

## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INDUSTRIAS PRIMARIAS DEL ECUADOR, CASO DE LAS CAMARONERAS DEL NORTE DE MANABÍ

Derli Francisco Álava Rosado

Universidad Laica Eloy Alfaro, Manabí Extensión Chone, Ecuador.  
derli.alava@uleam.edu.ec

Recibido (15/08/18), aceptado (10/10/18)

**Resumen:** El sector camaronero del Ecuador es un sector sumamente grande y productivo, que ha ido creciendo a lo largo del tiempo y hoy ofrece grandes expectativas de progreso. En los últimos años las exportaciones han tenido un auge significativo, desde un 12% hasta 15%, y constituyen el 15% de la exportación nacional. En este trabajo se ha considerado el estudio de análisis y descripción de la gestión de talento humano en las empresas camaroneras del norte de Manabí. Para esta investigación se realizó una encuesta a los departamentos de recursos humanos de las empresas relacionadas con el sector camaronero. Se observó que, entre los criterios de selección para casi todos los cargos, tiene un rol fundamental la preparación técnica, por encima de otros criterios. Además, existe una política de actualización permanente, que incluye la introducción de nuevas tecnologías de la información con aplicaciones para manejo de los recursos primarios de la empresa. Sin embargo fue posible observar la necesidad de cursos de formación permanente que promueva la formación técnica de los trabajadores que no poseen dicha preparación. Finalmente es posible concluir que la industria camaronera del norte de Manabí sigue la tendencia nacional hacia la tecnificación y una alta calidad del producto que ofrece al mercado nacional e internacional.

**Palabras Claves:** Gestión de talento humano, industria camaronera, formación técnica.

## MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN PRIMARY INDUSTRIES OF ECUADOR, CASE OF THE SHRIMP OF THE NORTH OF MANABÍ

**Abstract:** - The shrimp sector of Ecuador is an extremely large and productive sector, which has grown over time and today offers great expectations of progress. In recent years, exports have had a significant boom, from 12% to 15%, and constitute 15% of national exports. In this work, the study of analysis and description of human talent management in the shrimp companies of northern Manabí has been considered. For this research, a survey was made to the human resources departments of the companies related to the shrimp sector. It was observed that, among the selection criteria for almost all positions, technical preparation plays a fundamental role, above other criteria. In addition, there is a permanent updating policy, which includes the introduction of new information technologies with applications for managing the company's primary resources. However, it was possible to observe the need for continuing education courses that promote the technical training of workers who do not have such training. Finally, it is possible to conclude that the shrimp industry in northern Manabí follows the national trend towards technification and high quality of the product offered to the national and international market.

**Keywords:** Human talent management, shrimp industry, technical training.

## I. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se aborda la gestión del talento humano en industrias primarias en la provincia de Manabí, Ecuador, tomando como caso de estudio las industrias camaroneras de la costa norte, que incluyen Bahía de Caráquez y Pedernales. Se analizaron las tendencias en materia de gestión de talento humano en empresas punteras del sector primario, que trabajan con los recursos naturales.

La industria camaronera es la tercera en exportación nacional, luego del petróleo y el banano [1]. Esta ha sido la razón principal para este estudio, además de su ubicación estratégica para los procesos de investigación. Adicional a ello, la industria camaronera debe cumplir con importantes controles de calidad, por lo que su personal debe estar sujeto a estas políticas y cumplir con los principales clientes de Estados Unidos y Europa.

En este trabajo se evalúa la gestión del talento humano en la industria camaronera, en cuanto a la selección y motivación del personal, y la preparación continua, aspectos que se han considerado de relevancia para ponderar las políticas de selección y contratación. Esta industria se ha caracterizado por mantener un equilibrio entre experticia y el empleo de mano de obra calificada [2].

Bravo [3] sostiene en su investigación que más de 50 mil hectáreas camaroneras son ilegales, lo cual repercute en una gestión del talento humano poco confiable. El crecimiento vertiginoso de la exportación de camarones ha sido en gran medida por la destrucción de manglares [3-4], que han sido desplazados para la formación de piscinas para la cría de camarones. Este tipo de resultados han sido aislados de las empresas formales aceptadas por el Instituto Nacional de Pesca [5], que hasta 2013 solo había reconocido 50454 centros de pesca [4-5]. El auge de la industria camaronera debe ir sujeto a una política de talento humano que impulse el crecimiento profesional y que promueva la motivación del personal.

En este trabajo se ha considerado evaluar el desempeño de la gestión de talento humano, enmarcado en la mejora continua, la formación técnica, y el crecimiento empresarial en consonancia con la valoración humana.

