



**Universidad
Israel**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020- CES

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

**“Modelo de gestión para la optimización del recurso humano en la empresa textil
“MENIN@S” de Atuntaqui.”**

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Ing. Julio César Andrade Palacios.

Tutor/a:

Mg. Ana Lucia Tulcán Pastás

Quito – Ecuador 2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Ana Lucia Tulcán con C.I: 0401371083 en mi calidad de Tutora del proyecto de investigación titulado: “Modelo de gestión y administración del talento humano en la empresa textil “MENIN@S” de Atuntaqui.”. Elaborado por: Julio César Andrade Palacios, de C.I: 1002942280, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito, 27 de agosto de 2022

Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Julio César Andrade Palacios con C.I: 1002942280, autor del proyecto de titulación denominado: “Modelo de gestión y administración del talento humano en la empresa textil “MENIN@S” de Atuntaqui.”. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito, 27 de agosto de 2022

Firma

Tabla de Contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	ii
Información General	7
Contextualización del Tema	7
Problema de Investigación	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Vinculación con la Sociedad y Beneficiarios Directos:	9
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
1.1. Contextualización general del Estado del Arte	10
Marco teórico conceptual	11
1.1.1. Modelo de gestión	11
1.1.2. Gestión del talento humano	12
1.1.3. Gestión por competencias	12
1.1.4. Indicadores de gestión	13
1.1.5. Procesos	14
Normativa Legal Vigente.....	14
1.2. Proceso investigativo metodológico	16
Tipo de investigación.....	16
Población y Muestra	17
Métodos de Investigación	17
Técnicas de Investigación.....	18
Instrumentos de Recolección de datos.....	18
Procesamiento de la información	18
1.3. Análisis de Resultados.....	18
Resultados de la entrevista	18
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	26
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	26
2.1.1. Reclutamiento	26
2.1.2. Selección del personal.....	26
2.1.3. Contratación.....	26
2.1.4. Formación y capacitación.....	27

2.1.5.	Compensaciones	27
2.1.6.	Evaluación de desempeño	28
2.2.	Descripción de la propuesta.....	28
2.3.	Estructura general.....	78
2.4.	Explicación del aporte	78
2.5.	Estrategias y/o técnicas.....	79
2.6.	Validación de la propuesta.....	79
2.7.	Matriz de articulación de la propuesta	81
CONCLUSIONES		82
RECOMENDACIONES.....		83
BIBLIOGRAFÍA.....		84
ANEXOS		87

Índice de Tablas

Tabla 1. Descripción del personal y cargos de la empresa Textil MENIN@S	17
Tabla 2. Importancia de implementar un modelo de gestión para la optimización del recurso humano en la empresa Textil MENIN@S	19
Tabla 3. Conocimiento y materiales necesarios para desarrollar el trabajo	20
Tabla 4. Limitantes de los trabajadores al realizar sus actividades	21
Tabla 5. Conformidad de beneficios actuales brindados por la empresa.....	21
Tabla 6. Importancia de capacitaciones en la productividad de la empresa.....	22
Tabla 7. Matriz FODA	30
Tabla 8. Descripción de los procesos del área de recursos humanos de la empresa	32
Tabla 9. Descripción del Perfil de puesto del Gerente General.....	33
Tabla 10. Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano	34
Tabla 11. Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Producción	36
Tabla 12. Descripción del Perfil de puesto de Corte.....	37
Tabla 13. Descripción del Perfil de puesto de Confeccionista.....	38
Tabla 14. Descripción del Perfil de puesto de Empacadora.....	40
Tabla 15. Descripción del Perfil de puesto de Control de Calidad	41
Tabla 16. Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Comercialización	42
Tabla 17. Descripción del Perfil de puesto de Vendedor	43
Tabla 18. Descripción del Perfil de puesto de Contador	44
Tabla 19. Indicadores para el reclutamiento, selección y contratación de personal	47
Tabla 20. Indicadores para la capacitación del personal	50
Tabla 21. Formato para desarrollar una capacitación en la empresa Textil MENIN@S.....	52
Tabla 22. Modelo de Evaluación de Desempeño para la empresa.....	56
Tabla 23. Descripción del Procedimiento de Recepción de Pedido	59
Tabla 24. Descripción del Procedimiento de la Planificación de la Producción	61
Tabla 25. Descripción del Procedimiento de Patronaje de Prendas	63
Tabla 26. Descripción del Procedimiento de Elaboración de Muestras	65
Tabla 27. Descripción del Procedimiento de Corte	67
Tabla 28. Descripción del Procedimiento de Confección	69
Tabla 29. Descripción del Procedimiento de Control de Calidad	71
Tabla 30. Descripción del Procedimiento de Empaque	73
Tabla 31. Descripción del Procedimiento de Comercialización	75
Tabla 32. Indicadores de seguimiento del Plan de Gestión de Talento Humano	77

Tabla 33. Descripción de perfil de validadores	79
Tabla 34. Criterios de Evaluación	79
Tabla 35. Matriz de articulación de la propuesta	81

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama funcional de la empresa	33
Figura 2. Mapa de Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.....	49
Figura 3. Mapa de Procesos de capacitación	53
Figura 4. Mapa de Procesos de Evaluación de Desempeño.....	58
Figura 5. Mapa de Procesos de Recepción de Pedido	60
Figura 6. Mapa de Procesos de Planificación de la Producción	62
Figura 7. Mapa de Procesos de Patronaje de Prendas.....	64
Figura 8. Mapa de Procesos de Elaboración de Muestras	66
Figura 9. Mapa de Procesos de Corte	68
Figura 10. Mapa de Procesos de Confección	70
Figura 11. Mapa de Procesos de Control de Calidad	72
Figura 12. Mapa de Procesos de Empaque	74
Figura 13. Mapa de Procesos de Comercialización	76
Figura 14. Estructura general de la propuesta.....	78

Información General

Contextualización del Tema

Los avances tecnológicos en la actualidad permiten que las empresas textiles puedan elaborar sus productos optimizando tiempo y recursos económicos; los nuevos modelos de negocio han surgido para satisfacer las necesidades del consumidor a partir de su capacidad adquisitiva. Las empresas textiles han evolucionado desde un enfoque de responsabilidad social y encaminadas a lograr un desarrollo sustentable con el diseño de productos textiles con materiales amigables con el entorno y mejores prácticas en toda su cadena de producción (Luque, 2018). En el presente proyecto de investigación se aborda la optimización del recurso humano en la empresa La Empresa Textil MENIN@S ubicada en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura, a partir del diseño de un plan de gestión que permita potencializar las capacidades técnicas del talento humano, a su vez definir los procesos internos de la organización para mejorar su rendimiento y productividad.

El año 1924 con la creación de la Fábrica Textil Imbabura revolucionó la actividad económica de la población local en este cantón quienes enfocaron sus esfuerzos en el área textil. La apertura de empresas en esta área se ha dado dentro del contexto de la tendencia actual caracterizada por un marcado interés por sus productos, que son motivo de visitas de extranjeros y nacionales. Según Núñez (2018) el 31% de habitantes se dedican a la manufactura, Antonio Ante cuenta con 383 establecimientos dedicados a la producción textil convirtiéndose en un referente de moda a nivel nacional e internacional.

La Empresa Textil “MENIN@S”, está ubicada en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura; con número de RUC registrado en el Servicio de Rentas Internas 1004200885001, como representante legal la Sra. Jessica Daniela Córdor Palacios y como tipo contribuyente Persona Natural no obligada a llevar contabilidad, inició sus actividades el 08 de enero del 2012. En su actividad comercial se encuentra la producción y comercialización de vestimenta para niños de edades entre los 0 y 12 años. Su **Misión** está encaminada a la fabricación, comercialización y distribución de prendas de vestir infantil; mediante la innovación tecnológica en los procesos productivos, brindando calidad y excelentes acabados, garantizando el producto a sus clientes; su **Visión**: “MENIN@S” para el año 2025 será un referente en innovación y calidad en fabricación, comercialización y distribución de prendas de vestir infantil con la participación de personal competitivo, se convertirá en líder en los mercados regionales, nacionales e internacionales, alcanzando un desarrollo sostenible con responsabilidad social.

La empresa en la actualidad no dispone de una adecuada gestión de sus procesos internos, no tiene una planificación con enfoque a mejora continua y a su vez la presencia en sus redes sociales es limitada. La organización de sus áreas es muy sencilla, no dispone de mapas de procesos para la ejecución de las actividades operativas. Por lo tanto, es necesario el diseño de un modelo de gestión para la optimización del recurso humano con la finalidad de lograr mayor eficiencia y competitividad.

Problema de Investigación

La empresa Textil “MENIN@S” desarrolla sus procesos de producción y comercialización de manera empírica lo cual se convierte en una desventaja frente a la competencia que existe en la localidad. Es necesario que la organización se enfoque de manera clara, precisa y eficiente en la gestión de su talento humano con el apoyo de la tecnología para alcanzar los objetivos planteados y brindar un servicio, así como productos de calidad para posicionarse en el mercado.

Ante esta situación el problema que se plantea es:

¿El Modelo de Gestión del Talento Humano permitirá optimizar los recursos, productividad, y calidad en las operaciones de la empresa?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión del talento humano para la empresa textil MENIN@S de la ciudad de Atuntaqui, mediante la revisión documental e investigación de campo, con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia en los procesos internos.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el tema de estudio, con la finalidad de que el modelo de gestión de talento humano se adapte a la realidad y necesidades de la empresa.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa a través de la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos que permitan el diseño de un plan de acción efectivo.
- Establecer los procesos de gestión de talento humano para mejorar la administración organizacional actual de la empresa.
- Validar el modelo de gestión a través del criterio profesional de especialistas.

Vinculación con la Sociedad y Beneficiarios Directos:

Este tema es pertinente para la Empresa Textil MENIN@S respecto a la gestión realizada actualmente por el área de talento humano que corresponde a la toma correcta de decisiones en la dirección de la empresa con la finalidad de ofrecer mejores resultados de producción comercialización y posicionamiento de la marca. Esta gestión considera a las personas como el activo más importante de la empresa. Por tal motivo, implementar indicadores, metas y actividades permitirán alcanzar los objetivos empresariales.

Los beneficiarios directos de este proyecto son los propietarios de la empresa y también los trabajadores quienes contarán con herramientas técnicas para el desarrollo de sus actividades. Con este plan de gestión se busca mejorar el desempeño laboral, así como la productividad de la empresa y las relaciones con proveedores. Asimismo, este estudio se vincula con la sociedad ya que se ofertarán productos de calidad acorde a las nuevas exigencias y preferencias de los consumidores. MENIN@S dentro de su equipo de trabajo cuenta con personas de la localidad, generando así fuentes de empleo que les permitan mejorar su calidad de vida y la de sus familias. (Observar Anexo 2)

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del Estado del Arte

En el estudio titulado “Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado” los autores Zambrano et al. (2020) plantean la importancia de ofertar un producto acorde a las necesidades actuales de los consumidores, impulsando eficientemente la comercialización y confección de textiles para captar nuevos clientes logrando su fidelización. Con la aplicación de una guía de observación evidenciaron falencias en los procesos de corte, confección y comercialización, así como desmotivación en el personal que no tiene capacitación para desarrollar su trabajo generando un ambiente laboral pesado. A partir de esto, señalan que la empresa debe direccionar más recursos al tema de capacitación, recomiendan que el uso de las herramientas del *Six Sigma* permiten definir, medir, analizar, mejorar y optimizar los recursos con los que la empresa cuenta.

En la investigación “Diseño de un modelo de gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa textil Elan, ubicada en la ciudad de Atuntaqui” se establece que la gestión por procesos permite que una organización maneje de forma óptima sus recursos, mejorando la eficiencia de la organización. El autor desarrolló un análisis del macro y microentorno y mediante un *chek list* identificaron las falencias de la empresa donde un 40% refleja que la organización no tenía definidos ni documentados sus procesos, para desarrollar un plan de mejoras que incluye el diseño de la estructura organizacional de la empresa, el modelo de gestión de procesos, mapas de procesos con sus riesgos, manuales de procedimientos y flujogramas. Con la implementación de estos elementos finalmente, la empresa obtuvo un porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma del 71%, esto corresponde a un nivel medio de valoración (Cuasapaz, 2020).

El modelo de gestión del talento humano en empresas textiles de la ciudad de Medellín considera a las personas como base para lograr los objetivos organizacionales Es una investigación descriptiva que aplica cinco niveles de madurez de la gestión humana, el nivel uno se orienta a la parte administrativa, el dos a los recursos humanos, enfocado en definir roles y la importancia del clima organizacional; por otro lado, el nivel tres aborda el capital humano que orienta los procesos, el cuatro pone al ser humano como el centro de la organización y visibiliza la importancia de mantener su motivación. Finalmente, el nivel cinco es más especializado y busca garantizar la mayor productividad a partir del equilibrio entre la parte personal y laboral de los trabajadores. Es importante considerar la planificación estratégica para

desarrollar este modelo de gestión donde la clave de esta es la flexibilidad que debe brindar la empresa a sus colaboradores (Restrepo y Niño, 2022).

La investigación titulada “Modelo de Gestión para la Optimización de los Procesos de Contratación de Personal en las Empresas Familiares del Sector Textil en la Ciudad de Guayaquil” Tuvo el propósito de fomentar la aplicación de procesos técnicos para la contratación de personal en empresas familiares inmersas en el sector textil considerando que la mayoría de estas organizaciones rotan su personal afectando su estabilidad laboral. Asimismo, se evidencia la importancia de tener formatos escritos para el reclutamiento, selección y contratación de personal para encontrar colaboradores con conocimientos sobre su área de trabajo y comprometidos con la empresa (Alcázar, 2019).

González (2019) en su investigación “Modelo de gestión de recursos humanos para la empresa Comic con Ecuador S.A.” destaca la importancia de diseñar una estructura organizacional idónea que permita definir procesos de descripción de puestos, reclutamiento y selección del personal, así como evaluación de desempeño, se trata de un estudio mixto, ya que revisa teorías y también mediante encuestas y entrevistas se busca identificar el conocimiento de los directivos y trabajadores frente a los procedimientos administrativos. Como resultados de las encuestas, el 82% de las personas consideran que es muy importante que un empleado tenga conocimiento y claridad de la descripción de sus puestos de trabajo para ser más eficientes y poner en práctica todas sus habilidades, conocimiento técnico y experiencia.

