



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA
COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – CASO DE ESTUDIO UNILEVER
ANDINA ECUADOR GO TO MARKET 2010 - 2013.**

AUTORAS:

**FLORES CHÁVEZ, MARÍA DELIA
TORRES BRIONES, LEONOR STEFANIA**

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL

TUTOR:

Ing. MURILLO DELGADO, ERICK PAUL, MAE

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por María Delia Flores Chávez y Leonor Stefania Torres Briones, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

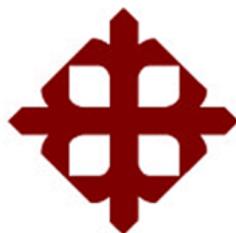
TUTOR

Ing. Murillo Delgado, Erick Paúl, MAE

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Vergara Pereira, Dario Marcelo, Mgs.

Guayaquil, Marzo del 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, María Delia Flores Chávez y

Leonor Stefania Torres Briones.

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – CASO DE ESTUDIO UNILEVER ANDINA ECUADOR GO TO MARKET 2010 – 2013** previo a la obtención del Título de **INGENIERA COMERCIAL** ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Guayaquil, Marzo del 2015

LOS AUTORAS:

María Delia Flores Chávez

Leonor Stefania Torres Briones



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotras, María Delia Flores Chávez y

Leonor Stefania Torres Briones.

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación, en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – CASO DE ESTUDIO UNILEVER ANDINA ECUADOR GO TO MARKET 2010 – 2013**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Guayaquil, Marzo del 2015

LOS AUTORAS:

María Delia Flores Chávez

Leonor Stefania Torres Briones

AGRADECIMIENTO

A mi familia por confiar siempre en mí y ser mi guía en este camino de aprendizaje.

Al Ing. Paúl Murillo por su dedicación y guía fundamental en el desarrollo de este proyecto.

María Delia Flores Chávez

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser mi fuente principal de apoyo en todo este camino de enseñanza.

Al Ing. Paúl Murillo por su dedicación y guía fundamental en el desarrollo de este proyecto.

Leonor Stefania Torres Briones

DEDICATORIA

A mi familia por estar siempre conmigo y a mi esposo David Chang por su amor incondicional.

María Delia Flores Chávez

DEDICATORIA

A mi familia por estar junto en una de las etapas de mi vida profesional que voy a culminar, a Dios por guiarme en este camino de aprendizaje y enseñanzas y Tomas por su amor incondicional

Leonor Stefania Torres Briones

Contenido

Introducción.....	1
Justificación.....	1
Planteamiento y Delimitación del Tema	2
1.1 Capital Humano.....	3
1.2 Revolución Industrial y el Nacimiento de los Recursos Humanos.	4
1.3 Evolución de los Recursos Humanos	9
1.4 Gestión de Talento Humano.....	12
1.5 Gestión de Talento Humano y su Nueva Forma de Operar.....	15
1.6 Gestión de Talento Humano por Competencias	17
1.7 Generaciones.....	19
2 Análisis del Sector Industrial y Competitividad.....	20
2.1 Historia del Sector Industrial.....	20
2.2 Competitividad	25
2.2.1 Introducción.....	25
2.2.2 Competencia y estrategias.	27
2.2.3 Las Cinco Fuerzas que Moldean la Competitividad de un Sector.....	27
2.3 Antecedentes de las principales multinacionales.....	30
2.3.1 Unilever Andina del Ecuador.....	30
2.3.2 Nestlé del Ecuador.....	33
2.3.3 Kimberly Clark Ecuador S.A.	35
2.4 Organizaciones de Apoyo y Reguladoras de las Multinacionales.....	37
2.4.1 Organizaciones de apoyo	37
3 Impacto de la Gestión de Talento Humano en la Competitividad Empresarial .	44
3.1. Motivación, factor esencial.	44
3.1 Impacto de la Gestión de Talento Humano en Unilever Andina Ecuador S.A. GTM.....	46
3.1.1 Misión y Visión.....	47
3.1.2 Atraer Talento	49
3.1.3 Desarrollar Talento.....	51
3.1.4 Retener Talento.....	64
3.2 Impacto de la Gestión de Talento Humano en Kimberly Clark Ecuador. ...	66

3.3	Impacto de la Gestión de Talento Humano en Nestlé Ecuador.....	69
3.3.1	Diez principios de Actividad Empresarial:	70
4	Análisis del impacto de la gestión de talento humano.	76
4.1	Ranking Merco.....	77
4.2	Ranking EKOS.....	79
4.3	Análisis de Ventas.....	80
4.4	Ranking Gestión	83
4.5	Análisis Salarios, Sueldos y demás Remuneraciones	84
4.6	Gestión de Talento Humano y TPM.....	87
5	Conclusiones y Recomendaciones	91
5.1	Conclusiones.....	91
5.2	Recomendaciones	92
	Bibliografía	94
	Anexo 1	97
	Anexo 2.....	101

Índice de Figuras

Figura 1: Conocimiento Organizacional.....	4
Figura 2: Condiciones Infrahumanas, Revolución Industrial.....	7
Figura 3: Trabajo Infantil	7
Figura 4: Sindicatos de Obreros	8
Figura 5: Evolución Humana	9
Figura 6: Logo de Unilever	30
Figura 7: Productos Unilever Ecuador.....	32
Figura 8: Logo de Nestlé.....	33
Figura 9: Productos de Nestlé Ecuador.....	34
Figura 10: Logo Kimberly Clark.....	35
Figura 11: Productos que comercializa Kimberly Clark Ecuador	37
Figura 12: Logo Cámara de Comercio de Guayaquil.....	37
Figura 13: Logo de Cámara de Industrias de Guayaquil	38
Figura 14: Logo Ministerio de Industria y Productividad	39
Figura 15: Logo de Servicio de Rentas Internas.....	40
Figura 16: Logo Superintendencia de Compañías	40
Figura 17: Logo Ministerio de Relaciones Laborales	41
Figura 18: Logo IESS	42
Figura 19: Pirámide de Maslow	45
Figura 20: Unilever en tu Clase, UCSG.....	49
Figura 21: Programa Trainees	50
Figura 22: Fuentes de Aprendizaje	58
Figura 23: Talleres de Cultura de Alto Desempeño.....	64
Figura 24: Metodología de cálculo para el índice de desempeño.....	84
Figura 25: Pilares TPM.....	87

Índice de Gráficos

Grafica 1: Principales destinos de Exportación.....	22
Grafica 2: 500 Mayores Empresas del Ecuador – Revista Vistazo.....	25
Grafica 3: Las Cinco Fuerzas que Moldean la Competitividad de un Sector	27
Grafica 4: Visión Unilever	47
Grafica 5: Estándares de Liderazgo.....	53
Grafica 6: Base del Ciclo de Cultura de Alto Desempeño	54
Grafica 7: Ciclo de Cultura de Alto Desempeño.....	55
Grafica 8: Modelo 70/20/10	59
Grafica 9: Plan de Compensación Monetaria	62
Gráfica 10: Modelo de Competencias - Nestle Leadership Framework.....	73
Grafica 11: Modelo de Competencias.....	73
Grafica 12: Metodología de Calificación	78
Grafica 13: Evolución de Ventas Unilever Ecuador 2010 - 2013	81
Grafica 14: Evolución de Ventas Nestlé Ecuador 2010 -2013.....	82
Grafica 15: Evolución de Ventas Kimberly Clark Ecuador 2010 -2013	82
Grafica 16: Salarios, remuneraciones y beneficios de los empleados 2010 -2013..	86

Índice de Tablas

Tabla 1: Generaciones	19
Tabla 2: Principales sectores de la Industria Manufacturera	22
Tabla 3: 500 Mayores Empresas del Ecuador – Revista Vistazo.....	24
Tabla 4: Ranking de Empresas más Deseadas para Trabajar en el Mundo	51
Tabla 5: Plantilla para elaborar reflexión personal – Laboral.....	57
Tabla 6: Plantilla para Plasmar las Aspiraciones.	58
Tabla 7: Ranking Merco 2011 y 2013 de las Empresas en Estudio	79
Tabla 8: Ranking Merco 2011 y 2013 sector Cosméticos e Higiene	79
Tabla 9: Ranking Financiero EKOS	80
Tabla 10: Gestión Ranking Índice de Desempeño	84
Tabla 11: Salarios, Remuneraciones	86

Resumen

La Gestión del talento humano está enfocada en la competitividad laboral necesaria para cumplir con los objetivos y metas dentro de una organización y a su vez permite que las personas desarrollen sus habilidades, capacidades y potenciales; generando valores agregados más allá de su campo de acción y aportando con ideas de forma proactiva para mejorar los procesos, orientados al crecimiento profesional y creando sinergia en el equipo de trabajo.

Encontraremos datos reales de tres firmas en estudio, donde demostraremos la transformación del modelo departamental, al nuevo modelo en donde se activa la inteligencia organizacional mediante procesos y fases sistemáticas, integrando al recurso humano, capacitándolo, motivándolo, reteniéndolo, generando un ambiente idóneo para los colaboradores y la consecución de la visión y misión de la institución.

Su aplicabilidad genera destreza, desarrollo de acciones competitivas, productividad y nuevos procesos eficientes, dando como resultado un óptimo cumplimiento de los objetivos trazados y creando la seguridad propia en los colaboradores para aportar de forma exponencial en los diversos campos en los que este se desenvuelve, logrando que la tres fases del modelo de talento humano que son captar, desarrollar y retener tengan éxito.

Palabras Claves: (Talento Humano, Competitividad, Inteligencia Organizacional, Productividad, Eficiencia, Sinergia)

Abstract

Management is focused on human talent needed to meet the goals and objectives within an organization and in turn allows people to develop their skills, abilities and potential labor competitiveness; generating added value beyond its scope and contributing ideas proactively to improve processes, aimed at professional growth and creating synergy in the team.

Find real data from three firms under study, where we show the transformation of the departmental model, the new model where organizational intelligence is activated by processes and systematic stages, integrating human resource, enabling, motivating, holding, creating an ideal environment for collaborators and achieving the vision and mission of the institution.

Its applicability generates skill development of competitive actions, productivity and new efficient processes, resulting in an optimal fulfillment of the goals and creating their own security partners to provide exponentially in the various fields in which this takes place, achieving the three-phase model of human talent that are attract, develop and retain successful.

Keywords: (Talent, Competitiveness, Organizational Intelligence, Productivity, Efficiency, Synergy)

Introducción

Justificación

La competitividad es medida según como una empresa o un país sea productivo al momento de utilizar sus recursos. Según reporte Global de Competitividad 2013-2014, Ecuador ocupa el puesto 71 dentro de 148 países, teniendo una mejora de 15 puestos comparado al estudio del año anterior. La percepción de empresarios ecuatorianos es que la competitividad del Ecuador ha mejorado gracias a la mejora de solicitud de crédito, al cambio de sistemas de gestión administrativa, entre otros.

Como principal reto para seguir escalando posiciones de índices, los empresarios ecuatorianos tienen muy claro que se debe de seguir invirtiendo en tecnología, en infraestructura, en producir productos con ventajas diferenciadoras y por su puesto son conscientes de que deben de invertir en su recurso más importante que es el capital humano.

En alineación con el Plan del Buen Vivir 2013-2017, objetivo 9 "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas" y haciendo énfasis en su lineamiento de "Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral" varias empresas ecuatorianas están incorporando en su operación modelos de gestión de talento humano que ayudan a desarrollar a su capital humano en base a sus necesidades de negocio.

Planteamiento y Delimitación del Tema

El Plan Nacional Del Buen Vivir programa implementado por el Gobierno Ecuatoriano como una guía de acción para la realizar políticas públicas basada en objetivos. Uno de sus objetivos propone garantizar el trabajo digno en todas las formas de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos para que el trabajo desarrollado dentro de las instituciones sea visto como un despliegue de talentos basados en el esfuerzo e interacción con las personas teniendo resultados positivos y los mismos sean reconocidos.

El objetivo del actual estudio es conocer y analizar el impacto de la implementación de la gestión del talento humano en la competitividad empresarial Caso de estudio Unilever Andina Ecuador Go To Market 2010 – 2013; para determinar si el plan aplicado ha sido beneficioso para los empresarios y la sociedad.

Capítulo 1

1.1 Capital Humano

Las empresas, indiferente del sector al que pertenezcan y sin importar su localización geográfica, buscan rentabilidad como de lugar; En un mercado tan competitivo y dinámico en el que vivimos obtener rentabilidad es un gran desafío.

Muchas empresas buscan ganar mercado ofreciendo productos y/o servicios diferenciadores, otras, con procesos eficientes, pero aún son muy pocas las empresas que se enfocan en su capital más importante, el capital intelectual. Este capital por ser intangible no es medido ni tiene un valor contable; Puede tener dos enfoques: conocimiento productivo de la organización o como activo de valor que hace a las organizaciones tener una ventaja diferenciadora. El capital intelectual es la clave para la competitividad empresarial sostenible. Es interesante analizar como el desarrollo de este capital puede mejorar la productividad y de competitividad en las organizaciones.

El capital humano se lo puede definir como el conjunto de habilidades, comportamiento y actitudes de los colaboradores dentro de una organización.

El capital humano tiene tres elementos:

1. La capacidad: Es dividida en tres subelementos, el conocimiento, habilidad y talento. El conocimiento es el intelecto de las personas; la habilidad son los métodos para realizar una tarea; talento es la facultad innata de realizar actividades.
2. El comportamiento: Es la conducta de los principios éticos y creencias.
3. El esfuerzo: Es la aplicación de los recursos físicos y mentales.

El capital humano es el factor que da valor a las organizaciones, el impacto de este depende que las organizaciones sepan aprovechar y desarrollar su conocimiento mediante capacitaciones factores motivacionales.

El conocimiento representa un valor diferenciador a las organizaciones. Se divide en dos dimensiones:

1. El conocimiento tácito: no está registrado, se lo obtiene directamente con el poseedor del mismo.
2. El conocimiento explícito: Se encuentra en diferentes medios, es el conocimiento registrado en documentos que pueden ser transferidos.

En conjunto los dos conocimientos forman parte del conocimiento organizacional.

Adam Smith resalta la importancia clave de los conocimientos humanos como promotores de la especialización productiva, que son las posibilidades del crecimiento económico.

Figura 1: Conocimiento Organizacional



1.2 Revolución Industrial y el Nacimiento de los Recursos Humanos.

Podemos definir "Revolución" cómo el acto de realizar un gran cambio o cualquier modificación radical en sistemas de gobierno, culturas, económicas, etc. Las revoluciones tienen consecuencias trascendentales ya que impacta a un sistema establecido.

A la "Industria" la podemos definir como el conjunto de procesos de transformación de una materia prima a un producto elaborado.

Por lo tanto podemos decir que "Revolución Industrial" es el cambio radical de procesos de transformación de materias primas.

La Revolución Industrial tiene dos fases, la primera surge a mediados del siglo XVIII en Gran Bretaña, caracterizada por el uso de la máquina de vapor. La segunda fase se extiende por otros países Europeos y por Estados Unidos a finales del siglo XIX, esta fase es caracterizada por el uso de nuevas fuentes de energía como el petróleo y la electricidad.

En la primera fase, la industrial textil incorporaron maquinas más sofisticadas, usando en la mayoría de los casos energía hidráulica. El uso de estas máquinas ayudó a mejorar la calidad del producto y redujeron la mano de obra.

La mano de obra no era especialista textil, se trataba de obreros expertos en agricultura, que migraron a las grandes ciudades en buscar de fuentes de trabajo, donde no necesariamente fueron recibidos con los brazos abiertos. En este periodo los medios de transporte sufrieron una gran mejora con el fin de poder transportar mercancías a los compradores. Los medios de transporte marítimos, con el uso de la máquina de vapor, dejaron de depender de las corrientes marítimas y de factores climáticos; Asimismo, el transporte terrestre revolucionó con la locomotora de vapor ayudando a la disminución de tiempo de transportar mercancías y materias primas de un lugar a otro.

En la segunda fase, se introducen nuevas fuentes de energía, es el inicio del uso de petróleo y sus derivados, se inventa el motor de explosión. Luego se empieza a desarrollar el uso de la energía eléctrica.

El estable régimen político, la abundancia de capitales gracias al comercio de té y tabaco y al tráfico de esclavos, abundancia de mano de obra, grandes emprendedores tanto comerciales como dueños de tierras, menores impuestos comparados a los otros países europeos y por supuesto la abundancia de carbón, fueron los principales factores para dar inicio a la

Revolución Industrial en Gran Bretaña, para luego expandirse a lo largo de Europa, Estados Unidos y Japón.

La Revolución Industrial trajo consigo la "Revolución de Transportes", a inicios del siglo XVIII, gran Bretaña. Ya contaba con un sistema de transporte aceptable, sin embargo es a inicios del siglo XIX donde se ven reflejadas las grandes mejoras, gracias a la construcción de nuevas carreteras y canales para poder transportar sobre todo mercancías pesadas, reduciendo así el costo de transporte y tiempo. Un gran aporte para la "Revolución de Transportes" fueron los ferrocarriles, empezando con pequeñas locomotoras para transportar mercancías y materias primas para luego incorporar locomotoras más grandes y de mayores distancias que ya no solo servirían para traslado de mercancías sino también de personas.

El crecimiento demográfico y el nacimiento de una masiva clase obrera de las nuevas industrias son los fenómenos sociales más grandes que causó la Revolución Industrial. Los cambios de la industria, la agricultura y la revolución de transportes generaron un gran aumento de riquezas, trayendo consigo un notable crecimiento de la población. Para ese entonces, las epidemias que causaron muerte de miles de personas habían sido combatidas gracias a las mejoras higiénicas, descubrimiento de vacunas y una notable mejora de alimentación.

El crecimiento de la población se daba en varias ciudades y en los suburbios de las mismas. Cerca de las fábricas se encontraban los barracones, lugar donde vivían los obreros. Las condiciones de los barracones y sus alrededores cercanos pueden catalogarse como muy malas, donde el cólera era de lo más común por la suciedad existente.

Figura 2: Condiciones Infrahumanas, Revolución Industrial.



Las condiciones laborales de los obreros no era la excepción a la regla, las fábricas eran sucias, sin mucha ventilación ni iluminación, muy ruidosas, húmedas, con nulas medidas de seguridad. Los obreros trabajaban de lunes a sábados entre doce a catorce horas diarias y los domingos media jornada.

El trabajo de mujeres y de niños de muy corta edad empezó al incorporar las máquinas, ya que el trabajo pesado lo hacían las mismas, sin mencionar que la mano de obra de mujeres y niños era de muy bajo costo, por lo que los empresarios fomentaron el trabajo femenino y sobretodo infantil; para ese entonces no existían leyes que regulen el trabajo infantil.

Figura 3: Trabajo Infantil



Desde inicios de la Revolución Industrial, la clase obrera se oponía a la incorporación de las maquinarias, sin embargo, en es la segunda década del siglo XIX donde se inician las primeras protestas. Nace el "Movimiento Ludita", nombre en honor a su líder Ned Ludd, buscaban la destrucción de las maquinarias.

A mediados del siglo XIX, surge un movimiento más organizado denominado "Movimiento Cartista", su nombre se debe a la "Carta del Pueblo", documento de petición con miles de firmas de obreros, entregada al Parlamento donde solicitaban democracia, poder participar políticamente para así poder mejorar sus condiciones laborales. Es importante resaltar, que la legislación Británica prohibía la formación de asociaciones obreras; a pesar de esto surgieron asociaciones obreras buscando protección y mejores salarios.

En consecuencia a la formación de las asociaciones de trabajadores en búsqueda de sus derechos, surgen Las Relaciones Industriales con el fin de establecer normas que rigen las relaciones de trabajo entre las empresas y sus trabajadores.

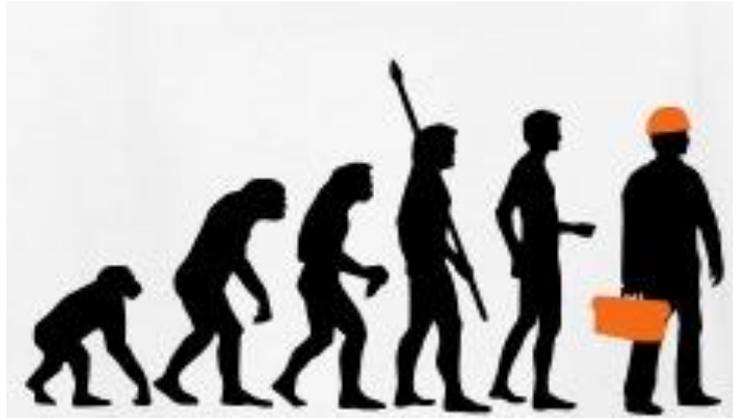
Figura 4: Sindicatos de Obreros



1.3 Evolución de los Recursos Humanos

La evolución de la sociedad viene desde ser primitiva a esclavista para luego convertirse en feudal y llegar a ser capitalista.

Figura 5: Evolución Humana



Sin embargo, los trabajadores en su mayor porcentaje la clase obrera, fueron víctimas tanto de maltrato físico como psicológico dentro de las organizaciones.

