

## **Evaluación de sistemas administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí, Ecuador**

### **Evaluation of human resources administration systems: Chiavenato model in productive organizations of Manabi, Ecuador**

**Mariuxi Mendoza-Zambrano<sup>1</sup>**  
**Jhonny Saulo Villafuerte-Holguín<sup>2</sup>**

**Recibido:** mayo 03 de 2021

**Aceptado:** junio 16 de 2021

#### **Resumen**

Este trabajo tiene como objetivo analizar el desarrollo del talento humano ecuatoriano, según los postulados del Modelo de Chiavenato. Desde el enfoque sistémico, fueron exploradas once organizaciones públicas y privadas, estratégicas para el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí. Se utilizaron las siguientes técnicas de investigación: lista de cotejo, entrevista semiestructurada y observación contextualizada, durante el periodo 2018-2020. Como resultados se presenta un análisis de diez procesos ejecutados en la gestión del talento humano y sus implicaciones en torno a los avances tecnológicos, la equidad entre mujeres y hombres, desarrollo profesional y la realización personal. Se concluye que, en las organizaciones estudiadas, existe la tendencia de limitar la gestión del talento al rol administrativo encargado del reclutamiento, remuneración, prestaciones sociales y salud ocupacional; dejando un vacío significativo en áreas como el desarrollo organizacional, planificación de la carrera y la felicidad laboral de las personas.

**Palabras clave:** ambiente laboral, gestión, desarrollo profesional, talento humano.

#### **Abstract**

This work aims to analyze the development of Ecuadorian human talent, according to the postulates of the Chiavenato Model. From the systemic approach, eleven public and private organizations were explored, strategic for the socioeconomic development of the province of Manabí. The following research techniques were used: checklist, semi-structured interview and contextualized observation, during the 2018-2020 period. As results, an analysis of ten processes carried out in the management of human talent and their implications regarding technological advances, equality between women and men, professional development and personal fulfillment is presented. It is concluded that, in the organizations studied, there is a tendency to limit talent management to the administrative role in charge of recruitment, remuneration, social benefits and occupational health; leaving a significant gap in areas such as organizational development, career planning, and people's job happiness.

**Keywords:** labor environment, management, human talent, professional development.

1 Licenciada en Comunicación, Magíster en Administración Pública, Universidad Laica Eloy Alfaro, Manabí, Ecuador. E-mail: mariuxi.mendoza@uleam.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7433-974X>

2 Ingeniero Comercial, Doctor en Psicodidáctica y Didácticas Específicas, Universidad Laica Eloy Alfaro, Manabí, Ecuador. E-mail: jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6053-6307>

## 1. Introducción

Las organizaciones se preocupan por crear espacios de trabajo dinámicos y seguros, al mismo tiempo que cumplen con las expectativas de remuneración monetaria y no monetaria de sus colaboradores. Se trata del surgimiento de escenarios de desarrollo socioeconómico, que necesitan ser impulsados en el intento por construir sociedades más justas (Haegel, 2020). Para ello, la opinión mundial atribuye al desarrollo de talentos, etapas que acompañaron la primera y segunda revolución industrial, identificadas entre los años 1800 y 1930.

Por su parte, Crawshaw et al. (2017), menciona una quinta etapa en la cual aparece el término 'ciudadano-asalariado', que representa al empleado que claman por sociedades más amigables y ambientes corporativos que provoquen riqueza financiera y felicidad social. En este sentido, este trabajo ofrece una mirada comparativa entre los postulados en gestión de recursos humanos del modelo Chiavenato (2010), representados en diez subsistemas, y la manera como estos se cristalizan en las organizaciones seleccionadas, y que continúan vigentes en América Latina.

Una organización, es una unidad social de personas que está estructurada y gestionada para satisfacer una necesidad o perseguir objetivos colectivos; y los individuos se ven obligados a cooperar unos con otros para desarrollar ideas y proyectos (Bell, Espín & Espín, 2015). En este punto, Quimis y Rivera (2018), coinciden en mencionar que las organizaciones no solo producen rentabilidad financiera, ellas contribuyen a un mercado laboral más justo, maduro y estable. Esto se traduce en sociedades prósperas, donde el desarrollo de la carrera de los colaboradores de una organización es una de las prioridades a atender (Ravina-Ripoll, Marchena-Domínguez & Montañez-Del Río, 2019).

