren todas las actividades operativas de una organización se deben alinear al fin perseguido por la misma; para lo cual, es necesario que la misión, visión, valores y objetivos de la empresa sean socializados con el recurso humano, y que estos se comprometan con el mismo. Sin embargo, los resultados del estudio permitieron reconocer que los colaboradores no conocen dicha información de, por lo que es imposible que estos: encaminen sus objetivos personales a los de la organización, y que trabajen bajo los mismos valores de la misma, situación que no permite la misión organizacional de Mantenimientos M y S C. Ltda.

Motivación:

En consecuencia a lo aportado por Prieto (2014), quien reconoce que la motivación es la percepción de las personas ante la satisfacción sobre sus necesidades; se pudo notar de manera específica, que los empleados de Mantenimientos M y S C. Ltda. no consideran que su necesidad de remuneración justa se encuentre cubierta satisfactoriamente; sin embargo, la entrevista con el jefe administrativo determino que la empresa define los sueldos y salarios de sus colaboradores en base al presupuesto del área y en relación al contrato de servicios que se encuentre vigente,

motivo por el cual estos se encuentran restringidos; no obstante defiende que estos cumplen con el sueldo básico estipulado por la ley, empleándolo como base para la determinación de salarios.

Además, se pudo notar que para los colaboradores los tres principales causantes de desmotivación e insatisfacción son: los sueldos y salarios en primer lugar como se mencionó anteriormente, en segundo lugar el clima laboral que será analizado en líneas posteriores, y en tercer lugar los horarios en los cuales laboran; siendo estos últimos imposibles de modificar para la empresa ya que la actividad requiere operar en horarios extendidos.

Cabe recalcar que los resultados del estudio también reconocieron que para Mantenimientos M y S C. Ltda. la motivación es importante para mantener el éxito en el desempeño del recurso humano; sin embargo, considera que todos los trabajadores no encuentran motivación en los mismos aspectos, por lo que en la actualidad defiende que realiza todo lo posible para motivar a los aspectos; realidad que se pudo notar, no comparten los empleados.

Clima laboral

Los resultados obtenidos del estudio permitieron reconocer que en la compañía de Mantenimientos M y S C. Ltda. existe una buena relación entre compañeros sin distinción de niveles jerárquicos; es decir que, aun entre compañeros de superior o inferior nivel jerárquico el clima laboral es satisfactorio para todos sus colaboradores; situación que, en base a lo propuesto por Llaneza (2009) elimina la posibilidad de que existan problemas que afecten directamente al comportamiento del recurso humano de la empresa.

III. CAPITULO 3

PROPUESTA: DISEÑAR UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA COMPAÑÍA DE MANTENIMIENTOS MYS.

3.1. Características esenciales de la propuesta

En función al objetivo general del presente estudio y los resultados obtenidos de fuentes teóricas y de campo, en el cual podemos evidenciar que el personal de la Compañía Mantenimientos MYS, se pretende diseñar un programa de gestión de talento humano en la Compañía de Mantenimientos MYS. Esto quiere decir que se plantean procesos previos la prefiguración de soluciones con relación a la gestión del talento humano.

El diseño tiene con finalidad conformar y alinear todos los componentes de la organización para alcanzar los objetivos, visión y misión establecidos. Es por ello que la propuesta planteada en el presente apartado se basa en un Programa de Gestión de Talento Humano adaptado a las necesidades de la Compañía de Mantenimientos MYS, donde el Gerente General será quien al evaluar este documento decidirá alinear a los procesos actuales este diseño. El diseño pretende establecer un programa que involucre los siguientes aspectos:

INTEGRAR AL ORGANIGRAMA UN ASISTENTE DE TALENTO HUMANO:

El organigrama actual se compone de 46 trabajadores.

