



Septiembre 2019 - ISSN: 1696-8352

## **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DE LOS DÍAS LABORABLES PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

**José David Mora Guevara<sup>1</sup>**

Pre requisito para la obtención del título de Ingeniero Comercial  
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, (ULVR) Guayaquil - Ecuador  
[dmora@songa.com](mailto:dmora@songa.com)

**Guido Mesías Mantilla Buenaño<sup>2</sup>**

Magister en Economía y Dirección de Empresas, Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo, Ingeniero en Computación  
Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, (ULVR) Guayaquil - Ecuador  
[gmantillab@ulvr.edu.ec](mailto:gmantillab@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José David Mora Guevara y Guido Mesías Mantilla Buenaño (2019): "La gestión del talento humano en el manejo de los días laborables para la optimización del área de producción", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/09/comercializadora-songa.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel1909comercializadora-songa>

### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo analizar y demostrar como la modalidad de intercambio entre los días laborables con los días de los fines de semana puede favorecer a incrementar la eficiencia de la mano de obra de producción de la comercializadora de camarón SONGA C.A. En base a los artículos del Código de Trabajo que permiten la modificación en ciertas áreas productivas según los requerimientos de la empresa y a la información histórica proporcionada por el departamento de Recursos Humanos se analizan los días laborados y no laborados que han tenido la empresa en el área de producción durante los años 2015, 2016 y 2017. La revisión de los años indicados demostró que de los días laborables de la semana, el lunes es el día que más se ha descansado en cada uno de los años indicados, y que en los

días de fin de semana el sábado es también el día que más se trabajó, lo que hace factible que los trabajadores cambien su jornada actual de lunes a viernes, por la modalidad de martes a sábado, con lo que los trabajadores tendrían un día hábil para realizar cualquier gestión personal y la empresa se ahorraría el pago con recargo por laborar el día sábado.

**Palabras Claves:** Código de trabajo, modalidad, días laborables, día libre.

## **Introducción**

Este artículo tiene por finalidad exponer y evidenciar como el intercambio de los días de fin de semana por días laborables optimizará la mano de obra productiva en la empresa SONGA C.A.

El Código de Trabajo del Ministerio de Trabajo del Ecuador (2012), aquí se exponen los principales artículo relacionados con la elaboración del presente compendio:

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. (p. 23)

Art. 50.- Límite de jornada y descanso forzosos.- Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de cuarenta horas hebdomadarias.

Los días sábados y domingos serán de descanso forzoso y, si en razón de las circunstancias, no pudiere interrumpirse el trabajo en tales días, se designará otro tiempo igual de la semana para el descanso, mediante acuerdo entre empleador y trabajadores. (p. 23)

Art. 52.- Trabajo en sábados y domingos.- Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público. (p. 24)

Business Process Management (BPM) o Gestión de Procesos de Negocios en español, es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, es un planteamiento de conducción flexible, con la finalidad de sistematizar y agilizar los procesos dentro de una empresa y de ser posible también fuera de ella. Heflo (2017) indica los beneficios de la aplicación del BPM en toda la organización, lo que también incluye a la gestión del talento humano:

La gran ventaja de BPM para una empresa es la mejora continua de los procesos, que permite que las organizaciones sean más eficientes, más firmes y más capaces de realizar cambios que aquellas con enfoque funcional, con el enfoque tradicional de la gestión jerárquica.(parr. 9)

Innovación, flexibilidad e integración con la tecnología. BPM se concentra en alcanzar los objetivos de las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, por medio de mejoras, gestión y control de los métodos, conocimiento, técnicas y herramientas, para analizar, modelar, publicar, optimizar y controlar los procesos que involucran recursos humanos, aplicaciones, documentos y otras fuentes de información.(parr. 10)

*“La gestión del talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo; además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad”*

Cuesta (2017) expone que existen tres elementos vinculados en la gestión estratégica del talento humano:

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante, rr. hh.), son: la consideración de los rr. hh. como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la gestión de recursos humanos (en adelante, GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (p. 2)

Trebilcock (2014) describe a la gestión del talento humano de la siguiente manera:

En un sistema de relaciones laborales se incorporan valores sociales (p. ej., libertad de asociación, sentido de la solidaridad de grupo, búsqueda de la optimización de beneficios) y técnicas (p. ej., métodos de negociación, organización del trabajo, consulta y resolución de conflictos). Históricamente, los sistemas de relaciones laborales se han clasificado de acuerdo con categorías nacionales, pero la validez de este procedimiento es cada vez menor debido a la creciente diversidad de las prácticas de cada país y el auge de una economía de naturaleza más global impulsada por la competencia internacional. (p. 2)