Marco teórico conceptual

1.1.1. Modelo de gestión

La gestión desde un enfoque empresarial consiste en el conjunto de actividades en búsqueda de beneficios para la organización (Armijos et al., 2019). Además, se trata de un prototipo administrativo que establece las acciones para el logro de objetivos empresariales; para diseñar un modelo de gestión correcto se debe reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, con el fin de aprovechar sus fortalezas y aplicar mejoras para minimizar sus debilidades. Tener una perspectiva orientada a la mejora de productividad permitirá adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno (Huertas et al., 2020, p.167).

1.1.2. Gestión del talento humano

Las empresas requieren del compromiso y trabajo activo de sus colaboradores internos por lo cual es importante desarrollar estrategias que permitan mantener a sus trabajadores motivados y orientados hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. En este sentido, Vesga (2020) sostiene que “los trabajadores deben tener competencias laborales y adecuadas que las organizaciones requieren para que pueda desempeñarse con efectividad, implicando la adaptación y transformación permanente de sí mismo como sujeto para mantenerse actualizado en conocimientos y habilidades” (p. 206).

La gestión del talento humano es importante en todas las áreas operativas, desde la parte administrativa los trabajadores son socios estratégicos que permiten a la empresa generar una ventaja competitiva en el mercado; la globalización exige que las empresas innoven continuamente, las nuevas tendencias de consumo obligan a las organizaciones a estructurar modelos organizacionales funcionales donde el personal adquiera nuevos aprendizajes y destrezas que potencien su desarrollo (Ramírez et al., 2019, pp. 169-170). Una adecuada gestión del talento humano debe incluir: reclutamiento, selección, capacitación, beneficios, remuneración y evaluación de desempeño. Cada uno de estos aspectos deben estar equilibrados con un armonioso ambiente laboral que permita generar beneficios sociales (Armijos et al., 2019). En este sentido, el objetivo de la GTH es asignar y organizar a los trabajadores a partir de patrones culturales establecidos por la empresa, contribuyendo al desarrollo de cooperativismo y mayor motivación del personal quienes pueden desempeñar mejor sus funciones haciendo uso de planes elaborados por la organización (Abril, 2018).

1.1.3. Gestión por competencias

Las competencias se convierten en un factor determinante para que un trabajador se destaque y se diferencie del resto de candidatos, es importante destacar tres tipos, las primeras son competencias técnicas que son aquellos conocimientos propios que tiene una persona según su área profesional, en segundo lugar se encuentran las competencias base que son aquellas habilidades, actitudes elementales que tiene un profesional para ejecutar sus actividades y, finalmente, las competencias transversales son aquellas características intrínsecas adquiridas por la persona en el transcurso de su formación académica y experiencia de campo (Lora et al., 2020, p. 86).

La gestión por competencias necesita estar vinculada a la estructura y estrategias propias de la organización, por lo tanto, puede definirse como una herramienta de direccionamiento estratégico que

genera beneficios para la empresa optimizando sus procesos organizacionales. Para lograrlo es fundamental la participación activa de todos los colaboradores (Fonseca et al., 2020). Asimismo, la definición de responsabilidades y nuevos roles debe realizarse de manera colectiva con apoyo de las tecnologías actuales incorporando tres aspectos clave: descomposición de tareas que permitan diseñar un catálogo, el segundo elemento incluye un diagnóstico de competencias para la descripción posterior de cada una, y por último identificar los puestos idóneos en base al perfil de cada colaborador (Abril, 2018).

1.1.4. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión de talento humano son métricas que permiten cuantificar el nivel de desempeño frente a metas y objetivos operacionales. Estos Indicadores deben caracterizarse por ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y ser cumplidos en un tiempo específico. Para el área de recursos humanos Pérez (2021) establece seis métricas: 1. Capacitación continua que desarrolle las habilidades de los empleados mejorando su rendimiento, 2. Medición del tiempo requerido para lograr las metas de la organización, en este sentido se deben definir estrategias con las cuales se mida la eficiencia del personal desde que inicia sus actividades en la empresa, 3. Medir el rango de permanencia del personal en la empresa, esto es muy importante considerando que si existe un alto grado de rotación significa mayores costos para iniciar con un nuevo proceso de reclutamiento, contratación e inducción; 4. Grado de Ausencia, es necesario medir los retrasos o ausencias que permitan tener datos claros sobre el nivel de compromiso y motivación del trabajador.

La quinta métrica es la de retención de personal, con esto el área administrativa puede identificar a los colaboradores que han tenido un desempeño alto, así como su permanencia en la empresa. Finalmente, el sexto indicador es sobre la duración media de las vacantes a la espera de ser cubiertas: se debe definir el tiempo que se tarda la organización en cubrir un puesto de trabajo, ya que es una métrica que refleja la eficiencia de la gestión de talento en el aspecto de contratación. Por lo tanto, se debe revisar si los puestos, procesos y canales de reclutamiento funcionan bien o se deben realizar modificaciones. Contar con un sistema de indicadores orientado hacia las metas de la organización incluye los procesos administrativos y operativos; la gestión se complementa con estrategias donde el liderazgo desempeña un papel diferenciador para verificar si la empresa cumple con su planificación y metas iniciales (Fonseca et al., 2020, p. 235).

1.1.5. Procesos

Consisten en una serie de actividades que se repiten y están enfocadas en lograr un fin específico. Existen tres tipos: los compartidos, -que apoyan las principales operaciones estratégicas desarrolladas en la empresa, los procesos de soporte se enfocan en apoyar la ejecución de las operaciones identificadas en la cadena de valor empresarial y las personas con las cuales se comparten. Por último, los procesos corporativos que son las operaciones conjuntas de la empresa con el fin de garantizar un progreso armónico en todas las áreas (Abril Freire, 2018, p. 70).

Una buena gestión de los procesos permite organizar de mejor manera el trabajo, para operar con eficacia la empresa tiene que establecer y gestionar diferentes procesos que interactúan entre sí, por lo tanto, definir y administrar un sistema de procesos garantiza el desarrollo de actividades de forma más eficiente (Simbaña, 2019).

Normativa Legal Vigente

Constitución de la República del Ecuador

En el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) sostiene que: “El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. Por lo tanto, el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Código Civil

El código Civil (2005) define en el Art. 1454. A un contrato o convención como un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas”. Para efecto de las obligaciones a contraerse entre una persona natural y otra que puede ser jurídica o natural, también, es necesario que exista el consentimiento. Asimismo, en el Art. 1561 establece “Efecto de los contratos: todo contrato legalmente celebrado es una ley para los contratantes, y no puede ser invalidada sino por su consentimiento mutuo o por causas legales”. Los contratos de trabajos pueden ser de dos tipos: Contrato individual o colectivo.

Código de Trabajo

Respecto al contrato individual de trabajo el Art. 8.- establece que es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su

dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. Además el Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.- señala que debe establecerse un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes (Código de Trabajo, 2015).

En este cuerpo legal se establecen las clases de trabajador a) Empleado.- persona natural calificada con título a nivel medio o superior que realiza sus labores mediante su intelecto o de manera intelectual y material, bajo dependencia patronal, y percibe una remuneración mensual, labora cuarenta horas semanales de lunes a viernes. Ejemplo: Una secretaria. b) Profesional.- persona humana que tiene título profesional o académico y realiza actividades de tipo profesional, académico o científico, bajo las órdenes del empleador y percibe una remuneración llamada honorarios. c) Obrero.- persona natural que efectúa tareas normales, físicas, objetivas, de acuerdo con su esfuerzo físico o material y bajo las órdenes del empleador, percibiendo remuneración que se fija con base en el trabajo que realiza, según el caso. Por ejemplo, trabajadores agrícolas, albañiles... Trabaja durante ocho horas diarias, cuarenta horas a la semana, de lunes a viernes, recibe una remuneración denominada salario” (Código de Trabajo, 2015).

Acorde al tema de estudio y realidad de la empresa se plantean diferentes tipos de contrato: **1) Contrato de trabajo a prueba.** -mismo que permite a la empresa conocer las destrezas y capacidades del empleado idóneo para cada puesto. Según el Código de Trabajo (2015) para este tipo de contrato el tiempo de prueba es 90 días. Sin embargo, en este período sin dar previo aviso, cualquiera de las dos partes puede darlo por finalizado. **2) Contrato de trabajo expreso.** – manifiesta la voluntad del empleado para desarrollar funciones específicas donde se muestra una aceptación del empleador a este pedido a cambio de una compensación económica; puede realizarse solo de palabra o con un documento redactando los detalles del trabajo a desempeñar. **3) Contrato de trabajo indefinido.** – es el que reúne mayores bonificaciones y el que mejor se adapta a los requerimientos del empleado ya que genera una seguridad de estabilidad laboral. **4) Contrato de trabajo eventual.** -ideal cuando se trata de cubrir vacantes por ciertas temporadas altas de mayor demanda, la duración debe ser menor a 180 días. **5) Contrato de trabajo por temporada.** – este contrato ofrece estabilidad al empleado cuando el empleador requiere de personal para desarrollar actividades en un cierto período (Amaya, 2022).

1.2. Proceso investigativo metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva con un enfoque mixto ya que se pretende diagnosticar la situación actual de la empresa para generar una propuesta que permita cumplir con sus objetivos, optimizando el tema de talento humano a partir del diseño de un modelo de gestión.

- Investigación Aplicada

Esta investigación estará sustentada en aplicación de cinco niveles para gestionar de manera eficaz y eficiente el talento humano de una empresa. Se enfatiza el análisis cualitativo y cuantitativo en los procesos y procedimientos y poder alcanzar el éxito empresarial.

- Investigación Descriptiva

La siguiente investigación permitirá describir cada uno de los 5 niveles que determina la teoría de Restrepo (2022) Nivel 1) Administración de personal enfocado en tareas, 2) Establece roles de trabajadores, 3) Detallar procesos para cada actividad del talento humano, 4) Búsqueda de un clima organizacional óptimo y 5) Dirigido hacia las personas y redes de talento, orientado a la innovación en seguridad, relaciones e higiene.

- Investigación Mixta

Al analizar datos de manera cuali-cuantitativa en el desarrollo de la investigación, se determinará que tiene un enfoque mixto, que permitirá documentar y aplicar procedimientos integrados en tecnología y gestión asegurando calidad en el producto total y esta, a su vez identificar falencias para poner en práctica el concepto de mejora continua.

- Investigación no experimental

Esta será una investigación de carácter no experimental ya que solo se determinará un modelo de gestión basado en el análisis de las teorías encontradas y aplicadas en su propuesta y no se pondrá a prueba ninguna de las variables consideradas en el modelo.

- Investigación Transversal

Se determina como investigación transversal ya que permitirá analizar la administración del talento humano en el año 2021.

Población y Muestra

A continuación, se presentan las personas que forman parte del área administrativa de la empresa.

Tabla 1

Descripción del personal y cargos de la empresa Textil MENIN@S

Personal de la Empresa	Cargos
Jessica Daniela Córdor y Julio Flores	Propietarios
Martha Castro	Área de producción (Corte)
Patricia Palacios	Área de producción (Confección)
Inés Palacios	Área de producción (Confección)
Karina Arévalo	Área de Empaque
Andrés Jaramillo	Área de Control de calidad
Nelson Arévalo	Área de Comercialización
Odalís Meneses	Área de Comercialización

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Considerando que la población de este estudio es limitada, no se establece un cálculo de la muestra, sino se aplicará un censo a la totalidad de la población que corresponde a nueve personas que trabajan en la empresa: dos quienes forman parte del área administrativa y siete que son operativos.

Métodos de Investigación

Método histórico-lógico

A partir de la revisión bibliográfica se recopiló información para comprender la importancia de los planes de gestión de talento humano a lo largo de la historia y su incidencia en el mejoramiento de la productividad de las empresas.

Método analítico-sintético

Con este método se analizaron todos los aspectos que se incluyen en un plan de gestión considerando el área de administración, organización, reconocimientos-méritos-motivación, capacitación y retención

del personal. A partir de los datos recopilados con la aplicación de las técnicas se procede a sintetizar la información más relevante que permita generar una propuesta acorde a la realidad de la empresa.

Técnicas de Investigación

Las técnicas utilizadas en este estudio son la entrevista y la observación para identificar la realidad de la empresa y obtener los criterios personales de los trabajadores acerca de la importancia del diseño de un modelo de gestión que permita optimizar sus actividades.

Instrumentos de Recolección de datos

Para la entrevista se ha diseñado un guion estructurado con siete preguntas abiertas dirigidas a las nueve personas que trabajan en esta empresa. Por otro lado, el *check list* se ha diseñado considerando seis lineamientos: diagnóstico estratégico, proceso de selección de personal, proceso de formación y desarrollo, proceso de medición del desempeño, proceso de mantenimiento del personal y, finalmente, la administración de la compensación.

Procesamiento de la información

Con la recolección y análisis de datos de la aplicación de los instrumentos se procede al diseño del modelo de gestión del talento humano considerando que la empresa no tiene ningún mapa de procesos ni verificadores para el desarrollo de sus actividades en lo referente a **la administración** que conlleva el reclutamiento, selección y contratación, **la organización** enfocado al organigrama y evaluación, al **reconocimiento méritos y motivación** en cuanto a remuneración prestaciones e incentivos, **capacitación** en lo que determina formación, desarrollo y aprendizaje, **retención del personal** en lo que refiere a seguridad, higiene y relaciones laborales y, finalmente, **lo documental** que se encuentra de manera transversal en lo que son expedientes e información administrativa.

1.3. Análisis de Resultados

Resultados de la entrevista

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista aplicada a los trabajadores dando respuesta al objetivo de diseñar un modelo de gestión del talento humano para la empresa textil MENIN@S de la ciudad de Atuntaqui, mediante la revisión documental e investigación de campo, con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia en los procesos internos. Los entrevistados fueron: Martha Castro quien trabaja en el área de producción desarrollando la actividad de corte; Patricia Palacios

e Inés Palacios, trabajo de confección; Karina Arévalo, área de empaque; Andrés Jaramillo, área de Control de Calidad; Nelson Arévalo y Odalis Meneses, que corresponden al área de comercialización.

Tabla 2

Importancia de implementar un modelo de gestión para la optimización del recurso humano en la empresa Textil MENIN@S

Pregunta 1. ¿Considera que es importante implementar un modelo de gestión para la optimización del recurso humano en su empresa?