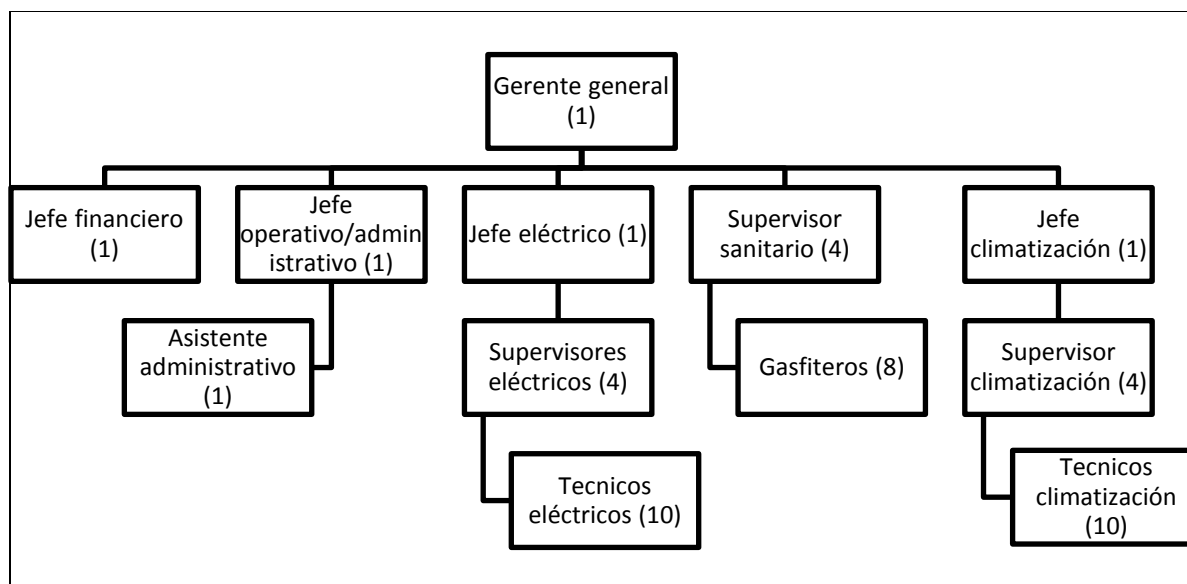


Figura 18 Organigrama actual
Fuente y elaboración propia.

Se espera incrementar un nuevo puesto que de soporte y apoyo a las actividades de Gestión de Talento Humano que actualmente se han manejado por parte del Gerente General.

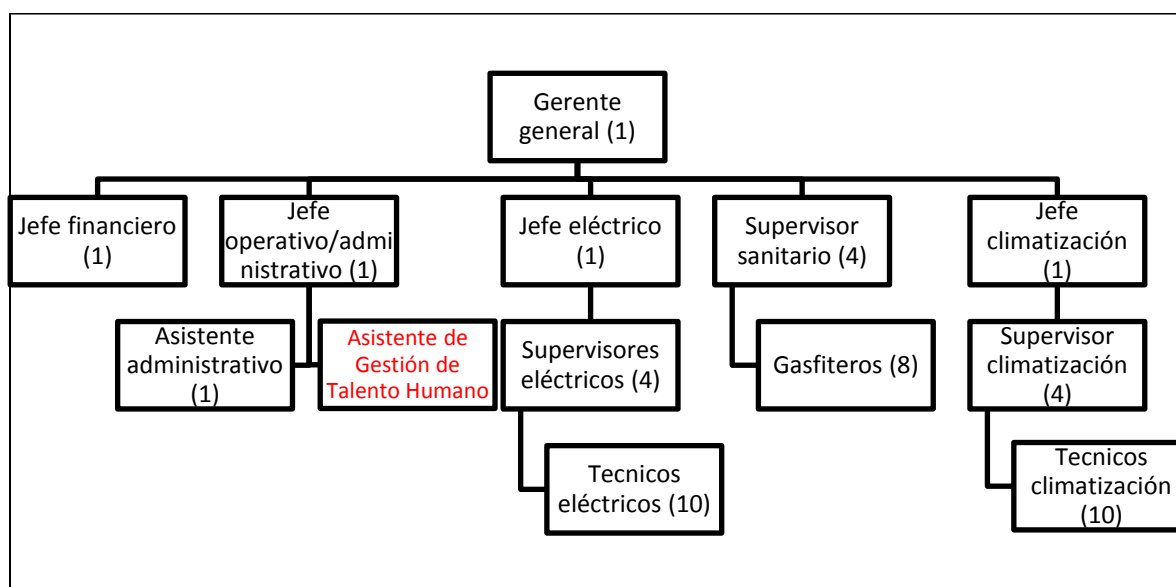


Figura 19 Organigrama propuesto
Fuente y elaboración propia.

La asignación de un Asistente de Gestión de Talento Humano al departamento administrativo-contable que en la actualidad asume dicha gestión es la alternativa más adecuada en función a las actividades que ha desempeñado esa área. Este asistente, al mando del Jefe

administrativo deberá desempeñar todas las funciones relacionadas con el recurso humano con el que cuente la empresa, a continuación se detalla el perfil, descripción del puesto (misión, objetivos y funciones del cargo) y procesos específicos para el Asistente de Talento Humano:

PERFIL DEL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO:

Nivel de Instrucción: Tercer Nivel.

Título requerido: Tercer año o sexto semestre aprobado.

Área de conocimiento: Recursos Humanos, administración o carreras afines.