La primera etapa de la gestión del talento aparece a fines del siglo XIX con la llegada de la revolución industrial, que inicia una nueva sociedad salarial, en donde emergen los conceptos de la

división científica del trabajo. "Las actividades agrícolas o artesanales, que eran actividades de producción dirigidas a la tarea, se convierten en actividades asalariadas, encaminadas por el tiempo, lo que suponía 'medir' este tiempo e imponer disciplina y diligencia" (Bouffartigue, 2019). La segunda etapa inicia en los años 1900 con la conjugación de dos corrientes: la división científica del trabajo y las emergentes prácticas en busca del bienestar de los empleados, ya que los métodos de trabajo inapropiados que se utilizaban en el pasado generaron un alto costo sobre la psicología de los colaboradores. En este momento se procuró generar mayor bienestar a los individuos, como la formación técnica y la remuneración por su rendimiento laboral (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

La tercera etapa de la gestión del talento debuta a inicio de los años cincuenta (1950), momento de efervescencia económica en donde las compañías se establecen ante una naciente necesidad de llenar las vacantes (Espín & Bell, 2016). De acuerdo con Bouffartigue (2019), entre la tercera y la cuarta etapa, aparece un fenómeno importante en la historia del asalariado: la feminización. Si bien la historia reconoce el trabajo informal o formalmente realizado por la mujer a lo largo del desarrollo de la humanidad, a principios de 1970 la racionalización industrial obtiene evidentes tintes femeninos. La participación de la mujer en la vida laboral, ha contribuido de manera significativa a mejorar las condiciones de trabajo, como el horario flexible y la conciliación trabajo-vida privada, concepto que aparece a principios del 2000.

La cuarta etapa comienza a finales del siglo XX, en donde la inestabilidad económica y la feroz competencia por convertir a las compañías en ejes competitivos, obligaron a la gerencia a ver las actividades de gestión anteriormente independientes, como un conjunto de actividades sistémicas que respondan mejor a las problemáticas del momento. A finales de los años ochenta, aparecen términos como gestión sistémica de recursos humanos o gestión estratégica de los recursos humanos (Freund, 2016; Lima, Zuppani & Maclennan, 2017).

Según Crawshaw et al. (2017), a partir del 2009 una nueva tendencia se suma a la evolución de la gestión y desarrollo del talento de los colaboradores, momento que ellos identifican como el quinto periodo. Esta etapa se preocupa por tres factores: i) la incorporación de la prosperidad económica con equidad social e integridad ambiental; ii) la gestión de recursos humanos preocupada de crear espacios de trabajo dinámicos, pero libres de accidentes e incidentes; y iii), la aparición del asalariado-ciudadano, que representa al trabajador que busca sociedades más amigables y ambientes empresariales que generen prosperidad financiera y satisfacción social.

A inicios de 2010, luego de los problemas financieros iniciados en Estados Unidos en 2008, las organizaciones buscaron estrategias que les permitieron sobrevivir, renovarse o reinventarse. Hace entonces su aparición el término 'la guerra de talentos', que obligó a la gestión del talento humano a adoptar nuevas maneras de fidelizar y atraer a los mejores talentos. Según Freud (2016), en este momento se procura la resolución de los problemas asociados a las etapas del ciclo de vida del empleo con eficiencia y equidad, que contribuyan a crear ambientes organizacionales donde sea placentero trabajar. Landívar (2017), resume las aportaciones de cinco conocidos autores en materia de gestión de recursos humanos, sintetizados en los modelos de: Zayas, Chiavenato, CIDEC, Harper y Lynch, y el Modelo de Martha Alles.

La llegada de la revolución tecnológica, marcó el desafío de aprender a utilizar el contenido del Big Data para la toma de decisiones. Han surgido un abanico de plataformas de tipo PeopleSoft (Base integrada de datos cotidianos de los negocios), con el fin de ayudar a las compañías a automatizar algunas de sus prácticas, tales como: el reclutamiento, la contratación, la gestión del expediente del empleado, la formación y la promoción. Asimismo, emerge la búsqueda de certificaciones y competencias específicas para enfrentar los retos de la revolución tecnológica (Gallego-Giraldo & Naranjo-Herrera, 2020).

Armijos-Mayon (2018), y Haegel (2020), coinciden en señalar que entre los desafíos que las

organizaciones enfrentan de cara a un futuro cambiante, están la base salarial y una marcada diferencia generacional, con empleados de entre 22 y 60 o + años, a lo cual se unen: la evolución de Freelancers en el mercado laboral, la presencia femenina en la alta gerencia y el teletrabajo.

Las empresas del siglo XXI, buscan desarrollar estructuras de cooperación con una amplia gama de actores económicos y ecosistemas complejos, donde la meta sigue siendo el generar valor económico pero con bienestar social (Alvarez et al., 2020). En este sentido, el propósito de la gestión del talento humano es mejorar la productividad del personal desde un punto de vista estratégico, ético y social (Espinoza, Fernández & Ticona, 2021). Esto contrasta con las grandes transformaciones que ha sufrido el mundo; y que se ratifica en la actual pandemia por la COVID-19, cuando la humanidad se obligó a dar un giro digital sin precedentes.

La mayor parte de la investigación en la administración de los recursos humanos, según Wolfson y Mathieu (2021), se concentra en cuestiones relacionadas con la acumulación del capital humano. No obstante, persiste la escasez de investigación para lograr ventajas competitivas, que también se articule con el bienestar de los colaboradores. Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar el desarrollo del talento humano ecuatoriano, según los postulados del Modelo de Chiavenato.