Nro.	Entrevistados	Respuestas
1	Martha Castro	Cree que sí es necesario tener un plan o alguna herramienta para que los trabajadores realicen mejor sus funciones y rendir mejor en sus actividades para que la empresa continúe creciendo
2	Patricia Palacios	Sí, es muy importante que los trabajadores puedan tener una guía o camino para desempeñar sus cargos de mejor manera.
3	Inés Palacios	Es importante saber las actividades y procesos que se deben realizar, para que el trabajo se realice de manera óptima.
4	Karina Arévalo	Sí se debe implementar un plan para que la empresa pueda ser más competitiva en el mercado. Además, que cada proceso sea eficiente y se aprovechen las capacidades de cada empleado.
5	Andrés Jaramillo	Es fundamental contar con un modelo de gestión donde se detallan los procesos para cada trabajador, teniendo en cuenta que se busca generar productos de calidad para tener una buena imagen en el mercado y lograr la satisfacción de los clientes.
6	Nelson Arévalo	Un plan permitiría que la empresa sea más organizada en todo lo que realizan. Asimismo, lograr mayores ventas y satisfacción en el cliente.
7	Odalis Meneses	Los trabajadores son una pieza clave en la empresa, por lo tanto, sí debe existir un plan como línea base para cumplir con las metas de la organización y tener mayor posicionamiento a nivel local y nacional.

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Tabla 3*Conocimiento y materiales necesarios para desarrollar el trabajo*

Pregunta 2. ¿Considera que tiene el conocimiento y los materiales necesarios para desarrollar su trabajo?

Nro.	Entrevistados	Respuestas
1	Martha Castro	Sí tiene conocimientos porque siempre se ha desempeñado en estas actividades; pero los materiales muchas veces se agotan y no se dispone de materia prima para poder mantener la producción al 100%.
2	Patricia Palacios	Sí tiene conocimientos porque ha adquirido mucha experiencia en el área de confección. Respecto a los materiales, es importante cuidar el tema de adquisición de mejores maquinarias.
3	Inés Palacios	Sí tiene conocimientos en su área y ha podido adquirir experiencias en empresas textiles para perfeccionar sus técnicas. Sin embargo, a veces los materiales son deficientes.
4	Karina Arévalo	Sí tiene conocimientos en el área de empaque, existen insumos que le permiten desarrollar sus actividades, pero se podría mejorar con técnicas innovadoras y más eficientes.
5	Andrés Jaramillo	Sí tiene conocimiento en el área de control de calidad, Sin embargo, es necesario aplicar estrategias para mejorar los procesos y productos con el fin de tener mayores utilidades.
6	Nelson Arévalo	No dispone de mucho conocimiento técnico en el tema de ventas, sin embargo, tiene mucha predisposición para aprender sobre este tema y poder cumplir mejor sus actividades en la empresa.
7	Odalís Meneses	Los conocimientos sobre comercialización son básicos, no dispone de herramientas técnicas para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Tabla 4*Limitantes de los trabajadores al realizar sus actividades*

Pregunta 3. ¿Cuáles son las limitantes que ha tenido al desarrollar su trabajo?		
Nro.	Entrevistados	Respuestas
1	Martha Castro	Las máquinas no son actuales, y existen clientes más exigentes por lo cual se debe mejorar en la adquisición de materiales nuevos y más eficientes.
2	Patricia Palacios	Las máquinas no son las mejores y muchas veces son limitantes para obtener un mayor rendimiento.
3	Inés Palacios	Hay que adquirir herramientas nuevas que faciliten el proceso de confección.
4	Karina Arévalo	En el área de empaque a veces hay problemas en el tema de embalaje, control de Inventarios y al almacenar los productos que no se realizan adecuadamente generando daños como roturas de fundas, humedad en cajas.
5	Andrés Jaramillo	No contar con un plan estratégico que permita gestionar de mejor manera el proceso de calidad. A veces se desarrolla todo de manera empírica sin existir una formalidad.
6	Nelson Arévalo	Los sueldos no son muy atractivos, muchas veces no se alcanza el sueldo básico.
7	Odalís Meneses	Los pagos no compensan las actividades hechas.

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Tabla 5*Conformidad de beneficios actuales brindados por la empresa*

Pregunta 4. ¿Está conforme con los beneficios actuales que le brinda la empresa?		
Nro.	Entrevistados	Respuestas
1	Martha Castro	No está conforme, ya que no tiene los beneficios de ley, trabajan a destajo por lo que realiza.
2	Patricia Palacios	No hay un contrato de trabajo registrado en el Ministerio de Relaciones laborales
3	Inés Palacios	No hay beneficios de ningún tipo, lo que genera inseguridad laboral.

4	Karina Arévalo	El acuerdo de trabajo es verbal, se trabaja bajo modalidad Maquila cuando hay mayor producción o en épocas de feria.
5	Andrés Jaramillo	La empresa no brinda beneficios laborales que la ley exige. Esto genera malestar en los trabajadores mismos que no tienen mucha motivación para realizar su trabajo.
6	Nelson Arévalo	Se realizan pagos diarios que muchas veces no les alcanza a satisfacer sus necesidades personales. Esto genera mucha incertidumbre.
7	Odalís Meneses	Les gustaría trabajar en horarios definidos con los beneficios que la ley señala.

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Tabla 6

Importancia de capacitaciones en la productividad de la empresa

Pregunta 5. ¿Considera que las capacitaciones al personal permitirían obtener mayor productividad a la empresa?

Nro.	Entrevistados	Respuestas
1	Martha Castro	No se han brindado capacitaciones por lo cual hay conocimientos limitados para poder utilizar maquinaria nueva.
2	Patricia Palacios	Sí es importante capacitarse en temas de nuevas tecnologías, en el uso de nuevas maquinarias para aprovechar mejor los recursos
3	Inés Palacios	Es necesario capacitarse y actualizar los conocimientos técnicos que se tiene en el área de confección para mejorar la producción.
4	Karina Arévalo	El tema de capacitar al personal debe ser prioridad para la empresa, permitiendo al personal desarrollar sus destrezas y contribuir a mejorar el rendimiento.
5	Andrés Jaramillo	Las capacitaciones permiten que una empresa logre mejores resultados, mejorar su posicionamiento en el mercado; a nivel de calidad, contribuye a cumplir con estándares nacionales e internacionales. Por tal motivo, la empresa sí debe capacitar en temas actuales al personal con ayuda de herramientas tecnológicas.

6	Nelson Arévalo	Sí debe capacitarse al personal para desarrollar nuevas habilidades. En el área de comercialización se deben tener estrategias para incrementar las ventas y captar nuevos clientes.
7	Odalís Meneses	Con la competencia que existe en el sector textil a nivel local, si debe capacitar la empresa al personal para fidelizar a los clientes. Además, permite desempeñar mejor las funciones y responsabilidades.

Nota. Elaboración propia a partir de una comunicación personal.

Pregunta 6. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

Todos los trabajadores entrevistados señalan que su relación con los jefes inmediatos y el resto de compañeros es muy buena. Existe compañerismo, cuando hay dificultades todos se apoyan para cumplir con los objetivos de la empresa.

Pregunta 7. ¿Qué aspectos le permitirían mantener mayor motivación en su trabajo?

Todos los entrevistados coinciden en que aspectos como: contratos laborales con el sueldo mínimo, afiliaciones, compensaciones o bonos cuando se han superado los objetivos de ventas planteados por la empresa.

Análisis General:

En la actualidad la empresa no cuenta con un Modelo de Gestión de talento humano que le permita aprovechar las capacidades de sus colaboradores internos y optimizar el uso de sus recursos materiales y técnicos. Los entrevistados señalan que sus actividades las realizan de manera mecánica en base a los conocimientos que han adquirido a lo largo de sus años de experiencia en otras organizaciones dedicadas al sector textil. Por lo tanto, se evidencia la falta de manuales de perfil de puesto en base a competencias. Respecto al tema de materiales, a veces no existe suficiente materia prima para cubrir la cuota de producción.

Por otro lado, existe un grave problema en el tema de contratos laborales ya que todos trabajan en base a un acuerdo verbal que no les permite disfrutar de beneficios enmarcados en la ley. La falta de estabilidad se convierte en una limitante importante que desmotiva a los trabajadores quienes no se sienten valorados por parte de la empresa, aunque mantienen una buena relación con sus jefes inmediatos. El tema de capacitaciones desempeña un rol fundamental en cualquier organización ya que

los trabajadores siempre deben mantener actualizados sus conocimientos según los avances actuales ya que de eso trata la innovación; en este sentido, la empresa no brinda ninguna capacitación a su personal lo que contribuye a un menor índice de productividad.

Resultados de la Observación

Se diseñó una lista de chequeo para identificar la situación actual de la empresa. Se tomaron en cuenta seis aspectos:

Diagnóstico Estratégico

La empresa de manera empírica ha definido su misión y objetivos. Los productos y servicios están bien establecidos ya que trabajan con prendas de vestir para niños entre 0 -12 años. Los mapas de procesos no están limitados. Por otro lado, su mercado es local y nacional. La competencia sí es amplia ya que existen varios locales comerciales que ofertan ropa, sin embargo, su ventaja es que no todos los locales ofertan ropa para este tipo de edades. Esta organización no cuenta con ningún plan estratégico, tampoco indicadores de gestión. Además, no tiene un manual que describa las funciones de cada trabajador ni han definido su organigrama estructural.

Diagnóstico proceso de selección de personal

En esta sección se evaluaron cinco aspectos de los cuales los resultados señalan que la empresa no cuenta con un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización. Además, no se han elaborado los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa. En el aspecto tres se desconoce si el seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo. Por otro lado, no se ha definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección. Finalmente, la empresa no tiene un manual de inducción de la empresa para alinear los objetivos.

Diagnóstico proceso de formación y desarrollo (capacitación)

Son seis elementos evaluados: La empresa no tiene definido un proceso de formación y desarrollo en base a un diagnóstico de necesidades. Como segundo aspecto, para los programas de formación y desarrollo no se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización. El tercer aspecto es que no cuentan con los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión. Asimismo, la organización no ha implementado programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización. Por otro lado, no se ha verificado la competencia de las instituciones

y profesionales que prestan servicio de formación. Finalmente, la empresa no cuenta con un modelo estratégico de capacitación

Diagnóstico proceso de medición de desempeño

Este proceso cuenta con seis lineamientos que se tomaron en cuenta: la empresa no tiene parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño de su personal, no se han definido los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias tampoco los instrumentos para su medición. Por otro lado, al no contar con este detalle no se puede garantizar la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio. Se desconoce si la medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales. Por último, la medición del desempeño no evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos.

Diagnóstico proceso de mantenimiento de personal

La empresa no cuenta con un programa de seguridad industrial con indicadores, tampoco existe un plan general de riesgos. Por otro lado, no se ha establecido un programa de salud ocupacional con indicadores. Finalmente, como cuarto aspecto, la organización no cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral de personal.

Diagnóstico administración de la compensación

En esta parte se consideraron cinco aspectos: como resultados la empresa no cuenta con un método para definir la compensación de los colaboradores, tampoco existe un sistema de evaluación de puestos en la empresa. No se ha diseñado ningún plan general de incentivos, no se cuenta con un programa de prestaciones para los colaboradores ni tampoco existe un plan de servicios y beneficios para los colaboradores.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Subsistemas de gestión de talento humano

2.1.1. Reclutamiento

Rivera (2019) manifiesta que el reclutamiento es un sistema de información a través del cual la empresa da a conocer las oportunidades laborales disponibles con la finalidad de captar un número alto de candidatos; se pueden diferenciar dos tipos de reclutamiento, el primero es el interno mismo que incluye puestos de mayor nivel, pero relacionadas con la misma área en la que trabaja el empleado. Por otro lado, el externo busca personal que no forma parte de la empresa pero que son necesarios para fortalecer a la organización; en este sentido, los dos contribuyen a formar una base de datos de talento humano futuro que contribuya al mejoramiento del desempeño de la empresa (p. 63).

2.1.2. Selección del personal

Consiste en escoger al mejor perfil a partir de una lista de candidatos previos. Es importante considerar las condiciones y exigencias actuales del mercado para captar profesionales con competencias específicas para cada puesto; según las cualidades de cada persona, la organización podrá seleccionar al mejor talento humano para cubrir las vacantes y que sea capaz de generarle beneficios económicos y sociales (Abril Freire, 2018, p. 61).

La selección del personal debe hacerse en base a una previsión de las necesidades futuras de la organización, este proceso se puede traducir en una inversión a largo plazo capaz de generar beneficios sociales y económicos; seleccionar entonces implica clasificar a los candidatos a partir del reconocimiento de sus aptitudes y habilidades, de aquí surge la importancia de manejar estrategias para realizar un efectivo proceso selectivo con el principio de transparencia como base (Martínez y Vargas, 2019).

2.1.3. Contratación

Según Aguirre (2022) se trata de un proceso formal en el que se plantea el salario a los candidatos seleccionados acorde a las funciones que van a desarrollar, se debe detallar el tipo de contrato, su duración y si existe un período de prueba. Además, se especifican los beneficios que va a tener el empleado; es importante llegar a una negociación monetaria que beneficie a las dos partes: jefe y trabajador con el fin de proceder a la formalización del acuerdo conforme a lo establecido en las leyes vigentes. Consiste además en el diseño de un contrato entre el empleador y empleado mismo que accede

a ejecutar ciertas actividades a cambio de un monto económico establecido o cualquier otra forma de compensación por el trabajo realizado (Ortiz, 2019).

Considerando que en este estudio se aborda el contrato individual de trabajo hay que tener en cuenta las obligaciones que tiene el trabajador al momento de prestar sus servicios, la remuneración otorgada por el empleador. Además, las dos partes que firman el contrato tienen responsabilidades y prohibiciones basadas en la normativa vigente a nivel nacional que deben ser cumplidas para que exista una relación laboral armónica (Amaya, 2022).

2.1.4. Formación y capacitación

La capacitación permite fortalecer las competencias del personal, potenciar sus destrezas y habilidades encaminadas a lograr un mayor rendimiento empresarial; al mismo tiempo se desarrolla su crecimiento individual a través de la consecución de sus objetivos personales. Se pueden establecer dos tipos de formación: la general, que involucra temas que los trabajadores necesitan conocer sobre la organización y las actividades a desempeñar para que esta sea más eficiente y competitiva. Por otro lado, la segunda formación es específica, aborda los temas que el empleado debe saber a nivel teórico y práctico para fortalecer sus propios talentos y mejorar su productividad (Hidalgo et al., 2019) Al respecto, surge la importancia de implementar planes de capacitación los cuales son documentos estructurados que detallan los cursos de capacitación para el personal de la empresa a partir de una planificación (Ortiz, 2019).