Ámbito de experiencia laboral: Manejo de nómina de personal, procesos de selección de personal, administración de recursos humanos, identificación de necesidades de capacitación, evaluación de desempeño y otras que requiera el jefe inmediato.

Tiempo mínimo de experiencia laboral: 1 año.

Destrezas / habilidades: Planificación y gestión, recopilación de información, organización de información y generación de ideas.

Sueldo asignado: \$450,00 + Beneficios sociales.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO:

Misión: Gestionar la administración del Talento Humano de la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda.

Objetivos:

- Seleccionar el personal idóneo para cumplir con los cargos de la compañía.
- Procesar la inducción del trabajador.
- Generar un ambiente favorable que proporcione motivación, compromiso y productividad en el recurso humano de la empresa.

- Encaminar programas en base a necesidades identificadas en el recurso humano.
- Capacitar y propiciar el crecimiento continuo del recurso humano de la compañía.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.
- Asistir en la nómina y liquidación de personal.

Funciones a desempeñar:

Las funciones específicas que el asistente de Talento Humano de la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda. debe desempeñar son las siguientes:

1. Realizar el proceso de selección e inducción del recurso humano de la empresa en conjunto al jefe inmediato y gerente general.
2. Diseñar los cargos de la compañía, establecer los salarios, posibilidades de crecimiento y aprendizaje.
3. Crear programas de compensación para el recurso humano de la empresa.
4. Organizar capacitaciones continuas para empleados en función a las necesidades.
5. Velar por la motivación del recurso humano en la empresa.
6. Generar un clima laboral agradable y seguro que fomente el bienestar del personal.
7. Evaluar el desempeño y clima organizacional.

PROCESOS DE LAS FUNCIONES DEL ASISTENTE DE TALENTO HUMANO:

1. Proceso de selección e inducción del recurso humano:

Este proceso permite la inclusión responsable de nuevo recurso humano a la empresa capaz de desempeñar correctamente las funciones para las que se lo requiere. Se inicia una vez que se haya detectado la necesidad de personal, a continuación el detalle del proceso a seguir:



Figura 20 Proceso de selección del recurso humano
Fuente y elaboración propia.

2. Reunión de requisitos para el cargo:

En esta etapa el encargado de talento humano en conjunto con el jefe de área del cargo a analizar, deberá estudiar las actividades a desempeñar en el cargo y con ello determinar los siguientes campos indispensables para reconocer los requisitos de un puesto de trabajo:

Características del cargo:

- Denominación del cargo
- Unidad o área a la que pertenece
- Definición del objetivo del puesto
- Detalle de las actividades y responsabilidades del cargo
- Remuneración asignada al cargo

Características personales requeridas:

- Edad
- Sexo
- Estado civil
- Nivel de educación
- Experiencia laboral
- Destrezas
- Habilidades

3. Entrevista a candidatos:

Etapa en la cual el encargado de talento humano realiza preguntas previamente programadas al postulante y registra sus respuestas. El enfoque de las preguntas debe permitir:

- Conocer características físicas sociales de los candidatos:
 - Aspecto personal
 - Gestos
 - Habilidades físicas o psicológicas evidentes que puedan dificultar el cargo
 - Fluidez verbal
 - Control emocional
 - Capacidad de razonamiento
 - Conducta social
 - Modales y nivel cultural
- Averiguar el interés real del postulante por el cargo (razones por las que desea el puesto).
- Analizar detalles de la experiencia laboral del postulante.
 - Permanencia en empleos anteriores
 - Causa de termino de contrato en empleos anteriores
 - Sueldos percibidos en empleos anteriores
 - Conflictos laborales en caso de haberlos tenido
- Dar a conocer al postulante las causas o problemática por las cuales existió la necesidad de incorporar nuevo personal y la siguiente información sobre el cargo:
 - Localización
 - Ubicación o nivel estructural
 - Descripción breve sobre actividades a desempeñar
 - Salario asignado
 - Condiciones socio-económicas adicionales
 - Horario laboral

4. Primera selección y descarte de postulantes:

A partir de esta entrevista, se seleccionan a los 3 principales postulantes que hasta el momento posean las características aptas para el cargo en cuestión; aquellos que sean aptos continuarán con el proceso de selección, mientras los que no, finalizan en esta etapa su participación.

5. Realizar la prueba de conocimientos:

En esta etapa se realiza a los postulantes que continúen en el proceso, una prueba creada previamente por el jefe de área al que pertenece el cargo, la cual permite reconocer si los candidatos cumplen con el nivel de conocimientos y habilidades requeridos para el cargo.

6. Realizar test psicométricos:

Se basa en un test psicológico que reconoce los rasgos innatos o aptitudes de los postulantes que podrían al ser reconocidos representar habilidades o capacidades de los mismos (como numérica, verbal, manual, entre otras) Estos test están en internet y libros, accesibles de manera gratuita.