Es a finales del siglo XVIII inicios del siglo XIX, donde surge por primera vez el concepto de "Relaciones Industriales"; consiste en una intermediación entre las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Según Palomino, las Relaciones Industriales con el conjunto de normas, procedimientos y recomendaciones que sirven para alcanzar la más eficiente actuación y función de sus encargados y lograr al mismo tiempo los objetivos de la empresa con la máxima satisfacción y eficiencia posible.

Otros autores definen a las Relaciones Industriales como la actividad mediadora entre las empresas y sus trabajadores, llegando a un punto de equilibrio entre los intereses organizacionales y de los individuales.

El trato humano laboral viene cambiando con el paso de los años, con la creación de leyes y reglamentos laborales. Con la Revolución Industrial

surgen varios cambios en el mundo laboral; se desarrolla la especialización, el empleado manufacturero independiente a empleado, la incorporación de nuevas maquinarias la mano de obra va perdiendo presencia, se introduce las maquinarias de combustión mejorando la productividad y costo de fabricación.

Con el paso de los años las Relaciones Industriales y la administración evolucionan gracias a las aportaciones de varios autores; dichas aportaciones serán mencionadas en orden cronológico.

En 1767 Sir James Steuart, estableció la teoría de la fuente de autoridad: impacto de la automatización.

En 1776 Adam Smith, aporta la aplicación del principio de la especialización a los trabajadores manufactureros; conceptos sobre el control.

En 1800 James Walt, Matthew Boulton, establecen procedimientos pauta de operación; métodos de trabajo, reuniones navideñas de empleados, gratificaciones notificadas en Navidad, sociedad mutualista para empleados; uso de auditorías.

En 1810 Robert Owen, indica la importancia de adiestrar a los trabajadores; construcción de viviendas de condiciones óptimas para los trabajadores.

En 1820 James Mill, aporta su análisis y síntesis de movimientos humanos.

En 1832 Charles Babbage, hace énfasis en la especialización y en la división de trabajo y realiza un estudio de los efectos de los colores sobre la eficiencia de los empleados.

En 1900 Frederick W. Taylor, entre sus principales aportes esta la carga igual de trabajo, organización funcional y manejo de personal.

En 1901 Henry L. Gantt, establece las bonificaciones, gráficas de Gantt.

En 1930 Mary P. Follet, hace su aportación más grande que es la filosofía de la administración basada en la motivación individual.

En 1964 Abraham Maslow, presenta su teoría de la motivación basada en las necesidades humanas.

En 1969 Douglas McGregor, presenta su teoría "X" y "Y".

En 1975 Edgar Schein, analiza a la cultura organizacional como apoyo para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

En 1999 K.S. Cameron y R.E.Quinn, establecen su teoría de la cultura organizacional y la metodología de los valores competentes.

Cada uno de los aportes tuvo un impacto trascendental en la evolución de los recursos humanos. Con el paso de los años el concepto de Relaciones Industriales evoluciona en la década de 1950 al concepto de Administración de Personal; pasó de ser el mediador de los conflictos entre trabajadores y organización a administrar al personal según la legislación laboral vigente.

Los objetivos de las organizaciones crecieron a una gran medida, las personas ya no eran vistas como máquinas de producción, sino como seres humanos indispensables para la producción y cumplimiento de objetivos, con este cambio de mentalidad el concepto de Administración de Personal pasa a ser Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es la función administrativa encargada de tomar decisiones tanto de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal de una organización, es el la función responsable de buscar estrategias que ayuden a mejorar la productividad de los trabajadores.

En los años 2000 los Recursos Humanos llega a su plenitud, transformándose de Administración de Recursos Humanos a Gestión de Talento Humano, siendo su desafío más importante el de desarrollar a su personal, teniendo así un rol protagónico y estratégico dentro de las organizaciones.

1.4 Gestión de Talento Humano

La Gestión del Talento Humano es la transformación más reciente de los Recursos Humanos, cambiando su enfoque de su razón de ser en las organizaciones; pasa de administrar a las personas a desarrollar el talento de ellas mediante un conjunto de acciones y decisiones estratégicas que ayuden a mejorar la eficiencia de los trabajadores.

Otro gran cambio fue como estaba estructurado el departamento en general, antes estaba dentro del esquema departamental y no organizacional como en la actualidad, con el esquema departamental la función velaba por el cumplimiento de sus propios objetivos, muchas veces alejadas de los objetivos de la organización, con el cambio a una estructura organizacional la Gestión del Talento Humano está alineada con la misión y visión organizacional.

Según la perspectiva de la Gestión del Talento humano se considera a los trabajadores como:

- Seres Humanos: Porque cada una de las personas es único, tiene su propia personalidad, aspiraciones y motivaciones, tienen conocimientos y habilidades diferentes.
- Activadores de inteligencia organizacional: son la fuente generadora de conocimientos y talento que alimentan a las organizaciones.
- Socios de la organización: Las personas tiene un rol activo dentro de las organizaciones, invierten en ellas tiempo, dedicación, compromiso, esfuerzo y su retorno de estas inversiones son los salarios, bonificaciones, beneficios, un buen clima laboral, etc. Si los retornos de estas inversiones son motivadores para las personas, estas invertirán más en las organizaciones.

La gestión de talento humano tiene como objetivos principales ayudar al cumplimiento de las metas de la organización, talento humano debe de tener la sensibilidad del negocio para poder cumplir este objetivo; mejorar la

competitividad de la organización, debe de saber emplear las capacidades y competencias de los trabajadores y que sean productivos en sus actividades; mantener al personal entrenado y motivado, preocuparse por el desarrollo de los colaboradores y buscar factores motivacionales para los mismos; permitir la autorrealización de los empleados; mantener la calidad de vida; administrar el cambio y establecer principios éticos dentro de la organización.

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Gestión de Talento Humano" la gestión de talento humano tiene seis principales procesos:

1. Admisión de personas: Reclutamiento y selección de personal; proceso en el cual se busca candidatos en el mercado para cubrir vacantes existentes dentro de la organización. Este proceso debe de garantizar que los nuevos integrantes sean los idóneos para realizar eficientemente sus funciones.
2. Aplicación de personas: división de cargos y salarios. El enfoque de este proceso es realizar el diseño organizacional, las descripciones de funciones. Es de vital importancia este proceso ya que se encarga del "manual" de cómo operar la organización.
3. Compensación de personas: Se encarga de los sueldos y salarios, beneficios sociales y otros beneficios propios de las organizaciones.
4. Desarrollo de personas: capacitaciones. Este proceso inicia con el levantamiento de las necesidades de las personas en cuanto a sus conocimientos, luego se elaboran planes de entrenamientos; asimismo, en este proceso se elaboran planes de carreras para las personas y programas de integración.
5. Mantenimiento de personas: Higiene y seguridad. Son las acciones encargadas de garantizar que las condiciones de trabajo sean óptimas y no contengan riesgos de trabajo; este proceso también vela por mejorar la calidad de vida de las personas.
6. Evaluación de personas: Desempeño laboral, son las evaluaciones de resultados de los objetivos que tiene cada persona, por lo general, se realizan una vez al año teniendo una sesión de retroalimentación formal a mitad del año. Estas evaluaciones ayudan a los líderes de las organizaciones a tomar decisiones con su personal.

Cada uno de estos procesos son vitales y de gran importancia para la correcta Gestión de Talento Humano, ejecutando de la mejor manera cada uno de ellos ayudará a las organizaciones a mejorar su eficiencia y competitividad empresarial.

Es de vital importancia la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, dicha gestión debe de estar orientada en desarrollar a las personas y en mantener un nivel alto de empoderamiento de los colaboradores hacia la empresa.

Según la Msc.Raysa Vásquez de Parra en su ensayo "Gestión Humana y Liderazgo transformacional en los nuevos tiempos" presenta algunas consideraciones importantes sobre gestión humana a través de la concepción del liderazgo transformacional con vista hacia el futuro, a su vez quiere destacar algunas tendencias sobre la gestión del talento humano en las organizaciones, enfocándose desde la perspectiva de este tipo de liderazgo para resaltar la importancia del concepto en estudio y conocer e compromiso social de los gerentes, administradores en cualquier ámbito laboral y social.

En la actualidad, gracias a la globalización, las organizaciones sufren varios cambios, y el rol de la Gestión de Talento Humano es desarrollar acciones competitivas, que son el desarrollo de habilidades y destrezas de su talento humano. El cambio crea incertidumbre y en varias ocasiones resistencia, sin embargo si las personas se sienten motivadas y encuentran sentido a lo que hacen el proceso de cambio se realizará con éxito.

El papel fundamental de la gestión de del talento humano debe de basarse en tres pilares.

1. Atraer Talento: Llevar acabo procesos de reclutamientos adecuados, en medios de comunicación idóneos según el target de búsqueda, luego realizar un proceso de selección exhaustivo buscando al mejor talento del mercado que sea apto para la vacante en búsqueda.

2. **Desarrollar:** Las organizaciones deben de invertir en desarrollar las capacidades de su personal, mediante capacitaciones que ayuden a ampliar conocimientos.
3. **Retener al personal:** Buscar factores motivacionales para las diferentes personas, y generar acciones factores para proporcionar un excelente clima laboral. Es importante resaltar que cada persona es única por lo que los factores motivacionales no son los mismo para todo el personas, para unos pueden ser motivador el factor salarial, para otros la flexibilidad de horarios, o tener claro un plan de carrera y para otros tener una estabilidad laboral.

1.5 Gestión de Talento Humano y su Nueva Forma de Operar

Con el paso de los años y en el mundo tan dinámico en el que vivimos, los modelos de operación de las organizaciones se han ido adaptando a las necesidades que se han ido presentando. El mercado cada vez se mueve más rápido y sufre cambios diariamente, por lo que el rol de Gestión de Talento Humano toma más importancia aún; debe de garantizar que las personas no se resistan a los cambios, debe de garantizar una estructura organizacional capaz de enfrentar problemas y a la vez tener un equilibrio y velar por la calidad de vida de sus trabajadores.

El rol de Gestión de Talento Humano en la actualidad es ser un aliado estratégico de los directivos de las organizaciones, debe de tomar decisiones estratégicas y sobre todo su razón de ser es el talento organizacional, como mencionamos en el literal anterior el papel fundamental es de atraer, desarrollar y retener al talento, en especial al talento clave.

A pesar de la gran importancia y el rol fundamental de la Gestión de Talento Humano, dentro de las organizaciones la estructura del equipo de Talento

Humano no es lo suficientemente numerosa para poder operar de la forma correcta.

Entonces la pregunta de cajón es ¿Cómo Gestión de Talento Humano puede cumplir de forma eficiente su papel fundamental?, pues la respuesta de este problema es el outsourcing.

El Outsourcing consiste en contratar a un empresa tercera para que realice procesos poco críticos pero vitales de una organización, la contratación se da a una empresa especializada para conseguir eficiencia de estos procesos y enfocar todos los esfuerzo en la misión y visión de la organización. Al mismo tiempo el Outsourcing permite disminuir costos a la operación.

Según estudios se ha demostrado que el departamento de talento humano destina aproximadamente el 70% del tiempo en actividades operativas, como es el reclutamiento, selección, recopilación de datos, nóminas, certificados, vacaciones, etc., actividades que no aportan al cumplimiento de objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta esta realidad los líderes de las más grandes empresas están apostando por el modelo de Outsourcing de recursos humanos para que así Gestión de Talento Humano pueda focalizarse en las actividades que realmente den valor a la organización, transfiriendo todos los procesos administrativos como nómina, selección y contratación y atención general de empleados (Certificados, vacaciones, registro y actualización de datos) a una empresa tercera.

Una vez que las actividades administrativas se ejecutan de forma eficiente por una empresa de outsourcing, Gestión de Talento Humano, como su nombre lo define, se encargará del talento de la organización.

La ventaja competitiva organizacional radica en su talento, por lo tanto es de suma importancia que el talento sea proactivo y agregue valor a la empresa.

1.6 Gestión de Talento Humano por Competencias

La clave para afrontar el mercado dinámico en el que operan las organizaciones es gestionar correctamente a las personas que laboran en ellas, una herramienta de gran utilidad es la Gestión de Talento Humano por Competencias. Gestión de Talento Humano como ya lo hemos definido es la gestión de desarrollar el talento de las personas mediante un conjunto de acciones y decisiones estratégicas que ayuden a mejorar la eficiencia de los trabajadores; competencias son las cualidades y aptitudes que hace que una persona sea apta para una actividad. Entonces ¿Qué es la Gestión de Talento Humano por Competencias? Es el conjunto de acciones para impulsar la excelencia de las competencias de las personas de acuerdo a las necesidades organizaciones, es potencializar y desarrollar al talento.

La Gestión de Talento Humano por competencias no se trata de únicamente de capacitaciones, va más allá, es el conjunto de capacitaciones, entrenamientos y experiencias compartidas que ayudan a potencializar las capacidades de una persona.

Para que la ejecución de esta gestión sea un éxito se requiere que los líderes de todas las áreas de una organización tengan clara cuál es la visión de la misma y deben de ser capaces de dirigir hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Se puede decir que hay dos tipos de competencias:

1. Las competencias diferenciadoras, son las aptitudes y cualidades superiores de una persona que se distinguen de las de una persona con aptitudes y cualidades medianas.
2. Las competencias esenciales, son las aptitudes y cualidades necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de competencias desde que nacen, sin embargo, la Gestión por Competencias busca potencializar las competencias que ayudan a mejorar la eficiencia organizacional, estas competencias se las denomina competencias claves.

Las competencias se dividen en dos pilares:

1. Conocimientos Específicos: Capacidades intelectuales para desarrollar correctamente las funciones de un cargo, por ejemplo, conocimientos de contabilidad, de informática, leyes, etc.
2. Habilidades o Cualidades: Son las capacidades que ayudan a desarrollar con éxito las funciones de un cargo, por ejemplo, trabajo en equipo, liderazgo, habilidad de comunicación, etc.

La Gestión por Competencias tiene como objetivos principales mejorar continuamente la calidad y la asignación de talento humano, hacer que los directivos se involucren en la gestión del talento humano, que la toma de decisiones sea lo más objetiva posible y que la organización en general esté lista para cambios que se presenten.

El primer paso para la implementación de este modelo es definir cada uno de los puestos de la organización, identificando sus actividades y tareas esenciales, definiendo cual es la formación académica y la experiencia necesaria e identificar cuáles con las competencias idóneas para el desempeño del cargo.

Una vez definido lo mencionado anteriormente se podrá identificar que perfiles son los adecuados para desarrollar con éxito cada uno de los cargos.

Adicional, se necesita tener información básica como el ámbito geográfico y cultural, estructura organizacional, productos y servicios que ofrece, facturación. Se necesita información sobre las personas que laboran como rangos de edades, antigüedad, etc.

Este modelo ayuda a identificar cuáles son las necesidades que se necesitan cubrir mediante desarrollo de competencias, asimismo ayuda a

tomar decisiones de talento como planes de carreras o de sucesión e incluso decisiones de salida.

La implementación no es un proceso fácil, demanda mucho tiempo y recursos pero a mediano y a largo plazo trae resultados positivos creando una ventaja competitiva organizacional.

1.7 Generaciones

Gestionar talento es un gran desafío. Comprender las variables de las generaciones de los trabajadores ayuda a comprender un poco más los comportamientos de las personas.

En la tabla a continuación se detalla principales características de cada generación.

Tabla 1: Generaciones

	Años	Valores	Actitudes	Comportamientos
Tradicionalistas	antes de 1945	Ahorro, esfuerzo, respeto a la palabra, austeridad.	Guardar para el futuro, no derrochar, trabajo para toda la vida	Mujer ama de casa, alto compromiso, lealtada, retiro es el momento de disfrutar.
Baby Boomers	1945 - 1965	Hippies, libertad sexual, ser productivo, tener una profesión, oposición a los valores tradicionales, el éxito depende de la cantidad de ingresos.	Empleado a tiempo completo, alto compromiso con la organización, capacitación constante.	Busca poder, la mujer se incorpora en el mundo laboral, no cree en el retiro, optimista.
Generación x	1966 - 1980	Solidarios a su grupo, desilucionados de sus padres, no cuentan con un plan a largo plazo, no creen en los demás.	Autonomía, independientes, no creen en las organizaciones.	Estudias idiomas, equilibrio entre trabajo y vida personal, maternidad postergada.
Generación Y	1980 - actualidad	Respetan la diversidad, son auténticos, velocidad, libertad, justicia.	Desafiantes, energéticos, realistas, individualistas, ciudadanos del mundo.	Menos importancia al dinero, comodidad, bajo compromiso con la organización, redes sociales, calidad de vida, diversión en el trabajo.

Fuente: La Convivencia de Diferentes Generaciones por Alicia Peirano de Barberi
Elaboración: Autores, 2015.

Capítulo 2

2 Análisis del Sector Industrial y Competitividad.

Para este análisis consideramos al sector industrial manufacturero de las multinacionales, donde evaluaremos su desempeño en la gestión del talento humano y la competitividad de sus proyectos empleados para la mejora de sus procesos.

Puntualmente analizaremos a la Multinacional Unilever Andina del Ecuador, que es una de las industrias que ha implementado el proyecto de gestión de talento humano y su impacto en la competitividad empresarial – Caso de estudio Unilever Andina Ecuador Go To Market 2010 - 2013.

2.1 Historia del Sector Industrial

La ubicación de Guayaquil y su clima cálido ayudo al crecimiento de las industrias alimenticias y de bebidas. Las fábricas que se asentaban en la ciudad buscaban estar cerca del rio Guayas, debido a que les daba facilidad de recibir la materia prima en los muelles y el uso del agua del rio que le generaba grandes beneficios.

En la calle Eloy Alfaro anteriormente conocida como la calle de las Industrias se asentaban las primeras fábricas como de aserríos, la fábrica de cigarrillos, apiladora entre otras.

La Cervecería es una de las primeras industrias manufactureras que se asentó en la ciudad, siendo hoy en día una de las ramas industriales más antiguas hasta la actualidad; también se debe considerar al Ingenio Valdez y San Carlos a pesar de no estar dentro del perímetro de Guayaquil, pero eran parte de la economía de la ciudad ya que estaban dentro del centro logístico

y constantemente tenían que abastecer de azúcar a las industrias chocolateras y de bebidas gaseosas; una de las industrias chocolateras que se asentó en la perla del Pacífico es La Universal que producía chocolates, caramelos, galletas entre otros productos similares.

En 1936, año en el que se fundó la Cámara de Industrias de Guayaquil la Cervecería nacional se había consolidado como una de las empresas más importantes de la ciudad y del país. Al transcurrir los años Guayaquil iba creciendo industrialmente y se iban asentando nuevas industrias de enlatados, sal, fideos, comida para animales, entre otras industrias necesarias para los habitantes de la ciudad.

Este crecimiento ayudó a que otro tipo de industrias fueran apareciendo, siendo estas complemento para una mejor logística de los productos finales y consumo de los Guayaquileños. Parte del crecimiento de Guayaquil fue la llegada de las multinacionales, como Unilever Andina Ecuador en el año 1996, fue gran apoyo para el crecimiento de la industria manufacturera, Unilever se incorporó al mercado adquiriendo la empresa PITIHELA (Helados Pingüino) y conforme fue expandiéndose hasta la presente fecha, donde es una de las grandes multinacionales que tiene el país.

Conforme pasaron los años hoy en día podemos decir que gran parte de la competitividad del sector industrial en Guayaquil se encuentra en las grandes compañías de consumo masivo, este sector es el de mayor contribución para el crecimiento del PIB manufacturero.

De acuerdo a la balanza comercial positiva los alimentos y las bebidas generan más divisas que las que demandan, dentro de los años 2010 y 2013 las exportaciones fueron más altas que la importación según el informe del Banco Central del Ecuador.

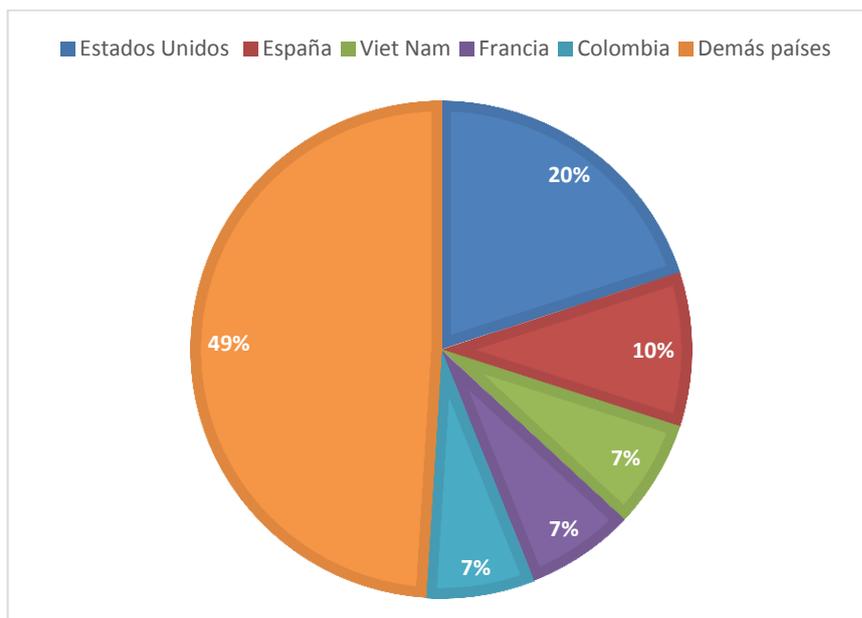
Tabla 2: Principales sectores de la Industria Manufacturera

Principales sectores de la industria manufacturera		
(US \$ millones constantes)		
Sectores de la industria manufacturera	2012	2013
Alimentos y bebidas	2.213	2.330
Productos de minerales metálicos y no metálicos	845	876
Químicos: caucho y plásticos	792	803
Maquinaria: equipo de transporte; mueble; otras n.c.p	721	727
Refinación de petróleo	676	471
Productos textiles	448	452
Productos de madera	355	380
Papel y productos de papel	342	358
Productos de tabaco	8	8
PIB manufacturero total	6.400	6.405

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Autores, 2015.