## II. DESARROLLO

Desde los inicios de la administración, como ciencia [6], donde se proponía una producción basada en un proceso administrativo dirigido, coherente y enfocado, han surgido transformaciones radicales en este aspecto. Enfocándose principalmente en la modernización de las industrias ligadas a los recursos naturales, desplazamiento de la mano de obra por la tecnología para la

producción y la gestión del talento humano. Estos tres aspectos han ido creciendo de manera sustancial con los aportes sociales e industriales, constituyendo un conglomerado de contribuciones significativo a la producción de las empresas. En tal sentido, se pueden definir estos aspectos según su prioridad como:

1) La modernización de las industrias ligadas a los recursos naturales.

El trabajo que antes se hacía de forma artesanal hoy requiere de múltiples habilidades técnicas y científicas por la segmentación de mercados -que antes eran masivos- muy especializados y que tienen exigencias muy rigurosas en cuanto al producto final. Cada vez más se emplean las tecnologías de la información y la comunicación, para inventariar los recursos disponibles y optimizar su uso. También la exigencia técnica es producto de las normas de protección ambiental que plantean los diversos ordenamientos jurídicos de los Estados [7].

En la década de los 60 comienzan a modernizarse las industrias ligadas a los recursos naturales en el Ecuador [7-8]. Específicamente la industria acuícola comenzó algunos años después; de hecho, el proceso de aplicación de los métodos industriales de producción de camarón a finales de los años '70, convirtiendo al Ecuador en un importante exportador de camarones.

A partir de los años '90 la presencia de las nuevas tecnologías de la información constituye un nuevo salto en las industrias primarias del Ecuador y en Latinoamérica en general. En minería y petróleo ha llegado a una tendencia hacia la automatización inteligente de algunos procesos.

2) Desplazamiento de la mano de obra por la tecnología para la producción.

La modernización de las industrias condujo a un desplazamiento de la mano de obra en el proceso de producción. Y esto, a pesar de las enormes aplicaciones y beneficios que tiene para las empresas constituye un problema para la organización que consiste en mantener motivado a un personal que está continuamente presionado en su situación laboral, que se ve afectada por el uso de nuevas tecnologías. Un personal en estas condiciones se convierte en un elemento de resistencia a los cambios y no puede sentirse identificado con objetivos de modernización que generarían beneficios para la organización pero, paralelamente, pondrían en riesgo su estabilidad laboral.

Cuando se revisa la literatura [2-4] y [9] y las evidencias empíricas siempre se da como un hecho que el empleo de tecnología desplaza la mano de obra. De esta manera resulta importante la participación activa

de la gestión del Talento Humano de dichas empresas. Así es que, aun cuando se reconoce una tendencia general, debe por lo menos matizarse esta opinión hasta conseguir más evidencias empíricas que la corroboren o refuten, sobre todo en algunas industrias como las del camarón, que han sido y siguen siendo intensivas en mano de obra [6].

Aun aceptando la diversidad en el uso de las tecnologías debe reconocerse su relevancia en la integración de procesos productivos de las empresas primarias. Uno de los aspectos que se han tomado en cuenta en este trabajo es indagar si la industria camaronesa emplea nuevas tecnologías y cuál es su impacto en la política de gestión de talento humano en las empresas camaronesas de Manabí.

### 3) La gestión del talento humano.

Con el avance del tiempo se ha buscado la fórmula para incrementar el potencial productivo de los recursos humanos en las empresas. No obstante, es a partir de los experimentos socio-laborales de Hawthorne [10] cuando empieza a verse al trabajador como sujeto y no como una pieza más del proceso productivo. En efecto, el experimento coordinado por Mayo [11] demostró que los aspectos materiales y físicos de condiciones de trabajo tenían una importancia marginal en el desempeño. En cambio, se halló que el sentido de integración de identidad con un equipo y la motivación, eran aspectos determinantes en el incremento sostenido de la productividad. Otros estudios [12] se han enfocado en el liderazgo, la gestión administrativa, etc, pero ninguno ha descartado la importancia del equipo de trabajo.

La gestión de talento humano es la forma en que las empresas de hoy integran estas teorías motivacionales para alcanzar los objetivos de la organización. Según Chiavenato [13] la gestión de talento humano constituye el conjunto de políticas y prácticas indispensables para una gestión gerencial más humana que involucra la selección y reclutamiento de las personas, su formación y capacitación profesional, la evaluación de desempeño y la valoración de recompensas.