7. Segunda selección y descarte de postulantes:

Luego de las anteriores pruebas, se descartar al personal que no cumple con los conocimientos técnicos y aptitudes necesarias para cumplir con las actividades del cargo. Generalmente quedan dos postulante o solo uno.

8. Selección del postulante a ocupar el cargo:

El proceso culmina con la selección del personal a ocupar el cargo o vacante, quien es citado para conocer dicha decisión e iniciar el trámite de contratación legal.

9. Proceso de inducción:

En este punto inicia el proceso de inducción, el cual consiste en orientar, ubicar y supervisar al recurso humano incorporado a la compañía durante el primer mes; reconocido como periodo de prueba. Este está a cargo del supervisor del área en la que se desempeñe, dirigida y reporte al encargado de la gestión de talento humano. Este proceso busca brindar a los empleados recientemente incorporados una orientación sobre las funciones a desempeñar, la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la compañía; de manera que estos se encuentren cómodos y que se adapten de manera favorable a la filosofía organizacional y grupo de colaboradores. Cabe recalcar que este proceso además de ser destinado a los colaboradores recién incorporados a la empresa, también es útil para aquellos que se encuentren en una situación nueva, como el cambio de cargo o traslado entre áreas.

El proceso de inducción se basa en dar a conocer los siguientes puntos al nuevo colaborador de la compañía:

- Información de Mantenimientos MyS C. Ltda.:
 - Misión, visión y objetivos.
 - Historia.
 - Actividad que desarrolla.
 - Estructura organizacional.
- Información interna de Mantenimientos MyS C. Ltda.
 - Reglamento interno.
 - Derechos y deberes de colaboradores.
 - Condiciones de premios y sanciones.

- Política de ascensos.
 - Beneficios socio-económicos que brinda la empresa.
- Presentación con personal de Mantenimientos MyS C. Ltda.:
 - Todos los niveles de la estructura organizacional.
- Información sobre el cargo a ocupar:
 - Explicación del objetivo del área a la que corresponde su cargo.
 - Explicación de actividades del cargo.
 - Relación de la actividad del cargo con los objetivos de la compañía.
 - Sueldo y beneficios aliados asignados al cargo en cuestión.
 - Exigencias de rendimiento del cargo.
 - Seguridad, reglamento y normas que se deben cumplir en el cargo a ocupar para resguardar su seguridad propia y del resto de colaboradores.

Proceso de creación de cargos y perfiles.

En este proceso se diseñan los perfiles, actividades, funciones y responsabilidades de los cargos de la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda.; en consecuencia, este se da al inicio de las actividades de la empresa, o, como el presente caso al no contar con dicha información formal, o al implementar un nuevo cargo en la compañía. El proceso a seguir para dicho objetivo es el siguiente:

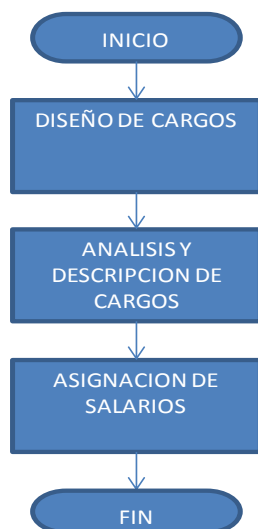


Figura 21 Proceso de división de cargos
Fuente y elaboración propia.

Cabe recalcar que este proceso se debe cumplir basándose en la orientación al personal, ya que este importante paso puede brindar eficiencia o problemas en el desarrollo del cargo.

1. Diseño de cargos

En este proceso con la ayuda del representante de cada área departamental de la empresa, se detallan los puestos o personal que se requiere para el desempeño de sus funciones respectivamente.

2. Análisis y descripción de cargos

Se determina el contenido de cada cargo considerado con el apoyo del representante del área a la que corresponda, este contenido abarca:

- Actividades y tareas a desempeñar.
- Responsabilidades que abarca el cargo.
- Procedimientos para cada tarea a desarrollar.
- Calificaciones y perfil del ocupante.

3. Asignación de salarios

En base a las tareas, responsabilidades y nivel jerárquico que ocupe el cargo se determina el salario que percibirá el cargo en creación, considerando en esta etapa las regulaciones legales locales sobre la asignaciones de sueldos; además, se detallarán los beneficios adicionales que se le otorguen al ocupante del cargo en caso de existirlos.