Tenemos como principales destinos de exportación de la alimentos producidos en el país a Estados Unidos, España, Vietnam, Francia y Colombia, donde se destinó el 50.6% de las exportaciones.

Grafica 1: Principales destinos de Exportación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autores, 2015.

Este crecimiento industrial trae consigo la generación de empleos, de acuerdo a la última encuesta de Manufacturera y Minería realizada por el INEC en el año 2010 se pudo demostrar que el sector genero 196.382 empleos del sector manufacturero industrial.

De acuerdo a esta encuesta también pudimos constatar que 373 industrias se dedicaban a la producción de alimentos y bebidas, donde se demostró que este sector pago el 41% de remuneraciones del total de la manufactura.

Con respecto al personal ocupado en el 2010, el 97% son personas que laboran en la Manufactura y tan solo el 3% en la minería. En el sector manufacturero la actividad "Elaboración de Productos Alimenticios", es la más importante fuente de trabajo del sector, pues acoge al 40% de personal ocupado.

Información del Reporte Global de Competitividad:

- Año 2012 – 2013:

Publicado el 6 de Septiembre del 2012, calificó como positivo el logro que Ecuador alcanzó en el ranking de competitividad, que ubica al país en el puesto 86 entre 144 países del mundo.

Debemos considerar los pilares que conforman este reporte, donde Ecuador en el 5to Pilar -Educación y la información superior estamos en la posición 91, y el sub pilar 5.08 – Actividades de formación personal estamos en la posición 90.

El Ecuador en el pilar 7mo - Eficiencia del mercado laboral se encuentra en la posición 135 de 144.

- Año 2013 – 2014:

Ecuador alcanzó en el ranking de competitividad el puesto 71 entre 148 países del mundo, subiendo 15 puesto con respecto al año 2012.

Debemos considerar los pilares que conforman este reporte, donde Ecuador en el 5to Pilar -Educación y la información superior estamos en la posición 71, y el sub pilar 5.08 – Actividades de formación personal estamos en la posición 61.

El Ecuador en el pilar 7mo - Eficiencia del mercado laboral se encuentra en la posición 111 de 148, pero a la fecha el Gobierno está

implementado un nuevo código laboral donde se están reformando artículos en beneficio de todos los trabajadores del país.

Este avance se da gracias a la política pública y reformas que lleva adelante el Gobierno Nacional con el proyecto de la matriz productiva.

Para poder seguir avanzando en el ranking de competitividad es preciso que se sumen el resto de cadenas productivas para enfatizar que Ecuador está avanzando en términos de innovación, infraestructura, estabilidad macroeconómica, de conocimiento y mejora del talento humano.

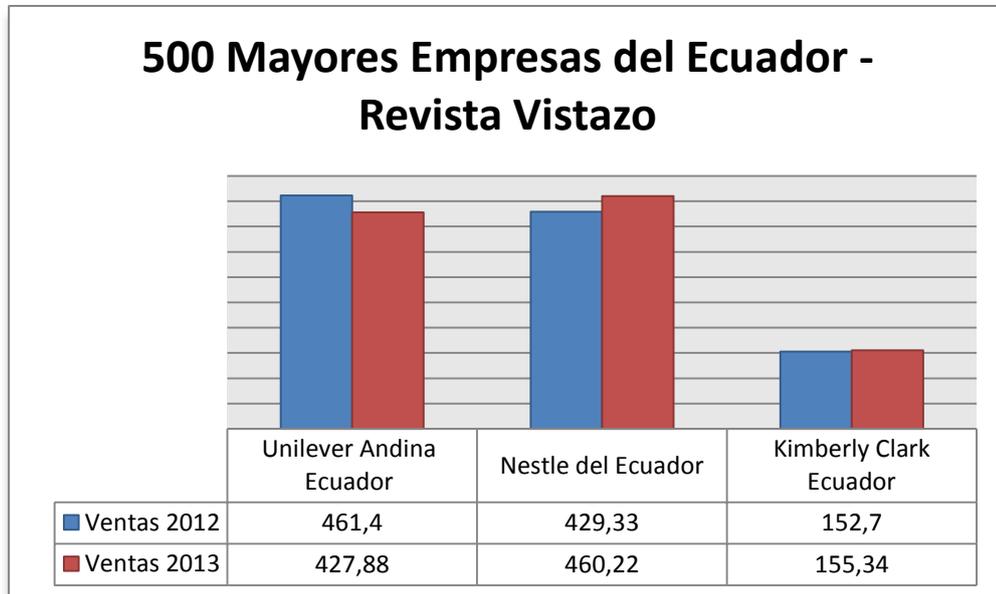
De acuerdo a la revista vistazo según reporte publicado el 29 de Septiembre del 2013, entre las 500 empresas como mayor poder en el Ecuador en la actividad industrial y del sector alimenticio tenemos a Unilever Andina del Ecuador, Nestlé del Ecuador y Kimberly Clark Ecuador, entre otras; podemos determinar que estas tres industrias representan un oligopolio compartido, basándonos en que tienen productos de comercialización similares en el

Tabla 3: 500 Mayores Empresas del Ecuador – Revista Vistazo

Empresas	Posición 2012	Posición 2013
Unilever Andina del Ecuador	45	44
Nestle del Ecuador	13	23
Kimberly Clark Ecuador	95	105

Fuente: Revista Vistazo.
Elaborado por: Autores, 2015.

Grafica 2: 500 Mayores Empresas del Ecuador – Revista Vistazo



Fuente: Revista Vistazo
Elaboración: Autores, 2015.

Estas multinacionales se van destacando uno de la otra implementando diversos tipos de estrategias de liderazgo para así poder ser más competitivas y una mejor que la otra, ya que las tres mencionadas anteriormente se enfocan a un mismo mercado. Deben crear un factor diferenciador entre las tres para que los consumidores se enfoquen en consumir los productos de cada una y se cree una preferencia entre las marcas.

2.2 Competitividad

2.2.1 Introducción

Definición según varios autores:

La competitividad es un fenómeno que las organizaciones deben tener en cuenta para conquistar nuevos mercados, posicionarse y mantener clientes

satisfechos. No existe una definición completamente construida de competitividad, pero ésta puede ser entendida como la capacidad de las personas, empresas o naciones, de encontrar, mantener y mejorar una posición óptima dentro de un marco de competencia abierta. Un concepto estrechamente vinculado con la competitividad es la productividad, ya que se relaciona con el uso eficaz de los recursos y también con la capacidad de innovación. Algunas escuelas de pensamiento sobre la competitividad son, la norteamericana, con su mayor exponente Michael Porter, la alemana, con su teoría de Competitividad Sistémica, el modelo Japonés y la escuela de las Naciones Unidas. Olarte Salamanca, M. C., Aristizábal Cárdenas, M., & Gómez Roldán, I. (2013). Marco teórico sobre competitividad.

Según Michael E. Porter la competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. El estudio de la competencia y de la creación de valor, en su entera riqueza de matices, han acaparado mi atención durante varias décadas. La competencia es generalizar, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a organizaciones sociales que responden a necesidades sociales. Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes. Michael E. Porter. (2013) Ser Competitivo. Sexta edición.

Según lo mencionado en los párrafos que anteceden por los autores antes mencionados puedo definir que la competitividad se basa en la productividad y capacidad de las personas para explotar al máximo sus conocimientos y destrezas creando un diferenciador entre las partes, el mismo que conforme transcurre el tiempo se va mejorando para aportar valor y satisfacer las necesidades y objetivos que se requieran de manera eficiente para los negocios.

Hoy en día la competencia se ha intensificado y podemos decir que es como una moda que nunca caduca y que todos quieren estar actualizados ya sea

en cualquier parte del mundo en cualquier tipo de sociedad, cultura, educación entre otros.

2.2.2 Competencia y estrategias.

Uno de los conceptos especiales planteados por Michael Porter son las cinco fuerzas competitivas que forman la estrategia, las mismas que ayudan a los negocios a establecer sus objetivos y a su vez van determinando sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores.

También expone que el rendimiento de las compañías está definido en dos partes, la primera parte se debe al sector y la segunda a la rentabilidad relativa de la compañía en ese sector.

2.2.3 Las Cinco Fuerzas que Moldean la Competitividad de un Sector.

Grafica 3: Las Cinco Fuerzas que Moldean la Competitividad de un Sector



Fuente: Libro Michael Porter, (2013) Ser Competitivo. Sexta edición.
Elaboración: Autores, 2015.

La competitividad por obtener grandes beneficios va más allá de los rivales ya existentes de una industria para alcanzar otras fuerzas competidoras que son los clientes, proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esto se debe a la combinación de las cinco fuerzas determina la estructura de la industria y determina la naturaleza competidora.

Las fuerzas competidoras es parte clave para el análisis de una industria y poder determinar la estrategia a seguir e implementar.

2.2.3.1 Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza determina que la entrada de nuevos aspirante al sector determina una nueva capacidad y uno sector de mercado acaparar y que ejercen presión a los competidores en los precios, índice de inversión y costos ya existente, deben de estar atentos a los movimientos del nuevo competidor.

Cuando la llegada del nuevo competidor es bastante fuerte, las industrias deben bajar sus precios o incrementar su inversión e innovar para detener el crecimiento del nuevo competidor.

2.2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores con grandes influencias son los que captan más valor para ellos mismos, beneficio que les otorga colocar un precio elevado, limitar la calidad, los servicios o al exceder costes a los participantes de las industrias.

Los proveedores que proporcionan mano de obra, son los que pueden sacar el mayor beneficio de una industria que no puede sobrepasar el costo del precio final.

Los proveedores tienen estrategias que hacen única a su industria y hace que un negocio le sea difícil desvincularse de ellos, podemos citar que una de las estrategias es crear un producto que no tenga un sustituto y el mismo que hace la industria depende de ellos.

2.2.3.3 Poder de negociación de los compradores.

Este se basa en los clientes influyentes, los que son capaces de captar más valor y hacer que los precios bajen y mayor calidad en las industrias.

Los compradores son poderosos si tienen una influencia negociadora sobre los que participan, especialmente si son sensibles de precios porque utilizan esa desventaja para obligar a que los precios disminuyan.

Así como los proveedores tienen estrategias los compradores también, una de ellas son los productos estandarizados o que no se diferencien entre sí.

2.2.3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Debemos tener claro que un producto sustituto tiene la función de ser idéntico o similar a un producto ya existente ya en la industria, pero de manera distinta. Tenemos la existencia de un sustituto, cuando el consumidor puede prescindir del producto y adquirir el otro sin ningún problema.

Esta fuerza es una de las más comunes dentro de las industrias y es la que los competidores deben estar más alerta.

Casi siempre la llegada de un sustituto es atractivo en precio y muy similar en características a los productos ya existentes en el mercado.

2.2.3.5 Rivalidad entre los competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores se basa en descuentos en los precios, mejoras en calidad, publicidad, mejoras en el servicio, productos innovadores entre otros.

Cuando existe una rivalidad muy alta, esta limita el rendimiento de las industrias, depende muchas veces de la intensidad de la rivalidad y sobre la, base que se está compitiendo, si los competidores son muchos o muy parecidos en tamaño e influencias.

Luego de haber mencionado las cinco fuerzas de Michael Porter podemos determinar que son estratégicas importantes que sirven para definir la competitividad de la industria y cómo reaccionar ante ella.

2.3 Antecedentes de las principales multinacionales.

2.3.1 Unilever Andina del Ecuador.

Figura 6: Logo de Unilever



Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever

Historia Unilever Ecuador:

- 1910: Nace Jabonería Nacional.
- 1996: Unilever compra la empresa Pitihela conocida como Helados Pingüino.
- 1998: Construcción de nueva Planta Antártida (helados) en el km 22.5 vía a Daule.
- 2000: Unilever compra Jabonería Nacional.
- 2003: Construcción de edificio administrativo en el km 25 vía a Daule.
- 2005: Construcción de planta de margarinas en el km 22.5 vía a Daule Proyecto independencia: inversiones en planta de detergentes.
- 2008: Ampliación de planta de helados.
- 2011: Ampliación y mejoras en la planta de detergentes.
- 2012: Ampliación y mejoras en la planta de helados.

Tiene como visión tres pilares que marcan el rumbo de la industria a largo plazo, donde determinar el camino a seguir y hacia dónde quieren llegar.

1. Uno de sus pilares es estar siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operan.
2. Capacidad de ejecución la misma que potenciará el crecimiento de sus categorías y marcas en beneficio de sus colaboradores, consumidores, clientes y accionistas.
3. A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, su gente, las comunidades en que operan y el medio ambiente.

A lo largo de su trayectoria y crecimiento de Unilever Andina del Ecuador podemos citar que comercializa productos de consumo masivo ya sea alimenticio, cuidado del hogar y cuidado personal, donde se indica que sus marcas juegan un papel importante para ayudarlos alcanzar su objetivo de vida sostenible, en la cual uno de sus objetivos es mejorar los hábitos de sus

consumidores ya sean alimenticios, de salud y belleza y contribuir con el medio ambiente para crear un factor diferenciador de las otras multinacionales.

Unilever se destaca por incorporar el talento humano enfocado en los jóvenes, creando plaza de empleo para ellos y motivarlos a ser líderes de proyectos, los mismos que son desarrollados e implementados para mejoras de la industria y de los consumidores.

Figura 7: Productos Unilever Ecuador



Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever

La multinacional se enfoca en construir una cultura de alto rendimiento entre sus colaboradores para que se respete los valores, donde esto sea parte clave de la estrategia de negocios.

Las normas de liderazgo están basadas en los valores que tiene el talento humano, conforme se destaquen y comporten en el día a día conduce al rendimiento de los colaboradores y esto ayudara alcanzar las metas.

Para Unilever Andina del Ecuador los momentos de liderazgo son pequeñas acciones valientes que hacen la diferencia, momentos que se observan todos los días dentro de la industria.

La cultura que tiene la multinacional dentro de su equipo de trabajo en cualquier departamento ayuda al rendimiento y a la fijación de objetivos específicos que ayuden desempeñarse de una manera eficiente y rentable;

también implementa proyectos para que sus empleados salgan de su zona de confort y de su máximo desempeño.

2.3.2 Nestlé del Ecuador

Figura 8: Logo de Nestlé



Fuente: Nestlé
Elaboración: Nestlé

Historia de Nestlé Ecuador

- 1950 – 1960: Como parte de la expansión de la empresa en América Latina, los productos Nestlé se empieza a vender en Ecuador a través de Comercial Panamericana.
- 1955: Se resolvió montar una organización propia, tal como funcionaba en todos los países. Marcel Guignard Bermey, de origen suizo, fue nombrado agente consignatario, cargo que desempeñaría hasta 1957.
- 1958: Hans Zearinger de nacionalidad suiza; él sería reemplazado en 1958 por el español Luis Manglanos y Gallegos, quien venía ya con el cargo de gerente de la empresa Productos Nestlé Ecuador, hasta 1960.
- 1960: Se abrió el Distrito Quito, con sus propias bodegas y oficinas.
- 1970: La producción industrial en Ecuador se inició.

Según la página de Nestlé Ecuador, la multinacional se dio a conocer a través del Comercial Panamericana debido a que comercializaba los productos en el Ecuador, posterior a ello Nestlé decidió introducirse en el mercado directamente y ya no con intermediario vendiendo el producto

Nestógeno y comenzó a importar Nescafé, leche condensada y leche en polvo. Comenzaron su propia producción en el país en el año 1970, donde se instaló completamente.

Nestlé tiene establecidos diez principios para su actividad empresarial, que están basados en sus consumidores, recursos humanos, su personal, proveedores, clientes y el medio ambiente.

Crean en una cultura de cumplimiento sólida y profundamente enraizada en su negocio, protegiendo la confianza de sus consumidores y grupo de interés de su marca, su compromiso principal es garantizar que todos sus empleados se rijan por estos principios y hacer que se adhieran a los mismos.

Figura 9: Productos de Nestlé Ecuador



Fuente: Nestlé
Elaboración: Nestlé

La multinacional se enfoca en la creación del valor corporativo es su modo elemental de hacer negocios, lo que significa es crear valor agregado a largo plazo para los accionistas y crear valor para la sociedad.

También invierte recursos claves ya sean de talento humano y de capital en las áreas que representen un máximo potencial para crear un valor conjunto y valor a los grupos de interés, la cadena de valor consiste en promover actividades y colaboraciones en beneficios de la población.

El talento humano de Nestlé se base en el liderazgo y responsabilidad personal de sus colaboradores, manteniendo una actitud digna y de respeto mutuo; contratan a personas competentes y motivadas que respeten los valores institucionales.

Sus principales objetivos de la multinacional están en reducir el consumo de agua, mejorar la nutrición y ayudar al crecimiento de las comunidades.

2.3.3 Kimberly Clark Ecuador S.A.

Figura 10: Logo Kimberly Clark



Fuente: Kimberly Clark
Elaboración: Kimberly Clark

Historia Kimberly Clark Ecuador:

- 1995: Inició operaciones distribuyendo durante 3 años productos importados.
- 1998: Compra dos grandes compañías del Ecuador: MIMO S.A y LA REFORMA.
- Posterior a la compra de las empresas ecuatorianas comenzaron a producir productos en el país.
- Invierte en convertidores, maquinaria moderna y tecnologías más competitivas.
- 2005: Introdujo productos nuevos como los Paños de Limpieza Wypall, diseñados para la absorción de líquidos, grasas animales o vegetales.

- 2009: Introdujo la línea de Equipos de Protección Personal debido a que adquirió un empresa líder de esta categoría como Jackson Safety.

La multinacional Kimberly-Clark fue instituida en 1872 en Neenah Wisconsin, Estados Unidos por John Kimberly, Charles Clark, Frank Shattuck y Havilah Babcock, Su primer producto elaborado por la compañía fue papel el periódico realizado con hilos de algodón y lino reciclado.

En el año 1879 firmaron un acuerdo de asociación con Scott Paper Co. Y fue la primera compañía en poner papel higiénico en un rollo, entre otros productos más de consumo masivo. La compañía, también comienza su expansión internacional al invertir en su primera fábrica situada fuera de los EE.UU.

Hoy en día continúan innovando en característica y desarrollando productos que mejoren la calidad de vida de millones de personas. En la actualidad, Kimberly-Clark Corporación cuenta con más de 53.000 colaboradores alrededor del mundo, sus productos llegan a más de 175 países. Esta industria se preocupa diariamente en el cuidado de la salud, la higiene y el bienestar.

Su visión es guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor y su misión es mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas, cada día y en cada lugar.

Tiene como valores establecidos los siguientes:

Autenticidad: Continuar con su herencia de honestidad, integridad y coraje haciendo lo correcto.

Responsabilidad: Ser responsables por su negocio y su futuro.

Innovación: Estar comprometidos con las nuevas ideas que aportan valor.

Dedicación: Respetar y cuidar de las comunidades en las que operan.

Figura 11: Productos que comercializa Kimberly Clark Ecuador



Fuente: Kimberly Clark
Elaboración: Kimberly Clark

2.4 Organizaciones de Apoyo y Reguladoras de las Multinacionales.

2.4.1 Organizaciones de apoyo

Las multinacionales en el país cuenta con organizaciones de apoyo, las mismas que ofrecen proyectos para el crecimiento de las industrias y su vez las ayuda a innovar y hacerlas más competitivas ofreciendo productos de calidad y accesibles para todo tipo de clase social.

A continuación citamos las organizaciones de apoyo:

- Cámara de Comercio de Guayaquil

Figura 12: Logo Cámara de Comercio de Guayaquil



La cámara de comercio de Guayaquil es una persona jurídica de derecho privado sin fines de lucro, que funciona conforme a las disposiciones establecidas por la ley de la Cámara de Comercio.

Su principal objetivo por la que fue constituida es impulsar el desarrollo del comercio en la industria para así hacerla más competitiva en el mercado de las fuentes y riquezas que provee nuestro país. También busca la prosperidad de sus socios en los servicios necesarios dentro de las disposiciones legales y del presente estatuto.

Realizar una influencia cívica que busque el desarrollo de la ciudad y alcanzar sus objetivos socio económicos y culturales.

De acuerdo a la página de la Cámara de Comercio de Guayaquil gracias a la información, capacitación, asesorías y servicios que ofrece, se ha convertido hoy en la aliada estratégica de sus socios - grandes, medianos y pequeños- que buscan vender más y gastar menos. Es una Cámara en la que SER SOCIO, es BUEN NEGOCIO. Con la finalidad de colaborar siempre con el desarrollo de grandes, medianas, pequeñas y microempresas, mantiene varias áreas en su estructura para ofrecer apoyo oportuno en diversos ámbitos en beneficios de los socios.