2.1.5. Compensaciones

Pérez (2021) sostiene que el tema de compensaciones debe incluirse en la planificación inicial de la empresa generando vínculos de lealtad y mayor compromiso por parte del trabajador; inclusive la imagen de la organización en el mercado puede ser más atractiva por los beneficios que ofrece. Actualmente, el empleado quiere sentirse apreciado en su entorno laboral, algunas compensaciones que le permitirán desempeñarse mejor son las siguientes: seguro de salud, aguinaldos, flexibilidades en los horarios, fondos de ahorro y también bonos a partir de la productividad. Además de las retribuciones económicas que se le otorga al empleado es necesario incorporar estrategias que le permitan sentirse motivado en su entorno laboral; al respecto, los empleados desean desarrollarse de manera personal y profesional con seguridad, beneficios, incentivos, mayor crecimiento en su área o en otros puestos (Hidalgo et al., 2019, p. 214).

2.1.6. Evaluación de desempeño

Es la aplicación de operaciones sistematizadas para medir el rendimiento o resultados productivos del empleado misma que debe tener una escala de evaluación, los aspectos que se deben considerar para realizar este proceso son todas las actividades descritas en el perfil del trabajador, además se puede medir su desempeño considerando la relación que tiene con compañeros, las actitudes demostradas en el desarrollo de su cargo, si existen conflictos internos y cuál ha sido su comportamiento frente a circunstancias de presión. Cuando se realiza una evaluación de desempeño la persona encargada puede realizarlo de tres formas diferentes: directa con el empleado, anónima o grupal; todo esto permite iniciar un proceso de retroalimentación para tomar decisiones correctivas en aspectos deficientes (Orellana, 2020).

2.2. Descripción de la propuesta

A continuación, se presenta un modelo de Plan de Gestión de Recursos Humanos para la empresa, a partir del diagnóstico realizado se propone desarrollar las siguientes herramientas de la gestión del talento humano: descripción de puestos, plantilla para el plan de capacitación, y evaluación del desempeño, los cuales permitirán el mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal, así como capacitaciones, compensaciones y evaluación de desempeño. Por otro lado, se ha considerado importante realizar mapas para la gestión de procesos acorde a las actividades operativas de la organización en base a su organigrama.

Plan de recursos humanos

Importancia del Plan

En la actualidad debido a las nuevas exigencias del mercado el área de recursos humanos es necesaria y fundamental para que todos los procesos internos se desarrollen de manera eficiente y lograr la productividad deseada. Con este plan se pretende que la empresa mejore la gestión del talento humano para ser competitiva a nivel nacional.

Objetivo del Plan

La empresa es nueva en el mercado por lo cual aún no ha definido un área de recursos humanos, sin embargo, con este plan se busca potencializar las capacidades de los colaboradores internos que actualmente trabajan en la empresa.

El objetivo principal es:

- Diseñar un plan de gestión de recursos humanos que permita fortalecer las capacidades de los colaboradores, optimizando recursos y mejorando todos los procesos internos desde el diseño hasta la comercialización de los productos.

Misión de la empresa

Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de prendas de vestir infantil de calidad y finos acabados en varios diseños y colores para satisfacer las necesidades del mercado actual mediante la innovación tecnológica en los procesos productivos. Contamos con personal técnico capacitado para brindar un servicio de calidad.

Visión

En el 2030 ser una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por la calidad y diversidad de sus productos textiles, aplicando estrategias de innovación continua que permitan estar a la vanguardia en ropa infantil.

Valores empresariales

- Honestidad. – las relaciones laborales se enmarcan bajo los principios de verdad y lealtad desarrollando un vínculo de confianza entre el empleador y empleado.
- Responsabilidad. – el personal cumple con sus actividades de manera eficiente, comprometidos con el logro del desarrollo sostenible.
- Innovación. – generar de manera continua una ventaja competitiva en los productos y servicio apoyándose en las herramientas tecnológicas actuales.
- Calidad. – alcanzar un nivel alto de excelencia con productos que cumplan con las exigencias del cliente y estándares nacionales e internacionales de calidad.
- Puntualidad. – cumplir con el diseño, producción y entrega de los productos en el tiempo especificado con el cliente.
- Trabajo en equipo. – los colaboradores internos se mantienen motivados trabajando todos en conjunto hacia el logro de las metas de la empresa.

Tabla 7

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	F1. Productos de calidad. F2. Clima laboral bueno. F3. Alta demanda de ropa infantil.	D1. Maquinaria limitada y desactualizada. D2. Escasa publicidad. D3. Falta de un plan para gestionar el talento humano.
	F4. Precios asequibles para diferentes segmentos de mercado. F6. Variedad en materia prima y diseños.	D3. Limitada planificación en la gestión de procesos.
FACTORES EXTERNOS	F7. El sistema de ventas se maneja al por mayor y menor. F8. Proveedores comprometidos con la empresa.	D4. Desmotivación en los trabajadores por falta de compensaciones laborales. D5. Deficiente posicionamiento en el mercado. D6. Falta de una filosofía empresarial.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS “FO”	ESTRATEGIAS “DO”
O1. Captación de nuevos segmentos de mercado.	-Generar mayor diversidad de diseños acorde a las exigencias del mercado actual, aprovechando la alta demanda que existe para adquirir ropa infantil. (F6, O1)	-Adquisición de maquinaria actual para mejorar los procesos operativos y obtener mayor producción. (D1, O5)
O2. Facilidades para adquirir créditos con entidades financieras.		-Desarrollar planes de capacitación para el personal con la finalidad de actualizar conocimientos y adquirir nuevas destrezas que le permitan a la empresa ser más eficiente y ofertar productos y servicios de calidad. (D3, O2)
O3. Participación en ferias textiles a nivel local y nacional para promocionar los productos.	-Implementar un plan de gestión de talento humano que permita a la empresa lograr mayor productividad y ser más competitiva en el mercado. (F2, O6)	-Aplicar marketing digital para dar a conocer su oferta y captar nuevos clientes. (D2, O7)
O5. Creación de nuevos productos.		
O6. Avances tecnológicos que permitan mejorar la producción.		
O7. Aplicación de estrategias de marketing		

que permitan el reconocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS "FA"	ESTRATEGIAS "DA"
A1. Competencia alta a nivel local. A2. Políticas públicas desfavorables para el desarrollo textil. A3. Cambios de tendencias de compra de ropa infantil. A4. Productos sustitutos de bajo costo. A5. Incremento de costo de materia prima.	-Aplicar herramientas tecnológicas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, con la finalidad de lograr su fidelización y garantizar productos de calidad. (F1, A1) -El sistema de ventas se maneja al por mayor y menor. -Desarrollar un estudio de mercado para identificar nichos específicos, con el fin de generar una oferta acorde a sus requerimientos y capacidad adquisitiva. (F4, A1)	-Desarrollar un programa de compensaciones para los trabajadores con el fin de mejorar su nivel de desempeño y compromiso con la empresa. (D3, D4, A1) -Implementar procesos que permitan mejorar el nivel de organización de la empresa, para lograr más productividad. (D5, A3)

Nota. En esta tabla se detallan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa, incorporando estrategias para aprovechar sus potencialidades y minimizar sus limitantes actuales.

Principales procesos del área de recursos humanos

Tabla 8

Descripción de los procesos del área de recursos humanos de la empresa

Procesos	Característica	Propuesta del Proceso Textil "MENIN@S"
Reclutamiento	Se abre una convocatoria para encontrar los mejores perfiles que se adapten al puesto de trabajo.	La empresa realiza una publicación en su red social para reclutar nuevos colaboradores con los requerimientos para cada perfil.
Selección	Se elige al candidato idóneo para el puesto.	Se aplican entrevistas para encontrar el mejor perfil.
Contratación	Acorde a las normativas legales vigentes se incorpora a los nuevos trabajadores a la empresa.	Los trabajadores contratados para cada puesto son incorporados a la empresa, donde se les da una inducción y se especifica sus funciones.
Formación y Capacitación	Se diseña un plan adecuado de capacitación según los diferentes departamentos de la empresa acorde a las exigencias del mercado.	La gerencia junto al área de Talento humano coordina el programa de capacitación en un horario accesible y apoya su gestión con especialistas externos.
Compensaciones	Se establece la remuneración según las labores desarrolladas.	Las compensaciones según las labores del personal operativo se encuentran en un rango de \$425.00 dólares americanos; es decir es el sueldo básico.
Evaluación de desempeño	Se mide la eficiencia del trabajador a partir de sus actividades.	La eficiencia se calcula por el nivel de producción de cada trabajador.

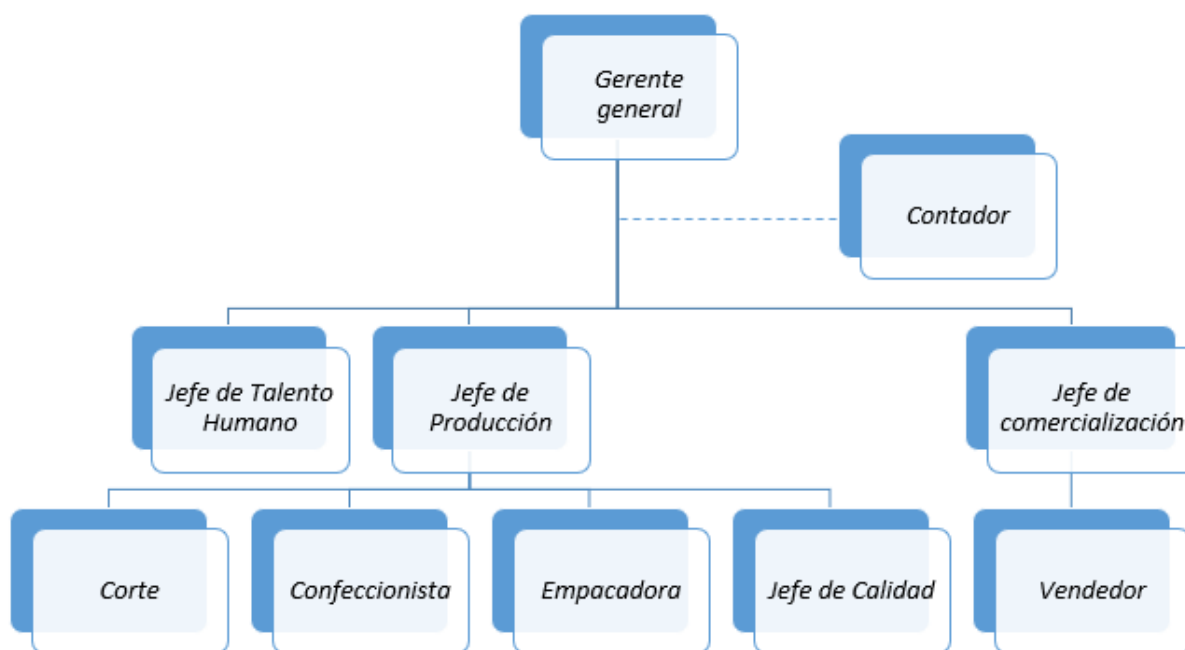
Nota. Esta tabla describe los cinco procesos del área de recursos humanos: reclutamiento, selección, contratación, compensaciones y evaluación de desempeño.

Organigrama

A continuación, se presenta un organigrama organizacional considerando las actividades desarrolladas por la empresa.

Figura 1

Organigrama estructural de la empresa



Nota. En esta figura se detalla el organigrama estructural de la empresa integrando a sus nueve trabajadores.

Descripción de puestos por competencias

Tabla 9

Descripción del Perfil de puesto del Gerente General

PUESTO:	GERENTE GENERAL	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
El gerente general es quien se encarga de supervisar y liderar a toda la organización, coordinar funciones de planeamiento estratégico, evalúa y toma las mejores decisiones para mantener ventajas competitivas en el mercado para el crecimiento de la empresa.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades		GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> Tomar decisiones para hacer más competitiva y rentable a la 		Alto	

empresa. <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las obligaciones legales, tributarias, registros e información contable y financiera. • Gestionar los recursos de la empresa (económico, comercial, de producción y de talento humano). • Planificar, supervisar y controlar todos los procesos de la empresa. 	Alto Alto Alto
---	------------------------------

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Título de tercer nivel en Administración, Ing. Industrial o carreras afines al cargo.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento en área textil, gestión, administración e informática

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares

COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
Trabajo en Equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
Transparencia	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Definir y administrar la política de la organización	X			
Experiencia laboral	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Trabajo en equipo bajo presión	X			
Orientación al cliente externo	X			
Orientación al cliente interno	X			
Conocimiento de la Industria y Mercado	X			
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto del Gerente general.

Tabla 10

Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Talento Humano

PUESTO:	JEFE DE TALENTO HUMANO	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
<p>Es la persona encargada de planificar y ejecutar estrategias de adquisición de talento humano calificado para desempeñar dichas funciones, además de capacitar y formar a los colaboradores internos con el fin</p>			

de mejorar la productividad y garantizar la eficiencia de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades	GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar y supervisar el ingreso del talento humano idóneo y competente de acuerdo con los requerimientos de la empresa. Desarrollar, aprobar y poner en práctica políticas, programas y campañas organizacionales. Coordinar el trabajo de las divisiones y departamentos. Brindar asesoría y capacitación en las políticas, procedimientos y prácticas de RRHH. Coordinar las capacitaciones adecuadas para los colaboradores. Gestionar el desempeño del empleado y suministrar información sobre los procesos internos. 	<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos o afines.

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos, Gestión de Indicadores, Comportamiento Organizacional, Remuneraciones y Compensaciones.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares

COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
Trabajo en Equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación de programas de formación	X			
Disponer de habilidades para negociar y resolver problemas	X			
Capacidad comunicativa	X			
Orientación al cliente interno	X			
Formación en varias áreas	X			
Habilidades para conseguir captar los mejores perfiles profesionales	X			
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto del Jefe de Talento Humano.