PROCESO PARA LA CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMPENSACIÓN Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

La presencia de programas de compensación representa el incentivo que hasta la actualidad los colaboradores de la compañía de Mantenimientos MyS C. Ltda. no han tenido para satisfacer sus necesidades o deseos a nivel individual o grupal. Para ello se proponen dos tipos de programas:

1. **Tipo recompensas personales:** este se refiere a una compensación personal para el colaborador. Su selección se realiza mediante el siguiente proceso:

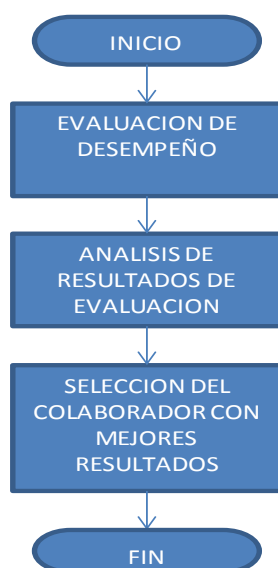


Figura 22 Proceso de programa de compensación – Recompensa propia
Fuente y elaboración propia.

Este proceso inicia con la aplicación de la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la empresa, a partir de la cual se obtendrán resultados analizables y la posterior selección del colaborador que haya presentado los resultados más favorables en dicha prueba.

La evaluación de desempeño es ajustable a todas las áreas de la empresa pues busca que los aspectos a calificar sean aplicables a todos los cargos, sin importar el área o departamento. Los resultados serán en todos los casos presentados porcentualmente, motivo por el cual permiten realizar una comparación entre todos los cargos de la empresa y reconocer el mejor resultado. A continuación se prepone un modelo de evaluación:

Tabla 19
Plantilla evaluación de desempeño

Responsable	Nombre del responsable									
Departamento	Nombre del departamento									
Fecha	Día/mes/año	Aspectos de evaluación								
Núm.	Nombre del trabajador	Puntualidad	Responsabilidad	Colaboración	Servicio	Trato al cliente	Orden	Imagen	Cumplimiento de labores	Calificación promedio
1	Nombre 1									"=Promedio"
2	Nombre 2									"=Promedio"
3	Nombre 3									"=Promedio"
4	Nombre 4									"=Promedio"
5	Nombre 5									"=Promedio"
6	Nombre 6									"=Promedio"
7	Nombre 7									"=Promedio"
8	Nombre 8									"=Promedio"
Total		Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma

Fuente: (Rodríguez, 2011)
Elaborado por: Autores

Las recompensas a entregar al ganador serán determinadas por el gerente general de la compañía en conjunto con el jefe administrativo y el asistente de talento humano, al igual que el periodo de calificación para el mismo.

Aplicación: para la aplicación de esta evaluación se requiere que un representante de cada área (jefe) en conjunto con la persona encargada de la gestión del talento humano (asistente) reúna al personal en una cómoda sala. Se les explica que se realizará una prueba que contiene el nombre de cada trabajador, entre los cuales están el jefe, los supervisores y los operadores. Se solicita que califiquen de manera objetiva y real en razón a lo que consideren y aprecien. La evaluación es anónima para que nadie sepa la nota de cada compañero, jefe o superior. Al finalizar la evaluación la entregan y pueden continuar con sus actividades.

Forma de calificación: la evaluación contiene factores de calificación como puntualidad, responsabilidad, colaboración, servicio o trato al cliente, orden, imagen y cumplimiento de labores, entre otros que crea conveniente la gerencia. De igual forma cada platilla contiene el nombre de todos los trabajadores del área, es decir que el evaluador calificara a todos los integrantes en función a los factores de calificación.

La calificación será del 1 al 5, donde 1 (es muy malo), 2 (malo), 3 (ni malo ni bueno), 4 (bueno) y 5 (muy bueno). El que califica pondrá su calificación en función a lo que crea que su compañero se merece en cada factor.

Duración: la prueba tiene una duración de 5 a 10 minutos.

Recompensa: \$60,00 cada semestre es decir que existirán dos empleados premiados al año.

2. **Tipo recompensas grupales:** este se refiere a una compensación por área o departamento. Su selección se realiza mediante el siguiente proceso que se basa en los resultados del departamento:

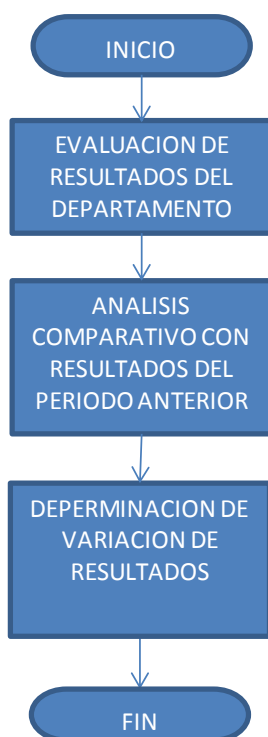


Figura 23 Proceso de programa de compensación – Recompensa grupal
Fuente y elaboración propia.

