

**Estrategias y riesgos como desempeño del talento humano en la Empresa Racks del
Pacífico, Ecuador**

**Strategies and risks as the performance of human talent in the Racks Company in
the Pacific, Ecuador**

*Edgar Alan Moreno Suquilanda*¹

*Marilyn Athena Vera Loo*²

*Nivaldo Apolonides Vera Valdiviezo*³

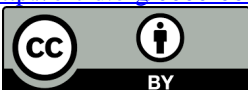
Resumen

La presente investigación se realizó en la empresa Racks del Pacífico Compañía Limitada, que se encuentra ubicada al sur del cantón Quito, Provincia de Pichincha y está dedicada a la fabricación de soluciones de almacenamiento y gerencia de proyectos comerciales. El objetivo de este estudio se centró en explicar el impacto del resultado de las estrategias y los riesgos, como resultado del desempeño del talento humano en la empresa objeto de estudio, para finalmente plantear proposiciones que tiendan a mejorar a la organización. En el desarrollo del proceso investigativo se recurrió a información proveniente de fuentes primarias y secundarias, utilizando los métodos inductivo, deductivo, analítico, sintético. Se concluye que es necesario la aplicación de indicadores de gestión, el establecimiento de planes de comunicación, acción, programas de capacitación y la implementación de la planeación estratégica que permitan favorecer la toma de decisiones para el fortalecimiento económico empresarial.

¹ Economista, Magister en Contabilidad y Auditoría, Docente de la Facultad de Ciencias Sociales, Económicas y Financieras, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador, emoreno@uteq.edu.ec, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7801-4520>

² Economista, Consultor Económico, Vera Entrepreneurship Company, Quevedo, Ecuador, mqvl96@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0911-7227>.

³ Economista, Magister en Administración de Empresas, Docente de la Facultad de Ciencias Sociales, Económicas y Financieras, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador, nvera@uteq.edu.ec, ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6161-1567>.



Palabras clave: empresa, actitud laboral, planificación estratégica, gestión de riesgos

Abstract

This research was carried out in the company Racks of the Pacific Limited Company, which is located south to Quito canton, Pichincha Province and is devoted to the manufacture of storage solutions and management of commercial projects. The objective of this study focused on explaining the impact of the result of strategies and risks, as a result of the performance of human talent in the company under study, to finally give proposals that tend to improve the organization. In the development of the investigative process, information from primary and secondary sources was used, using inductive, deductive, analytical, and synthetic methods. It is concluded that it is necessary to apply management indicators, the establishment of communication plans, action, training programs and the implementation of strategic planning that allow favoring decision-making for business economic strengthening.

Keywords: company, work attitude, strategic planning, risk management

Introducción

Uno de los principales pilares dentro de una empresa es su personal, hoy en día se ha convertido en uno de los recursos más valorados y cotizados, por ello es importante desarrollar una excelente gestión del talento humano para que las empresas puedan cumplir con su estrategia empresarial. Lo antes mencionado, ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones de carácter estratégico, como modernización tecnológica, innovación de sus productos, imagen corporativa, reorganización de procesos, entre otros, acompañado del fortalecimiento de su talento humano, a través de capacitación, creación de planes de carrera, desarrollo organizacional, y más actividades, convirtiéndolo así en el recurso estratégico más importante dentro de la empresa.

Firmas como Delloit, Martha Alles, Price Waterhouse Coopers (PWC), entre otras; se han especializado en ofrecer servicios de gestión y administración de talento humano, con el fin de acompañar a las empresas en la implementación de sistemas de gestión de talento humano integrales, que van desde un buen reclutamiento hasta una desvinculación exitosa, todo orientado a minimizar el riesgo y alcanzar las metas estratégicas. En ese contexto el objeto de estudio se centra en determinar los resultados del desempeño del talento humano sobre las estrategias y el riesgo en la empresa Racks del Pacífico.

Son muy limitadas las investigaciones sobre la empresa Racks del Pacífico empero, se ha podido encontrar el desarrollo de una auditoría de gestión para poder conocer la incidencia del talento humano sobre la productividad en esta organización, como se evidencia en el trabajo desarrollado por Moreno (2021).