- Cámara de industrias de Guayaquil

Figura 13: Logo de Cámara de Industrias de Guayaquil



La cámara de industrias de Guayaquil tiene como misión apoyar al desarrollo industrial de la ciudad y del Ecuador, ofreciendo servicios oportunos y eficaces que cumplan con las necesidades de los

afiliados y del sector, que vaya acorde con la visión establecida por la organización que es ser reconocidos como la institución que mejor representa al sector ofreciendo servicios que solucionen las necesidades de defensa y desarrollo de los socios.

Tiene una política de calidad que es la que compromete a la institución a proteger los intereses de los afiliados acorde a un marco legal vigente y ser dueña ante las autoridades respectivas y la comunidad, con el fin de fortalecer y forjar las relaciones entre el sector público y privado, así como también ofrecer los servicios de calidad efectivos y oportunos, mejorándolos constantemente para apoyar al desarrollo industrial del país.

- Ministerio de Industrias y Productividad.

Figura 14: Logo Ministerio de Industria y Productividad



Según el portal del Ministerio de Industrias y Productividad, el Mipro tiene como misión promover el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y elaboración de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que estimulen la inversión e innovación tecnológica para originar la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en conformidad con el medio ambiente, que genere empleo digno y reconozca su introducción en el mercado interno y externo; y a su vez tiene como visión ser la institución pública referente en la definición y ejecución de políticas industriales y artesanales, por la aplicación de un modelo exitoso de desarrollo productivo integral.

- Servicios de Rentas Internas

Figura 15: Logo de Servicio de Rentas Internas



El servicio de Rentas Internas es la organización que mantiene los principios fundamentales de la justicia, equidad y absoluta equidad política, necesarios para la relación con el contribuyente. Estos principios le otorgan imparcialidad a la Administración tributaria e independencia para definir sus políticas y estrategias de gestión y permiten que se manejen con equilibrio para la toma de decisiones.

El SRI se basa en la construcción de ciudadanía fiscal, mediante la promoción, la atracción y la exigencia del cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios y valores, así como de la Constitución y la Ley; de manera que se asegure una seria recaudación destinada al fomento de la sociedad.

- Superintendencia de Compañías

Figura 16: Logo Superintendencia de Compañías



La Superintendencia de Compañías es un organismo técnico, de autonomía administrativa y económica, que supervisa y controla la organización, actividades, funcionamiento y liquidación de las

compañías y otras entidades en las situaciones y escenarios establecidas por la Ley.

Su misión es controlar, vigilar y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial del país y a su vez su visión es ser una institución soberanamente técnica e innovadora, reconocida por la eficacia y claridad de su gestión, que cuente con elementos tecnológicos modernos de control y atención del mercado de valores y del sector societario.

- Ministerio de Relaciones Laboral.

Figura 17: Logo Ministerio de Relaciones Laborales



El Ministerio de Relaciones Laborales tiene con misión ejercer las políticas laborales, promover el vínculo de la oferta y demanda laboral, salvaguardar los derechos fundamentales del trabajador, y ser el ente regulador de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de los salarios del Sector Público; a su vez podemos citar que la visión del Ministerio de Relaciones Laborales es ser una institución moderna, de reconocido reputación y creencia, líder y regulara de las relaciones laborales.

El Ministerio de relaciones laborales cuenta con un programa llamado “Mi primer empleo” enfocado hacia los jóvenes, donde se busca que los jóvenes egresados del Sistema de educación superior realicen pasantías pagadas con el fin que adquieran experiencias y aprendan a desenvolverse en el ambiente laboral.

Las multinacionales son parte de este proyecto, debido a que ellos contratan a jóvenes recién egresados para que laboren en su institución con un sueldo remunerado y los motivas a desarrollar un proyecto de emprendimiento donde se desenvuelvan y muestren sus habilidades y conocimiento, a su vez aprenden de la experiencia que tienen los empleados que se encuentran fijos en la empresa.

Esto tipo de proyectos ayuda muchos a los jóvenes, cuando empiezan su vida laboral ya que cuentan con una base de lo que es estar dentro de una compañía y como se desenvuelve en el mercado.

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Figura 18: Logo IESS



El instituto de Seguridad Social en el Ecuador en una entidad que se fundamenta en valores que se encarga de aplicar el sistema de seguro general obligatorio que forma parte del sistema nacional de seguridad social.

Es un ente de apoyo hacia el empleado de una compañía ya sea esta pública o privada, debido a que obliga al empleador a afiliarse a sus empleados para que cuenten con varios servicios que ofrece esta institución ya sea de carácter médico o financiero y así se sienta seguro y respaldado.

El instituto de seguridad social se encuentra en un proceso de cambio y transformación ya que está aplicando un plan estratégico sustentado en la Ley de Seguridad Social vigente, donde su objetivo es convertirla en una moderna institución técnica con personal capacitado que atienda con eficiencia ofreciendo los servicios y

prestaciones que ofrece. También cuenta convenios nacionales e internacionales que ayudan a fortalecer más este cambio.

Capítulo 3

3 Impacto de la Gestión de Talento Humano en la Competitividad Empresarial

3.1. Motivación, factor esencial.

Como hemos visto en el capítulo uno, la correcta gestión del talento humano ayuda a potencializar la eficiencia de los colaboradores. La motivación es la clave fundamental de una buena gestión de talento humano; en muchos casos se considera a la motivación con tener un buen clima laboral, pero la motivación va mucho más allá.

La motivación depende de cada una de las personas. Existen personas que le motiva tener un buen paquete de remuneración, otros tener flexibilidad en sus horarios, para otros tener un status importante dentro de la organización o tener claro un plan de carrera, etc.

La correcta gestión de talento humano dentro de las organizaciones también debe de enfocarse en el bienestar de los trabajadores en todos los niveles. Abraham Maslow sostiene en su teoría de la pirámide de necesidades fisiológicas de las personas, que estas necesidades deben de ser cubiertas y no ser interrumpidas por parte de las organizaciones. Esta teoría propone los factores motivacionales de las personas en un orden de acuerdo a la importancia de supervivencia humana.

En el gráfico se detallan los 5 eslabones de la pirámide de las necesidades fisiológicas de las personas, empezando desde la base hasta llegar a la cúspide, las necesidades cambian cuando las necesidades anteriores este razonablemente cubiertas.

Figura 19: Pirámide de Maslow



Explicaremos brevemente en que consiste cada eslabón en relación con las organizaciones.

En el primer eslabón se encuentran las necesidades fisiológicas, son aquellas necesidades básicas para la supervivencia como la necesidad de respirar, de comer, de refugio, de sexo, de dormir; las organizaciones deben de garantizar que sus trabajadores tengan espacios para comer, deben de garantizar el bienestar de sus colaboradores y respetar su tiempo personal.

En el segundo eslabón se encuentran las necesidades de seguridad, hay diversos tipos de necesidades de seguridad, física, emocional, familiar, etc. Las organizaciones deben de crear un ambiente de trabajo seguro y crear un clima laboral adecuado para trabajar.

En el escalón del medio se encuentran las necesidades de afiliación, son las necesidades que buscan tener afecto, amor, amistad; las organizaciones deben difundir a sus colaboradores valores de respeto, trabajo en equipo, responsabilidad y contar con un código de principios éticos para garantizar un ambiente laboral sano.

En el cuarto escalón están las necesidades de reconocimiento, las organizaciones deben de premiar a sus colaboradores por sus logros, darles gracias por su esfuerzo, esto motiva casi al 99% de los empleados.

Por último, se encuentra el escalón de las necesidades de autorrealización, este escalón es alcanzado cuando las otras necesidades estén cubiertas. Una persona que se siente autorrealizada es más eficiente que una persona que no lo es.

3.1 Impacto de la Gestión de Talento Humano en Unilever Andina Ecuador S.A. GTM

Ser líder en el mercado y tener una rentabilidad sostenible es la ambición de todas las organizaciones con fines de lucro, para lograrlo se requieren de estrategias que impacten positivamente al negocio. A continuación estudiaremos como ha impactado la gestión de talento humano en Unilever Andina Ecuador S.A. en su división de GTM.

Unilever Global está dividido por 8 gigantes clusters; Unilever Ecuador pertenece al cluster denominado Middle Americas (MA) junto con 8 países adicionales (Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y Venezuela), siendo Colombia la sede de MA.

Unilever por ser una multinacional que opera en más de 180 países tiene una misma estrategia global aplicable en todos los países en los que opera, por lo tanto su misión, visión, lineamientos, cultura y valores organizacionales, políticas, código de principios de negocios son iguales para todo Unilever Global, aplicando ciertas excepciones en los países que por temas legales se deben adaptar.

Queremos hacer hincapié en la misión y visión ya que de esto parte todas las estrategias que han sido implementadas.

3.1.1 Misión y Visión

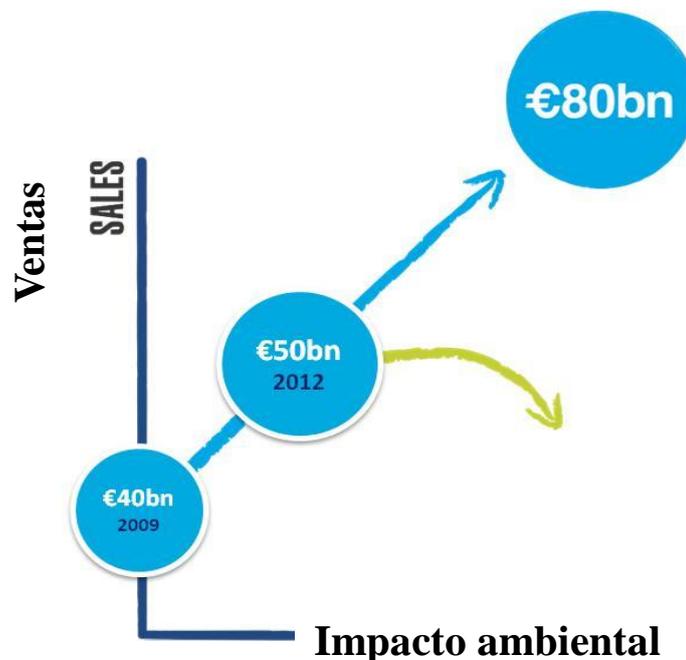
Misión:

“Trabajamos para construir un futuro mejor cada día. Ayudamos a las personas a sentirse bien, lucir bien y sacar más provecho a la vida con marcas y servicios que son buenos para ellos y para los demás. Inspiraremos a las personas a retomar las pequeñas acciones del día a día que puedan representar grandes diferencias para el mundo. Desarrollaremos nuevas formas de hacer negocios que nos permitirán duplicar el tamaño de la compañía y reducir nuestro impacto ambiental.”

Visión:

“Duplicar el tamaño de nuestro negocio, mientras que al mismo tiempo reducimos nuestra huella ambiental y aumentamos nuestro impacto Social.”

Grafica 4: Visión Unilever



Fuente: Unilever
Elaborado: Unilever. 2010.

Esta visión fue establecida en el 2010 y debe de ser completada para el 2020.

La estrategia de Unilever para alcanzar su gran ambición es focalizarse en 4 grandes pilares:

1. Ganar el mercado con sus marcas e innovación.
2. Ganar en el mercado
3. Ganar con el mejoramiento continuo
4. Ganar con su gente

Para "Ganar con Marcas e Innovación" tienen objetivo entregar productos superiores en diseños, marca y mercadeo, mejorar sus innovaciones, más grandes y rápidas, y atraer a los consumidores a través de satisfacción de necesidades y precios.

"Ganar en el Mercado", tienen como objetivos liderar desarrollo de mercado, tener clientes ganadores y ser una potencia en ejecución.

"Ganar con el Mejoramiento Continuo", apoyar y responder a la cadena de valor dirigida a los consumidores, dirigir el retorno en apoyo a las marcas y ser una organización ágil y de costos competitivos.

"Ganar con su gente", tener un flujo de talento diverso dispuesto a lograr las ambiciones de crecimiento, tener una cultura de comportamiento que respete los valores organizaciones e impulsar a la estructura organizacional a buscar mayor competitividad.

En este estudio analizaremos como Unilever gana con su gente a través de la gestión de talento humano. Unilever cree que su gente es el activo más importante y es lo que les da la ventaja competitiva para tener éxito.

Luego de establecer su misión y visión el siguiente paso fue difundirlo de la forma correcta a su gente, involucrándolos, haciéndolos sentir que son ellos el motor para poder alcanzar sus objetivos, empoderándolos en sus actividades.

Talento Humano dentro de Unilever tiene como principales responsabilidades atraer, desarrollar y retener al mejor talento.

3.1.2 Atraer Talento

Estrategias:

Para atraer al mejor talento Unilever tiene tres programas de inclusión:

1. **Prácticas Empresariales:** Programa dirigido para estudiantes universitarios que deseen realizar prácticas laborales. Unilever apuesta en el talento joven ya que considera que son los futuros líderes de la organización. Para atraer al talento joven universitario, Unilever participa en ferias laborales en la diferentes universidades y realiza "Unilever en tu Clase".

Figura 20: Unilever en tu Clase, UCSG



Esta actividad en que Unilever presenta un caso real de la compañía a grupos de estudiantes universitarios para que ellos lo resuelvan y presenten su análisis frente a un grupo de gerentes de la organización; esta actividad ayuda a dar a conocer más a Unilever y encontrar a los mejores talentos.

2. **Programa de Futuros Líderes – Trainees:** Este programa busca formar talento jóvenes para ser los futuros líderes de Unilever, apunta a los graduados universitarios no mayores de 26 años que tenga disponibilidad de trabajar en cualquier país que se le asigne. Forman

parte de proyectos semestrales rotando en las diferentes áreas; luego de 2 años se gradúan y pasan a cargos gerenciales. Para el reclutamiento se hace un llamado en medios de consumo masivo y campañas de activación.

Figura 21: Programa Trainees



Fuente: Unilever
Elaborado: Unilever. 2012.

3. Profesionales: Para cubrir sus vacantes Unilever realiza procesos de selección exhaustivos mediante sus reclutadoras altamente calificadas.

Las personas que ingresan a Unilever deben de tener pasión por alcanzar los resultados y ser el mejor talento del mercado.

Según la red social LinkedIn en su Ranking 2014 de Empresas más Deseadas para Trabajar en el Mundo Unilever ocupa el 3er. Lugar en el Ranking general y ocupa el 1er. Lugar en su categoría (Consumo Masivo).

Tabla 4: Ranking de Empresas más Deseadas para Trabajar en el Mundo

Empresas más Deseadas por los Profesionales	
1	Google
2	Apple
3	Unilever
4	Microsoft
5	Facebook
6	Amazon.com
7	Procter & Gamble
8	Nestlé
9	Pepsi Co.

Fuente: LinkedIn
Elaboración: Autores, 2015.

Ejecución:

Siguiendo los planes mencionados, Unilever Ecuador ha implementado los tres programas. Ha realizado Unilever en Tu Clase desde el año 2012 en las principales universidades del país, ingresando un promedio de 14 practicantes por año al Go to Market, el beneficio es contar con una base de perfiles talentosos para cubrir posibles vacantes. Trainees se implementó en el 2011 en Ecuador, como resultado fue el ingreso de tres trainees; en la actualidad permanecen dos ellos, los cuáles están próximos a graduarse y convertirse en gerentes dentro de la organización. Profesionales se ejecuta según la necesidad del negocio, es decir, en caso de existir vacantes la reclutadora empieza con la búsqueda de perfiles.

3.1.3 Desarrollar Talento

Estrategias:

Para desarrollar a su talento, implementaron en el 2010 una nueva forma de gestionar a su talento, denominada Cultura de Alto Desempeño, con un conjunto de disciplinas y comportamiento que formen parte del día a día de cada colaborador. Su aplicación fue un gran reto porque requiere un cambio de la forma de trabajar, de pensar e incluso un cambio en los hábitos pero

que su impacto se verá reflejado en los resultados del negocio, lo cual lo analizaremos más adelante.

Los valores organizacionales son el corazón de Unilever desde sus inicios hasta la actualidad.

1. Integridad: Están comprometidos con la integridad, ya que crea su reputación, así que nunca se comprometen en ella. Define cómo se comportan, donde quiera que estén. Los guía a hacer lo correcto para el éxito a largo plazo de Unilever.
2. Respeto: Están comprometidos a respetar porque su gente debe de ser tratada con dignidad, honestidad y justicia. Promueven la diversidad de las personas.
3. Responsabilidad: Están comprometidos con la responsabilidad porque cuidan a sus consumidores, clientes y empleados, así como al medio ambiente y las comunidades en el que operan.
4. Pioneros: Están comprometidos con el espíritu pionero, ya que los ha creado y todavía los impulsa como un negocio exitoso. Les da la pasión por ganar y para crear un futuro mejor.

Los líderes de la organización se aseguran que sus valores sustenten todas las acciones realizadas. Asimismo, son sus valores organizacionales los que impulsan sus estándares de liderazgo (SOL, por su nombre en inglés Standards of Leadership). Los SOL, son un conjunto de comportamientos básicos que se deben de demostrar en las acciones de los colaboradores; estos comportamiento impulsan a los colaboradores a mejorar su rendimiento. Los SOL, son el eje central de la Cultura de Desempeño de Unilever; giran en torno a cinco aspectos que describan la forma de trabajo.

Los Estándares de Liderazgo tienen que ver con la forma de pensar y de actuar de las personas, lo que constituye la cultura organizacional de Unilever. Influyen positivamente en la eficiencia y competitividad del negocio.

Grafica 5: Estándares de Liderazgo



Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2010.

- **Mentalidad de Crecimiento:** Se trata de tener la actitud positiva acerca del futuro de la organización de una forma realista. Es la pasión por ganar buscando nuevas oportunidades. Se refiere al liderazgo competitivo, es la competencia de poseer una ambición de crecimiento estando preparado para asumir retos desafiantes.
- **Foco en el Cliente y en el Consumidor:** Se trata de buscar el bienestar de los consumidores guiándose de las opiniones de los clientes, este comportamiento entiende que su trabajo impacta al consumidor, se trata de liderazgo dirigido por objetivos.

- **Inclinación a la Acción:** Se trata de tomar decisiones rápidas que impacten de una forma positiva al negocio. Significa saber establecer prioridades, promueve la simplificación de procesos y siempre busca resultados positivos. Se refiere a un liderazgo dirigido por la acción.
- **Hacerse Cargo y Responsabilidad:** Se trata de asumir compromisos y hacerse responsable de su cumplimiento y ayuda a las otras personas a cumplir sus objetivos. Se refiere a un liderazgo dirigido por el desempeño.
- **Construcción de Talento y Equipos:** Se trata de desafiar a las personas a dar lo mejor de ella, da el ejemplo con sus acciones, impulsar el trabajo en equipo. Se trata de la pasión por las personas invirtiendo en el desarrollo de ellas dando retroalimentación y dándoles tareas desafiantes.

Que los colaboradores entiendan la importancia de sus funciones es la clave para que los SOL tengan vida dentro de la organización. Junto con los valores organizacionales los colaboradores podrán tener sus momentos de liderazgo impactando a la competitividad de la organización.

Los momentos de liderazgo se tratan de conversaciones honestas con los colaboradores, clientes, proveedores, etc., y de tomar decisiones oportunas. Los momentos de liderazgo con clave fundamental para la construcción de una Cultura de Alto Desempeño, son esas pequeñas acciones que harán una gran diferencia impulsando al rendimiento.

Grafica 6: Base del Ciclo de Cultura de Alto

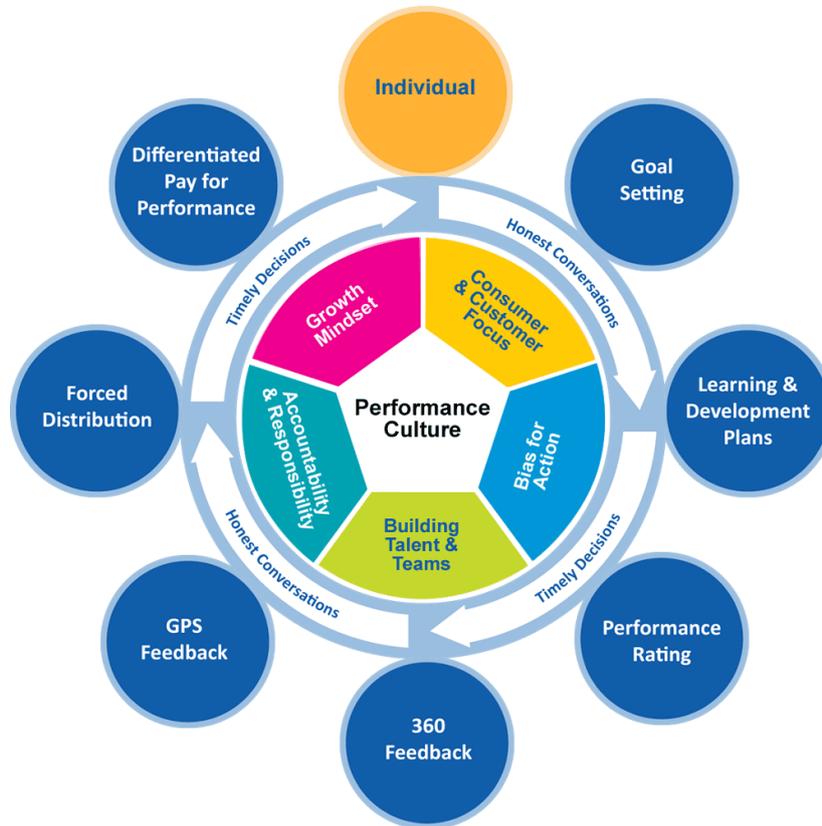


Fuente: Unilever

Elaboración: Unilever, 2010.