#### A. Caracterización de la Industria camaronesa en el Ecuador

La acuicultura en el Ecuador, ha sido la actividad de mayor crecimiento económico desde el año 2000 al 2014 [13], ha sido una industria generadora de empleos y por tanto muy beneficiosa para el desarrollo costero en áreas tropicales con bajos ingresos. En el caso específico de la industria camaronesa, para 2014 el Ecuador se posicionó como el segundo país exportador de camarón en el mundo. El país goza de un conjunto de ven-

tajas comparativas importantes como una privilegiada ubicación geográfica y generosas condiciones climáticas. También posee ventajas competitivas como lo son: exigentes controles de calidad durante su proceso, pos cosecha y empaque [14].

Un aspecto a considerar en el mercado camaroneero de Ecuador es la incidencia de las tecnologías de la información y su impacto en la forma en que se produce, comercializa y distribuye su producto. Existen empresas en la región que tienen años ofreciendo productos orientados a optimizar la producción en nichos específicos. Es el caso de Nicovita [15], es una empresa que ofrece una aplicación que permite a los usuarios encontrar en una sola plataforma la información más relevante y de uso diario para la industria camaronesa [16]. Este tipo de herramientas brinda un aporte significativo a usuarios, sector académico y comerciantes en general.

### III. METODOLOGÍA

Se usó la prueba de Hipótesis de Friedman [15-16] ya que este tipo de prueba puede utilizarse en aquellas situaciones en las que se seleccionan  $k$  grupos (Indicadores) de  $n$  elementos (respuestas a los Indicadores) de forma que los elementos de cada grupo sean lo más parecidos posible entre sí, y a cada uno de los elementos del grupo se le aplica uno de entre  $n$  "tratamientos", es decir si los grupos  $k$  de  $n$  elementos tienen la misma distribución. La fórmula se define según (1)

$$Fr = \frac{12}{k n (n+1)} \left[ \sum R_j^2 \right] - 3 k (n+1) \quad (1)$$

Dónde:

$k$  = número de indicadores por variable de análisis

$n$  = número de respuestas posibles a cada indicador

$\sum R^2$  = suma del ordenamiento acorde con las respuestas (Rangos).

La población estuvo constituida por 98.280 personas entre empresarios, trabajadores y consumidores de camarón de la Zona Norte de la Provincia de Manabí – Ecuador.

La muestra como extracto de la población y conjunto de elementos en que se centra la distribución de determinados caracteres en la totalidad de la población, está definida en forma probabilística, y definida por estratos, debido que, las unidades de muestreo son seleccionadas mediante métodos aleatorios, permitiendo que el tamaño de la muestra se determine por el nivel de precisión requerido, por el error de muestreo aceptable y el nivel de confianza, siendo para el presente trabajo una muestra constituida por el uso de la ecuación (2), aplicable a

poblaciones menores de 100000.

$$n = \frac{Z^2 N(p \cdot q)}{E^2(N - 1) + Z^2(p \cdot q)} \quad (2)$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
p, q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra. De acuerdo a la doctrina, cuando no se conoce esta probabilidad por estudios estadísticos, se asume que p y q tienen el valor de 0.5 cada uno.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que en la curva normal definen una probabilidad de error = 0.05, lo que equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, por tanto el valor Z = 1.96
N	El total de la población. Este caso 98 280 participantes.
E	Representa el error relativo 0.07.

Procesando esta información es posible obtener (3):

$$n = \frac{98280 \times 1.96^2 (0.5 \times 0.5)}{0.07^2 (98279) + 1.96^2 (0.5 \times 0.5)} \quad (3)$$

Finalmente se obtiene un valor de n=195,61

La muestra estuvo constituida por 196 participantes seleccionados al azar entre: empresarios, trabajadores y consumidores de camarón de la Provincia de Manabí – Ecuador.

El método utilizado para la valoración de confiabilidad fue el Alfa de Cronbach, obteniendo un valor resultante de 0,816 (81,6%) el cual supera el nivel mínimo de aceptación que es 0,7 en una escala que va de 0 a 1.

Respecto a la confiabilidad de los instrumentos y de acuerdo a la tabla I de valoración se tiene un coeficiente del 92%, que de acuerdo a los rangos establecidos se determinó que el instrumento de medición sobre sistemas de medición y su influencia en formación profesional representa una alta consistencia interna entre los ítems analizados.