Se han identificado investigaciones similares en diferentes empresas de la ciudad de Quito, Ecuador, como el de Vaca (2017) donde se relacionan visión y misión con los objetivos estratégicos y la tolerancia al riesgo o, el de Palacio et al. (2016) que examina el panorama de la gestión de riesgos en las Pymes, alcanzándose resultados importantes en cuanto a la reducida aplicación de un sistema de gestión de riesgo en sus organizaciones.

También puede observarse en la investigación de Bajaña (2014) que es indispensable reducir las dificultades a las que se enfrentan las corporaciones, debiendo para ello considerar a la gestión de riesgo corporativo como un factor significativo para el cumplimiento de los objetivos de una empresa

Tipanluisa (2017) evalúa el grado de gobernanza en una empresa de transporte de Quito en el marco de la aplicación de un estándar internacional que considera el uso de las tecnologías de la información y dentro de este a seis indicadores significativos, destacándose las estrategias y

factor humano, como indispensables para el control y la evaluación de los resultados en la entidad. Díaz (2018) por su cuenta en su estudio realizado, aplica una norma internacional para poder identificar riesgos de tipo operativos y tributarios y, concluye con una propuesta consistente en un modelo de gestión de riesgos para la empresa.

Continuando con el uso de herramientas que coadyuven a monitorear el riesgo, en investigaciones como las de Sandoval (2019), se puede distinguir la aplicación de indicadores para medir la relación riesgo y rendimiento, comparándolas con las entidades financieras de su entorno.

Consiguientemente el análisis de los factores de riesgo se ha trasladado al campo psico-social, implícitamente a la subjetividad, al comportamiento humano de quienes están laborando en una entidad financiera, tal como se lo puede observar en Arthos (2020) y donde se identifican las distintas estrategias adoptadas para reducir los niveles de riesgo que finalmente se harán visible en los resultados económicos, financieros, operativos, entre otros.

Los resultados conseguidos en la presente investigación provienen de un estudio de campo realizado en forma directa al personal del área contable de la empresa, a través de entrevistas, observación y cuestionarios aplicados debidamente estructurado, desarrollados con guías de aplicación que permitieron una recolección de datos ordenada y sintetizada. De igual manera se realizó una revisión documental, con el fin de tener todo el conocimiento teórico y práctico, que respalden los resultados de las estrategias propuestas en este estudio.

Los métodos de investigación aplicados fueron: inductivo, deductivo, de análisis y de síntesis; debidamente interrelacionados, con el fin de analizar las variables de estudio en correlación con la gestión del talento humano, para ello fue necesario considerar los hallazgos encontrados a través del análisis del control interno, lo que permitió sintetizar las debilidades del área contable y así estructurar las conclusiones del presente trabajo.

Desarrollo

Para comprender la efectividad de las estrategias adoptadas por Racks del Pacífico, fue necesario realizar el análisis a través de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), para identificar la ponderación de los factores más importantes que han incidido en el desempeño empresarial de manera directa.

En la tabla 1 se aprecia que los factores que comprenden las fortalezas tienen una ponderación de 2,32 en tanto que las debilidades son menores con un peso de 1,15; esto quiere decir que la empresa es fuerte a tal punto, que esto le permite competir de manera activa, contar con empleados y directivos empoderados y una sólida posición económica financiera. En resumen, la ponderación total de los factores internos es de 3.47.

Tabla 1

Matriz de evaluación de factores internos

CUALIDADES	FACTORES OBSERVADOS	PESO ASIGNADO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	Empresa formal	0,09	4	0,36
	Fuerza laboral activa con bajo porcentaje de ausentismo laboral	0,13	4	0,52
	Directivos empoderados	0,11	4	0,44
	Solidez económica financiera	0,13	4	0,52
	Innovación tecnológica	0,12	4	0,48
	Subtotal	0,58		2,32
DEBILIDADES	Ausencia de planificación estratégica	0,09	3	0,27
	Inexistencia de manual de funciones	0,10	3	0,30
	Falta de incentivos y de promoción del personal	0,12	3	0,36
	Inexistencia de indicadores para evaluar la gestión	0,11	2	0,22
	Subtotal	0,42		1,15
	Total	1		3,47

Entre los factores que comprenden las fortalezas, la solidez económica financiera y el bajo porcentaje de ausentismo laboral son los mejores puntuados, seguidos por una importante

ponderación alcanzada por la innovación tecnológica que es esencial para mejorar los procesos productivos.