Ekos (2018) expone que la gestión del talento humano está vinculada con los cambios y tendencias del entorno:

La gestión de talento es la clave de las empresas para conseguir resultados. Es un sistema dinámico, en constante evolución que responde proactivamente a la competitividad de los mercados. Debe observarse como un proceso integral desde la atracción de candidatos hasta la gestión de clima y desempeño. Es por esto, que frente a un entorno de revolución digital y cambio acelerado es importante replantearnos si tenemos a los mejores profesionales para poder afrontar los retos de cada negocio. (parr. 1)

Las jornadas de trabajo no uniformes de la empresa SONGA C.A, permite aplicar estrategias entre jornada normal de trabajo y días de producción alta vs días de producción baja, por ello este artículo propone iniciar un análisis para un periodo de tres años (2015, 2016 y 2017) para la reestructuración del sistema de las jornadas de trabajo y días libres en la empresa.

Apoyado en el artículo 52 del Código de Trabajo el presente artículo implica el cambio a la modalidad de trabajo que permitan realizar cambios al sistema actual de jornadas laborales, que permita el tiempo de descanso a los trabajadores de nuestras áreas de producción con efectos favorables para realizar actividades personales en días laborables.

Adicionalmente al factor social, también se observa un desequilibrio económico originado por el trabajo realizado en días pagados con un recargo del 100%, lo cual origina el planteamiento en un cambio en el sistema de las jornadas de trabajo del personal.

Con la reestructuración o modificación del sistema que está operando actualmente, se logrará que el mismo funcione en base a la necesidad de las jornadas de trabajo de la compañía, jornadas que estarán determinadas por el volumen de producción exigido por la demanda del mercado internacional.

### **Materiales y Métodos**

La investigación realizada es descriptiva, documental con un enfoque cualitativo y cuantitativo, siendo la metodología aplicada de análisis y síntesis basada en información histórica de la empresa ecuatoriana SONGA C.A. Se realizó un análisis de los días libres (descanso) que ha tenido el personal en los años 2015, 2016 y 2017, dando como resultado la siguiente información:

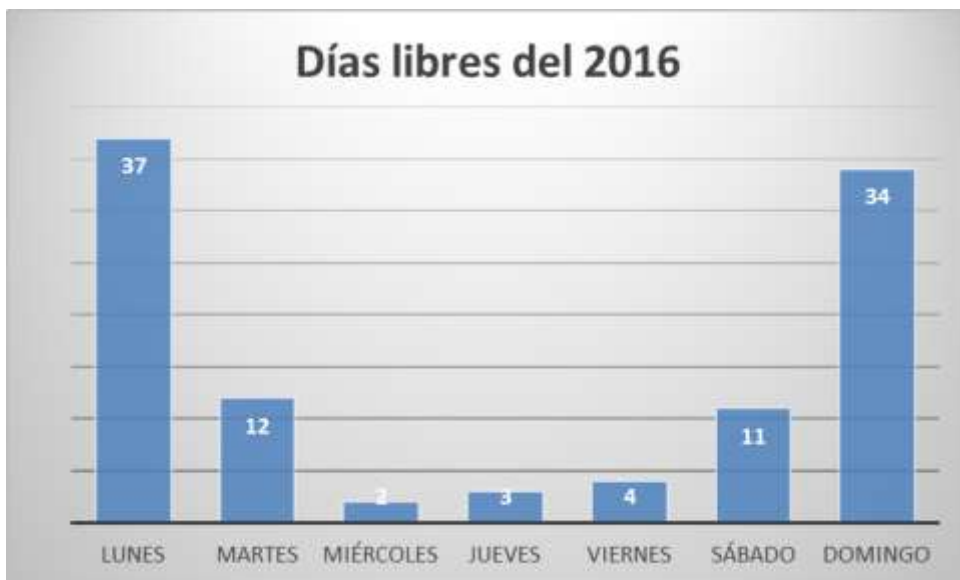
En la Figura 1, se observa que en el año 2015 son 32 lunes que más se ha descansado, representando un 62% del total de estos días en el año 2015. En este año se han descansado 15 días sábados, es decir en promedio el 29%, por lo tanto se laboró el 71% de días sábados.