El proceso de un programa de recompensas grupales se realiza en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, iniciando con la evaluación de los resultados que ha tenido en el periodo establecido en función a la ventas generadas, posteriormente este es comparado con los resultados del periodo anterior; de manera que ambos datos permitan reconocer si estos han mejorado, bajado o se mantienen igual. Una vez que estos resultados se encuentran determinados, se realiza un análisis comparativo de dichos resultados finales entre todos los

departamento, lo que permitirá evidenciar el área de la compañía que ha presentado mejoras en su desempeño; la misma que pasa a ser acreedora de la recompensa.

Para ello, es necesario que previamente, en reunión del gerente general, el jefe administrativo y el asistente de talento humano se determine los siguientes puntos:

Frecuencia de aplicación: Anual

Recompensa: Premio social destinado al goce grupal. Valor asignado \$250 anual.

Es importante reconocer que las evaluaciones antes mencionadas buscan medir el desempeño del empleado y del departamento respectivamente; para ello, con la ayuda del jefe de área y el Asistente de Talento Humano diseña una evaluación que estime el grado de eficiencia de las actividades que desempeña cada cargo y a nivel grupal (actividades departamentales).

PROCESO PARA PROGRAMA DE CAPACITACIONES:

Este proceso es necesario aplicarlo mínimo una vez al año para lograr capacitar e incrementar el desarrollo y crecimiento continuo de los colaboradores de la compañía. En consecuencia, es necesario que se consideren que en primera instancia se debe evidenciar las necesidades de capacitación a nivel general y a nivel personal; para ello, es importante que el asistente de talento humano viabilice su comunicación con el recurso humano de la compañía, ya que de esta forma podrá determinar las necesidades reales de conocimiento que poseen.

1. Necesidades de capacitación a nivel general.

Se refiere a capacitaciones que a nivel general son de interés común de todos los colaboradores, también pueden ser reconocidas como personales; se basa en conocimientos que los empleados pueden aplicar en su puesto de trabajo, en actividades personales y en futuros nuevos trabajos. A continuación se proponen algunas:

- Seguridad industrial y laboral
- Trabajo en equipo
- Superación personal
- Liderazgo laboral
- Comunicación corporal y verbal
- Nuevos materiales e innovación en área de servicios eléctricos, sanitarios y construcción.
- Entre otras.

Dichas capacitaciones deberán ser realizadas por lo menos una vez al año, para ello se consideran los siguientes valores:

Tabla 20
Costo de cada capacitación a nivel general

Área	Mantenimientos MyS C. Ltda.	
Sanitaria	\$	400,00
Climatización	\$	400,00
Eléctrica	\$	400,00
TOTAL	\$	1200,00

Fuente y elaboración propia.

Para ahorrar dinero y capacitar al personal se podría la empresa inscribir a la Secretaría Técnica de Capacitación Profesional (SETEC), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) u otros cursos gratuitos de entidades públicas. Así como también a cursos que den proveedores como las empresas Holcim y Disensa y el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías en el Área de Ingeniería Civil CTT.

Departamento: Administrativo y Gerencial

Temas de capacitación: Administración del personal, Establecimiento de metas, Comunicación organizacional, Control y calidad de procesos, Toma de Decisiones, Supervisión, control de operaciones, productividad y eficiencia, delegación.

Cabe recalcar que dichas capacitaciones son realizadas con la presencia de un instructor que expondrá los conocimientos que nutrirán a los colaboradores asistentes; en consecuencia, la presencia de estas capacitaciones permitirá a los colaboradores aumentar sus conocimientos y consiguientemente mejorar su rendimiento e incrementar su capacidad.

Estas capacitaciones serán realizadas anualmente, abarcando todas las áreas pero a nivel de jefaturas

Tabla 21
Costo de cada capacitación a nivel departamental

Lugar	Mantenimientos MyS C. Ltda.
Gerencial	\$ 250,00
Jefatura	\$ 500,00
Supervisión	\$ 600,00
TOTAL	\$ 1350,00

Fuente y elaboración propia.

VELAR POR EL MANTENIMIENTO DEL RECURSO HUMANO Y LA UNIÓN ORGANIZACIONAL:

El asistente de talento humano es en el encargado de velar por condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias a largo plazo para los colaboradores de Mantenimientos MyS C. Ltda., por medio de la presencia de un ambiente físico, psicológico y social laboral agradable y seguro. En consecuencia, se encuentran alineados a los puntos antes tocados como los programas de recompensas, de crecimiento y desarrollo continuo; adicional a ello, se encuentra la disciplina, que es tomada cuando a los colaboradores se les proporciona toda la información sobre políticas

de la empresa, la cual como se mencionó en líneas anteriores, debe encontrarse presente en el proceso de inducción del personal.