Al realizar el análisis de los factores externos que constan en la tabla 2, se determinó que las oportunidades tienen una ponderación de 1,55, mientras que las amenazas obtuvieron una puntuación de 1,80. Este resultado nos muestra que el riesgo es predominante frente a las oportunidades, de ahí que es necesario revisar, analizar y replantear las estrategias adoptadas por la empresa hasta el momento. Como se puede ver el total de la ponderación es de 3.35.

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores externos

CUALIDADES	FACTORES OBSERVADOS	PESO ASIGNADO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	Crecimiento del mercado	0,16	4	0,64
	Incentivos fiscales	0,11	2	0,22
	Reforma a la ley laboral	0,12	3	0,36
	Estabilidad política y económica del Ecuador	0,11	3	0,33
	Subtotal	0,50		1,55
AMENAZAS	Inseguridad jurídica	0,10	3	0,30
	Incrementos en costos	0,16	4	0,64
	Aumentos de los salarios	0,14	4	0,56
	Innovación permanente de la competencia	0,10	3	0,30
	Subtotal	0,50		1,80
	Total	1,00		3,35

Uno de los factores con mayor preminencia en la ponderación por el lado de las amenazas lo constituyen los incrementos en los costos de producción, en razón que encarece el bien final y restringe la demanda gracias a un incremento en los precios. Seguido de los costos, otro factor significativo lo comprenden los aumentos en los salarios, que para el caso del Ecuador se encuentran vinculados a las presiones inflacionarias.

ESTRATEGIAS Y RIESGOS COMO DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO

Al comparar el total de las ponderaciones de los factores internos, frente a los externos, se concluye que los primeros predominan, influenciados preferencialmente por las fortalezas, que son el insumo necesario para plantear estrategias que tiendan a minimizar los riesgos y las amenazas.

Para conocer la incidencia de las estrategias adoptadas por la empresa Racks del Pacífico, se realizaron un total de diez preguntas al personal directivo, las cuales alcanzaron una calificación promedio de 4, que puede ser considerada como mala; si se compara este resultado con el puntaje óptimo establecido de 9.

En la tabla 3 se aprecia que el nivel de confianza fue de 40,12% demostrando una baja confianza en las estrategias aplicadas, mientras en contraposición el riesgo alcanzó el 59,88%, que puede estimarse como moderado alto y al que se debe prestar especial atención, puesto que está asociado a consecuencias nocivas a nivel empresarial, razón por lo que se tienen que revisar las estrategias para disminuir este nivel de riesgo, que están vinculados con las debilidades que se exponen en las matrices previas y, las amenazas a las que se enfrenta la organización.

Tabla 3

Confianza y riesgo sobre las preguntas de estrategias de los directivos

Número de Preguntas realizadas	Calificación general promedio obtenida	Observación	Puntaje óptimo	Observación	Nivel de Confianza = Calificación obtenida/óptimo	Nivel de riesgo = 1- Nivel de confianza
10	4	Malo	9	Excelente	40,12%	59,88%

Nota: Adaptado de: Auditoría de gestión al talento humano y su incidencia en la productividad de la empresa Racks del Pacífico RAPAC Cía. Ltda., en la ciudad de Quito año 2017, Moreno A. 2017.

El nivel de riesgo pone en evidencia la falta de planificación estratégica, de gestión y de una inadecuada administración; muestra además las debilidades de un sistema de control que no ha cumplido con sus finalidades, que no se ha innovado para superar sus debilidades y enfrentar los desafíos del mercado, poniendo en desventaja a la empresa frente a sus competidores.

Considerando que el riesgo se encuentra en correspondencia con aquellos eventos que pueden incidir de manera directa en los resultados económicos y financieros, de tal manera que se generen impactos negativos en la empresa; se han considerado que estos se encuentran presentes en los factores que forman parte de las debilidades y las amenazas, las que sirvieron para elaborar la matriz de riesgo de la empresa.

Como se observa en la figura 1, cinco de los impactos representan un riesgo muy grave, con probabilidades de ocurrencia media, alta y muy alta, por lo que es indispensable tomar medidas estratégicas urgentes para reducir los efectos adversos que se producirían.