**Tabla I. Criterios y valores de confiabilidad**

Valores	Niveles De Validez
91 - 100	Excelente
<b>81 – 90</b>	<b>Muy Bueno</b>
71 – 80	Bueno
61 – 70	Regula
51 - 60	Deficiente

#### IV.RESULTADOS

Para la realización de este trabajo se ha realizado una encuesta semi-abierta aplicada a gerentes de producción y jefes de departamentos de recursos humanos de empresas camaroneras en la provincia de Manabí. Por tanto, la combinación de los materiales empleados proporcionará datos primarios y secundarios de interés para los objetivos propuestos.

El sector camaronero ecuatoriano está conformado por 39 empresas exportadoras, y 1.315 productores de camarón [11], la gran mayoría de ellas en la provincia de Guayas y del Oro. El presente estudio se circunscribe a quince empresas productoras de camarón en el norte de Manabí, se ha encuestado a 30 de sus encargados que incluyen gerentes de producción y jefes de departamento de recursos humanos.

En la encuesta realizada se tomaron en cuenta los perfiles de ingreso requeridos para los diferentes cargos dentro de la empresa, entre los que se consideró el perfil técnico, la experiencia en producción de camarones, el liderazgo, y su desempeño en el manejo de grupos. Algunos de los cargos analizados fueron gerente de producción, biólogo, laboratorista, jefe de campo, piscinero, entre otros. Fue posible constatar que el mayor puntaje se le da al perfil técnico y la experiencia. Sin embargo el perfil de gerente de producción es el más complejo y a la vez el más equilibrado, de los perfiles que requiere la empresa. El gerente de producción debe combinar, entonces, preparación técnica, experiencia de producción y liderazgo, en este orden. El perfil del personal administrativo es eminentemente técnico, puesto que el aspecto de la experiencia tiene que ver también con las particularidades que distinguen a la administra-

ción de los recursos en la actividad acuícola. Mientras que la labor de los biólogos y laboratoristas es una de las más fundamentales, de ellos depende la detección de posibles infecciones y el fortalecimiento a nivel genético de la especie de camarones.

También se evaluó la preparación continua del personal de la empresa, para confirmar si este aspecto resultaba relevante en la gestión del talento humano. Se observó una preocupación por la preparación continua (diaria) y periódica, lo cual suma el 73% de las respuestas. Es entendible y diríase que necesario, en un rubro tan competitivo y tecnificado como lo es la industria del camarón a nivel internacional.

Otro aspecto considerado para la evaluación de la gestión del talento humano fue la motivación del personal, las empresas camaroneras de Manabí demostraron ser tradicionales en el aspecto de la motivación del personal, puesto que utilizan la estrategia conductista de bonificaciones por productividad y sanciones por fallas. Es decir, la motivación es extrínseca, viene de afuera, del entorno. No obedece a una motivación interna. A este respecto, Hidalgo [16] sostiene que la motivación de personal debe ir enlazada con la personalidad de los mismos, que les promueva a innovar haciendo lo que les gusta y dentro de las políticas de crecimiento y producción de la empresa.

Todos los encuestados dijeron que el personal técnico se mantendrá. La mayoría condicionó la estabilidad de los piscineros a la evolución de los precios del camarón que se vieron afectados en el primer y segundo trimestre de 2018 por el aumento de producción de la India. En general, casi todos tienen muy buenas expectativas para el sector, después de 15 años de bonanza, luego de superar la crisis del virus de la “mancha blanca” [17].

A pesar de que el sector camaronero está altamente tecnificado, no parece haber una tendencia a la sustitución masiva de trabajadores. Al menos ese no se evidencia en la investigación realizada en el sector, aunque se realizó en una etapa de baja de los precios del camarón. Antes, por el contrario, parece haber una tendencia a preservar al personal, sobre todo al que está más tecnificado y al que posee más experiencia.

Se reconoce que en períodos de baja del precio la disminución de los puestos de trabajo es inevitable. No obstante, la rotación de la mano de obra poco calificada ha sido también alta aún en épocas de alza del camarón en los mercados internacionales. La aparente contradicción con el deseo de tener un personal obrero piscinero con experiencia se puede resolver cambiando la política de gestión de talento humano hacia una estrategia de autodeterminación; esto implicaría buscar la motiva-

ción interna del obrero piscinero, dándole importancia a su trabajo, estableciendo canales de comunicación, participación y voz con respecto a cómo puede desempeñar su labor.

La razón de cambiar la estrategia de talento humano del piscinero es que su trabajo es fatigoso, repetitivo y por tanto muy propicio para producir el síndrome de Burn-out [18]. Si el único incentivo es una buena paga, el trabajador renunciará apenas pueda tener una ganancia similar en un trabajo distinto.