Tabla 11

Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Producción

PUESTO:	JEFE DE PRODUCCIÓN	FECHA:	16/08/2022				
RESUMEN DEL PUESTO							
Es la persona responsable de dirigir, planificar y coordinar todas las actividades pertenecientes a la producción textil. Gestionando los recursos disponibles, innovando, optimizando y planteando estrategias y procedimientos óptimos que garanticen los niveles de calidad y de competitividad de la empresa.							
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades				GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)			
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y coordinar planes de producción, política de compras y logística de materias primas. • Supervisar las actividades de producción y desempeño de los trabajadores. • Evaluar la calidad del producto. • Planificar y gestionar los recursos materiales disponibles. • Cumplir con requerimientos del cliente en cuanto al producto. • Mantener en buen estado el material y equipo de trabajo a su cargo. 				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO							
FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera Ingeniería Industrial, Ingeniería Textil.							
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Buena formación en logística y conocimientos en la rama textil y maquinaria							
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares							
COMPETENCIAS:				A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:							
Trabajo en Equipo				X			
Innovación				X			
Compromiso				X			
Orientación a resultados				X			
Calidad del Trabajo				X			
Adaptabilidad al Cambio				X			
Iniciativa				X			
Transparencia				X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:							
Liderazgo				X			
Experiencia laboral				X			

Trabajo bajo presión	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Comunicación interpersonal	X			
Capacidad de Negociación		X		
Dominio de las TIC	X			
Orientación al cliente externo	X			
Orientación al cliente interno	X			
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto del Jefe de Producción.

Tabla 12

Descripción del Perfil de puesto de Corte

PUESTO:	CORTE	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
Es la persona encargada de organizar, realizar patrones y escalados ajustados al diseño de los distintos productos de confección textil, facilitando la producción, además de aportar con autonomía y responsabilidad, aplicando las técnicas y procedimientos necesarios, en los plazos previstos.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades		GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Cargar y trasladar la materia prima dentro de la empresa • Analizar la orden de corte cumpliendo con las normas de seguridad industrial y conservación ambiental. • Tender, trazar y cortar materiales a utilizar según órdenes y fichas de producción. • Optimizar recursos y minimizar desperdicios. • Mantener en buen estado el equipo a su cargo como la navaja de corte. • Realizar mantenimiento preventivo de su equipo de acuerdo a las normas del fabricante. • Clasificar materiales, prendas según su necesidad. • Abastecer de material según la orden de producción. • Informar de cualquier anomalía dentro de la producción para buscar soluciones a su jefe inmediato. 		<p style="text-align: center;">Medio</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p>	
REQUISITOS DEL PUESTO			
FORMACIÓN BÁSICA: Nivel de estudios técnicos en corte, confección u afines			

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en telas, moldería, trazado, tendido y corte.				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en puestos similares				
COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
Trabajo en Equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Experiencia laboral	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Observador y crítico	X			
Conocimiento en TIC		X		
Ágil y proactiva	X			
Conocimiento de la Industria y Mercado	X			
A: Muy Alto B: Alto C: Bajo D: Muy Bajo				

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Corte.

Tabla 13

Descripción del Perfil de puesto de Confeccionista

PUESTO:	CONFECIONISTA	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
Es el profesional capaz de preparar máquinas, equipos y materiales que intervienen en confección, administra y controla los recursos materiales, económicos y humanos del proceso productivo, también elabora, ejecuta y supervisa los planes de trabajo en la planta de confección y los envíos a talleres de servicio, desde la compra de la tela hasta la entrega del producto final.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades		GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> Supervisar las operaciones de confección dentro de la empresa. Preparar máquinas, equipos y materiales que intervienen en los procesos de confección. Coordinar volúmenes a producir, tiempos de producción, calidad del producto y tiempos de entrega. 		Alto	
		Alto	
		Alto	

<ul style="list-style-type: none"> • Cortar tejidos u otros materiales textiles, a partir de un patrón. • Ensamblar piezas de artículos textiles. • Realizar el acabado de prendas. • Elaborar patrones para confección. • Realizar el mantenimiento de primer nivel en máquinas y equipos de confección. • Cumplir con el programa de producción y reportar diariamente al Gerente. 	<p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p> <p style="text-align: center;">Alto</p>
--	---

REQUISITOS DEL PUESTO

FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Ingeniería Industrial, Ingeniería Textil o estudios técnicos en corte, moda, confección o afines

OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en telas, moldería, trazado, tendido, corte y maquinaria de corte, sistema de calidad ISO 9000, conocimientos de Seguridad industrial y primeros auxilios.

EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 a 3 años en puestos similares

COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
Trabajo en Equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Capacidad de optimización de recursos	X			
Capacidad de resolución de problemas	X			
Orientación de mejora continua	X			
Conocimiento en maquinaria de corte y TIC	X			
Adaptación a las distintas maquinarias a utilizar	X			
Conocimiento de tendencias de moda	X			
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Confeccionista.

Tabla 14

Descripción del Perfil de puesto de Empacadora

PUESTO:	EMPACADORA	FECHA:	16/08/2022				
RESUMEN DEL PUESTO							
Es la persona responsable del embalaje de diferentes materiales y productos que la empresa genera y produce.							
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades				GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)			
<ul style="list-style-type: none"> • Carga y traslado la materia prima dentro de la empresa. • Ayuda al tendido, trazo y corte de los productos planificados según órdenes y fichas de producción. • Clasifica piezas del corte, por tallas, colores y modelos. • Abastece de material según la especificación y confección de la prenda. • Verificación de calidad de las prendas. • Debe mantener en buen estado el material a su cargo. 				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO							
FORMACIÓN BÁSICA: Nivel de estudios secundarios							
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimiento básico en telas, equipos textiles							
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 1 año en puestos similares							
COMPETENCIAS:				A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:							
Trabajo en Equipo		X					
Innovación		X					
Compromiso		X					
Orientación a resultados		X					
Calidad del Trabajo		X					
Adaptabilidad al Cambio		X					
Iniciativa		X					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:							
Liderazgo		X					
Flexible		X					
Trabajo bajo presión y fuera del horario normal		X					
Capacidad de planificación y organización		X					
Conocimientos básicos de la Industria y Mercado			X				
Crítico y observador		X					
A: Muy Alto		B: Alto		C: Bajo		D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Empacadora.

Tabla 15

Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Control de Calidad

PUESTO:	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	FECHA:	16/08/2022		
RESUMEN DEL PUESTO					
Es la persona encargada de asegurarse de ofrecer un producto de calidad, el cual cumpla todos los requisitos internos y externos que la normativa plantea.					
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades				GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el producto final. • Inspeccionar proceso de producción. • Implementar las distintas herramientas de calidad. • Hacer ensayos de control de las materias primas y productos. • Inspeccionar la manipulación, almacenamiento y venta de productos. • Realizar los procesos de certificación y acreditación de Sistemas de Calidad. • Evaluar que el ingreso de materia prima sea óptimo. • Evaluar continuamente los productos terminados 				Alto	
				Alto	
				Alto	
				Alto	
				Alto	
				Alto	
				Alto	
				Alto	
REQUISITOS DEL PUESTO					
FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de control de Calidad.					
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en calidad, normativa y estándares (ISO, EFQM)					
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares					
COMPETENCIAS:					
COMPETENCIAS CARDINALES:					
Trabajo en Equipo	X				
Innovación	X				
Compromiso	X				
Orientación a resultados	X				
Calidad del Trabajo	X				
Adaptabilidad al Cambio	X				
Iniciativa	X				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:					
Liderazgo	X				
Experiencia en el cargo	X				
Capacidad de planificación y organización	X				
Conocimiento de la Industria y Mercado	X				

Buena comunicación	X			
Trabajar bajo presión	X			
Capacidad de resolución de conflictos	X			
Buena redacción de informes	X			
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo	

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Jefe de Control de Calidad.

Tabla 16

Descripción del Perfil de puesto de Jefe de Comercialización

PUESTO:	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	FECHA:	16/08/2022				
RESUMEN DEL PUESTO							
Es la persona encargada de identificar y abrir mercados para los productos que produce la empresa, identifica los segmentos de mercado, canales de distribución y de comunicación adecuados además de establecer planes estratégicos que conduzcan a lograr un posicionamiento en el mercado y fidelización de clientes.							
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades				GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)			
<ul style="list-style-type: none"> • Debe implementar estrategias de ventas. • Estudiar y analizar el mercado. • Coordinar las actividades de ventas con otras áreas de la empresa, logística, producción. • Mantener contacto con los clientes, proveedores, distribuidores para informar las novedades del producto y las promociones. • Planificar y realizar campañas promocionales. • Establecer sistemas de mercado, ventas, distribución y rentabilidad de los productos. 				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
				Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO							
FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Marketing y Comercio.							
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en ventas, segmentos de mercados nuevos, estrategias de marketing, TIC							
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares							
COMPETENCIAS:				A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:							
Trabajo en Equipo				X			
Innovación				X			
Compromiso				X			
Orientación a resultados				X			

Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Facilidad para la obtención y análisis de la información	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Capacidad de toma de decisiones	X			
Capacidad de análisis y gestión	X			
Capacidad de Negociación	X			
Comunicación sólida	X			
Capacidad de solución de problemas	X			
Conocimiento de la Industria y Mercado	X			
A: Muy Alto B: Alto C: Bajo D: Muy Bajo				

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Jefe de Comercialización.

Tabla 17

Descripción del Perfil de puesto de Vendedor

PUESTO:	VENDEDOR	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
Es el responsable de alcanzar los objetivos de ventas propuestos periódicamente, utilizando estrategias de ventas y de fidelización de los clientes externos e internos.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades		GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con clientes y proveedores. • Buscar nuevas oportunidades, mercados, clientes y productos. • Elaborar proyecciones de ventas en conjunto con las otras áreas. • Actualizada la información sobre de los productos que la empresa ofrece. • Supervisar las ventas. • Elaborar informe de ventas semanalmente y enviar a Gerencia. • Proponer ofertas y descuentos a los clientes siempre y cuando sea aprobado por Gerencia. 		<p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p> <p>Alto</p>	

<ul style="list-style-type: none"> Mantener en buen estado el material y equipo de trabajo a su cargo. 	Alto			
REQUISITOS DEL PUESTO				
FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Administración o Marketing.				
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Especialización en estrategia de ventas y contabilidad				
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 2 años en puestos similares				
COMPETENCIAS:	A	B	C	D
COMPETENCIAS CARDINALES:				
Trabajo en Equipo	X			
Innovación	X			
Compromiso	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad del Trabajo	X			
Adaptabilidad al Cambio	X			
Iniciativa	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:				
Liderazgo	X			
Experiencia laboral	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Toma de decisiones	X			
Dominio de las TIC	X			
Capacidad de Negociación	X			
Conocimiento de la Industria y Mercado	X			
Buena comunicación	X			
A: Muy Alto B: Alto C: Bajo D: Muy Bajo				

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Vendedor.

Tabla 18

Descripción del Perfil de puesto de Contador

PUESTO:	CONTADOR	FECHA:	16/08/2022
RESUMEN DEL PUESTO			
Es la persona encargada de llevar el control y la dirección de todos los estados financieros en que la organización incurra, además de regular emite informes financieros a diario sobre la situación actual de la empresa.			
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Actividades/ Tareas/ Responsabilidades		GRADO DE RELEVANCIA (Alto-Medio-Bajo)	
<ul style="list-style-type: none"> Redactar y analizar informes financieros a diario. 		Alto	
<ul style="list-style-type: none"> Llevar un orden y control del libro mayor en una organización. 		Alto	
<ul style="list-style-type: none"> Tener conocimiento de los ingresos y egresos monetarios de la 			

organización.					Alto
• Llevar al día el estado de ganancias y pérdidas de la empresa.					Alto
• Identifica y ofrece soluciones ante riesgos económicos					Alto
REQUISITOS DEL PUESTO					
FORMACIÓN BÁSICA: Profesional Titulado de la carrera de Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría.					
OTRA FORMACIÓN COMPLEMENTARIA: Conocimientos en software de contabilidad, normativa contable y tributaria					
EXPERIENCIA REQUERIDA: Mínima de 3 años en puestos similares					
COMPETENCIAS:					
	A	B	C	D	
COMPETENCIAS CARDINALES:					
Trabajo en Equipo	X				
Innovación	X				
Compromiso	X				
Orientación a resultados	X				
Calidad del Trabajo	X				
Adaptabilidad al Cambio	X				
Iniciativa	X				
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS:					
Liderazgo	X				
Capacidad de planificación y organización	X				
Brindar confianza y seguridad a su equipo de trabajo	X				
Capacidad de Negociación	X				
Capacidad de análisis	X				
Capacidad de redacción	X				
Conocimiento de la Industria y Mercado	X				
Responsabilidad	X				
Transparencia	X				
Ética y profesionalismo	X				
Trabajar bajo presión	X				
A: Muy Alto	B: Alto	C: Bajo	D: Muy Bajo		

Nota. Esta tabla describe el perfil de puesto de Contador quien es personal de apoyo externo de la empresa.

Proceso de Reclutamiento, selección, contratación e inducción

A continuación, se detalla este modelo de proceso para que la empresa realice de manera adecuada su selección de personal y logre captar los mejores profesionales para desempeñar sus diferentes funciones.

1. Proceso de Reclutamiento

La empresa se apoya con el uso de herramientas tecnológicas: correo electrónico, redes sociales, bolsas de trabajo electrónicas donde presenta la vacante para el puesto con los requerimientos necesarios para

reclutar a los candidatos. Adicionalmente en su oficina física, así como en línea, el postulante entrega su currículum para que este sea evaluado por el jefe de recursos humanos.

2. Proceso de Selección

Después de generar una base de datos con las postulaciones de los diferentes candidatos, se inicia un proceso de selección por un tiempo mínimo de 15 días y máximo de 20. Al respecto, a los candidatos que hayan cumplido con los requisitos de la etapa anterior serán contactados para coordinar una fecha de entrevista en la cual el jefe de recursos humanos planteará preguntas abiertas para conocer al candidato, sus expectativas salariales y proyecciones futuras. De esta manera y se elegirá profesional idóneo para la vacante existente. Además, se procede a diseñar un informe de los profesionales seleccionados que será entregado en un plazo no mayor a tres días a gerencia.