Figura 1

Matriz de riesgo

		GRAVEDAD, IMPACTO				
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
PROBABILIDAD	MUY ALTA			15	20	
	ALTA				16	20
	MEDIA					15
	BAJA			6	8	10
	MUY BAJA					

En la misma figura se identifica que uno de los impactos representa un riesgo significativo, por lo que es necesario implementar estrategias que permitan controlar las variables que están asociadas a la probabilidad de un impacto adverso para la organización. Dos de los impactos, como se aprecia, son de tipo alto, pero con baja posibilidad de ocurrencia; sin embargo, representan un riesgo apreciable, que debe ser estudiado de tal forma que se definan las maniobras para abordarlo, superarlo o en último de los casos mantenerlos bajo control.

Las estrategias que se adopten, así como sus controles deben estar plasmados y detallados en los planes de mejoras (Novilo, 2017) preparados por todo el cuerpo directivo y operativo de la empresa, quienes deberán ejecutarlos tomando como referencia la gravedad de los riesgos y los tiempos para su resolución.

Los resultados expuestos en la matriz de evaluación de los factores externos son superiores a la media establecida de 2.5, pero próximo al óptimo de 4; sin embargo, las amenazas tienen una mayor ponderación debido al incremento de los costos (Arriaga et al., 2017) dolarizados de sus bienes intermedios, representados en la variación de precios de los insumos utilizados en la producción (Contreras & Magaña, 2018). Como se observa este factor es significativo en varias investigaciones realizadas y requiere el establecimiento de una política de reducción de costos.

La falta de confianza en las estrategias de la empresa y un importante nivel de riesgo, conlleva a replantearlas para reducir no solo las debilidades, sino también aprovechar el potencial de las oportunidades, robustecer las fortalezas y lo que es mejor enfrentar a las amenazas (Ramírez, 2019), esto conlleva en esencia establecer nuevos objetivos y por supuesto estrategias, como requisito para alcanzar el crecimiento, desarrollo y el éxito empresarial.

Los directivos y toda la empresa en su conjunto deben comenzar a gestionar y administrar el riesgo, controlarlo o disminuirlo; apoyados con las herramientas y el avance tecnológico logrado hasta ahora, en un escenario dinámico y cambiante al cual debe adaptarse, de ahí que es necesario aplicar un control interno eficiente para lograr los objetivos establecidos en la planificación estratégica, como una condición primordial para alcanzar el éxito.

El control interno que debe aplicarse en la empresa, así como su gestión de riesgos tienen que evolucionar, pues ello garantizaría la sostenibilidad de la empresa (Cedeño & Morell, 2018) y el cumplimiento de sus metas y objetivos. Para superar las debilidades presentadas por el control

interno se considera importante aplicar la herramienta del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) Enterprise Risk Management (ERM) o COSO ERM que brindaría la seguridad razonable que requiere la empresa (García et al., 2019).

Considerando los resultados alcanzados a través del análisis de la matriz FODA y de la expresión en la matriz de riesgos, se plantean las siguientes proposiciones, encaminadas a reducir sus impactos, que son, como puede notarse de tipo moderado alto y una consecuencia de las deficiencias en el control interno por parte de la empresa.

Proposición 1. Aplicar la herramienta COSO ERM, para una administración eficiente del riesgo

Proposición 2. Implementar la planificación estratégica como una medida urgente para reducir los niveles de riesgo y su impacto.

Proposición 3. Establecer un plan anual de incentivos y de promoción del personal según los años de servicio, capacitaciones recibidas, nivel de educación alcanzado, entre otros, para continuar con la sostenibilidad de las fortalezas.

Proposición 4. Diseñar y ejecutar planes de mejora con la finalidad de automatizar y mejorar los procesos de las áreas con mayores riesgos de la empresa.

Proposición 5. Efectuar campañas permanentes de comunicación de los principales procesos que realizan todas las áreas de la empresa, para empoderar al talento humano en los planes de mejora de la organización.

Proposición 6. Establecer indicadores de gestión, como eficacia, eficiencia y efectividad, entre otros, que sirvan para mejorar los procesos, evaluar y promover al talento humano.