## 2. Metodología

Este estudio se afilia al paradigma crítico reflexivo para describir el estado de aplicación de las teorías de Chiavenato (2010), al sector empresarial de la provincia de Manabí en Ecuador. Se administran instrumentos de la investigación cualitativa, como: entrevistas semiestructuradas, observación contextualizada y clínica de experiencias. La investigación tuvo una parte destinada a la revisión de literatura y de experiencias similares previas, mientras que la parte empírica consistió en la exploración de empresas radicadas en la provincia de Manabí, donde el equipo investigador se concentró en la gestión de los recursos humanos.

Los participantes son once organizaciones públicas y privadas de relevancia para el desarrollo económico de la localidad, que aceptaron colaborar en el estudio. Los criterios de selección fueron su colaboración con la academia y su

posicionamiento en el sector productivo. La identidad de las organizaciones participantes se mantiene en anonimato para su protección, al igual que los datos de los informantes (ver tabla 1).

Tabla 1. Características de las empresas manabitas participantes en el estudio.

Cód.	Sector productivo	Sector de operación	
		Privada	Pública
1	Banca y finanzas	X	
2	Banca y finanzas	X	
3	Educación		X
4	Educación		X
5	Producción de bebidas	X	
6	Transportación		X
7	Sector pesquero		X
8	Sector pesquero		X
9	Sector agrícola		X
10	Sector agrícola		X
11	Producción alimentos conserva	X	

En la tabla 1, las empresas 1 y 2 son bancos privados, la número 3 es una universidad pública, la 4 es un instituto superior de formación técnica, la empresa 5 es una fábrica de gaseosas, la empresa 6 es una empresa de aviación, las empresas 7 y 8 son fábricas de atún, la 9 es una empresa comercializadora de insumos agrícolas, la 10 es una fábrica de aceites comestibles y la empresa 11 es una procesadora de pasta de tomate. Los instrumentos administrados para la recolección de información, se explican a continuación:

Lista de cotejo. - Este instrumento tiene como meta recoger información que permita la caracterización de las empresas participantes en el estudio. Las categorías consideradas son: i) Sector de operación de la empresa, con las subcategorías: sector público y sector privado; ii) Talla de la empresa, que indaga sobre el nivel de inversión de las empresas según las normativas

vigentes en Ecuador. Las subcategorías utilizadas son: micro o pequeña empresa, mediana empresa y empresa grande; iii) geografía de operaciones, referida a la cobertura territorial de operaciones. Las subcategorías utilizadas son: nivel local, nacional y transnacional; y iv) Función de los recursos humanos, que indaga sobre los niveles de dirección en la administración de este rubro. Las subcategorías son: nivel nacional, nivel local y nivel intermedio / jefatura. El instrumento fue aplicado de manera presencial en recorridos realizados in situ.

La entrevista semiestructurada. - Se elaboró un instrumento para indagar sobre las políticas y sistemas de administración de los recursos humanos, de las organizaciones estudiadas. El instrumento fue propuesto ad hoc por el equipo de investigación, siguiendo los conceptos y reflexiones encontrados en el modelo ARH, de

Chiavenato (2010), centrándose en cuatro categorías: procesos de contratación, salud laboral, expectativas laborales de los colaboradores, y desarrollo de la carrera en la organización a largo plazo. Este instrumento fue validado por un panel de expertos, compuesto por profesionales de libre ejercicio por más de 10 años en los campos de: Psicología Industrial, Economía y Gestión de Recursos Humanos. La versión inicial del instrumento constó de 18 ítems, que fueron reducidos a 14 por sugerencia del panel de expertos.

Observación contextualizada: Este instrumento fue creado ad hoc por los investigadores del proyecto, considerando los 10 aspectos del sistema de administración de recursos humanos de Chiavenato (2010) sugeridos por el panel de expertos que validaron el instrumento. En este caso, se observa la situación encontrada en las siguientes funciones de administración: 1) planificación de la gestión de los recursos humanos; 2)

reclutamiento de recursos humanos; 3) selección del personal; 4) diseño y análisis de los puestos de trabajo; 5) remuneración y prestaciones sociales; 6) capacitación y desarrollo del personal; 7) calidad de vida en el trabajo; 8) desarrollo organizacional; 9) sistemas de información; y 10) auditoría de los recursos humanos. El instrumento fue aplicado de manera presencial en recorridos realizados in situ.

### 3. Resultados y discusión

#### 3.1 Teorías de administración de recursos humanos usadas en las organizaciones participantes

En la tabla 2, se presenta la información relacionada con las empresas participantes en la investigación.

Tabla 2. Principales características de las empresas manabitas participantes en el estudio.