Por otro lado, pero no menos importante se ubica el ambiente sano, para lo cual la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda. debe implementar programas que fomenten las relaciones amigables entre colaboradores, y un ambiente agradable durante la jornada laboral; lo cual sumado a todo lo antes propuesto permitirá al recurso humano de la compañía disfrutar de un clima laboral agradable y seguro que motiven a su permanente estancia. A continuación se menciona estrategias estrictamente sociales que fomentaran un clima laboral agradable en la compañía:



Figura 24 Estrategias sociales que fomentaran un clima laboral agradable
Fuente y elaboración propia.

Es importante reconocer que las actividades recreativas no relacionadas con la actividad laboral deben ser implementadas anualmente. De las cuales en función a la realidad de la empresa estas son las más apropiadas:

Tabla 22
Costo de actividades recreativas

DETALLE	Agosto
Campeonato relámpago de futbol (3 horas, 4 equipos).	\$ 120,00
Bebidas hidratantes	\$ 100,00
Snack	\$ 100,00
Total	\$ 320,00

Fuente y elaboración propia.

A continuación el detalle del presupuesto total requerido para la implementación de la propuesta planteada:

Tabla 23
Presupuesto total de la implementación

DETALLE	Anual
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO: SUELDO+BENEFICIOS SOCIALES	\$ 7.295,92
PREMIO INDIVIDUAL	\$ 120,00
PREMIO GRUPAL	\$ 250,00
CAPACITACIONES OPERACIÓN	\$ 1.200,00
CAPACITACIONES PERSONAL DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVO	\$ 1.350,00
ACTIVIDADES RECREATIVAS	\$ 320,00
TOTAL	\$ 10.535,92

Fuente y elaboración propia.

3.2. Resultados obtenidos en caso de aplicación.

La implementación de la propuesta de gestión de talento humano antes detallada permitirá reforzar actividades que incrementen la conciencia y responsabilidad del recurso humano de la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda. y de la organización como tal.

Además, aplicar las actividades y procesos antes expuestos ampliarán la dependencia del personal hacia el grupo de colaboradores, y de estos hacia la compañía; por lo que se agregará valor a la empresa y sus clientes internos y externos, priorizando la equidad interna y bienestar común en la compañía.

En consecuencia, esta implementación enfrentará la carencia de gestión de talento humano evidenciada en la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda. profundizando e involucrando al recurso humano con la empresa, ya que principalmente eleva la calidad de competencias, conocimientos y habilidades de cada uno de los colaboradores de la compañía.

3.3. Validación de la propuesta aplicada.

La validación de la propuesta planteada se basa en que su realización se encuentra en función a las necesidades reales de la empresa, considerando en ella los resultados de las herramientas de investigación aplicadas; además, se valida teóricamente ya que se comprobó que, al aplicar la gestión de talento humano se resuelve la problemática evidenciada en Mantenimientos MyS C. Ltda.

IV. CONCLUSIONES.

En base a los objetivos planteados al inicio del presente estudio, a continuación se presentan las principales conclusiones de la investigación desarrollada:

1. El estudio teórico realizado permitió concluir que la gestión de talento humano dentro de una empresa es vital para el desempeño del recurso humano de la misma, ya que además de medir al personal, permite la eficiencia y productividad por medio de procesos como los de selección e inducción de personal, programas de capacitación, motivación, desarrollo y crecimiento continuo en la empresa; permitiendo dicha gestión que el personal tenga una visión clara de sus competencias y de aquellas que requiere mejorar para alcanzar el éxito personal y profesional.
2. Las herramientas de investigación aplicadas directamente a la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda. reconocieron información real y confiable que evidencio que en la actualidad esta empresa no desempeña una gestión de talento humano adecuada ni encaminada al crecimiento organizacional, personal y profesional de los colaboradores; ya que se pudo diagnosticar que además de no existir un área, representante o personal destinado a esta gestión, existe una sobrevaloración de funciones de los trabajadores, ocasionando una situación actual disfuncionalidad entre empleados y las metas de la compañía.
3. En base la problemática diagnosticada en Mantenimientos MyS C. Ltda. ,se concluyó que la solución es incluir en la estructura organizacional de la compañía una asistente de Talento Humano, a mando del Jefe Administrativo quien en la actualidad desempeña todas las funciones relacionadas al recurso humano de la empresa, este nuevo

colaborador desempeñara, bajo un manual de procesos propuesto en el presente documento, la gestión que en la actualidad carece la empresa y que es necesaria para crecimiento y desarrollo. Así como también otros programas que le permitirán a la organización funcionar bajo estándares internacionales que han dado muy buenos resultados para el desarrollo empresarial.