Proposición 7. Implementar un plan de reducción de costos y de austeridad

Proposición 8. Establecer alianzas estratégicas para garantizar la cadena de suministros y con ello la calidad de los bienes ofrecidos.

Proposición 9. Establecer mecanismos de monitoreo para identificar las innovaciones tecnológicas y de procesos de la competencia y el mercado consumidor.

Conclusiones

A partir de lo expuesto y considerando los resultados relacionados con el riesgo y su administración, bajos niveles de confianza y las debilidades del control interno; se concluye:

- La empresa no ha revisado y replanteado sus objetivos estratégicos, considerando los constantes cambios e innovaciones del mercado y la economía.
- La empresa no ha desarrollado una política efectiva de reducción de costos que tienda a hacerlos más competitivos.
- La empresa no ha utilizado e implementado una herramienta eficiente de control interno, incidiendo de manera directa en una deficiente administración del riesgo, de tal forma que no se han alcanzado plenamente los objetivos empresariales.
- La deficiencia en el control y administración del riesgo se ha producido por la falta de estímulo al talento humano, ocasionado por ausencia permanente de capacitación, falta de incentivos por buen rendimiento, limitada promoción y ascensos, entre otros.

Referencias

- Arriaga, F., Ávalos, D., y Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 13(3), 417–424. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070025.pdf>
- Arthos, M. (2020). *Identificación y evaluación de factores de riesgo psicosocial y estrategias de afrontamiento del personal que laboran en una institución financiera pública de Quito, en*

- el año 2019* [Universidad Tecnológica Indoamérica].
<http://201.159.222.95/handle/123456789/1588>
- Bajaña, L. (2014). *Sistema de gestión de riesgos en una empresa multinacional comercializadora de productos farmacéuticos ubicada en Quito* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/8003>
- Cedeño, R., & Morell, L. (2018). La gestión de riesgos en Ecuador: una aproximación evolutiva desde el control interno. *Cofin Habana*, 12(2), 306–318.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000200022&script=sci_arttext&tlng=pt
- Contreras, L., y Magaña, M. (2018). Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán. *Nueva Época*, VIII(16), 16.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-899X20180002000295&script=sci_arttext
- Díaz, E. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión de riesgo operativo basado en la norma ISO 31000: 2009 aplicado a una empresa de la industria gráfica de la ciudad de Quito, caso: Gráficas Paola* [Universidad Central del Ecuador].
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/17399>
- García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales*.
<http://revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456>
- Moreno, E. (2021). Eficacia, eficiencia y productividad del uso de recursos de la Empresa Racks del Pacífico Rapacía. Ltda, Quito, Ecuador. *Revistas.Udg.Co.Cu*, 18(2022)(1), 193–207.

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/2897>

Novilo, F. (2017). *Propuesta de diseño y mejoramiento de los procesos para la gerencia de legal, cumplimiento y riesgos de una empresa aseguradora, ubicada en la ciudad de Quito* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14376>

Palacio, A., Arévalo, P., y Mantilla, D. (2016). Un Estudio Exploratorio a la Gestión de Riesgos Empresariales en las PYMES de la Ciudad de Quito. *CienciAmérica*, 5(1), 51–62. <http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/44>

Ramírez, C. (2019). *Diseño de un plan estratégico financiero para la empresa Serviagrícola SAS basado en la metodología de evaluación de factores internos y externos* [Universidad Libre Seccional Pereira]. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/20199>

Sandoval, A. (2019). *Análisis del riesgo-rendimiento con el modelo beta en las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC' s) del segmento 1 de la ciudad de Quito posterior a la implementación del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMF) periodo 2015-2018* [Universidad Politécnica Salesiana]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/17408>

Tipanluisa, S. (2017). *Evaluación de la gobernanza de las TICS dentro de la estrategia organizacional utilizando el marco de referencia ISO/IEC 38500 para empresas del sector público. Caso de estudio: “Empresa Pública Metropolitana de transporte de pasajeros de Quito -EPMTPQ -* [Escuela Politécnica Nacional]. <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/18048>

Vaca, D. (2017). *Diseño de formatos para implementar un sistema de gestión de riesgos dentro de una empresa siguiendo los lineamientos de COSO-ERM en la ciudad de Quito* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador].
<http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12923>.