Cod	Talla de la empresa			Geografía de operación			Función Recursos Humanos		
	Micro	mediana	Grande	Local	Nal.	Transnal.	Nivel de dirección nal.	Nivel de dirección local	Mando intermedio / Jefatura
1			x	x	X	x	x		
2		x		x				X	
3		x		x			x	X	
4		x		x			x	X	
5		x		x	X	x			X
6		x		x			x	X	X
7	x			x			x	X	
8			x	x			x	X	
9		x		x			x		
10		x		x			x		
11	x			x					

Es importante indicar que no todas las empresas estudiadas, ponen en marcha los subsistemas propuestos por las teorías de Gestión de los Recursos Humanos (GRH). Siete de las once organizaciones pertenecen al sector público,

y se pudo identificar que los procesos de GRH, propuestos en el modelo Chiavenato (2010), son conocidos pero no aplicados. Lo anterior se debe a que la gestión de individuos en estas organizaciones, es regulada por la Ley Orgánica

del Servicio Público ecuatoriano. En cuanto a las cuatro organizaciones privadas, los principios de Chiavenato son conocidos y aplicados en niveles heterogéneos en tres de ellas, mientras que en la otra se desconocen esos principios.

### 3.2 Análisis de la gestión de los sistemas de administración del talento humano

#### *Función 1: La planificación de la gestión de los recursos humanos*

Según Chiavenato (2010), “la planeación del recurso humano, es el proceso de determinar la provisión y demanda de empleados que tendrá la organización para alcanzar sus objetivos” (p. 119). Para ello, la empresa podrá recurrir al reclutamiento interno y externo. Chiavenato enuncia cinco modelos que guían este proceso: el modelo de gráfica de remplazo, de flujo de personal, el modelo basado en la segmentación del puesto, del producto o servicio y de planeación integrada. Por ejemplo, el modelo de gráfica de remplazo representa en un cuadro quién sustituye a quién, para que en la eventualidad de una vacante, el remplazo se haga de manera eficiente. En el caso del modelo de planificación integrada, se busca proyectar el volumen planeado de la producción, e identificar la integración tecnológica que ayude al personal a completar sus tareas/obligaciones, para que el remplazo no sea improvisado. En ese sentido, el diseño del perfil del cargo que permita identificar los puestos a remplazar, mutar o abolir, es una herramienta importante de planificación de los recursos humanos (Cuesta-Santos et al., 2018).

Situación encontrada. La organización del sector público-educativo, recurre a una investigación interna a través del plan anual de actividades, que le permite identificar los profesores faltantes o asignaturas que no disponen de un catedrático experto en esa área de conocimiento. La Institución cuenta con una gráfica de reemplazo u organigrama de carrera, permitiéndole que, en la eventualidad de una vacante, se encuentre un remplazo adecuado y de forma inmediata. Esta

práctica reduce problemas en la GRH, como: sobrecarga de trabajo para algunos, improvisación y clientes insatisfechos, aumento de la rotación, o las dificultades que ocasionan el reclutamiento exprés. La gráfica de remplazo también se utiliza para la planificación de carrera. En este caso, se aprecia un organigrama funcional con los nombres y edades de las personas que ocupan un puesto determinado, y aquellas que podrían remplazarlos por motivo de jubilación, promoción u otro.

#### *Función 2: El reclutamiento de recursos humanos*

Las organizaciones recurren al reclutamiento interno, externo o mixto (ambos modelos), para cubrir las vacantes que puedan presentarse. “El reclutamiento interno no es solamente una estrategia de bajo costo; pero, además, una fuente de motivación para los empleados” (Chiavenato, 2010, p. 157). Se puede gestionar el talento de los colaboradores, mediante: un movimiento vertical (empleado promovido), un movimiento horizontal (empleado transferido), o un movimiento diagonal (empleado transferido con promoción). La constante comunicación entre el servicio de Recursos Humanos (RH), y los jefes de línea, es de suma importancia pues son estos últimos los que conocen de cerca el desempeño de sus equipos.

Situación encontrada. La empresa de talla grande participante en el estudio, pertenece al sector financiero privado. En ella se maneja desde hace dos años, una sólida política de rotación de personal anual. Los colaboradores a nivel operativo rotan anualmente a varias agencias. En el caso de las gerencias o jefatura de agencias, la rotación es más pausada ya que estos colaboradores son quienes deben consolidar la posición de la agencia en el mercado financiero. Como lo indica Chiavenato, la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Gracias al crecimiento de las operaciones de esta institución, muchos empleados se han visto beneficiados de movimientos verticales, horizontales y diagonales.

### *Función 3: La selección de personal*

Para ser elegido, un candidato puede pasar por un proceso de selección sencillo o complejo. “En el proceso se usan muchas técnicas como la entrevista telefónica de preselección, test de conocimientos, test psicológicos, entrevistas y otros; los mismos que varían según el perfil buscado, la complejidad del puesto y los recursos de la empresa” (Chiavenato, 2010, p. 186). Se identifican cuatro tipos en la toma de decisión acertada, a saber: selección con un único momento para decidir (una sola entrevista o prueba de conocimiento); selección secuencial de dos momentos, utilizada cuando se estima que una sola técnica no arrojaría suficiente información para la toma de decisiones (se sugieren la prueba de conocimiento y la entrevista, después de las cuales se toma la decisión). La selección secuencial de tres momentos, que es una sucesión de la decisión que podría comprender varias entrevistas dentro de la línea de comando, una prueba de conocimiento o psicológico). También se tiene la selección de cuatro o más momentos, donde se aplican todas las técnicas mencionadas y en algunas ocasiones, la decisión final es tomada después de que los potenciales candidatos hayan superado una formación/prueba exitosa.