3. Proceso de Contratación

Una vez concluido el proceso de selección continúa la contratación donde se solicitarán copias de documentos personales para comprobar su veracidad y proceder a la firma del contrato que será según las necesidades de la empresa. Los contratos generan en el trabajador un alto nivel de seguridad por lo que es importante su aplicación. Los tipos que se van a manejar son:

- Contrato de servicios ocasionales. – enfocado en aquellos colaboradores que son apoyo para la empresa como es el caso del contador y que no tiene relación directa con la actividad textil a la que se dedica la organización. El período es corto y no puede exceder la cantidad de 30 días en un año.
- Contrato de temporada. – se aplicará cuando se trate de trabajos esporádicos o periódicos debido a la naturaleza intermitente de las actividades, sobre todo cuando existe alta demanda de producción de prendas de vestir. Existe estabilidad en este contrato ya que los trabajadores pueden exigir la prestación de sus servicios cuando se les necesite.
- Contrato por obra cierta. – cuando se contrata a un trabajador para realizar una obra determinada y la remuneración cubre la totalidad del trabajo, sin considerar el tiempo que se demore el empleado en desarrollar su actividad.
- Contrato por tarea. – el trabajador realiza una cierta cantidad de trabajo en un período establecido. Se da por terminado el tiempo una vez concluida la tarea.
- Contrato de obra o servicio. – el empleado desarrolla un servicio concreto bajo petición del empleador recibiendo a cambio una remuneración mensual, quincenal o semanal según lo hayan establecido las dos partes mientras exista vigencia del contrato.

4. Proceso de Inducción

En este proceso se da la bienvenida al nuevo colaborador y se aplican estrategias para facilitar su integración y adaptabilidad al entorno de la empresa. A su vez permite que el empleado se familiarice con su área de trabajo y compañeros.

Se clasifica en tres etapas:

1. Período previo a su integración: el jefe de talento humano procede a enviar un correo electrónico de bienvenida al nuevo colaborador, además de adjuntar información importante como actividades que debe desempeñar en su día, especificar el tiempo que tiene para descansar.
2. Día en el que se incorpora a la empresa: bienvenida personal, se procede a señalar la filosofía empresarial, realizar un recorrido por las áreas de trabajo y la presentación de sus compañeros de trabajo. Además, se debe responder las dudas que el trabajador tenga para que desarrolle adecuadamente sus funciones.
3. Semanas después de la integración: es necesario mantener una comunicación constante para verificar el rendimiento del nuevo colaborador, si requiere de capacitación en alguna área específica con el fin de facilitar su período de adaptación y lograr un buen desempeño.

INDICADORES:

Tabla 19

Indicadores para el reclutamiento, selección y contratación de personal

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Costos de contratación	Costo de contratación total del período/Nro. de nuevos contratados en el período	Lograr una efectividad del 90% en los procesos de reclutamiento, selección y contratación	Anual
Nro. de contratados	Nro. De nuevos contratados/Nro. total de vacantes existentes	Cubrir las vacantes laborales de la empresa en un 90%	Anual
Selección	Nro. De nuevos	Garantizar que el 90%	Anual

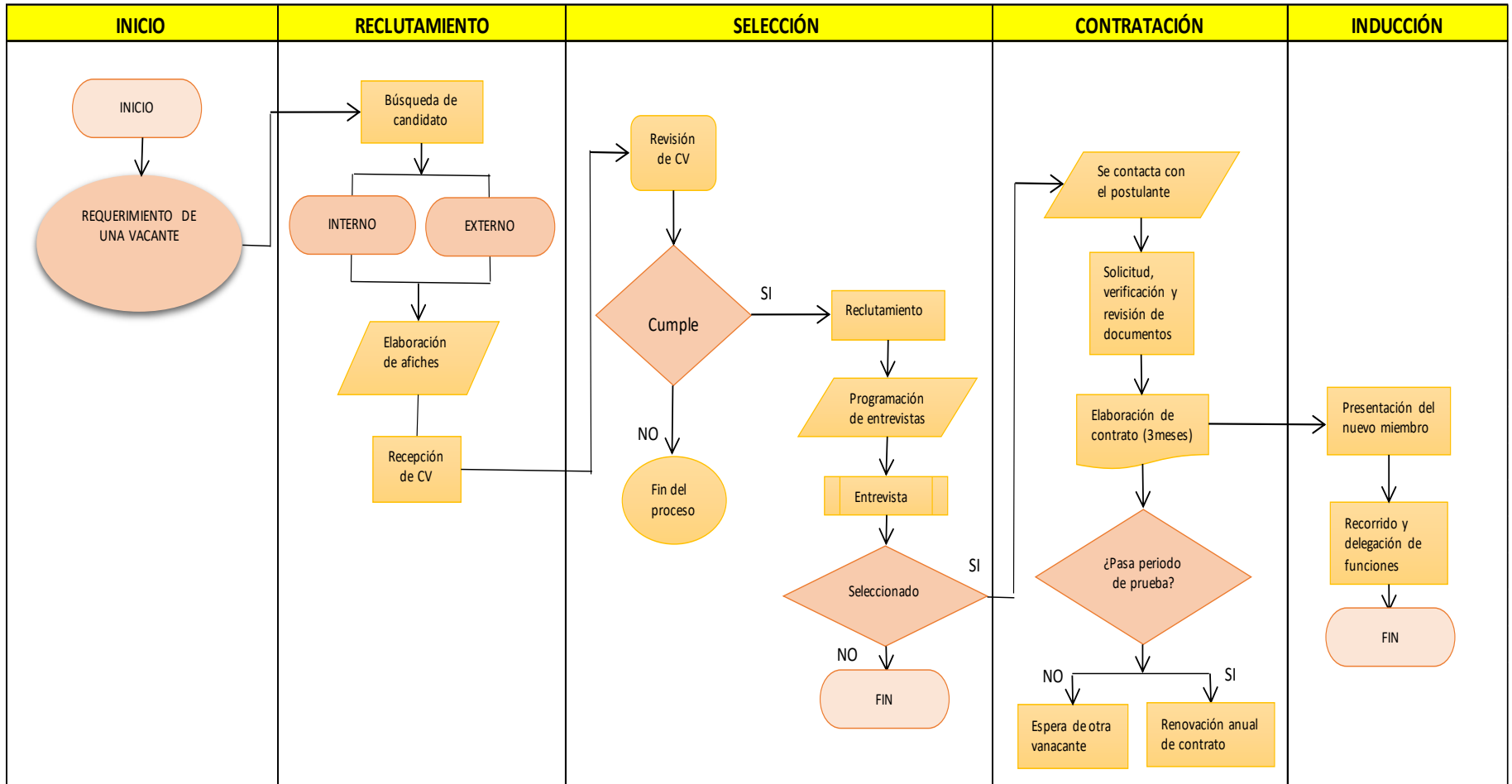
	contratados/Nro. Total de candidatos	de seleccionados cumplan con el perfil idóneo para cada puesto	
Tiempo para contratación	Tiempo que existe entre la recepción de solicitudes y contratación	Lograr que el 90% de contrataciones se desarrollen en los tiempos planificados	Anual
Calidad de contratación	Nro. De contratados que han permanecido después de un año/Nro. De contratados en el período	Garantizar el 90% de permanencia del nuevo personal contratado al menos un año posterior a su ingreso en la empresa	Anual

Nota. En esta tabla se detallan cinco indicadores con su respectiva fórmula, meta y periodicidad.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Figura 2

Mapa de Procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción



Nota. En esta figura se presenta el mapa de proceso para el reclutamiento de personal en la empresa.

CAPACITACIÓN

Una efectiva capacitación contribuye a mejorar las competencias, habilidades y destrezas el personal logrando a su vez un trabajo de calidad y mayor productividad. Por otro lado, se busca fortalecer las relaciones entre compañeros. Se pretende además mejorar la relación jefe-empleado, identificando las posibles falencias de los empleados para ayudarles a crecer tanto personal como profesionalmente.

OBJETIVO:

- Fortalecer las competencias de los colaboradores internos mediante un plan de capacitación acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de contribuir al crecimiento de la organización.

ALCANCE:

- Las capacitaciones se aplicarán a todos los niveles de la empresa. Se pueden desarrollar tanto a nivel interno como externo. En la primera, el jefe de talento humano coordinará la ejecución de las mismas mientras que a nivel externo, los capacitadores contratados serán responsables de organizar la aplicación de las mismas coordinando con el departamento interno de la empresa.

PROCEDIMIENTO:

- Los temas que se van a considerar para desarrollar las capacitaciones surgirán a partir de la identificación de las necesidades que tienen los colaboradores, motivo por el cual hay que considerar el nivel de rendimiento de los mismos, cambios en los procesos de producción que no corresponden a los establecidos por la organización. Además, si se observa insatisfacción o desmotivación en los colaboradores internos.

INDICADORES:

Tabla 20

Indicadores para la capacitación del personal

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Inversión por trabajador	Cantidad de dinero invertido en capacitación/Cantidad promedio de personal	Lograr una efectividad del 90% en el proceso de capacitación	Anual
Tasa de cobertura	Cantidad de personal capacitado/ Cantidad promedio de personal	Garantizar que el 100 % de trabajadores se capaciten	Anual
Índice de	Cantidad de	Lograr que el 90% de	Anual

Cumplimiento	capacitaciones terminadas/Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100	colaboradores internos culminen sus capacitaciones.	
Programa de capacitación	Nro. de clases impartidas/Nro. de clases propuestas	Lograr el 90% de cumplimiento de las horas de capacitación de todo el equipo de trabajo de la empresa	Anual
Certificaciones	Nro. De trabajadores inscritos/ Nro. total de trabajadores de la empresa	Garantizar que el 100% de colaboradores capacitados adquieran competencias y destrezas para lograr un mayor nivel de desempeño	Anual

Nota. En esta tabla se detallan cinco indicadores con su respectiva fórmula, meta y periodicidad.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA CAPACITACIÓN BRINDADA:

Al respecto, se aplicarán tres escalas: Excelente, Muy Bueno y Malo con el fin de medir el grado de satisfacción de los empleados frente a los temas tratados.

EVALUACIÓN DE LOS NUEVOS APRENDIZAJES ADQUIRIDOS:

En este aspecto, se pretende dar seguimiento a las capacitaciones recibidas por parte del personal, las destrezas y conocimientos que han adquirido y si son de utilidad para la realización de sus actividades cotidianas.

A continuación, se presenta una plantilla para identificar los lineamientos que se deben considerar para desarrollar cada capacitación.

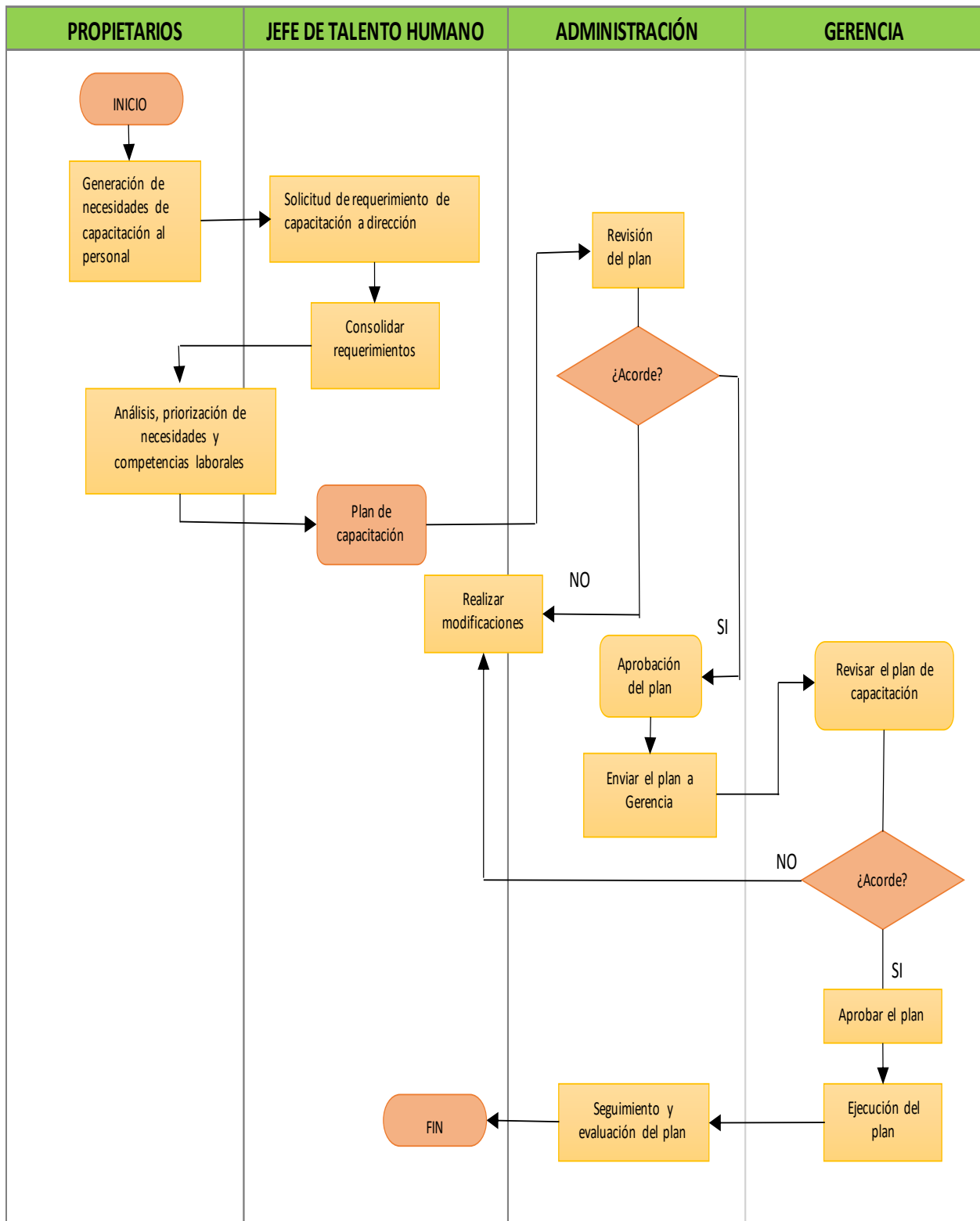
Tabla 21

Formato para desarrollar una capacitación en la empresa Textil MENIN@S

Nombre de la Capacitación:			
Fecha y Duración			
Costo			
Tipo	Formación Laboral <input type="checkbox"/>	Taller Práctico <input type="checkbox"/>	Conferencia <input type="checkbox"/>
Responsable de la Capacitación			
Objetivos de la Capacitación	1. 2. 3.		
Participantes			
Requerimientos logísticos	¿Qué se necesita?	¿Dónde se dictarán las capacitaciones?	
	<ul style="list-style-type: none"> • • • • 		
Estructura de la capacitación	Nombre del Módulo	Objetivos	Capacitador/es
	<ul style="list-style-type: none"> • • 		
Evaluación de satisfacción de la Capacitación	Excelente <input type="checkbox"/>	Muy Buena <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>
Evaluación de aprendizajes de la Capacitación			
Sugerencias para Mejorar			

Nota. En esta tabla se presentan los lineamientos que debe tener en cuenta gerencia y el jefe de talento humano para implementar capacitaciones orientada a fortalecer las competencias de su personal.