La Cultura de Alto Desempeño tiene un ciclo anual iniciando en enero de cada año.

Grafica 7: Ciclo de Cultura de Alto Desempeño



Ciclo de Cultura de Desempeño	
1	Individuo
2	Fijación de Objetivos
3	Aprendizaje y Planes de Desarrollo
4	Calificación de Desempeño
5	Retroalimentación 360
6	Retroalimentación GPS
7	Distribución Forzada
8	Pago Diferenciado por Desempeño

Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2010.

El Ciclo de la Cultura de Desempeño arranca con el individuo, es decir con cada colaborador administrativo de la organización. Al iniciar cada año se

fijan objetivos a cada colaborador administrativo, estos objetivos dentro de Unilever se denominan 3+1. Consisten en tres objetivos de negocio y el +1 es un objetivo de autodesarrollo, que ayudará a incrementar la efectividad en sus funciones y prepararlo para futuros cargos. Los objetivos deben ser "SMART", por sus iniciales en inglés de los siguientes adjetivos.

- Específicos (Specific): los objetivos deben ser precisos y estar detallados de tal manera que quede explícito lo que se espera.
- Medibles (Measurable): Cuantificar los objetivos de manera que se pueda medir el éxito.
- Alcanzables (Achievable): Ser realistas al momento de ser fijados, en relación con presupuestos, equipamiento, etc.)
- Orientados al Resultado (Result Oriented): Los objetivos deben de estar alineados a la misión y visión de la organización.
- Tiempo Determinado (Timed Based): Cuál es el periodo en que se deben de cumplir cada objetivo.

Establecer objetivos "SMART" es una de las herramientas más importantes de la Cultura de Alto Desempeño, la fijación de objetivos impulsan a que las personas alcancen resultados y construyan sus capacidades, ayudando así a tener una organización más eficiente y competitiva.

En la tercera fase del ciclo se encuentra Aprendizaje y Planes de Desarrollo (Learning and Development Plans). Aprendizajes consiste en aumentar el conocimiento mediante cursos o experiencias, Unilever posee una plataforma basada en la web, donde los colaboradores pueden ingresar y realizar diversos cursos de capacitaciones y tener acceso a documentos informativos. Además Unilever tiene un programa anual de capacitaciones para cada área según las necesidades de éstas. Unilever desea que en el ADN de sus colaboradores estén las ganas de crecimiento, por lo que les proporciona este tipo de herramientas tanto presenciales como virtuales para su desarrollo profesional y personal.

En los planes de desarrollo individuales Unilever utiliza el método del "Plan 70/20/10". El plan de desarrollo lo construye cada colaborador guiado por su jefe directo o por el departamento de talento humano. La construcción del Plan de Desarrollo tiene las siguientes fases:

1. Aspirar: Es tener una idea hacia donde se quiere llegar, se debe describir la auto visión de sus funciones actuales, las del mediano plazo y las de largo plazo.
Esta fase está bien hecha si las aspiraciones están basadas en motivaciones personales, si se empieza sin límites y si se tiene claro que un crecimiento no solo significa promociones sino también movimientos horizontales a unas funciones en su mismo nivel.
2. Reflexionar: Una vez que se conocen las aspiraciones, es necesario planear como se van a alcanzar esas aspiraciones y tener claro por donde se va a empezar, para esto es importante reconocer las fortalezas y oportunidades de desarrollo para realizar un plan.

Tabla 5: Plantilla para elaborar reflexión personal – Laboral.

	Fortalezas	Oportunidades de desarrollo Cerrar Brechas
Comportamientos Estándares de Liderazgo		
Conocimiento General y técnico/funcional know-how		
Habilidades Habilidades de pensamiento, destrezas, habilidades interpersonales		
Experiencia Aplicar lo anterior en diferentes contextos de negocio		

Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2012.

Esta fase está bien hecha si uno es realista al momento de reconocer las fortalezas y oportunidades de desarrollo. Si se usa herramientas como la de Retroalimentación 360.

3. Priorizar: Con el fin de cerrar la brecha de donde estas a dónde quiere se llegar, se debe de enfocar en los principales objetivos de desarrollo

que ayuden a potencializar las fortalezas y que ayuden a mejorar las oportunidades. Esta fase está bien hecha si se establecen objetivos específicos para alcanzar las aspiraciones a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 6: Plantilla para Plasmar las

Largo Plazo	Descripción donde se quiere estar, y que le gustaría hacer dentro de 3 a 5 años. Los deseos de Carrera a largo plazo.
Mediano Plazo	Descripción de cómo ve su carrera en un mediano plazo, enumerando las opciones y estableciendo que pueden traerle en términos de experiencia y valor motivacional.
Rol Actual	Descripción de una visión de uno mismo en rol actual, demostrando un compromiso a la excelencia – una visión donde se da lo mejor.

Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2012.

- Realizar el plan: Se debe de identificar las actividades que ayuden al desarrollo profesional y personal, mediante experiencias, relaciones y entrenamiento formal. Para realizar el plan se utiliza el método de 70/20/10. Este método indica que existen tres fuentes de aprendizajes: Informándose, observando y haciendo.

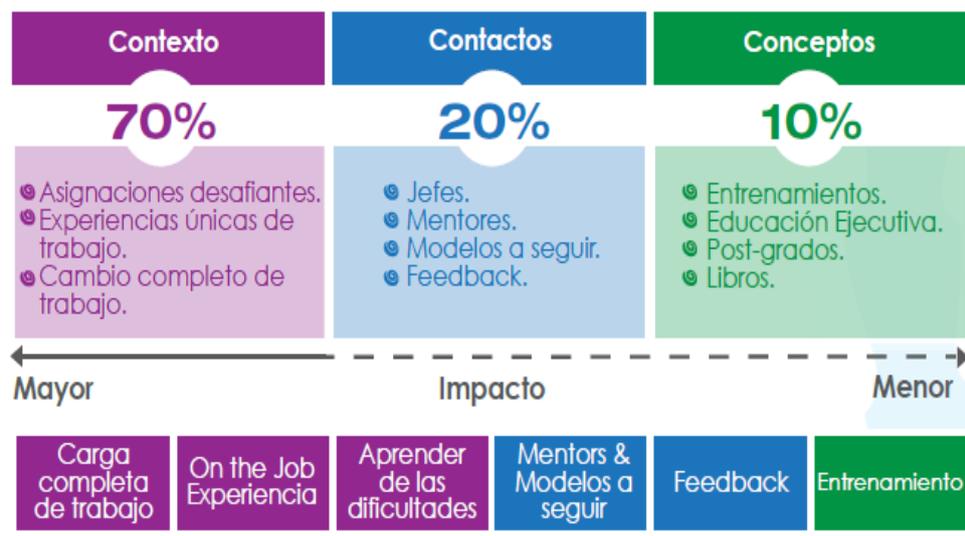
Figura 22: Fuentes de Aprendizaje



Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2011.

El método nos dice que el 70% de las actividades se deben de basar en experiencias desafiantes, incluyendo mayores responsabilidades, liderar proyectos, liderar gente, empezar algo desde cero, experiencias multiculturales, manejar un volumen mayor, entre otras actividades. El 20% de las actividades se deben de basar en relaciones que desarrollen, como tener mentores, conversaciones con expertos, ser sombra de un ejemplo a seguir, incluso se puede aprender de clientes, y proveedores, etc. El 10% de las actividades deben basarse de entrenamientos formales, como capacitaciones y lecturas de libros. Armar el plan de desarrollo es un acto creativo.

Grafica 8: Modelo 70/20/10



Fuente: Unilever
 Elaboración: Unilever, 2011.

Los planes de desarrollo son responsabilidad cada empleado junto con su jefe directo. El plan de desarrollo debe de estar alineado con el objetivo + 1.

5. Hacer, revisar y actualizar el plan: El plan de desarrollo debe de ejecutarse con la misma importancia que los objetivos de negocio por lo que debe de estar presente durante todo el año; es importante que se revise el cumplimiento las actividades periódicamente con el fin de cumplirlas al finalizar el año. El plan correctamente ejecutado ayudará

al desarrollo de las personas, es una guía de los pasos a seguir para el plan de carrera de cada individuo convirtiéndolo más eficiente en su trabajo, su resultado es ganar – ganar, gana el individuo por su desarrollo profesional y gana la organización teniendo al mejor talento capaz de operar de la forma correcta para alcanzar los objetivos del negocio.

En la cuarta fase se encuentra la Calificación de Desempeño (Performance Rating). Los objetivos establecidos al inicio del año son evaluados por cada jefe directo al final de cada año, teniendo una sesión formal de retroalimentación a mitad del año. La sesión de retroalimentación consiste en realizar una revisión de los avances del cumplimiento de los objetivos establecidos y dar una retroalimentación de doble vía basadas en evidencias de comportamientos tanto del colaborador como del jefe directo o personas con quienes trabaje el colaborador evaluado. La evaluación de final de año consiste en revisar el cumplimiento total de los objetivos establecidos y asimismo dar una retroalimentación basadas en evidencias de comportamientos.

La metodología de calificación dentro de Unilever puede ser desde uno hasta 5, según el cumplimiento de los objetivos, a continuación se detalla la metodología de calificación.

- Calificación 1 (Bajo Desempeño): Calificación otorgada a un colaborador cuando este cumple uno o parcialmente dos de sus objetivos.
- Calificación 2 (Desempeño Moderado): Calificación otorgada a un colaborador que cumple dos de sus objetivos o un objetivo y parcialmente dos de sus otros objetivos.
- Calificación 3 (Buen Desempeño): Calificación otorgada a un colaborador que cumple sus objetivos, es decir, que da lo que la compañía le solicitó.
- Calificación 4 (Excelente Desempeño): Calificación otorgada a un colaborador que excede los indicadores de sus objetivos.

- Calificación 5 (Desempeño Sobresaliente): Calificación otorgada a un colaborador que aparte de exceder sus objetivos se involucró en otros proyectos de gran impacto para el negocio.
- NA: Colaboradores que tengan menos de 3 meses en la compañía no son calificados en ese periodo.

Las personas con calificación 2 tendrán un plan de mejoramiento de tres o 6 meses, en caso de que no se cumpla el plan de mejoramiento significa una salida de la empresa. Las personas con calificación 1 saldrán de la empresa.

La siguiente fase es la Retroalimentación 360 (Feedback 360), consiste en una plataforma virtual donde los empleados puedes solicitar retroalimentación a sus superiores, pares y subordinarlos en base a los Estándares de Liderazgo de Unilever (SOL). Estas retroalimentaciones constructivas ayudan al crecimiento profesional de las personas.

La sexta fase es la Retroalimentación GPS (Global People Survey), cada dos años se realizan encuestas a los trabajadores de Unilever sobre como ellos ven a sus líderes, si creen que Unilever invierten en ello, preguntas sobre clima laboral, etc. Los resultados de estas encuestas son públicos y ayudan a los líderes de la organización a tomar medidas correctivas para mejor y seguir haciendo lo que estén haciendo bien. Para que la organización se una organización de una cultura de alto desempeño todos los miembros deben de estar comprometidos, en especial los líderes.

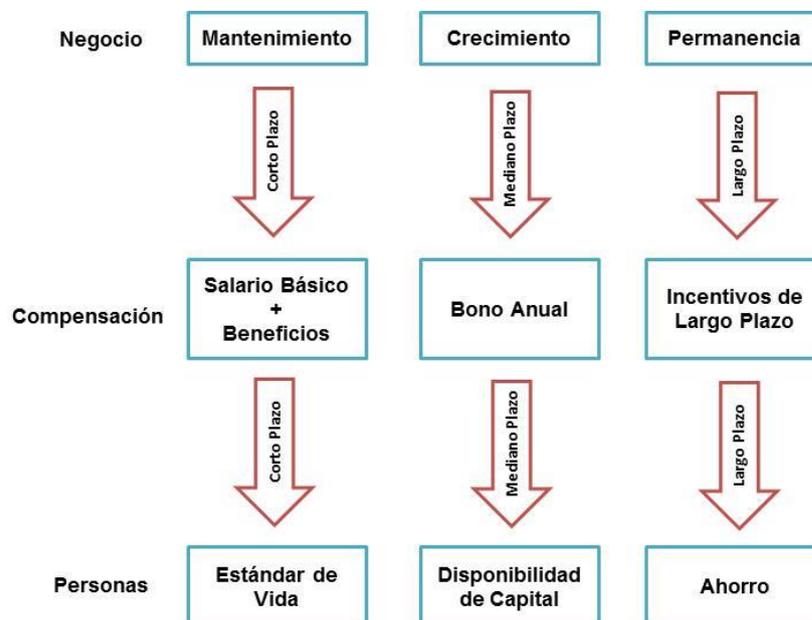
La séptima fase es la Distribución Forzada (Forced Distribution). En esta fase los gerentes de cada área junto con el departamento de gestión de talento humano se reúnen a final de cada año y discuten las calificaciones de cada persona; se denomina distribución forzada ya que talento humano fuerza que las calificaciones sean lo más objetivas posibles basadas en evidencias y al cumplimiento de los objetivos establecidos.

En la última fase se encuentra Pago Diferenciado por Desempeño (Differentiated Pay for Performance): Unilever tiene la política de remuneración que indica que los incrementos salariales se efectúan en abril

de cada año. Unilever Ecuador tiene un presupuesto para realizar los incrementos y establece un porcentaje base de incremento que se otorga al personal cuya calificación fue de 3; para el personal con calificación mayor a 3 el porcentaje de incremento será mayor en base al presupuesto. El personal que tenga menos de 2 no tendrá incremento salarial. Dentro de la política de remuneración también se encuentra el pago de un bono anual de desempeño, el pago del mismo se realiza igual que el incremento salarial.

Las escalas salariales de Unilever reflejan el rango de remuneraciones pagadas en el mercado en posiciones semejantes y son revisadas periódicamente mediante encuestas del mercado del país, con esto se garantiza que los paquetes de compensación estén diseñados para atraer y retener al mejor talento del mercado. El desempeño es compensado a través del balance de corto, mediano y largo plazo basado en el resultado del negocio.

Grafica 9: Plan de Compensación Monetaria



Fuente: Unilever
Elaboración: Autores, 2015.

Con esta última fase se cierra el ciclo anual de alto desempeño. Para que el ciclo de alto desempeño y la cultura de alto desempeño tomen realmente vida es indispensable el compromiso de todos los integrantes, en especial de los líderes de cada área.

Desde el 2012 Unilever cuenta con una plataforma virtual denominada Talent Plus Online. Es una herramienta netamente de talento donde cada persona debe de crear su perfil, incluyendo información como la de una hoja de vida. Esta herramienta permite que las personas apliquen a puestos de trabajo tanto en Unilever Ecuador como en Unilever global.

Asimismo, dentro de esta herramienta las personas deben de cargar sus objetivos anuales; tanto en la retroalimentación de mitad de año como la del fin de año, se deberán de cargar dichas retroalimentaciones al perfil de cada persona y asentar la calificación. El plan de desarrollo también se deberá cargarlo al Talent Plus Online.

Ejecución:

La implementación de una cultura de alto desempeño es un reto muy desafiante y se requiere el compromiso tanto de talento humano como de los líderes de las demás áreas. Esta forma de gestionar talento fue ideada por Unilever Global; para la implementación en Unilever Ecuador fue necesario un entrenamiento exhaustivo al equipo de talento humano ya que ellos son los principales promotores; una vez que talento humano adquirió todo el conocimiento, realizaron varios talleres al resto del personal para dar a conocer y explicar todas las fases del ciclo de cultura de alto desempeño. Anualmente se realiza un promedio de 4 talleres para reforzar el ciclo de cultura de alto desempeño y es tema principal en las inducciones de todo personal que ingrese a la organización.

Figura 23: Talleres de Cultura de Alto Desempeño



Fuente: Unilever
Elaboración: Unilever, 2013.

Siguiendo sus estrategias de desarrollo de talento, Unilever Ecuador implementa módulos de entrenamiento según las necesidades de cada área. Para los años de estudio de este proyecto el área más crítica fue el área de ventas por lo que se realizó un programa de capacitaciones denominado "Unileversidad de Ventas" el cual consiste en de entrenamientos de finanzas, técnicas de ventas, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

3.1.4 Retener Talento

Estrategias:

Como mencionamos al inicio de este capítulo, los factores motivacionales dependen de cada persona, y es la motivación el factor más importante para construir el empoderamiento de las personas hacia la empresa y así garantizar su permanencia en ella.

Para garantizar la retención del personal, talento humano de Unilever se preocupa por cubrir los principales factores motivacionales. Su paquete remunerativo es competitivo frente al mercado; este paquete remunerativo incluye sueldo y bono por desempeño, seguro de vida, seguro de salud cubierto al 70%, transporte, alimentación más todos los beneficios legales.

Bajo su programa de "Un Lugar Genial para Trabajar", Unilever tiene varias actividades de integración, más beneficios adicionales y planes de reconocimiento por desempeño que ayudan a mejorar su clima laboral y a mantener a su personal motivado.

Ejecución:

Unilever Ecuador se preocupa por mantener motivado a su personal por lo que ejecuta varios beneficios adicionales a los legales, como:

- Cumpleaños: Consiste en decorar el puesto del cumpleaños y se hace entrega de un kit de productos de la empresa y en el boletín mensual se publica la foto del cumpleaños.
- Alimentación: Cubierto al 100% los almuerzos para el personal que hace oficina en las instalaciones de Unilever, para personal de ventas se otorga un bono de alimentación.
- Break: Diariamente se realiza un break a las 9:30 am donde se sirve en el área de la cafetería un refrigerio.
- Transporte: Cubierto al 100% hay rutas de expresos para las personas que deseen usarlas.
- Padres Abordo: Para las futuras madres de Unilever, se les da un refrigerio en la mañana y en la tarde con el menú que ella decidan, adicional el expreso para ellas es puerta a puerta durante su periodo de gestación. Se realiza un baby shower trimestral incluyendo a las esposas embarazadas de los trabajadores. Cuando nace el bebé, se hace una visita y se entrega una pañalera con productos Unilever.
- FlexiFriday: Los viernes de cada semana es opcional trabajar 6 horas. Unilever es flexible con sus horarios y permisos, siempre y cuando el colaborador cumpla sus actividades.
- Viernes Loco: El último viernes de octubre de cada año, se realiza una actividad de integración donde las áreas se disfrazan y arman una mini obra sobre la temática que se establezca.
- Día de la Familia: Un día al año se realiza una jornada donde los trabajadores pueden llevar a sus familiares y visitar con ellos las plantas y ver todos los procesos de Unilever.

- Vida Saludable: Las personas que deseen pueden inscribirse en el plan dieta para que sus almuerzos seas alimentos bajos en calorías y dos veces a la semana hay clases de gimnasia en las instalaciones.
- Convenios con otras empresas para descuentos (Movistar, Anglo, Agencias de Viajes, etc)
- Mercalever: Hay un market donde los colaboradores pueden comprar productos de Unilever a un precio inferior a lo que se encuentra en el mercado.
- Acercádonos: Consiste en desayunos con colaboradores al azar con el fin de escucharlos como se sienten, conocer que cosas creen que se deberían de mejorar; con estos comentarios talento humano realiza los planes de mejora.

Estos son los principales beneficios que Unilever tiene con sus colaboradores, a esto se suman las celebraciones de fechas especiales como San Valentín, Día de la Madre y del Padre, Navidad, etc.

Se realizan reconocimientos mensuales por desempeño tanto para el personal de ventas como para el personal administrativo. Se entrega un diploma y un bono de compra en el Mercalever y en el boletín mensual se publica la foto.

3.2 Impacto de la Gestión de Talento Humano en Kimberly Clark Ecuador.

De acuerdo a la revista Ekos en un artículo publicado el 31 de marzo el 2014 analiza la gestión del talento humano en la multinacional con 18 años de trayectoria en el Ecuador, donde podemos indicar que para los empleados puedan llegar a trabajar en un gran lugar demanda de mucho esfuerzo, confianza, comunicación y cumplimiento.

Para Kimberly Clark la gente es quien hace una empresa un gran lugar para trabajar y muestra de ese aporte los hacen los empleados que se encuentran en las plantas de producción de muchas marcas.

A partir de la implementación del Great Place to Work para la industria la palabra felicidad se ha vuelto importante en el día a día, esto hizo que Kimberly Clark en el año 2013 se ubique en el ranking número 4 de 500 empresas en el Ecuador.

El primer factor para obtener un ambiente laboral exitoso se basa en la cultura de la compañía, que se transmite a cada trabajador y que lo hace sentir como si estuviera en su hogar.