Situación encontrada. Una de las organizaciones investigadas proviene de la banca privada. Esta entidad manifestó que, para la selección de personal, casi siempre se recurre a la selección secuencial de cuatro o más momentos. El proceso de contratación/selección en estas organizaciones puede durar entre dos y cuatro meses, y casi siempre es asistido por sus plataformas corporativas para el filtraje de currículos profesionales y la toma de pruebas comportamentales, entre otros. En contraste, los candidatos a puestos que solicitan actividades repetitivas o físicas de bajo riesgo, como aquellos de las industrias pesqueras o la microempresa, pasan por un proceso de selección de único momento (entrevista), o bien, de tres momentos: una prueba de conocimientos, una referencia personal fidedigna y una entrevista.

### *Función 4: El diseño y análisis de los puestos de trabajo*

El puesto es “un conjunto de funciones (tareas y obligaciones), con una posición definida en la estructura organizacional” que lo hace distinto a otro” (Chiavenato, 2010, p. 202). La posición define las relaciones entre un puesto y los demás dentro de la Organización, así como las relaciones entre dos o más individuos para su ejecución. No hay consenso en la comunidad de administradores, en cuanto a la redacción para describir un puesto. Algunos utilizan verbos de acción, como: redactar, archivar o analizar, mientras otros prefieren utilizar verbos conjugados a la tercera persona del singular.

Situación encontrada. En la organización educativa de talla mediana del sector privado, el diseño del puesto para el trabajo de profesores y administrativos, contempla las tareas y obligaciones de acuerdo con Chiavenato. La descripción de los puestos se concibe a partir de las necesidades del centro educativo, y de lo que propone el Manual de valoración y clasificación de puestos del Ministerio de Educación y Cultura, de la República del Ecuador. A manera de ejemplo, se presentan dos de las funciones para los profesores de esta institución de educación secundaria:

Impartir las materias que le hayan sido asignadas.

Supervisar personalmente el desenvolvimiento de los estudiantes, en lo referente al cumplimiento de: deberes, trabajos, pruebas, lecciones, exámenes, disciplina, asistencia y otras actividades escolares y extraescolares.

Aún si la descripción del puesto viene acompañada de datos importantes, como: el nivel jerárquico, a quien se reporta, a quien supervisa, y las relaciones laterales con los otros puestos, se comprobó que, en empresas de talla mediana como el centro educativo privado, el organigrama es muy sencillo y todos los empleados se reportan directamente a la Dirección.

### *Función 5: La remuneración y prestaciones sociales*

“La remuneración, es la recompensa que el individuo recibe a cambio de su trabajo y que produciría bienestar tanto al empleado como a las personas que de él dependan. La remuneración es económica y extraeconómica” (Chiavenato, 2010, p. 281). Una remuneración económica puede ser directa e indirecta. La directa se refleja en un salario, bono o comisión; la indirecta en vacaciones, gratificaciones, participación a utilidades y otros. En cuanto a la remuneración extraeconómica, esta se manifiesta como: el orgullo, la autoestima, la seguridad y estabilidad de trabajo, aspectos que impactan profundamente el bienestar del individuo.

Situación encontrada. La organización seleccionada en este caso es una pequeña empresa de servicio privado. Ella menciona que la remuneración y prestaciones sociales obedecen a las regulaciones estipuladas por el Ministerio de Trabajo del Ecuador. Los empleados reciben: una afiliación a la seguridad social, pagos de décimo tercer y décimo cuarto sueldo, pago de fondos de reserva, licencia por maternidad y paternidad, pago de subsidio por maternidad, vacunaciones anuales, participación patronal para plan de jubilación y pago de utilidades. En cuanto a la remuneración extraeconómica, la empresa expresa no haberla identificado como Chiavenato lo sugiere. En contraste, las organizaciones públicas del sector educativo, dicen percibir la remuneración extraeconómica en la satisfacción del servicio que brindan al ciudadano.

### *Función 6: La capacitación y el desarrollo del personal*

Chiavenato (2010, p. 385), evoca la diferenciación que los expertos en formación hacen entre la capacitación y la educación. “La primera prepara al individuo para el puesto y la segunda para la vida. Es entonces de esperarse que algunas organizaciones ejerzan, sobre todo, planes de capacitación, pero muy pocas planes de educación”. Chiavenato explica también que la puesta

en marcha de un plan de capacitaciones, es responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de línea, hace referencia a que, por ejemplo, sea el Departamento de catastros quien asuma la impartición misma de la capacitación sobre la nueva reglamentación para los cobros de predios; mientras que el personal de RH, en su calidad de función de staff, sea quien organice: el horario del Plan de capacitaciones, asegure las condiciones físicas para su implementación y haga seguimiento de su cumplimiento, entre otros.