V. RECOMENDACIONES.

1. En base al estudio teórico realizado, se recomienda que en el futuro sea implementado un departamento de recursos humanos, dentro del cual se incorpore el cargo de Asistente de Talento Humano propuesto en el presente documento. De manera que este abarque la coordinación, administración y gestión del recurso humano de Mantenimientos MyS C. Ltda.
2. Dado a que la propuesta se encuentra desarrollada en base a situación real de la compañía Mantenimientos MyS C. Ltda., se recomienda que esta sea implementada completamente, sin dejar de lado ninguno de sus procesos; ya que esto permitirá a la empresa obtener los resultados esperados. Sin embargo, también se recomienda socializar con los empleados el detalle de la propuesta previo a su implementación; ya que esto permitirá poner en evidencia ante ellos la importancia que se le da al recurso humano de la compañía y en pro de satisfacer sus necesidades y motivarlos.
3. Por último, es recomendable que el carácter monetario planteado en la propuesta, sea analizado con los directivos de la compañía; y de ser necesario, que estos sean modificados acorde a la realidad y posibilidad financiera de Mantenimientos MyS C. Ltda. Sin embargo en función a las utilidades y ventas analizadas podría aplicarse sin problema.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (Primera ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Conciliar Vida Profesional Y Personal* (Primera ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo* (Primera ed., Vol. 1). Bogota, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo* (Primera ed., Vol. 1). Antioquia, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Balluerka, N., & Vergara, A. (2009). *Diseños de investigación experimental en psicología* (Quinta ed., Vol. 1). Madrid, España: Pearson Educación.
- Bernal, C. (2009). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercer ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación.
- centuriosa. (2016). *Información de la empresa* (I ed., Vol. I). Guayaquil: <http://centuriosa.com/>.
- Chiang , M., Martín, M., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Conrado, S. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Dessler, G. (2007). *Managing Now* (Primera ed., Vol. 1). Estados Unidos de America: Cengage Learning.

- Diaz, H. (2009). *Medición de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad de la pequeña empresa* (Primera ed., Vol. 1). Bogota, Colombia: Universidad La Gran Colombia.
- Diaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud* (Segunda ed., Vol. 1). Providencia, Chile: RIL Editores.
- Donoso e hijos S.A. (2016). *Información de la empresa* (I ed.). Guayaquil, Ecuador: donoso + hijos .
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Gomez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (Primera ed., Vol. 1). Argentina: Editorial Brujas.
- Granados, R. (1998). *El Trabajador Inteligente* (Primera ed., Vol. 1). Santa Fe, Argentina: Universidad Nac. del Litoral.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2009). *Metodología de la Investigación* (Octava edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (Segunda ed.). Lima, Perú: YoPublico.
- Instalaciones Electromecánicas S.A. (INESA). (2016). *Somos INESA Ecuador* (I ed.). Guayaquil, Ecuador: linesa.ec.
- Jimenez, D. (2009). *Manual de recursos humanos* (Segunda ed., Vol. 1). Madrid, España: ESIC Editorial.

- Lacalle, G. (2012). *El capital humano en la empresa (Operaciones administrativas de recursos humanos)* (Primera ed., Vol. 1). Madrid, España: Editex.
- Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada : manual para la formación del especialista* (Decimotercera ed., Vol. 1). Valladolid, España: Lex Nova.
- Mondy, W., & Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (Novena ed., Vol. 1). Mexico D.F., Mexico: Pearson Educación.
- Munch, R. (2010). *Understanding Modernity: Toward a new perspective going beyond Durkheim and Weber* (Primera ed., Vol. 1). United States: Routledge.
- Prieto, A. (2014). *Las claves de la motivación* (Primera ed., Vol. 1). Barcelona, España: Ediciones B.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Septima ed., Vol. 1). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.
- Rodríguez, J. C. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos* (Segunda ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Sampier, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sevilla, J. (2004). *Políticas y Técnicas tributarias*. Madrid, España: Instituto de estudios fiscales.
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Sector Societario* (Documentos Economicos ed., Vol. 1). Guayaquil, Ecuador: Portal de Documentos.

VII. ANEXOS.



Reunión con Arq. Carlos Armijos, Gerente General de Mantenimientos MYS, Ing. Jhon Guaranda, Jefe del área eléctrica e Ing. Byron Morán, Jefe del área de climatización.



Reunión con Ing. Carlos Armijos, Jefe Financiero/Administrativo de Mantenimientos MYS y personal técnico.

Realización de encuesta a personal técnico de la Compañía MYS