El Gerente de Liderazgo y Cultura Henry Ramírez señala que una empresa impulsa valores, que cree y promueve su cultura todos los días y traza metas para mejorar, sin duda, se convierte en un buen lugar para trabajar.

Los programas que implementa la industria para obtener resultados y motivar a sus empleados alcanzar un mayor crecimiento profesional se basa principalmente en las experiencias, en artículo publicado cita que es muy común que en la compañía los empleados roten en varias áreas, realizando un cross training o se incorporen en un cross border a otra región donde este asentada la multinacional.

En el 2013 se implementó un programa llamado “Lo lograste”, se trata de una herramienta que sirve para resaltar los logros más importantes y conductas destacadas en el comportamiento One K-C, que significa construir un talento, pensar como cliente, mejorar continuamente, ganar conscientemente, tomar decisiones y construir confianza.

Los equipos de trabajo tienen reuniones semanales donde los líderes tienen que comunicar todo lo ocurrido en la semana laboral y adicional trimestralmente la Gerencia transmite los resultados de la compañía en tema de rentabilidad, desempeño entre otros temas de interés.

Cuando Kimberly incorpora un nuevo empleado a la industria lo primero que hace es una clase de inducción para dar a conocer la cultura que se maneja dentro de la compañía, las áreas de trabajo, objetivos que persigue la empresa y pone a conocimiento que la comunicación es la parte clave del cumplimiento de los objetivos y metas.

En cualquier momento los colaboradores pueden ser reconocidos por sus compañeros, el empleado que tenga mayor número de reconocimientos son invitados a la celebración de fin de año y nombrados como “Rol Model”.

Desde el año 2006 la multinacional trabaja en tema de clima laboral entre los empleados para mejoramiento del ambiente, aplican las siguientes prácticas:

- Focus group
- Feedback
- Evaluación de desempeño

Pero la mejor practica para ellos es escuchar a su colaborador en el momento oportuno.

Tener una cultura ganadora requiere de un equipo visionario y comprometido.

De acuerdo a una entrevista realizada a una colaboradora de Kimberly Clark nos indicó que se siente muy a gusto en la compañía, debido a que se preocupan por los intereses, metas y sueños que ellos tiene y cuentan con buenos programas que los ayuda a motivarlos y hacerlos líderes y emprendedores.

Los proyectos que Kimberly Clark Ecuador implementa son los siguientes:

- La milla extra: consiste en contribuir con un proyecto ya sea del área donde está laborando o de otra, donde se toma en cuenta el plus que los colaborados aportes.
- La tarjeta de reconocimiento: los colaboradores ganan estas tarjetas por aportar en los programas de manera eficiente y eficaz.
- Pausa activa: el Departamento Medico realiza visitas constantes en diversos departamentos de la compañía, como objetivo de que los colaboradores realicen una pausa en sus actividades para que se

efectúen ejercicios de estiramiento para que a la larga el estar permanentemente realizando una actividad no repercuta en la salud de los colaboradores.

- Cascada de los Gerentes: son eventos que se realizan tres veces al año, el primer evento es para los Gerentes líderes y se invitan a los colaboradores que obtuvieron una tarjeta de reconocimiento debido a su plus o esfuerzo generado en cualquier proceso; la segunda y tercera cascada es realizada para todos los colaboradores donde se forman dos equipos para que reciban charlas de motivación, acompañado de una fiesta en un hotel, fiesta que sirve para dar a conocer los resultados del año y el cumplimiento de los objetivos.

3.3 Impacto de la Gestión de Talento Humano en Nestlé Ecuador

Nestlé es una multinacional inspirada en las personas, cabe indicar que uno de sus principales objetivos corporativos es el bienestar de sus colaboradores.

De acuerdo a Anabella Rodríguez, jefa de Recursos Humanos comenta en el artículo publicado por la Revista Vistazo el 21 de Junio del 2013, que se utiliza como herramienta imprescindible la capacitación y planificación de los objetivos personales y profesionales, técnicas que les genera oportunidades de crecimiento profesional ya sean dentro de Ecuador o en otra planta a nivel mundial.

También comenta que para todo proceso de selección, se realiza la búsqueda interna para llenar vacantes y cuenta con un plan de sucesión que busca llenar posiciones críticas con aquellos colaboradores que han desarrollado anticipadamente las habilidades y destrezas que requiere la posición deseada.

Para Nestlé Ecuador escuchar a sus colaboradores, consumidores y clientes es primordial, los procesos de cada Área son mejores a partir de la

sugerencia del equipo humano y las sugerencias de los consumidores desde su centro servicio del consumidor para obtener mejoras ideas de promociones, actividades, entre otras.

3.3.1 Diez principios de Actividad Empresarial:

Consumidores:

1. Nutrición, Salud y Bienestar.
2. Garantía de calidad u seguridad de los productos.
3. Comunicación con el consumidor.

Derechos Humanos y prácticas laborales:

4. Derechos humanos en nuestra actividad empresarial

Nuestro personal:

5. Liderazgo y responsabilidad personal
6. Seguridad y salud en el trabajo

Proveedores y clientes:

7. Relaciones con proveedores y clientes.
8. Agricultura y desarrollo rural.

El medio ambiente:

9. Sostenibilidad medioambiental
10. El agua.

Luego de haber mencionado los diez principios de actividad empresarial de Nestlé podemos indicar que la multinacional se preocupa de los derechos humanos, prácticas laborales y sus colaboradores, los cuales para el cumplimiento de ellos se apoya plenamente en las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo, también pretenden ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas sus actividades empresariales.

De acuerdo a sus principios la clave del éxito está en el personal que contratan, ya que ellos deben contar con una actitud digna y de respeto

mutuo, esperando que todos sus colaboradores contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad personal.

Contratan a personas competentes y motivadas que respeten sus valores, ofrecen igualdad de oportunidad de desarrollo y promoción profesional, protegen la privacidad y no toleran ninguna forma de acoso o discriminación.

Están comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionadas con el trabajo y con la protección de sus empleados, contratistas y demás personas que intervengan en su cadena de valor.

De acuerdo a la página web de Nestlé los principios de Gestión y Liderazgo describen la cultura y los valores básicos que esperan que defiendan a sus colaboradores, así como los atributos necesarios para tener éxito en la gestión y el liderazgo.

También cuentan con un código de Conducta Empresarial que especifica determinados estándares mínimos no negociables en áreas claves del comportamiento de sus empleados, como el cumplimiento de la legislación, conflictos de interés, competencias desleales e infracción de los derechos de propiedad intelectual, soborno y extorción del principio N°10 del Pacto Mundial y creen en la importancia de la libre competencia y están obligados actuar con integridad en todas las situaciones.

La política de Recursos Humanos señala actitudes tales como el respeto mutuo, la confianza y la transparencia en la relación con los demás y promueve una comunicación y cooperación abierta; su éxito a largo plazo depende de la capacidad de atraer, desarrollar, proteger y retener a los empleados idóneos y mejor cualificados.

Respetan los convenios internacionales sobre los derechos de los empleados, no toleran la discriminación por motivos de origen, nacionalidad, religión, raza, sexo, edad u orientación sexual, ni permiten ningún tipo de

acoso verbal o físico basado en cualquiera de los motivos antes expuestos ni en ningún otro.

Los proyectos que realiza Nestlé en cuanto a la gestión de talento humano los detallamos a continuación:

- **Develop People:** Este proyecto fue implementado el 1 de Octubre del 2012 a cargo de la Gerente de Recursos Humanos Anabela Rodríguez, proyecto que fue creado para dar iniciativa de desenvolver personas, extractos de los documentos corporativos de la Empresa, y una síntesis de nuevas competencias necesarias para el profesional .

Nestlé “On the Move”, se basa en el rumbo de una organización plana a flexible, la empresa está en una transformación de una organización jerarquizada hacia una organización de red, donde los conceptos como comando, experiencia, coherencia y disciplina serán substituidos por alineamiento, insight, cooperación e iniciativa. Pasará de una empresa orientada a procesos a una empresa orientada a resultados.

Para que esto suceda hay que identificar, reconocer y poner en práctica las nuevas competencias que Nestlé está adoptando en todo el mundo, porque la correcta aplicación de estas competencias en el día a día hará que Nestlé Ecuador está alineada con la estrategia global.

- **Competencias:** Es un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos reunidos en una persona en ejercicio de sus actividades profesionales. Para mantener a la empresa competitiva y actualizada las competencias son definidas en base a los documentos corporativos.

Gráfica 10: Modelo de Competencias - Nestle Leadership Framework



Fuente: Nestlé

Elaboración: Autores, 2015.

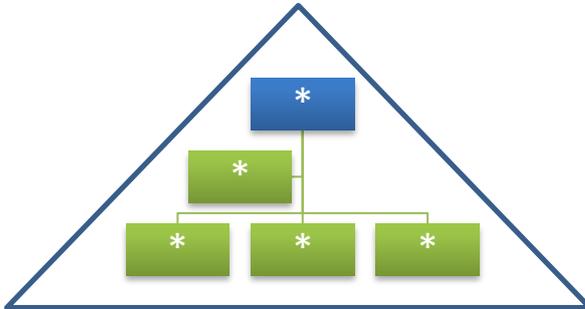
3.2.2 Rumbo a una organización Plana y Flexible

Nestlé está en proceso de evolución, de una empresa orientada procesos rumbo a una organización volcada a resultados. Esto gracias a la implementación de un modelo de estructura en red más plana y flexible. Esa red atiende los requisitos del negocio de hoy y del mañana, garantizando una organización atenta al mercado y creativa.

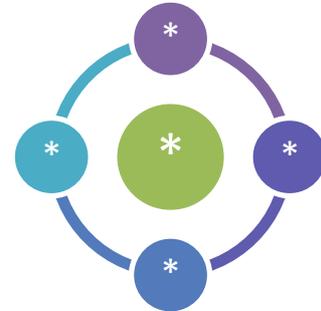
Gráfica 11: Modelo de Competencias

DE	A
Jerarquía	Red
Mando	Alineamiento
Experiencia	Perspiciacia
Competición	Cooperación
Disciplina	Iniciativa
Nacional – Funcional	Internacional – Interfuncional
Orientación Tareas	Orientación Resultados.

Orientada a Procesos



Orientada a Resultados



Fuente: Nestlé
Elaboración: Autores, 2015.

Una estructura plana y flexible es responsable por aumentar la eficiencia y motivación de los colaboradores. También es una herramienta importante para atraer y retener a aquellos profesionales que pueden contribuir con los resultados y trabajar en estructuras más ligeras, motivadoras y dinámicas.

Por lo tanto, la implantación de estructuras más ligeras necesita un examen minucioso de la organización y de la atribución de responsabilidades y objetivos de cada colaborador, de forma de no generar frustraciones. La delegación de una tarea va de dar una comunicación apropiada, encaminada conjuntamente con la práctica de delegación indispensable para una organización plana.

En este principio se requiere de un estilo gerencial más inspirador y menos jerárquico exigiendo confianza y respeto en todas las relaciones entre los profesionales. Una colaboración plana de todos pasa a ser un requisito y ya no solamente una manera de relacionamiento social. Todas las personas que trabajan en Nestlé deben demostrar liderazgo y sentido crítico en los negocios, factor que deberá ser puesto en consideración en los procesos de reclutamiento de los nuevos talentos.

Con la reducción de los niveles gerenciales propuestos por esta estructura más plana y menos jerárquica, el desarrollo lateral de los colaboradores deberá recibir mayor atención y la ampliación de sus responsabilidades

enriquecerá el contenido de la función aumentando el nivel de la remuneración. Por lo tanto la política de remuneración será adaptada progresivamente, siguiendo una serie de recomendaciones de acuerdo con el crecimiento horizontal de responsabilidades y competencias demostradas por el colaborador.

Este nuevo modelo de estructura ayuda para tener un nuevo equilibrio entre la vida profesional y laboral con el objetivo de generar mayor motivación para el equipo; enfocándose en la eficiencia para buscar los resultados de la empresa.

Capítulo 4

4 Análisis del impacto de la gestión de talento humano.

Es importante realizar un análisis del impacto de la gestión de talento humano para comprobar su efectividad de implementación. En este capítulo analizaremos mediante datos cuantitativos el impacto en la competitividad empresarial; para esto nos basaremos en datos de importantes rankings nacionales que serán explicados más adelante y por su puesto en datos económicos de las empresas mencionadas.

Haciendo referencia a lo mencionado en el capítulo 2 sobre el Reporte Global de Competitividad 2013 – 2014, Ecuador mejoró 15 puestos en el ranking en comparación al reporte del año anterior; en lo que respecta al indicador de desempeño de pilar de educación superior y capacitación en el sub-pilar de capacitaciones al personal se presentó un incremento de 29 puestos, ubicando a Ecuador en el puesto 61. La inversión en talento humano lleva dos años consecutivos ocupando el primer lugar en inversiones en el país, seguido por infraestructura y tecnología; estas inversiones demuestran el interés de las organizaciones por mejorar sus principales recursos, enfocándose con mayor importancia en el talento humano, con esto han mejorado su competitividad empresarial.

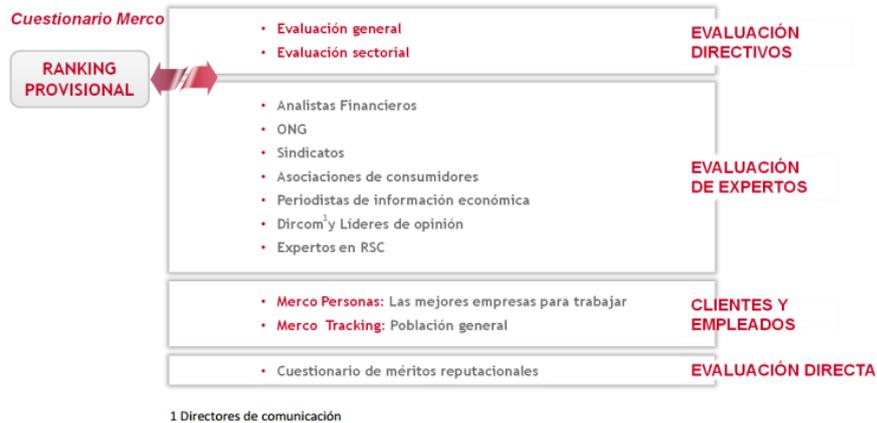
Según un trabajo de investigación de la Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo "La Importancia de los Recursos Humanos en la Eficiencia de la Empresa" elaborado por Susana Garijo de Miguel, indica que la clave para que una organización sea competitiva y sostenible en el tiempo es proporcionar a los trabajadores recursos necesarios y la confianza para realizar sus funciones. En este mismo estudio, se analiza la eficiencia empresarial basada en la gestión de los recursos humanos en Google; hacemos hincapié en este análisis para resaltar los resultados positivos de la gestión de talento humano en una de las más grandes empresas a nivel

mundial. No hace falta presentar a Google pero resaltamos que se encuentra dentro del top 25 de las empresas más grandes a nivel mundial así como también en el top 25 de las empresas más deseadas para trabajar. El recurso más importante para Google no es la tecnología, es su personal puesto que ellos son los creadores de las tecnologías, por tal motivo se invierte recursos en la gestión de talento humano. Google cuenta con una forma peculiar de administrar a su personal, sus oficinas son catalogadas como las más divertidas, por sus canchas deportivas, toboganes, cafeterías de varias temáticas, lugares de relajación e incluso lugares para tomar pequeñas siestas. Valoran el tiempo personal de sus trabajadores, no existen estructuras jerárquicas, el personal puede vestirse según su personalidad y por su puesto sus paquetes de compensación y sus constantes entrenamientos hacen que su personal permanezca y sea fiel a la organización y esta sea una de las empresas más competitivas a nivel mundial. Se considera a Google como ejemplo a seguir en cuanto a la gestión de talento humano por sus buenas prácticas.

4.1 Ranking Merco

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) es un ranking de medición de reputación empresarial, es uno de los monitores más referentes del mundo. El ranking se lo realiza por país en base a los puntos de vistas del público y de las propias organizaciones.

Grafica 12: Metodología de Calificación



Fuente: Merco
Elaboración: Merco, 2010.

El Ranking Merco en Ecuador se lo ha realizado en los años 2011 y 2013 por lo que presentaremos los resultados de dichos años.

Unilever Andina Ecuador en el 2011 ocupa dentro del ranking general el puesto # 35 y en el 2013 ocupa el ranking # 15, por lo que se puede evidenciar su escala en el ranking veinte puestos a favor de la organización.

Analizando el sector al que pertenece Unilever, que es el sector de Cosméticos e Higiene, en el 2011 conformado por 4 empresas participantes ocupa el puesto # 3. Para el 2013 dentro de su sector con 5 empresas participantes ocupa el puesto # 2.

La escala de puestos en el ranking Merco se debe entre otros factores al crecimiento en ventas, a sus acciones de responsabilidad social, clima laboral; sin embargo es importante destacar que la médula esencial en si es operada por personas por lo que en este ranking se puede observar el impacto positivo de la gestión de talento humano.

Haciendo el análisis en comparación a las otras dos empresas mencionadas en este proyecto se puede observar el siguiente comportamiento.

Tabla 7: Ranking Merco 2011 y 2013 de las Empresas en Estudio

	Ranking 2011	Ranking 2013	Escalas en el Ranking 2011 vs. 2013
Nestlé Ecuador	4	3	1 puesto
Unilever Andina Ecuador	35	15	20 puestos
Kimberly Clark Ecuador	41	26	15 puestos

Fuente: Merco
Elaboración: Autores, 2015.

Estos indicadores nos demuestran que las tres empresas han escalado su ranking 2011 vs 2013. Nestlé lidera a las tres empresas y se encuentra muy cerca de ser el top 1 en el ranking Merco. Sin embargo realizando el análisis entre Unilever y Kimberly Clark, ya que estas dos empresas pertenecen al mismo sector, se puede observar que Unilever gracias a sus estrategias implementadas escaló cinco posiciones más que Kimberly.

En la tabla a continuación presentamos el comportamiento del ranking Merco según el sector Cosméticos e Higiene.

Tabla 8: Ranking Merco 2011 y 2013 sector Cosméticos e Higiene

	Ranking 2011	Ranking 2013	Escalas en el Ranking 2011 vs. 2013
Yanbal Ecuador	1	1	Se mantiene en el top 1
Productos Avon	2	5	baja al último puesto del sector
Unilever Andina Ecuador	3	2	escala 1 puesto
Kimberly Clark Ecuador	4	3	escala 1 puesto
Colgate Palmolive		4	Ingresa al ranking

Fuente: Merco
Elaboración: Autores, 2015.

4.2 Ranking EKOS

Revista EKOS realiza anualmente rankings de las empresas más grandes del país basados en datos oficiales del Servicio de Rentas Internas y de la Superintendencia de Bancos y Seguros. En este ranking son consideradas

las empresas privadas y mixtas cuya facturación anual sean superiores a USD 100 000.

El comportamiento de Unilever y de las otras dos empresas analizadas en este proyecto se lo visualiza en la tabla a continuación.

Tabla 9: Ranking Financiero EKOS

	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013
Nestlé Ecuador	12	15	18	19
Unilever Andina Ecuador	38	44	43	41
Kimberly Clark Ecuador	103	95	98	108

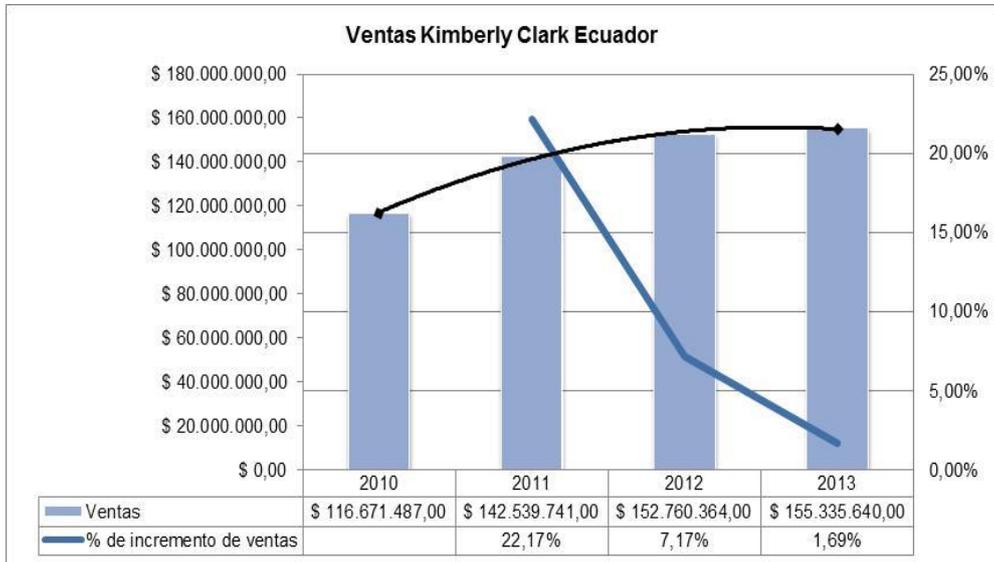
Fuente: EKOS
Elaboración: Autores, 2015.

De este ranking podemos analizar que Nestlé Ecuador anualmente va bajando su ranking; Kimberly Clark para los años 2011 y 2012 sube su escala dentro del ranking pero el 2013 baja 10 posiciones; a diferencia de Unilever que sufre una caída en el 2011 pero en el 2012 y 2013 se recupera subiendo de ranking, mientras que las otras dos empresas sufren caídas de ranking.