Situación encontrada. La siguiente organización pertenece al sector público. En ella, las capacitaciones conllevan un proceso arduo. Con anterioridad al año 2010, no se realizaba este proceso en dicha organización. Existe hoy un Plan de capacitación basado en la propuesta de formación que la Contraloría Nacional del Ecuador, envía a los gobiernos locales y provinciales del país. A partir de ella, los departamentos hacen conocer a través del Formulario DC-XXX-0, las necesidades de formación existentes. La organización, por su lado, recibe el apoyo de varios organismos públicos de escala nacional, para la puesta en marcha del plan de capacitaciones.

### *Función 7: Calidad de vida en el trabajo*

El trabajo no es solo el esfuerzo para la generación de riqueza, sino una forma vital de llenar nuestra existencia. “El salario no es solo un precio: es pan, dignidad y un instrumento fundamental de distribución, justicia y equidad” (Chiavenato, 2010, p. 349). La calidad de vida en el trabajo, implica: crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, involucrando las condiciones físicas, de higiene, seguridad, condiciones psicológicas y sociales. La calidad se refleja en: espacios de trabajo adecuados y confortables, comunicación respetuosa, relaciones sanas entre colegas y otros. No existe calidad de vida sin trabajo; esto contrasta con el pensamiento económico de Milton Friedman, que preconiza la maximización del beneficio monetario de los accionistas como el único objetivo de las corporaciones (Ravina-Ripoll et al., 2019).



Situación encontrada. Un segundo organismo público de la localidad, explica que, si bien sus espacios de trabajo resultan a veces pequeños, estos son muy confortables. Adicionalmente, expresaron que en esta institución el horario de trabajo de ocho horas se respeta, lo que contribuye a la calidad de vida del empleado. Se señaló también, que la institución no cuenta con un programa de calidad de vida para los empleados como los sugeridos por la GRH; en parte por ser una institución pública, lo que impide realizar gastos para asuntos que no sean de responsabilidad presupuestaria. No obstante, están conscientes que existen otras formas de cuidar la integridad de los empleados, como la puntualidad en el pago de los salarios y la flexibilidad para atender imprevistos personales.

#### *Función 8: Desarrollo organizacional*

En el modelo de Chiavenato (2010, p. 380), las prácticas de Desarrollo Organizacional (DO), se resumen en tres conceptos: “la capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional. Las prácticas en DO, han llamado la atención del mercado laboral desde hace algunas décadas, debido a la evolución de las sociedades en la era del conocimiento”. En este punto, cabe mencionar las iniciativas de las Universidades Corporativas, puesta en marcha por compañías como: Coca Cola, Brahma y Motorola, entre otras, que más allá de ser un lugar físico en donde los empleados reciben capacitaciones, se han convertido en un proceso de consolidación del saber-hacer y saber-ser de las empresas. El conocimiento es una estrategia de competitividad, ya que es un intangible que adquiere el individuo a través de su vida en un contexto específico, por medio de un aprendizaje cognitivo, técnico, formal o fruto de la experiencia laboral (Gallego-Giraldo & Naranjo-Herrera, 2020).

Situación encontrada. Las once empresas visitadas parecen priorizar la formación individual o grupal, enfocada a mejorar las tareas del “puesto” o el “oficio”, pero muy rara vez enfocadas al desarrollo organizacional. Según la empresa bancaria estudiada, en los últimos 5 años, el

sector financiero ha puesto en marcha un departamento de tipo “universidad corporativa”, ofreciendo capacitaciones en línea y presencial, incluso durante el proceso de reclutamiento. Por su parte, las organizaciones públicas recurren a capacitaciones de carácter formativo, a través de las instituciones estatales de asesoramiento. En las PYMES, las capacitaciones se dan ya sea por los propios directivos o por capacitadores externos. En cuanto a la formación por competencias, ninguna de las empresas registró un avance en este sentido.

#### *Función 9: Los sistemas de información*

Toda institución debe poseer una base de datos de sus colaboradores, que consiste en un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles, para: el procesamiento, obtención de la información y toma de decisiones. Entre los datos almacenados están: “identificaciones personales de cada empleado; fichas sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos; salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración, etc. Este sistema podría alimentarse de manera manual, semiautomática y automática” (Chiavenato, 2010). Lo anterior nos acerca a la denominada cuarta revolución industrial, la revolución tecnológica, como lo señalan Gasca-Hurtado y Machuca-Villegas (2019): “la cuarta revolución industrial trae al centro de reflexión los elementos relacionados con las tecnologías, como: la inteligencia artificial, la robótica, los sensores avanzados y la tecnología en la nube, entre otras, lo que acelera la transferencia y utilización de datos”.

Situación encontrada. La siguiente Institución es de talla grande y proveniente del sector educativo público. En ella se realiza un procesamiento de datos semiautomático: una parte de la información es ingresada por los empleados desde sus ordenadores personales, y la otra por el departamento administrativo de la institución. Su carácter de establecimiento público, le permite contar con un sistema nacional de administra-

ción ya probado y utilizado, lo que se traduce en optimización del tiempo y uniformidad de las operaciones.