Figura 3
 Mapa de Procesos de capacitación



Nota. En esta figura se presenta el mapa de proceso para capacitación del personal.

COMPENSACIONES

Las compensaciones, incentivos y beneficios son las mejores estrategias que puede aplicar una organización con el fin de mantener el compromiso de sus colaboradores. Al respecto, cuando existe inseguridad en la estabilidad laboral se genera en la persona insatisfacción lo cual se ve reflejado en el rendimiento de la empresa. Es importante encontrar un punto de equilibrio entre otorgar un beneficio al trabajador y la capacidad que tiene la organización de cubrir costos que son necesarios para ganar competitividad en el mercado.

A continuación, se presentan algunas compensaciones monetarias que puede otorgar la empresa para mantener a su personal motivado y orientado siempre al logro de los objetivos de la organización.

COMPENSACIONES MONETARIAS:

Afiliación al IEES:

Un derecho fundamental de los trabajadores y que puede convertirse en una gran motivación para los empleados es este seguro que genera importantes beneficios:

- Seguro de salud. -el empleado junto con sus hijos y conyugue pueden tener acceso a esto en hospitales pertenecientes a este Instituto.
- Subsidios en el caso de alguna enfermedad o encontrarse en estado de gestación.
- Accesos a préstamos quirografarios o hipotecarios.
- Seguros de riesgos laborales.
- Seguro de jubilación sea por vejez o invalidez.

Días de trabajo y descanso:

Se deben considerar los aspectos determinados en el Código de Trabajo que establece 40 horas laborales y al menos 24 de descanso.

Remuneración:

El pago al trabajador por sus servicios nunca debe ser menor al salario básico establecido en la normativa legal vigente que en el año 2022 es de \$ 425 dólares. Conforme a lo que se haya establecido en el contrato, la liquidación de nómina se hará por horas, días, eventos o quincenal y mensualmente.

Vacaciones

Todos los trabajadores tienen el derecho de disfrutar anualmente de 15 días de vacaciones ininterrumpidas incluyendo los días no laborales y estos serán pagos. Se debe considerar que si el empleado lleva 5 años trabajando en la misma empresa podrá solicitar, además, un día de descanso por

cada año laborado o pedir en dinero la remuneración de estos días.

COMPENSACIONES NO MONETARIAS:

Se establecen algunas compensaciones no monetarias: planes de capacitación continua para adquirir nuevos conocimientos y destrezas que les permitan crecer en su área profesional, reconocimientos a los colaboradores destacados por sus actitudes y aptitudes, compartir espacios de recreación para mejorar las relaciones entre compañeros, otorgar premios en festividades nacionales.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este proceso se desarrollará considerando el cumplimiento de las responsabilidades y funciones que se han definido para cada área en base a gestión por competencias.

RESPONSABLES:

Gerencia y el jefe de Talento Humano son los encargados de diseñar y aplicar esta evaluación considerando los criterios más adecuados para optimizar el talento humano.

PROCEDIMIENTO:

- La evaluación de los trabajadores se debe realizar anualmente entre los meses de octubre, noviembre-diciembre.
- Los colaboradores con un período de permanencia de seis meses en la empresa también deben realizar esta evaluación en base a las actividades que desarrollen.
- Se aplican dos fases para desarrollar esta evaluación: 1) Programación. -el evaluador define los lineamientos necesarios: conocimientos, actividades, metas para cada uno de los puestos. 2) Evaluación. – se coordinan las fechas para su aplicación.

INDICADOR:

- La fórmula que se aplica para este proceso es (Número de colaboradores con evaluación satisfactoria / total colaboradores evaluados) *100.
- **Meta:** Aumentar un 90% el índice satisfactorio de desempeño de los trabajadores evaluados.

A continuación, se presenta el modelo para realizar la evaluación de desempeño a los trabajadores de la empresa.

Tabla 22

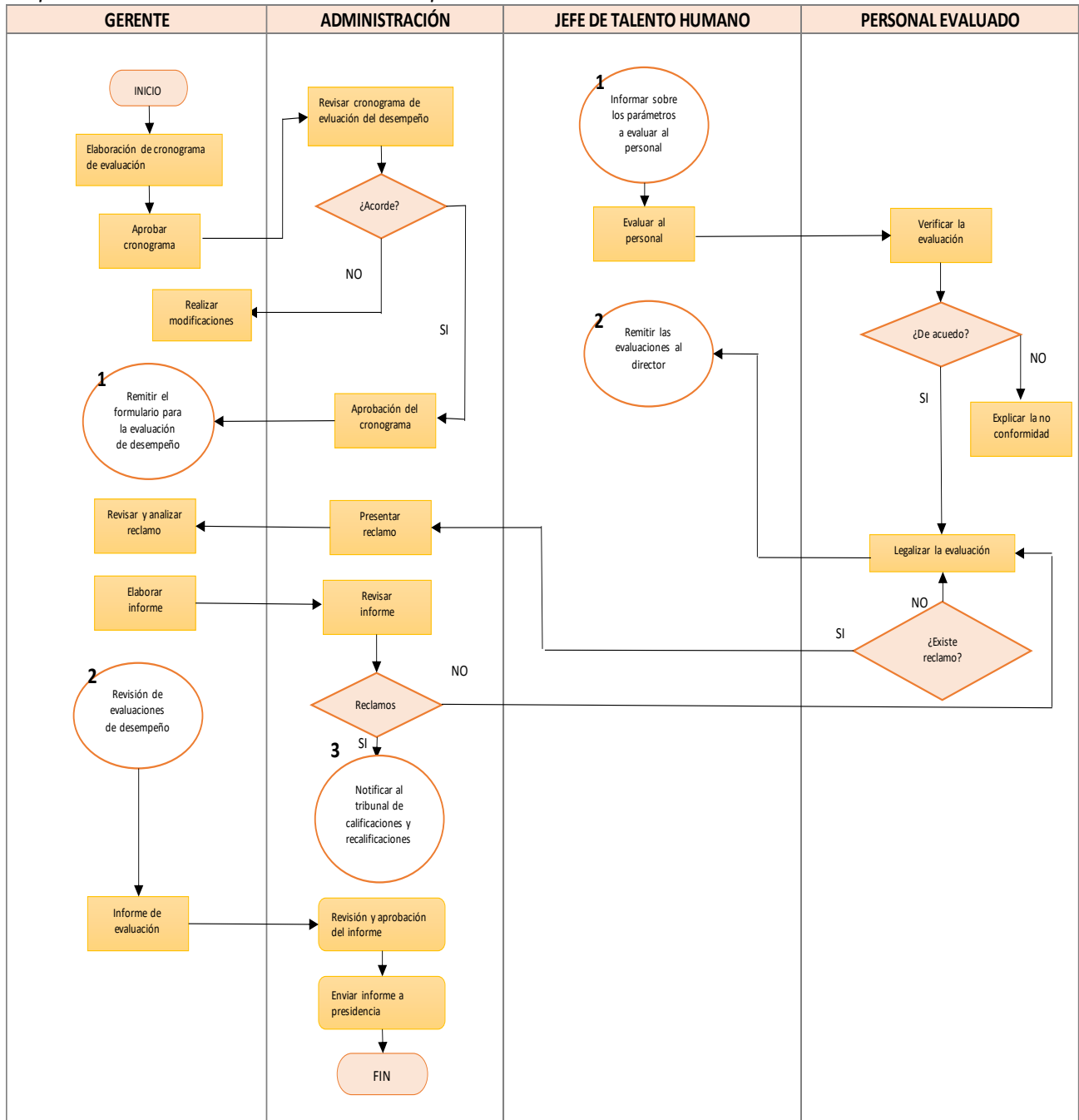
Modelo de Evaluación de Desempeño para la empresa

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
ÁREA OPERATIVA						
Objetivo: La siguiente evaluación pretende medir el grado de desempeño del personal considerando las competencias cardinales y específicas de cada colaborador con la finalidad de lograr el cumplimiento de objetivos empresariales.						
1. Generalidades						
Nombres y apellidos del trabajador evaluado						
Puesto que desempeña						
Nombres y apellidos del evaluador						
2. Desempeño por competencias						
Instrucciones: Marque en la casilla con una X donde corresponda según los cinco criterios de evaluación						
Competencias		5	4	3	2	1
Competencias Cardinales:		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
1	Trabajo en equipo					
2	Innovación					
3	Compromiso					
4	Orientación a resultados					
5	Calidad del trabajo					
6	Adaptabilidad al cambio					
7	Iniciativa					
8	Transparencia					
Competencias Específicas:						
9	Liderazgo					
10	Trabajo bajo presión					
11	Comunicación interpersonal					
12	Orientación al cliente externo					
13	Orientación al cliente interno					
14	Capacidad de planificación y organización					
15	Agilidad y Proactividad					
16	Capacidad de Negociación					
17	Orientación a mejora continua					
18	Capacidad de optimización de recursos					
19	Conocimiento de tendencias actuales					
20	Criticidad y observación					

3. Observaciones Generales	
¿Considera importante tener capacitación en algún tema específico para mejorar su nivel de desempeño?	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/> ¿Cuál tema?
¿Cuáles aspectos considera necesarios para tener un nivel de desempeño alto en la empresa?	
Comentarios Generales:	
Firma del Evaluado	Firma del Evaluador

Nota. En esta tabla se presentan los lineamientos para efectuar la evaluación de desempeño del personal.

Figura 4
Mapa de Procesos de Evaluación de Desempeño



Nota. En esta figura se presenta el mapa de proceso para la evaluación de desempeño.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN PROCESOS

A continuación, se presentan mapas de procesos en base al organigrama funcional de la empresa, con la finalidad de diseñar una línea base que oriente y optimice el desarrollo de las actividades para los colaboradores del área operativa.

Tabla 23

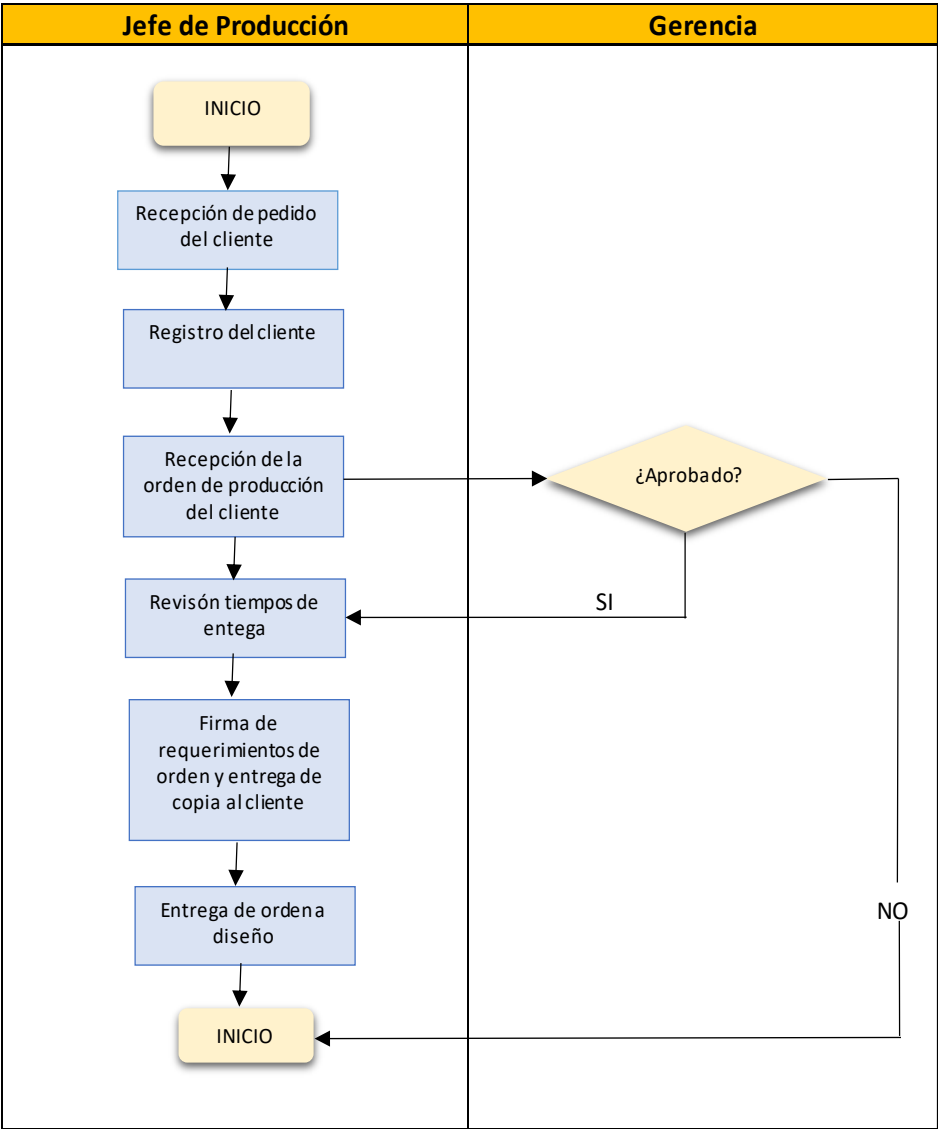
Descripción del Procedimiento de Recepción de Pedido

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE PEDIDO		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-RP-001
	PROCESO: Pedido	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Recepción de Pedido	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de recepción de pedido, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Utilizar el presente documento con el fin de lograr una secuencia de actividades que garanticen el cumplimiento de objetivos empresariales para la obtención de resultados esperados.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Gerencia 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Recepción del pedido del cliente en las instalaciones de la empresa o por un contacto de la empresa. 3. Registro de cliente en el cual el Jefe de producción solicita datos personales como: nombre, teléfono, dirección, luego procede a registrarle en una base de datos. 4. Recepción de la orden de producción del cliente en donde se detallan todos los requerimientos como cantidad, tallas, colores, entre otros aspectos. 5. Aprobación de la orden y continuar con el proceso, en caso de no ser aprobado el pedido se inicia nuevamente a tomar la orden. 	