4.3 Análisis de Ventas

Las ventas reportadas de Unilever Andina Ecuador para el periodo de estudio 2010 – 2013 podemos visualizar un incremento anual de ventas. Para el año 2011 en relación al 2010 tuvo un incremento del 10,45%, mientras que para el 2012 con relación al 2011 tuvo un incremento del 6,37%, recuperando su porcentaje de incremento en el 2013 en comparación con el 2012 con un crecimiento del 8,83%.

Grafica 13: Evolución de Ventas Unilever Ecuador 2010 - 2013



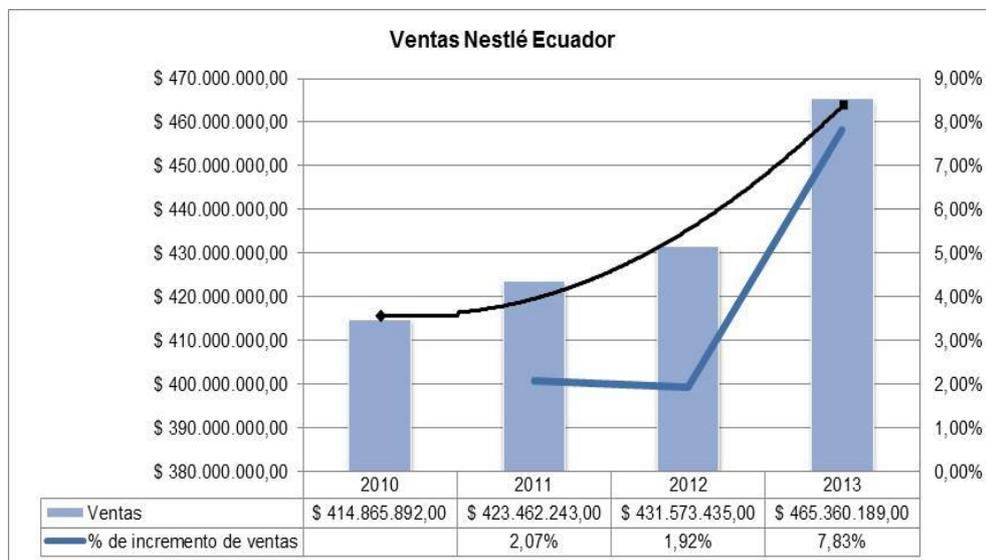
Fuente: Indicadores Financieros EKOS
Elaboración: Autores, 2015.

Grafica 14: Evolución de Ventas Nestlé Ecuador 2010 -2013



Fuente: Indicadores Financieros EKOS
Elaboración: Autores, 2015.

Grafica 15: Evolución de Ventas Kimberly Clark Ecuador 2010 -2013



Fuente: Indicadores Financieros EKOS
Elaboración: Autores, 2015.

Al realizar el análisis comparativo entre las 3 empresas podemos observar que el porcentaje sostenido en el tiempo es el de Unilever Andina Ecuador. Nestlé en ningún año del periodo de estudio creció en doble dígito a comparación de Unilever que en el 2011 creció un 10,45%, Kimberly Clark en el mismo año incrementó su volumen en ventas en un 22,17% mientras que Nestlé incrementó su ventas un 2,07%. Para el 2012, la de mayor incremento en ventas fue Kimberly Clark con un 7,17% mientras que Unilever un 6,37% y Nestlé tan solo 1,92%. No obstante, en el 2013 Kimberly Clark creció solo el 1,69%, mientras que Unilever creció un 8,83% y Nestlé un 7,83%.

Como podemos apreciar en las gráficas de ventas de las empresas en mención, en el 2012 todas sufren una caída en el crecimiento de ventas, esto se debe entre otros factores al cupo asignado para importar productos y materias primas. Las tres empresas utilizan porcentajes considerables de materia prima del exterior, así como también venden productos de sus marcas fabricados fuera del país.

Para Unilever Ecuador, empresa en estudio, la caída de sus ventas causó a la vez su caída de su clima laboral por el no cumplimiento de objetivos; en el 2012 Unilever Ecuador contaba con una estructura de ventas encargada de portafolios de todos los productos no siendo especialistas en un segmento específico. La caída de las ventas trajo como consecuencia la necesidad de realizar varios ahorros administrativos, por lo que los presupuestos asignados para entrenamientos, actividades de motivación, mejoras de infraestructuras, alzas de sueldos y pago de bonos por desempeño, entre otros, no pudieron ser utilizados afectando así su clima laboral.

En el 2013, Unilever Ecuador y Nestlé Ecuador se recuperan en sus crecimientos de ventas, mientras que Kimberly Clark Ecuador sigue cayendo. Pero, ¿Qué hizo que Unilever Ecuador crezca con un mayor porcentaje?, en cuanto a la gestión de talento humano en el 2013, se realizaron varias mejoras, la estructura de ventas se parte en dos grandes divisiones, una división se encarga de vender todo el portafolios de helados, mientras que la otra división se encarga de vender los productos de cuidado personal y hogar y el segmento de margarinas. Se dictaron nuevamente módulos de entrenamiento especializado para las áreas críticas (ventas, mercadeo y canales). Se implementó la herramienta virtual del modelo de Cultura de Alto Desempeño, mencionado en el capítulo anterior. Y por supuesto, el 2013 fue año lleno de actividades de motivacionales

4.4 Ranking Gestión

Gestión se dedica a la investigación y análisis del acontecer económico y social tanto nacional como internacional; realiza un ranking de las empresas más prestigiosas. Gestión fue la primera publicación periodística en publicar rankings de empresas. Su ranking comprende variables sociales, ambientales, económicas, tecnológicas, entre otros.

Para este análisis usaremos el ranking de las empresas con mayor desempeño del periodo en estudio.

Figura 24: Metodología de cálculo para el índice de desempeño

El índice de desempeño corresponde a la fórmula: $D = (0,33R + 0,33C + 0,33E)Zd$
 Donde:
 X = Institución • K = Número de instituciones • Y = Promedio simple de la lista para cada ratio = $E x / k$
 R = Índice de Rentabilidad = $0,5r1 + 0,5r2$ • $r1$ = Coeficiente relativo del ratio Utilidad neta / Patrimonio = $Xr1 / Yr1$ • $r2$ = Coeficiente relativo del ratio Utilidad neta / Activos = $Xr2 / Yr2$
 C = Índice de Confabilidad = $1-c1$ • $c1$ = Coeficiente relativo del ratio Activos / Patrimonio = $Xc1 / Yc1$
 E = Índice de Eficiencia = $e1$ • $e1$ = Coeficiente relativo del ratio Utilidad neta / Ventas = $Xe1 / Ye1$
 Zd = Mayor índice de desempeño de la lista

Fuente: Revista Gestión
 Elaboración: Revista Gestión.

Tabla 10: Gestión Ranking Índice de Desempeño

	Unilever Ecuador	Nestlé Ecuador	Kimberly Clark Ecuador
2010	1	92	15
2011	na	98	19
2012	32	98	na
2013	44	89	na

Fuente: Revista Gestión
 Elaboración: Autores, 2015.

Este ranking está conformado por las 100 empresas con mayor índice de desempeño. Para los años que las empresas no forman parte de la lista se ha indicado como na.

4.5 Análisis Salarios, Sueldos y demás Remuneraciones

Este análisis se basa en los Balances Generales reportados en la página web de la Superintendencia de Compañía desde el periodo del 2010 hasta el 2013, podemos verificar la inversión de las tres multinacionales en lo que respecta a salarios, sueldos y demás remuneraciones.

Las tres multinacionales caen en el año 2012, debido a que ese año se presentaron las restricciones de las importaciones en el país y tuvieron que

realizar ajustes a sus presupuestos y muchas de ellas no pudieron cumplir con sus metas del año.

Podemos destacar que Unilever Andina Ecuador tuvo una gran inversión en el año 2010 por el crecimiento de su nómina, dicho crecimiento se da gracias a los proyectos de gestión de talento humano implementados desde ese año, posterior a ello se mantuvo con una inversión constante.

Kimberly Clark Ecuador mantiene una tendencia similar a la de Unilever Andina Ecuador pero se conserva por debajo de ella, mientras que Nestlé Ecuador se encuentra sobre las dos multinacionales estudiadas, debido a que tiene una mayor cantidad de empleados a nivel nacional.

Nestlé Ecuador se mantiene por encima de las dos multinacionales debido a que tiene una mayor nómina de trabajadores, pero la tendencia es similar a la de las otras dos multinacionales en estudio.

Luego de este análisis salarial podemos observar que las tres industrias tienen una gran inversión en lo que son bonificaciones y remuneraciones, eso se debe al nuevo concepto de administrar el talento humano que ha generado un gran impacto a las industrias y las ha beneficiado tanto en lo económico como en el clima laboral.

Debemos tener en cuenta que la remuneración justa hacia empleados es una gran fuente de motivación para el desarrollo de sus actividades y objetivos dentro de la institución ya que los hace sentir que su trabajo es reconocido y valorado por los grandes mandos que lideran las instituciones.

Tabla 11: Salarios, Remuneraciones

Kimberly Clark	2010	2011	2012	2013
Sueldos y salarios y demas remuneraciones que constituyen materia gravada del iess	\$ 6,558,549.42	\$ 4,365,755.74	\$ 4,579,668.35	\$ 4,987,238.96
Beneficios sociales, indemniz y otras remuneraciones q no constituyen materia del iess	\$ 1,158,632.33	\$ 713,826.98	\$ 195,760.59	\$ 2,283,967.40
Aporte a la seguridad social	\$ 1,088,931.67	\$ 744,044.54	\$ 859,399.68	\$ 976,204.93
Gastos de planes de beneficios a empleados	\$ -	\$ 159,203.79	\$ 159,309.03	\$ 203,912.12
Honorarios, comisiones, y dietas a personas naturales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Unilever Ecuador	2010	2011	2012	2013
Sueldos y salarios y demas remuneraciones que constituyen materia gravada del iess	\$ 7,689,397.21	\$ 7,689,397.21	\$ 3,997,011.81	\$ 4,707,369.10
Beneficios sociales, indemniz y otras remuneraciones q no constituyen materia del iess	\$ 1,664,181.82	\$ 1,664,181.82	\$ 2,322,022.37	\$ 1,692,301.18
Aporte a la seguridad social	\$ 1,366,149.53	\$ 1,366,149.53	\$ 330,684.29	\$ 952,154.80
Gastos de planes de beneficios a empleados	\$ -	\$ 365,304.00	\$ -	\$ -
Honorarios, comisiones, y dietas a personas naturales	\$ 377,843.78	\$ 377,843.78	\$ 232,628.91	\$ 314,597.19

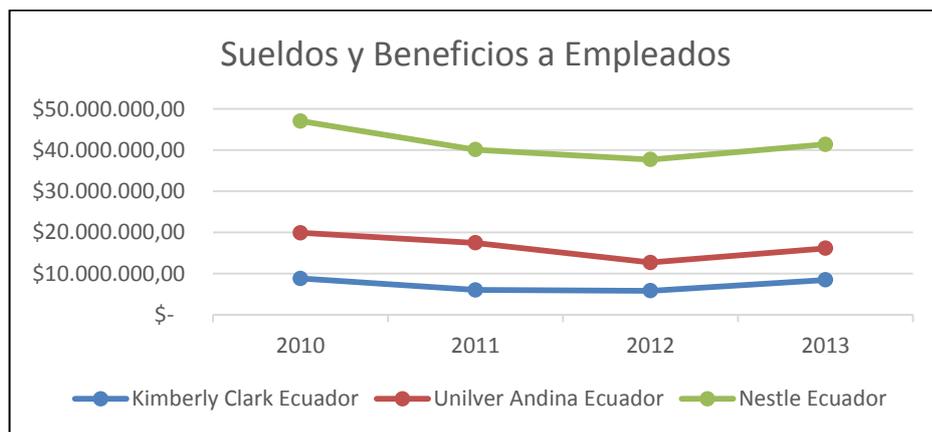
Nestle Ecuador	2010	2011	2012	2013
Sueldos y salarios y demas remuneraciones que constituyen materia gravada del iess	\$ 17,101,131.85	\$ 11,868,227.98	\$ 16,666,734.81	\$ 17,697,863.86
Beneficios sociales, indemniz y otras remuneraciones q no constituyen materia del iess	\$ 6,694,979.98	\$ 10,040,202.79	\$ 3,744,491.24	\$ 3,289,593.59
Aporte a la seguridad social	\$ 3,241,432.72	\$ -	\$ 3,452,852.52	\$ 3,603,600.50
Gastos de planes de beneficios a empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 136,861.92
Honorarios, comisiones, y dietas a personas naturales	\$ 103,515.69	\$ 729,735.16	\$ 1,143,598.15	\$ 516,291.60

Años	Kimberly Clark Ecuador	Unilver Andina Ecuador	Nestle Ecuador
2010	\$ 8,806,113.42	\$ 11,097,572.34	\$ 27,141,060.24
2011	\$ 5,982,831.05	\$ 11,462,876.34	\$ 22,638,165.93
2012	\$ 5,794,137.65	\$ 6,882,347.38	\$ 25,007,676.72
2013	\$ 8,451,323.41	\$ 7,666,422.27	\$ 25,244,211.47

Fuente: Superintendencia de Compañías – Balances 2010-2013

Elaboración: Autores, 2015.

Gráfica 16: Salarios, remuneraciones y beneficios de los empleados 2010 -2013.



Fuente: Superintendencia de Compañías – Balances 2010-2013

Elaboración: Autores, 2015

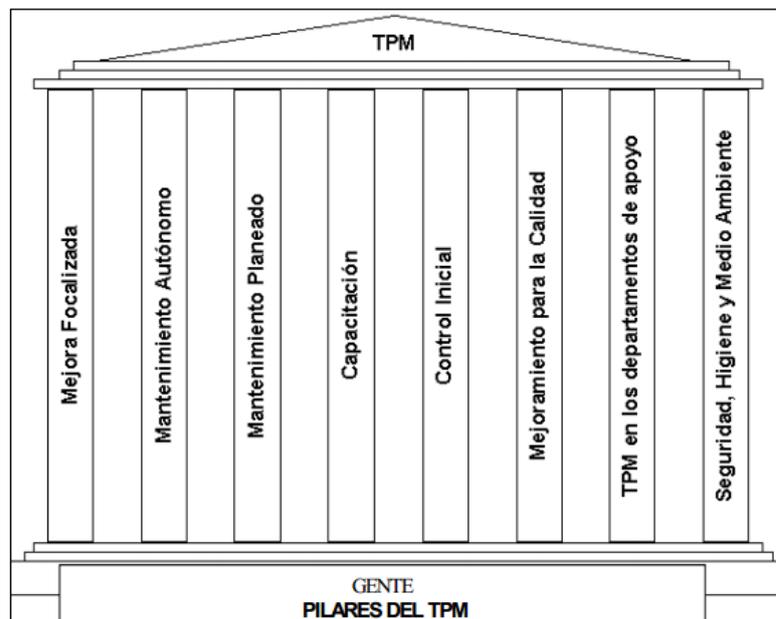
4.6 Gestión de Talento Humano y TPM

TPM (Mantenimiento Productivo Total) es una filosofía con que el Dr. W. Edwards Deming influyó a la industria japonesa a buscar la eficiencia de los trabajadores y equipos. La meta del TPM es que una organización tenga cero averías y cero defectos trayendo consigo la disminución de los costos y el aumento productividad del personal haciendo así a las organizaciones completamente eficientes y competitivas.

TPM está dirigido para el ámbito industrial e involucra cambios en la cultura organizacional, sistemas de dirección y gestión de talento humano. Cuenta con ocho pilares sustentados en el personal.

A pesar de que nuestra investigación es sobre el área comercial, creemos importante mencionar el impacto de gestión de talento humano en la aplicación de TPM en las plantas productivas.

Figura 25: Pilares TPM



Fuente: Mejora Continua
Elaboración: Mejora Continua, 2012

Cada uno de los ocho pilares tienen un rol protagónico para la correcta aplicación de TPM, como podemos observar en la figura 25, uno de los pilares es la capacitación la cual está relacionada con la gestión de talento humano al igual que la base de los pilares a que se trata del personal de la organización.

Dentro del TPM la gestión de talento humano es clave para su implementación y no únicamente en su pilar sino que soporta los otros 7 pilares.

Explicaremos brevemente en que consiste cada pilar.

1. Mejora Focaliza, busca eliminar las pérdidas del proceso productivo.
2. Mantenimiento Autónomo, cada operario de cada línea de producción debe de estar en la capacidad de diagnosticar y prevenir las fallas de su línea.
3. Mantenimiento Planeado, los operarios de cada línea deben de seguir un check list de procesos para utilizar la maquinaria así como ser responsables de los mantenimientos rutinarios.
4. Capacitación (Gestión de Talento Humano), Entrenamientos para el desarrollo de las habilidades de las personas, definición de los roles de cada persona, se encarga de buscar líderes de cada línea de producción para que sean ellos los que dicten los entrenamientos, su reto es contar con operadores de múltiples habilidades mediante entrenamiento y que lleguen a ser capaces de manejar cualquier línea de producción, en caso de rotación de personal estos operarios de múltiples habilidades podrán operar la línea que se encuentre con la necesidad y así la producción no tendrá que parar.
5. Control Inicial, es la adquisición de maquinaria eficiente, fácil de usar y que opere generando bajos costos.
6. Mejoramiento para la Calidad, son las acciones preventivas de los procesos para que tengan cero defectos, busca la optimización de los equipos.

7. TPM en los departamentos de apoyo, son las áreas de finanzas, bodega, etc., las cuales debe estar alineadas al modelo de operación para no causar retrasos.
8. Seguridad, Higiene y Medio Ambiente, es dar condiciones seguras de trabajo para los empleados y tener cero accidentes en el trabajo; busca que los procesos productivos no impacten negativamente al medio ambiente.

La implementación de TPM trae consigo cambios en la forma de operar y pensar; requiere un sin número de entrenamientos, una buena comunicación dentro de la organización, mantener un ambiente motivado para traer los resultados esperados.

El rol de la gestión de talento humano es gestionar su pilar de entrenamientos y soportar a los otros pilares mediante estrategias de comunicación y velar por el bienestar de los empleados.

JIPM es la institución encargada de certificar si una planta es una planta con metodología TPM mediante auditorías y otorga las respectivas certificaciones. Las certificaciones consisten en cuatro fases, la primera es la certificación por la excelencia, la segunda es la certificación por la constancia de la excelencia, la tercera es la certificación especial por el logro de TPM y la cuarta es la máxima certificación por ser el top de plantas TPM.

El implementar esta metodología garantiza la productividad, eficiencia y competitividad de las industrias al convertirse en plantas cero averías cero defectos. Las organizaciones que han implementado TPM son las más competitivas a nivel mundial.

Dentro del listado de las organizaciones que cuentan con estas certificaciones esta Pepsico India, ARCOR de Argentina y Brasil, empresa de Tetra Pak a nivel mundial, etc., por su puesto Unilever tiene un sin número de certificaciones en sus plantas a nivel mundial. Para el

caso de Ecuador la planta de detergentes y la planta de helados cuentan actualmente con una certificación a la excelencia.

Capítulo 5

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

Talento organizacional son las capacidades humanas dentro de una organización que combinadas dan ventajas competitivas. Al concluir este estudio pudimos comprobar el gran impacto que tiene la gestión de talento humano dentro de las organizaciones. El gestionar correctamente al personal garantiza una mayor efectividad de trabajo haciendo a las organizaciones más competitivas en el mercado, cómo lo pudimos ver en el capítulo anterior en los análisis presentados.

Creemos importante resaltar que la gestión de talento humano no es única responsabilidad del departamento como tal; los líderes de las organizaciones y los jefes directos tienen un rol fundamental al momento de gestionar a las personas; son ellos junto al equipo de talento humano los promotores de la creación de una cultura organizacional basada en resultados y al mismo tiempo creando una cultura organizacional con un ambiente motivacional para los trabajadores.

Atraer, desarrollar y retener talento debe ser el día a día del área de talento humano y basar sus actividades en torno a estos tres pilares. Es importante escuchar a los trabajadores y demostrarles que ellos son parte de la organización y que gracias a ellos se consiguen los resultados.

Un trabajador motivado vale más que diez trabajadores sin motivación alguna. Un trabajador motivado dará siempre su milla extra, será más productivo y alcanzará los resultados eficientemente. Es importante recordar que cada persona es un ser racional totalmente diferente a otro, por lo que los factores motivacionales varían según cada persona.

La motivación trae consigo el empoderamiento. El empoderamiento es la clave fundamental para garantizar la permanencia del talento dentro de la organización, el compromiso que adquieren las personas hacia la organización hace que den su milla extra y que su trabajo sea eficiente. Las personas deben tener claro el impacto de sus actividades para que al realizarlas las hagan de la mejor manera.

Las organizaciones están en la búsqueda constante de competitividad y rentabilidad, por lo que se pide más a los trabajadores generando estrés organizacional, y por tal razón el contar con un clima laboral motivado y hostil ayuda a reducir este estrés.