**Figura 1. Días libres del 2015**

Nota. Tomado de los reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa SONGA C.A

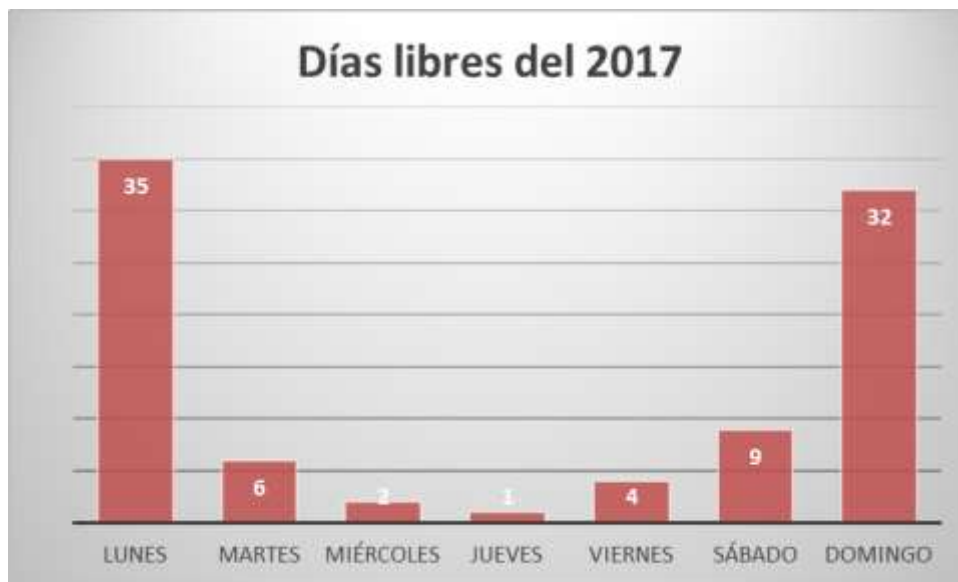
Al realizar el mismo análisis para el año 2016, en la Figura 2 se puede apreciar que en este año se han descansado 37 lunes, lo que representa el 71% del total de estos días en el año 2016. Los días sábados que deben ser libres no han sido en un 100% de descanso, sino solo 11 sábados fueron libres, es decir, apenas el 21%, correspondiendo por lo tanto el 79% de días sábados que sí se trabajó.



**Figura 2. Días libres del 2016**

Nota. Tomado de los reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa SONGA C.A

En año 2017 se aprecia que han sido 35 días lunes que han descansado, equivaliendo un 67% del total de estos días en el año. Los sábados que deben ser libres no han sido de descanso en un 100%, sino solo 9 días, lo que da un promedio del 17%, correspondiendo por lo tanto el 83% de días sábados que sí se laboró. (Ver Figura 3)



**Figura 1. Días libres del 2017**

Nota. Tomado de los reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa SONGA C.A

Esta información basada en los reportes de asistencia del personal de la empresa SONGA C.A., permite ver que los lunes fue el día laborable que más se tuvo libre en el año y el sábado que es de descanso fue el día de los dos días de fin de semana que más se laboró, como se puede observar en la Tabla 1:

**Tabla 1. Días libres y trabajados en los años 2015, 2016 y 2017**

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<b>Días Libres</b>							
2015	32	9	8	7	10	15	29
2016	37	12	2	3	4	11	34
2017	35	6	2	1	4	9	32
<b>Días trabajados</b>							

2015	20	43	44	46	42	<b>37</b>	23
2016	15	40	50	49	49	<b>42</b>	18
2017	17	46	50	51	48	<b>43</b>	21
<b>Relación porcentual de días libres</b>							
2015	62%	17%	15%	13%	19%	29%	56%
2016	71%	23%	4%	6%	8%	21%	65%
2017	67%	12%	4%	2%	8%	17%	62%
<b>Relación porcentual de días trabajados</b>							
2015	38%	83%	85%	87%	81%	71%	44%
2016	29%	77%	96%	94%	92%	79%	35%
2017	33%	88%	96%	98%	92%	83%	38%

Nota. Elaborado en base a los reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa SONGA C.A

Una vez analizada la información es factible proponer como modalidad de trabajo del personal de producción de SONGA C.A el periodo de martes a sábado, dejando como días libres los domingos y lunes; la misma que tiene respaldo en el artículo 52 del código de trabajo.