#### *Función 10: Auditoría de los recursos humanos*

Las organizaciones no funcionan al azar, ellas son: “producto de determinadas ideas que se fortalecen en el tiempo gracias al planteamiento de un modelo de negocio, de estrategias y objetivos definidos. Su comportamiento no es errático sino racional” (Chiavenato, 2010, p. 442). Para asegurar la permanencia de las organizaciones, se requiere del control. El control se traduce en un continuo monitoreo que reafirme que lo que se propone es correcto para la institución, los individuos que ahí laboran y el entorno en el que operan (la sociedad). El propósito de la auditoría, es mostrar cómo funcionan los programas que involucran al individuo en el trabajo, y que las condiciones no sean perjudiciales para ninguna de las partes. De este proceso se derivan sugerencias y medidas para propiciar mejoras (Armijos-Mayon, 2018).

Situación encontrada. En este caso, se considera una organización que opera en el sector privado de la pesca. Como tal, ella es auditada constantemente para revisar: sus prácticas en seguridad laboral, calidad e higiene del producto, normas ambientales y otras. Generalmente, una auditoría viene acompañada por certificaciones, que indican el cumplimiento de sistemas de gestión y operación de calidad en todas sus áreas. La compañía pesquera ha recibido las certificaciones ISO 9001 y la BASC (Business Alliance for Secure Commerce), entre otras. Estas Certificaciones permiten que la compañía pesquera: estimule la cultura de seguridad y protección del comercio internacional, fomente alianzas estratégicas y, sobre todo, genere confianza y credibilidad.

### 3.3 Discusión

Al contrastar los postulados del modelo de Chiavenato con los hallazgos de las once organizaciones de la provincia de Manabí, se ratifican las siguientes reflexiones:

Es indiscutible la pertinencia de las buenas prácticas en materia de gestión de individuos, para el crecimiento organizacional de la localidad. Esta afirmación es consistente con Freud (2016), cuando sostiene que los mandos altos y medios, así como los empleados de línea, están conscientes del impacto que generan estas prácticas en la sostenibilidad financiera de las organizaciones, y en la credibilidad de sus negocios. En cuanto a la planificación del recurso necesario para asegurar la operatividad de las compañías, se evidencian avances serios, representados en la utilización de herramientas como la gráfica de remplazo y el organigrama de carrera, lo cual indica que la GRH ya no es un proceso reactivo sino preventivo (Lima, Zuppani & MacLennan, 2017). En acuerdo con Armijos-Mayon (2018), se evidencia que las prácticas en materia de planificación del remplazo, concuerdan con el objetivo principal de la dirección de los recursos humanos, ya que esta busca mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización.

En cuanto al reclutamiento, aún priman las referencias directas. Sin embargo, el proceso de contratación se ha tecnificado y modernizado y, en ocasiones, se ha vuelto más complejo. Esto implica que los candidatos deben pasar por varios filtros de preselección y entrar a una verdadera guerra de talentos (Freud, 2016).

Otro avance significativo se registra en el diseño y descripción de puestos, a fin de brindar tanto al empleado como al empleador, una lista clara de lo que se espera de la relación laboral. El proceso de remuneración y prestaciones sociales, denota una alta homogeneidad en la manera de ponerlo en marcha. Independientemente de la escala salarial o del puesto de un individuo, los beneficios económicos directos e indirectos surgen de una política de remuneración y un programa de prestaciones sociales, puestos en marcha por la comunidad empresarial. Esto se da por iniciativa de las compañías a instancias de lo estipulado en el Código del trabajo ecuatoriano, o en la Ley orgánica del servicio público de Ecuador (LOSEP).

En cuanto a la formación, los organismos públicos afirman contar con planes de capacitación programados para generar un conocimiento

profundo de la misión de las organizaciones, y para brindar un servicio de calidad al ciudadano. La empresa privada de toda talla, registra usualmente capacitaciones puntuales para mejorar la ejecución de la tarea, pero muy rara vez para alimentar la motivación o el crecimiento personal.

Otro de los aspectos abordados en este estudio se refiere a la calidad de vida en el trabajo. La calidad es percibida por la mayoría de los asalariados y directivos, como el hecho de poseer/brindar un empleo que permita un ingreso económico y, con esto, la posibilidad de mejorar el cuidado de las familias. Se reconocen otros aspectos que generan felicidad individual y éxito organizacional, como: el respeto al horario de trabajo, la dotación de prestaciones sociales dignas y la voluntad de invertir en el crecimiento profesional. En este sentido, Ravina-Ripoll, Villena-Manzanares y Gutiérrez-Montoya (2017, p. 125), argumentan que: “un trabajador está más motivado, tiene menos ausentismo, es más creativo, tiene mejores relaciones con sus colegas y con los clientes u otras partes interesadas, cuando la organización está en la búsqueda del bienestar subjetivo”.