Apostar en la gestión de talento humano ayuda a la construcción del crecimiento sostenible de las organizaciones, haciéndolas competitivas y con una ventaja diferenciadora.

5.2 Recomendaciones

Las organizaciones que cuentan con programas y estrategias de gestión de talento humano deben de enfocarse en la construcción de habilidades de liderazgo de los jefes directos ya que son ellos los encargados de gestionar el talento; invertir para que estos jefes sean capaces de construir equipos de alto desempeño.

Considerar que la actual generación predominante en el mundo laboral y la que sigue ingresando a los organizaciones es la Generación Y, también conocida como la Generación del Milenio, es necesario tomar en cuenta esta variable al momento de invertir esfuerzos y recursos en la retención de personal; para esta generación y en especial a los más jóvenes les motiva mucho tener un equilibrio con su vida laboral y su vida personal, por lo que las empresas deben de buscar la forma de otorgar beneficios o programas que permitan que sus trabajadores tengan tiempo de hacer lo que más le

gusta. Asimismo, recomendamos dar desafíos a esta generación ya que tienden a aburrirse rápido de un mismo trabajo.

Para las organizaciones que no cuenten con un plan o estrategia de talento humano sugerimos implementar programas de gestión del mismo, usando como guía lo implementado por las grandes empresas y aplicarlo a sus necesidades, con esto aumentará su eficiencia y competitividad empresarial.

Las organizaciones al implementar este tipo de estrategias se están alineando al objetivo 9 del Plan del Buen Vivir "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas" y sobre todo en su lineamiento de "Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y aumento en la productividad laboral".

Bibliografía

(23 de 10 de 2014). Obtenido de Ministerio de Industrias del Ecuador:

<http://www.industrias.gob.ec/calificacion-de-ecuador-sobre-competitividad-en-el-ranking-mundial-es-positiva/>

Anders, G. (2007). Management Leaders Turn Attention to Followers. *The Wall Street Journal*.

Boyden Global Executive Search. (2012). *La Convivencia de Diferentes Generaciones*.

Cámara de Comercio de Guayaquil. (2014). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de http://www.lacamara.org/website/index.php?option=com_content&view=article&id=498&Itemid=2

Camara de la Industrias Guayaquil. (2014). Obtenido de <http://www.industrias.ec/contenido.ks?contenidoId=2248&modo=-1&rs=N>

Cámara de la Industrias Guayaquil. (2014). *Revista Industrias*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. McGraw Hill.

Deloitte. (2014). Ecuador Competitivo 2013 - Competitividad: Factores Determinantes. Obtenido de Deloitte.

Dinero. (2014). Las Empresas más Deseadas por los Profesionales. *Dinero*.

Dizik, A. (2014). Cómo trabajar menos y ser más productivo. *The Wall Street Journal*.

Ekos. (2011). *Ranking Empresarial - Financiero*.

Ekos. (2012). *Ranking Empresarial - Financiero*.

Ekos. (2013). *Ranking Empresarial - Financiero*.

EKOS. (2014). 1 Día en un Gran Lugar Para Trabajar: Kimberly-Clark Ecuador. *EKOS*.

Ernst & Young Consultores. (2008). *Formación Humana*. Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

García, J. E. (2011). *De la Administración del Recurso Humano a la Gestión del Talento Humano*. Universidad del Mar. Campus Huatulco.

George Jr., C. S. (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Pearson Educación.

Gilbert, J. (2011). THE MILLENNIALS: A NEW GENERATION OF EMPLOYEES, A NEW SET OF ENGAGEMENT POLICIES. *Ivey Business Journal*.

Global Competitiveness Report. (2013). *Global Competitiveness Report 2012-2013*.

Global Competitiveness Report. (2014). *Global Competitiveness Report 2013-2014*.

Great Place To work. (2014). *Mejores Empresas para Trabajar - Revista Ekos 2013*.

Hotz, R. L. (2014). Cómo lograr una voz que transmita carisma. *The Wall Street Journal*.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*.
Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/guest/institucion>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010 - 2014). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/banco-de-informacion/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de file:///C:/Users/FANIA/Downloads/2.-
Web_Manufactura+y+Miner%C3%ADa+Sueldos+Medios_2010.pdf

Kimberly Clark. (2014). *Kimberly Clark*. Obtenido de <http://kimberlyclark.bumeran.com.ec/>

Lublin, S. T. (2005). Peter Drucker's Legacy Includes Simple Advice: It's All About the People. *The Wall Street Journal*.

ManpowerGroup. (2012). *Talento y Liderazgo*.

Martha, A. (2009). *Desarrollo del talento humano: Basado en competencias*. Ediciones Granica.

MBA Forum 2011. (2011). *MBA Forum 2011*. Obtenido de <http://vimeo.com/31448936>

MERCO. (2011). *Ranking Merco Empresas*.

MERCO. (2013). *Ranking Merco Empresas*.

Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Ministerio de industrias y productividad*.
Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/el-ministero/>

Ministerio de Relaciones Laborales. (2014). *Ministerio de Relaciones Laborales*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/mi-primer-empleo-sistema-de-pasantias-pagadas/>

Moreno Briceño, F. y. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las. *International Journal of Good Conscience*.

Murray, A. (2010). *The Wall Street Journal Essential Guide to Management: Lasting Lessons from the Best Leadership Minds of Our Time*. Harper Business.

Nestlé. (2014). *Nestlé*. Obtenido de <http://ww1.nestle.com.ec/media/pressreleases/reputacion>

Revista Gestión. (2010). *Ranking Anual de Gestión 2010 - Empresas*.

- Revista Gestión. (2011). *Ranking Anual de Gestión 2011 - Empresas*.
- Revista Gestión. (2012). *Ranking Anual de Gestión 2012 - Empresas*.
- Revista Gestión. (2013). *Ranking Anual de Gestión 2013 - Empresas*.
- Revista Vistazo. (2013). 500 Empresas del Ecuador.
- The Wall Street Journal . (s.f.). How to Keep Your Most Talented People. *The Wall Street Journal* .
- Trebilcock, A. (s.f.). *Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos*.
- Unilever . (2014). *Unilever*. Obtenido de Unilever Ecuador: <http://www.unilever-middleamericas.com/brands-in-action/index.aspx>
- Unilever. (2012). *Cultura de Alto Desempeño*.
- Universidad de Navarra & Accenture. (2002). *Outsourcing de RRHH*.
- Vásquez, M. R. (2006). *Gestión Humana y liderazgo transformacional en los nuevos tiempos*. Caracas.
- Zhu, B. C. (2012). Una Oficina Ordenada Mejora el Desempeño. *Harvard Business Review*.

Anexo 1

- **Encuesta**

Realiza a un colaborador de Kimberly Clark Ecuador

Pregunta #1:

¿Cómo es el ambiente laboral en Kimberly?

Respuesta:

Me siento muy a gusto en la compañía, debido a que se preocupan por mis intereses, metas y sueños que tenemos y cuentan con buenos programas que nos ayuda a motivarnos y hacernos líderes y emprendedores.

Pregunta #2:

¿Tienen proyectos enfocados hacia el talento humano?

Respuesta:

Si

Pregunta #3:

¿Qué proyectos se encuentran en marcha?

Respuesta:

Tienen en marcha algunos proyectos, algunos de ellos son los siguientes:

- La milla extra: consiste en contribuir con un proyecto ya sea del área donde está laborando o de otra, donde se toma en cuenta el plus que los colaboradores aportes.
- La tarjeta de reconocimiento: los colaboradores ganan estas tarjetas por aportar en los programas de manera eficiente y eficaz.
- Pausa activa: el Departamento Medico realiza visitas constantes en diversos departamentos de la compañía, como objetivo de que los colaboradores realicen una pausa en sus actividades para que se efectúen ejercicios de estiramiento para que a la larga el estar

permanentemente realizando una actividad no repercute en la salud de los colaboradores.

- Cascada de los Gerentes: son eventos realizan tres veces al año, el primer evento es para los Gerentes líderes y se invitan a los colaboradores que obtuvieron una tarjeta de reconocimiento debido a su plus o esfuerzo generado en cualquier proceso; la segunda y tercera cascada es realizada para todos los colaboradores donde se forman dos equipos para que reciban charlas de motivación, acompañado de una fiesta en un hotel, fiesta que sirve para dar a conocer los resultados del año y el cumplimiento de los objetivos.

- Ranking de Reporte Global de Competitividad (2012-2013).

2.1: Country/Economy Profiles

Ecuador

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/144	INDICATOR	VALUE	RANK/144
1st pillar: Institutions			6th pillar: Goods market efficiency		
1.01 Property rights	3.4	120	6.01 Intensity of local competition	4.3	103
1.02 Intellectual property protection	2.8	115	6.02 Extant of market dominance	3.1	125
1.03 Diversion of public funds	2.6	109	6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	3.5	110
1.04 Public trust in politicians	2.6	77	6.04 Extent and effect of taxation	3.0	114
1.05 Irregular payments and bribes	3.2	109	6.05 Total tax rate, % profits*	35.3	59
1.06 Judicial independence	2.5	128	6.06 No. procedures to start a business*	13	130
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.9	81	6.07 No. days to start a business*	96	127
1.08 Wastefulness of government spending	3.1	79	6.08 Agricultural policy costs	3.7	86
1.09 Burden of government regulation	3.0	101	6.09 Prevalence of trade barriers	3.2	140
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	2.7	130	6.10 Trade tariffs, % duty*	7.2	87
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.5	138	6.11 Prevalence of foreign ownership	4.0	116
1.12 Transparency of government policymaking	4.0	96	6.12 Business impact of rules on FDI	3.2	136
1.13 Gov't services for improved business performance	n/a	n/a	6.13 Burden of customs procedures	3.6	95
1.14 Business costs of terrorism	4.4	127	6.14 Imports as a percentage of GDP*	41.3	82
1.15 Business costs of crime and violence	3.1	131	6.15 Degree of customer orientation	3.8	129
1.16 Organized crime	3.6	130	6.16 Buyer sophistication	3.4	74
1.17 Reliability of police services	3.2	116	7th pillar: Labor market efficiency		
1.18 Ethical behavior of firms	3.1	131	7.01 Cooperation in labor-employer relations	3.9	108
1.19 Strength of auditing and reporting standards	4.0	107	7.02 Flexibility of wage determination	4.1	121
1.20 Efficacy of corporate boards	4.0	115	7.03 Hiring and firing practices	3.1	125
1.21 Protection of minority shareholders' interests	3.7	111	7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	36	131
1.22 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	4.0	110	7.05 Pay and productivity	3.3	114
2nd pillar: Infrastructure			7.06 Reliance on professional management	3.7	105
2.01 Quality of overall infrastructure	3.9	85	7.07 Brain drain	3.2	91
2.02 Quality of roads	4.4	53	7.08 Women in labor force, ratio to men*	0.67	102
2.03 Quality of railroad infrastructure	2.3	78	8th pillar: Financial market development		
2.04 Quality of port infrastructure	3.9	88	8.01 Availability of financial services	4.1	93
2.05 Quality of air transport infrastructure	4.3	80	8.02 Affordability of financial services	3.7	101
2.06 Available airline seat kms/week, millions*	157.9	71	8.03 Financing through local equity market	3.3	75
2.07 Quality of electricity supply	4.1	90	8.04 Ease of access to loans	2.8	68
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	104.5	78	8.05 Venture capital availability	2.6	68
2.09 Fixed telephone lines/100 pop.*	15.1	83	8.06 Soundness of banks	4.6	95
3rd pillar: Macroeconomic environment			8.07 Regulation of securities exchanges	4.1	71
3.01 Government budget balance, % GDP*	-1.0	39	8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	3	118
3.02 Gross national savings, % GDP*	28.7	27	9th pillar: Technological readiness		
3.03 Inflation, annual % change*	4.5	67	9.01 Availability of latest technologies	4.5	102
3.04 General government debt, % GDP*	18.0	24	9.02 Firm-level technology absorption	4.3	101
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	24.4	116	9.03 FDI and technology transfer	3.8	120
4th pillar: Health and primary education			9.04 Individuals using Internet, %*	31.4	87
4.01 Business impact of malaria	5.0	105	9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	4.2	80
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	51.4	92	9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	27.7	47
4.03 Business impact of tuberculosis	4.9	94	9.07 Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	10.3	67
4.04 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	65.0	76	10th pillar: Market size		
4.05 Business impact of HIV/AIDS	4.4	112	10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	3.7	58
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.4	78	10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.4	68
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	17.6	78	11th pillar: Business sophistication		
4.08 Life expectancy, years*	75.5	47	11.01 Local supplier quantity	4.4	99
4.09 Quality of primary education	3.2	101	11.02 Local supplier quality	4.1	101
4.10 Primary education enrollment, net %*	97.0	39	11.03 State of cluster development	3.5	82
5th pillar: Higher education and training			11.04 Nature of competitive advantage	3.2	91
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	74.8	98	11.05 Value chain breadth	3.4	88
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	39.8	62	11.06 Control of international distribution	3.9	81
5.03 Quality of the educational system	3.3	93	11.07 Production process sophistication	3.5	83
5.04 Quality of math and science education	3.5	102	11.08 Extent of marketing	3.7	98
5.05 Quality of management schools	3.8	94	11.09 Willingness to delegate authority	3.5	89
5.06 Internet access in schools	3.5	98	12th pillar: Innovation		
5.07 Availability of research and training services	3.6	105	12.01 Capacity for innovation	3.0	82
5.08 Extent of staff training	3.7	90	12.02 Quality of scientific research institutions	3.0	110
			12.03 Company spending on R&D	3.1	73
			12.04 University-industry collaboration in R&D	3.4	84
			12.05 Gov't procurement of advanced tech products	3.7	60
			12.06 Availability of scientists and engineers	3.6	96
			12.07 PCT patents, applications/million pop.*	0.2	94

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 83.

The Global Competitiveness Report 2012-2013 | 157

- Ranking de Reporte Global de Competitividad (2013-2014).

2.1: Country/Economy Profiles

Ecuador

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/148
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	3.8	98
1.02 Intellectual property protection	3.6	79
1.03 Diversion of public funds	3.2	68
1.04 Public trust in politicians	3.1	59
1.05 Irregular payments and bribes	3.6	92
1.06 Judicial independence	3.2	100
1.07 Favoritism in decisions of government officials	3.4	47
1.08 Wastefulness of government spending	3.6	42
1.09 Burden of government regulation	3.5	68
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	3.4	97
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	3.1	100
1.12 Transparency of government policymaking	4.1	73
1.13 Business costs of terrorism	4.5	122
1.14 Business costs of crime and violence	3.5	119
1.15 Organized crime	3.9	129
1.16 Reliability of police services	3.6	106
1.17 Ethical behavior of firms	3.6	108
1.18 Strength of auditing and reporting standards	4.3	90
1.19 Efficacy of corporate boards	4.4	80
1.20 Protection of minority shareholders' interests	3.9	89
1.21 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	4.0	116
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	4.2	75
2.02 Quality of roads	4.6	50
2.03 Quality of railroad infrastructure	3.0	57
2.04 Quality of port infrastructure	4.2	69
2.05 Quality of air transport infrastructure	4.5	70
2.06 Available airline seat km/week, millions*	166.6	70
2.07 Quality of electricity supply	4.5	84
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	110.7	69
2.09 Fixed telephone lines/100 pop.*	15.5	81
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-0.5	35
3.02 Gross national savings, % GDP*	26.8	38
3.03 Inflation, annual % change*	5.1	92
3.04 General government debt, % GDP*	18.6	21
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	24.0	121
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	5.2	104
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	15.2	89
4.03 Business impact of tuberculosis	5.1	93
4.04 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	62.0	80
4.05 Business impact of HIV/AIDS	4.8	100
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.40	78
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	19.6	89
4.08 Life expectancy, years*	75.6	49
4.09 Quality of primary education	3.8	74
4.10 Primary education enrollment, net %*	98.6	26
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	87.6	78
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	39.8	65
5.03 Quality of the educational system	3.8	62
5.04 Quality of math and science education	4.0	84
5.05 Quality of management schools	4.2	77
5.06 Internet access in schools	4.0	80
5.07 Availability of research and training services	3.9	86
5.08 Extent of staff training	4.1	61
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	4.5	112
6.02 Extent of market dominance	3.6	85
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	4.1	76
6.04 Effect of taxation on incentives to invest	3.8	72
6.05 Total tax rate, % profits*	34.6	57

INDICATOR	VALUE	RANK/148
6th pillar: Goods market efficiency (cont'd)		
6.06 No. procedures to start a business*	13	135
6.07 No. days to start a business*	56	130
6.08 Agricultural policy costs	3.9	64
6.09 Prevalence of trade barriers	3.8	120
6.10 Trade tariffs, % duty*	7.5	87
6.11 Prevalence of foreign ownership	4.1	104
6.12 Business impact of rules on FDI	3.5	127
6.13 Burden of customs procedures	3.9	82
6.14 Imports as a percentage of GDP*	35.2	101
6.15 Degree of customer orientation	4.1	115
6.16 Buyer sophistication	3.7	55
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	4.3	70
7.02 Flexibility of wage determination	4.4	119
7.03 Hiring and firing practices	3.6	97
7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	31.8	133
7.05 Effect of taxation on incentives to work	3.8	58
7.06 Pay and productivity	3.8	81
7.07 Reliance on professional management	4.0	83
7.08 Country capacity to retain talent	4.0	41
7.09 Country capacity to attract talent	4.1	35
7.10 Women in labor force, ratio to men*	0.67	104
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	4.2	87
8.02 Affordability of financial services	4.0	82
8.03 Financing through local equity market	3.7	54
8.04 Ease of access to loans	3.4	31
8.05 Venture capital availability	3.2	34
8.06 Soundness of banks	4.7	90
8.07 Regulation of securities exchanges	4.1	68
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	3	118
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	4.6	89
9.02 Firm-level technology absorption	4.5	87
9.03 FDI and technology transfer	4.0	113
9.04 Individuals using Internet, %*	35.1	88
9.05 Fixed broadband Internet subscriptions/100 pop.*	5.4	77
9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	33.1	50
9.07 Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	22.2	66
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	3.8	57
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.6	69
10.03 GDP (PPP\$ billions)*	153.2	58
10.04 Exports as a percentage of GDP*	31.7	93
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quality	4.4	98
11.02 Local supplier quality	4.3	79
11.03 State of cluster development	3.9	69
11.04 Nature of competitive advantage	3.5	65
11.05 Value chain breadth	3.7	70
11.06 Control of international distribution	4.1	59
11.07 Production process sophistication	3.8	65
11.08 Extent of marketing	4.1	76
11.09 Willingness to delegate authority	3.8	62
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	3.7	53
12.02 Quality of scientific research institutions	3.4	85
12.03 Company spending on R&D	3.6	36
12.04 University-industry collaboration in R&D	3.9	50
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	4.0	29
12.06 Availability of scientists and engineers	4.1	73
12.07 PCT patents, applications/million pop.*	0.1	97

Notes: Values are on a 1-to-7 scale unless otherwise annotated with an asterisk (*). For further details and explanation, please refer to the section "How to Read the Country/Economy Profiles" on page 97.

Anexo 2

Guayaquil 18 de Febrero de 2015.

Ingeniero
Dario Vergara Pereira Mgs.
DIRECTOR CARRERA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero ERICK PAUL MURILLO DELGADO, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del trabajo de titulación de las señoritas **FLORES CHÁVEZ, MARÍA DELIA y TORRES BRIONES, LEONOR STEFANIA**, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por las estudiantes, titulado **“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL – CASO DE ESTUDIO UNILEVER ANDINA ECUADOR GO TO MARKET 2010 - 2013.”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de investigación ha sido orientado durante todo el periodo de ejecución en el programa de Urkund quedando el 3%.

En consecuencia autorizo a las señoritas **FLORES CHÁVEZ, MARÍA DELIA y TORRES BRIONES, LEONOR STEFANIA** para que entreguen el trabajo en formato digital en 4 CD's y 3 empastados del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue de Diez (10/10)

Atentamente,



ERICK PAUL MURILLO DELGADO
PROFESOR TUTOR-REVISOR TRABAJO DE TITULACIÓN



Unilever Andina Ecuador S.A.
Matriz: Km. 25 Vía Daule
Casilla 09-01-4380

Planta Antártida
Km. 22,5 Vía Daule
Casilla 9100
Guayaquil – Ecuador

PBX: 593-4-5002900-5003030-2593000
Cel. Claro 0999423017/Cel.Movistar 0999855931

Guayaquil, 02 de octubre de 2014.

**Señores,
Universidad Católica Santiago de Guayaquil
Ciudad.-**

Mediante la presente autorizamos la publicación de información sobre la gestión de talento humano en Unilever con fines académicos para el desarrollo de la tesis "Gestión del Talento Humano y su Impacto en la Competitividad Empresarial – Caso de estudio Unilever Andina Ecuador Go To Market 2010 – 2013", elaborado por sus estudiantes Ma. Delia Flores Chávez y Leonor Stefania Torres Briones, pertenecientes a la carrera de Administración de Empresas de su distinguida Universidad.

Las señoritas en mención pueden hacer uso de esta autorización como lo estimen pertinente dentro de los términos legales.

Saludos,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mario Zaldívar', written over a horizontal line.

Mario Antonio Zaldívar Méndez
Representante Legal