La implementación de esta modalidad es totalmente beneficiosa para el trabajador desde el punto de vista social, por varias razones:

- Los días libres son consecutivos, lo cual nos permite cumplir con el artículo 51 del código de trabajo donde indica que el descanso “comprenderá un mínimo de cuarenta y ocho horas consecutivas”.
- De los dos días libres uno es fin de semana y otro es día laborable; esta opción permitirá al trabajador invertir parte de su tiempo libre a compartir junto a su familia, y el otro día al ser laborable, le brinda la facilidad de cumplir con gestiones y trámites en entidades públicas o privadas, las cuales con la modalidad actual no sería dable.
- Se hace efectivo el tiempo de producción de los trabajadores. Al utilizar el tiempo real de trabajo se reduce lo que se conoce como tiempo muerto, que al final resulta en un tiempo de pérdida de dinero para la empresa.



En la parte económica se ha estimado que también representa un ahorro para la empresa, si se realice un cálculo con las horas que se trabajaron los sábados que es un día de descanso (si se trabaja hay que pagar doble) y se les resta los días lunes trabajados, se obtiene el ahorro neto que habría tenido la empresa SONGA C.A. si hubiera implementando esta modalidad de trabajo en ese periodo (ver Tabla 2).

**Tabla2. Ahorro económico estimado en los años 2015, 2016 y 2017**

Años	Días	Días trabajados	Trabajadores en el año	Sueldo sectorial pagado	Horas trabajadas al día	Total horas trabajadas	Costo por hora del sábado	Total anual pagado los sábados
2015	sábado	37	460	361,33	10	170.200	\$3,01	\$512.486
2015	lunes	-20	460	361,33	10	-92.000	\$3,01	<b>-\$277.020</b>
2016	sábado	42	580	373,58	10	243.600	\$3,11	\$758.367
2016	lunes	-15	580	373,58	10	-87.000	\$3,11	<b>-\$270.846</b>
2017	sábado	43	612	382,17	10	263.160	\$3,18	\$838.099
2017	lunes	-17	612	382,17	10	-104.040	\$3,18	<b>-\$331.341</b>
<b>Ahorro Neto</b>								<b>\$1.229.746</b>

Nota. Elaborado en base a los reportes de asistencia y días libres del personal tomados del sistema del Recursos Humanos de la empresa SONGA C.A

## Conclusiones y Recomendaciones

Revisado la información del área de producción y analizada la misma se tienen las siguientes conclusiones:

- Durante el año 2015 SONGA C.A. trabajó 60 días de los fines de semana y de los días laborables de la semana tuvo un total de 66 días libres o de descanso.
- En el año 2016 la empresa trabajó 60 días de los fines de semana y de los días laborables de la semana tuvo un total de 58 días libres
- La empresa en el año 2017 durante los fines de semana trabajó 64 días y de los días laborables de la semana tuvo un total de 48 días de descanso.

- En el periodo en cuestión los días lunes son los días que más fueron libres, con el 62%, 71% y 67% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.
- En los fines de semana de los años 2015, 2016 y 2017 el sábado fue el día que más se trabajó, con el 71%, 79% y 83% respectivamente.

Conforme al análisis realizado como a las conclusiones enunciadas se recomienda lo siguiente:

- Programar los días y turnos de trabajo dentro del área de producción de acuerdo a las necesidades de la demanda, la misma que estará determinada por el requerimiento del mercado internacional.
- 
- Este cambio no debe desatender las necesidades y los derechos de los trabajadores, ya que cualquier programación o cambio en sus horas de trabajo, no puede ir en contra de lo establecido en el Código de trabajo.
- 
- Al momento de contratar un nuevo trabajador, se le debe informar que su horario laboral dependerá de las necesidades productivas de la empresa, de esta forma se evitará cualquier reclamo en el futuro.
- 
- Analizar la aplicación de esta modalidad de trabajo en otras áreas de la empresa que midan su eficiencia por resultados y no en base al cumplimiento de un horario establecido.

### **Referencias bibliográficas**

Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/05/Gesti%C3%B3n-del-talento-humano-y-del-conocimiento-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

Ekos. (4 de Junio de 2018). La nueva cara de la contratación en Talento Humano, sus estrategias y tecnologías. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10630>

Heflo. (23 de Junio de 2017). ¿Qué es BPM? Definición y aplicaciones para su negocio?. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/que-es-bpm/>

Ministerio del Trabajo. (2012). Código de trabajo. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>

Sociedad Nacional Galapagos(SONGA). (2018). PORTAL WEB SONGA. Recuperado de SIPRO: [www.songa.com](http://www.songa.com)

Trevilcock, A. (2014). Relaciones laborales y gestion de recursos humanos: vision general. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/21.pdf>