## V. CONCLUSIONES

Una vez concluido este trabajo es posible concluir que la industria camaronera del norte de Manabí sigue una tendencia nacional hacia la tecnificación y una alta calidad del producto que ofrece al mercado nacional e internacional. No obstante, existe un rezago en sus políticas de gestión de talento humano.

Puede verse que entre los criterios de selección para casi todos los cargos tienen un rol fundamental la preparación técnica, necesaria para la competitividad que exige la industria. También, como se señaló existe una política de actualización permanente, que incluye la introducción de nuevas tecnologías de la información con aplicaciones al manejo de los recursos primarios de la empresa.

Es posible concluir que mientras la producción esté dentro de los valores aceptables para mantener un precio promedio en el mercado, existe un incentivo natural para el personal más tecnificado, la estrategia motivacional general de la empresa sigue siendo la política de recompensas y castigos (motivación extrínseca). Y no se considera la motivación intrínseca.

Finalmente se cree que una política de gestión de talento humano que cree un sentido de autodeterminación que incluya los aspectos de autonomía, competencia y vinculación, puede tener grandes beneficios para los trabajadores y para la empresa, ayudando a enfrentar los altibajos que son frecuentes en la industria de los “comodities” o industria de recursos primarios.

## VI. REFERENCIAS

- [1] Hidalgo A. Idoipe, V. Torres, R. (1999) Los factores clave de la innovación tecnológica: claves de la competitividad empresarial.
- [2] Argandona, L. (2016) Sector camaronero: evolución y proyección a corto plazo. *Rev. Fcshopina*. Vol.87
- [3] Bravo, E. (2012) Caso 2: la industria camaronera en Ecuador. Repositorio univ. Politécnica salesiana. <https://www.researchgate.net/publication/242313600>
- [4] Martínez, J. (2007). El ecologismo popular. *Rev. Ecosistemas* 16 (3): 148-151.

- [5] Mcpadden, C. (1985) Breve estudio de la industria camaronera del Ecuador. Rev. Instituto nacional de pesca.
- [6] Uzcátegui, C., Solano, J., Figueroa, P. (2016) Perspectiva sobre la sostenibilidad de los recursos naturales a largo plazo caso industria camaronera ecuatoriana. Rev. Universidad y sociedad vol.8 no.3.
- [7] El Universo, Camarón ya superó al banano en exportación. Gestionando datos para ser más eficientes y rentables, 27 de febrero de 2018. <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/02/21/nota/6632644/camaron-ya-supero-banano-exportacion>
- [8] La industria acuícola emplea tecnología pero ésta no es tan avanzada como la “automatización inteligente” que empieza a emplearse en la industria petrolera o la minería.
- [9] Debe recordarse que la República del Ecuador tiene una legislación estricta en materia de conservación ambiental y preservación de los ecosistemas.
- [10] Arias, Priscila, “Impacto en las finanzas de las empresas de la industria camaronera, de los cambios en la legislación que afectan a la importación de insumos para este sector. 2010-2014”. Guayaquil, 2015. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7099/1/Tesis%20Final%20Priscila%20Arias2.pdf>
- [11] Moguillansky, Graciela, La importancia de la tecnología de la información y la comunicación para las industrias de recursos naturales. NU, 2005. Recuperado en: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4556>
- [12] Debe recordarse que las empresas “punto com” tuvieron su momento estelar; pero al final no sustituyeron a las empresas tradicionales. Más aún, la estrategia que resultó exitosa finalmente fue combinar la presencia virtual con la infraestructura física tradicional.
- [13] Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. (3ª. edición). McGraw Hill. México, 2009.
- [14] Arias, Priscila, “Impacto en las finanzas de las empresas de la industria camaronera...” Op. cit.
- [15] El Universo, Nuevas tecnologías para el sector camaronero: Gestionando datos para ser más eficientes y rentables, 27 de febrero de 2018. Recuperado en: <https://www.eluniverso.com/tendencias/2018/02/27/nota/6642976/nuevas-tecnologias-sector-camaronero-gestionando-datos-ser-mas>
- [16] Muñoz, Manuel; Durán, Fabiola y González, Mayiya; Análisis del sector camaronero ecuatoriano y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo. Universidad Técnica de Machala, 2017. Recuperado en: <file:///C:/Users/USER!/Downloads/221-1-364-1-10-20170706.pdf>
- [17] Dentro de las quince empresas escogidas, no todas disponían de un departamento de Recursos Humanos a sí que fueron entrevistados por lo menos dos funcionarios por empresa. En ocasiones el mismo gerente de producción o personal vinculado, de alguna forma, a la selección de personal.
- [18] Maxwell, Jhon. Líder de 360 grados. Nashville, EEUU, 2005.