La gestión de los sistemas de información, es vista como un abanico de herramientas para la toma de decisiones y para la operatividad administrativa, en todos los niveles de la compañía. Su importancia es tal, que los altos directivos acuerdan inversión de tiempo y recursos para hacer de dichos sistemas, unas plataformas con información precisa, completa, dinámica y accesible. La auditoría de recursos humanos, más que una actividad sancionadora, es concebida como una oportunidad de desarrollo. De un lado sirve para fomentar el respeto al derecho de trabajos seguros y dignos, y del otro, para cuidar el entorno en el que operan las organizaciones, que en ocasiones han impactado gravemente el ambiente, a causa de la naturaleza del negocio: ruido, polución, etc.

#### 4. Conclusiones

En base a la revisión literaria y a los resultados obtenidos en la parte empírica del estudio, se

concluye que los procesos de desarrollo del talento humano de las organizaciones ecuatorianas estudiadas, aplican de manera heterogénea las teorías de Chiavenato. Ello explica que los subsistemas de reclutamiento, selección e integración; la remuneración y beneficios sociales y la formación en temas de salud industrial, son conocidos y aplicados adecuadamente. Sin embargo, se detectan debilidades en los subsistemas relacionados con la calidad de vida laboral, el desarrollo organizacional y del sistema de información. Esto permite inferir que conseguir un empleo, sea permanente, por contrato, de calidad o no, es más importante que beneficiarse de programas enfocados a la satisfacción laboral.

La relevancia de esta investigación, yace en la apertura de estudios dirigidos a la gestión del talento humano, para considerar aspectos como: la resiliencia laboral, el emprendimiento, así como la evolución del perfil del gestor del conocimiento que permita mejorar la administración de los talentos humanos, en coherencia con las tendencias mundiales. La debilidad de este trabajo posiblemente radica en el tamaño limitado del corpus, por lo que se invita a la comunidad científica a dirigir estudios similares con mayor cantidad de participantes. No obstante, la información presentada se puede utilizar para la revisión de las políticas y sistemas de administración de los recursos humanos. Finalmente, los hallazgos del estudio evidencian la necesidad de que la gestión de los talentos humanos sobrepase los aspectos administrativos, para encaminar el desarrollo de su principal capital, teniendo como meta la creación de sociedades amigables con el ambiente, que generen riqueza financiera y felicidad social.

#### Agradecimientos

Este trabajo se suscribe al Proyecto de investigación de Lectura y Escritura Académica: “LEA cambiando vidas”. Cod. 002-2018-2020, del Programa Educación y Bienestar de la Facultad Ciencias de Educación, de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador.

## Referencias

- Alvarez, S., Zander, U., Barney, J., & Afuah, A. (2020). Developing a Theory of the Firm for the 21st Century. *Academy of Management Review*, 45 (4). <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0372>
- Armijos-Mayon, F., Bermúdez-Burgos, A., & Mora-Sánchez, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11 (4), 163-170.
- Bell, R., Espín, M., & Espín, E. (2015). Tendencias de la gestión de talento humano en el sector público. *Revista Científica Ecociencia*, 2 (2), 4-15.
- Bouffartigue, P. (2018). Les nouvelles formes de disponibilité au travail. En Mercure, D. Vultur, M.: Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail. Presse de l'Université de Laval.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darías, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39 (1), 24-35.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2017). Human Resource Management- Strategic and International Perspectives. Sage Publications.
- Espín-Oleas, M., & Bell, R. (2016). Génesis del alto desempeño de los servidores públicos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 4-11.
- Espinoza, S., Fernández, A., & Ticona, K. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. *Iberoamerican Business Journal*, 4 (2), 155-174. <http://dx.doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol4.2.11049>
- Freud, Y. (2016). Ressources Humaines-Outils et méthodes de management des RH. Paris, Francia: Maxima-Laurent du Mesnil-Editeur.
- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16 (1), 70-89.
- Gasca-Hurtado, G. P., & Machuca-Villegas, L. (2019). Era de la Cuarta Revolución Industrial. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 34 (1), xi-xv. <https://dx.doi.org/10.17013/risti.34.0>
- González, M., Flores, M., & García, T. (2018). Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano. Universidad de Machala.
- Haegel, A. (2020). La boîte à outils des ressources humaines. 2da Ed. Dunod.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración- una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill.
- Largacha-Martínez, C., Pinzón, A. & León, E. (2015). La fusión de la gerencia humanista y el aprendizaje organizacional producen organizaciones sostenibles y de excelencia. *Revista EAN*, 78 (1), 74-91.
- Lima, L., Zuppani, T., & MacLennan, M. L. (2017). Human Resource Management in the BRICS countries: a comparative study. *Interações (Campo Grande)*, 18 (3), 69-82. <https://doi.org/10.20435/inter.v18i3.1514>
- Ravina-Ripoll, R., Villena-Manzanares, T., & Gutiérrez-Montoya, A. (2017) Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del "Happiness Management. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7 (14), 113-129. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena-Domínguez, J., & Montañez-Del Río, M. A. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9 (18), 189-202. <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>
- Wolfson, M., & Mathieu, J. (2021). Deploying Human Capital Resources: Accentuating Effects of Situational Alignment and Social Capital Resources. *Academy of Management Journal*, 64 (2), 1-15. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.0500>