- 6. Revisar tiempos de entrega según la disponibilidad de cada responsable o cliente.
- 7. Firma de requerimientos de orden y entrega de copia al cliente asegurando su cumplimiento.
- 8. Entrega de orden a diseño para poder tener evidencia y proceder a producir dicha orden.
- 9. Fin

Nota. En esta tabla se detalla el Procedimiento de Recepción de Pedido con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 5
 Mapa de Procesos de Recepción de Pedido



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento para la recepción de pedidos.

Tabla 24

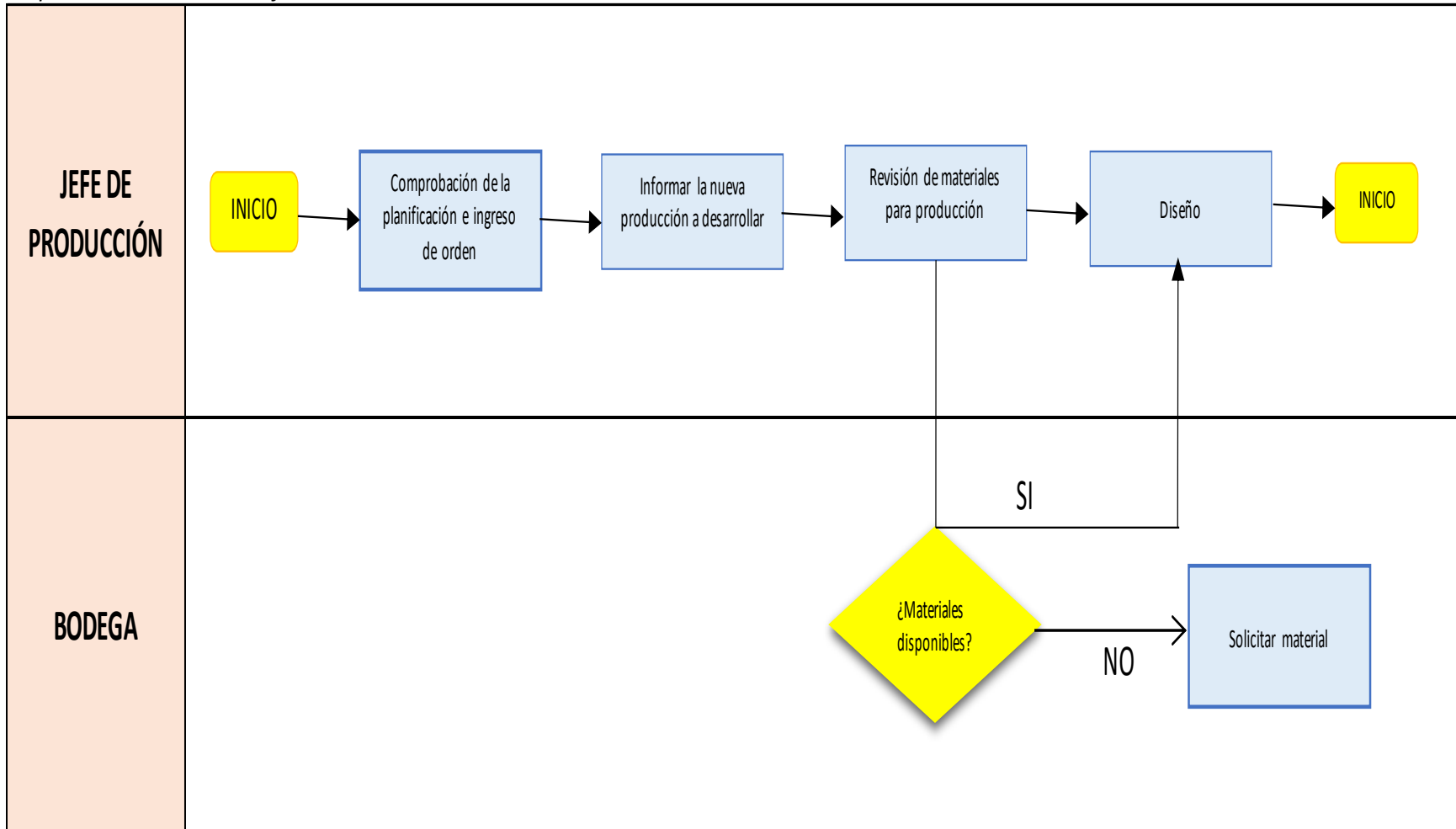
Descripción del Procedimiento de la Planificación de la producción

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PP-001
	PROCESO: Pedido	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Planificación de la Producción	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Continuar con la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de planificación de la producción, de manera ordenada, con el fin de lograr eficiencia durante el proceso.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano • Jefe de Producción 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Comprobación de la planificación e ingreso de orden para asegurar la entrega de pedido al cliente. 3. Informar la nueva producción a desarrollar a todas las áreas para solicitar los recursos necesarios. 4. Revisión de materiales para producción de la orden a cargo. 5. Si hay Materiales disponibles se continúa con el siguiente proceso y en el caso de no contar con algún material se realiza el pedido para asegurar la producción. 6. Diseño del pedido según los requerimientos del cliente. 7. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el Procedimiento de Planificación de la Producción con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 6


Mapa de Procesos de Planificación de la Producción



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de planificación de la producción con el objetivo, alcance y responsables.

Tabla 25

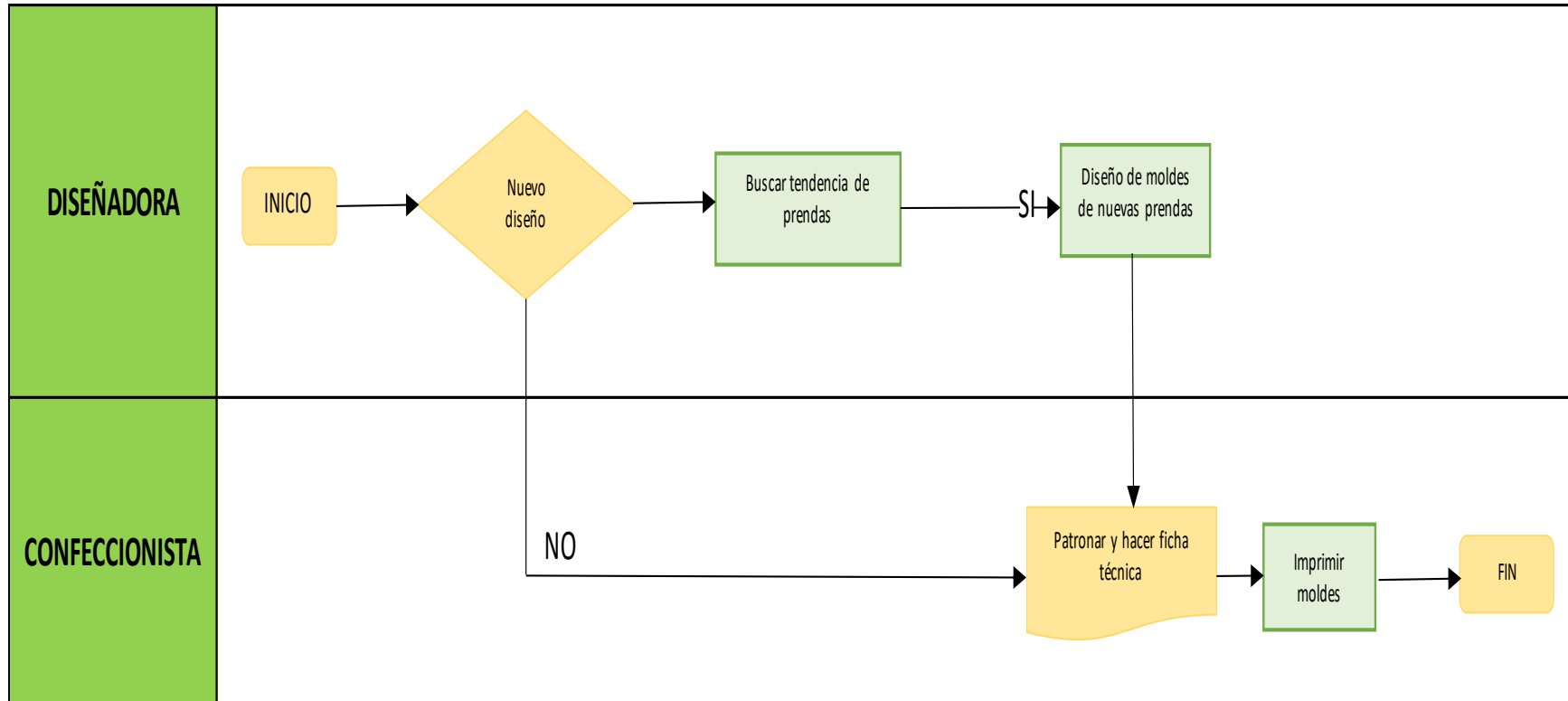
Descripción del Procedimiento de la Patronaje de Prendas

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE PATRONAJE DE PRENDAS		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PT-001
	PROCESO: Diseño	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Patronaje de Prendas	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de diseño, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñador • Confeccionista 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Si el diseño solicitado existe se procede al patronaje y descripción en ficha técnica. Al no existir el diseño se debe investigar. 3. Buscar tendencia de prendas según las nuevas preferencias del mercado. 4. Diseño de moldes de nuevas prendas acorde a las piezas. 5. Patronaje y hacer ficha técnica en un software describiendo la prenda y especificando el producto y tipo de material. 6. Imprimir moldes en la imprenta. 7. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Patronaje de Prendas con el objetivo, alcance y responsables. El diseñador es personal de apoyo al cual se le solicita sus servicios solo para desarrollar los diseños.

Figura 7


Mapa de Procesos de Patronaje de Prendas



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de patronaje de prendas. La diseñadora es contratada como personal de apoyo de manera ocasional solo para realizar los diseños.

Tabla 26

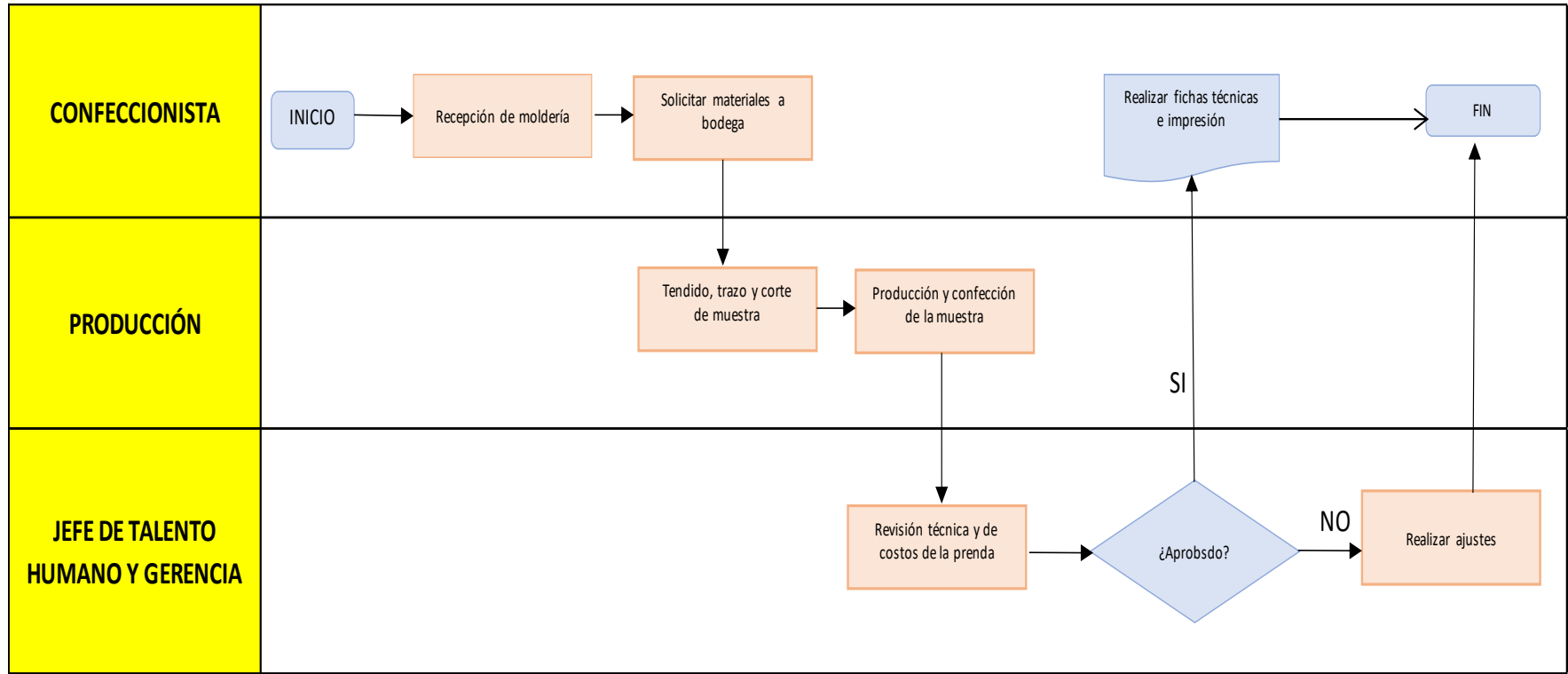
Descripción del Procedimiento de Elaboración de Muestras

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MUESTRAS		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PE-001
	PROCESO: Diseño	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Elaboración de muestras	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de elaboración de muestras, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Confeccionista 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Recepción de moldes una vez impresos para llevar a corte. 3. Solicitar materiales a bodega para elaborar la muestra. 4. Tendido, trazo y corte de muestra según los requerimientos de diseño en la tela. 5. Producción y confección de la muestra según los requerimientos de la ficha técnica. 6. Revisión técnica y de costos de la prenda por parte de Gerencia para saber la rentabilidad de la producción de la prenda. 7. ¿Aprobado? Si está aprobado continúa con el proceso, al contrario, en caso de que no sea aprobado se realiza ajustes acordes a los requerimientos del cliente. 8. Realizar fichas técnicas para las áreas de producción. 9. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Elaboración de Muestras con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 8

Mapa de Procesos de Elaboración de muestras



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de elaboración de muestras.

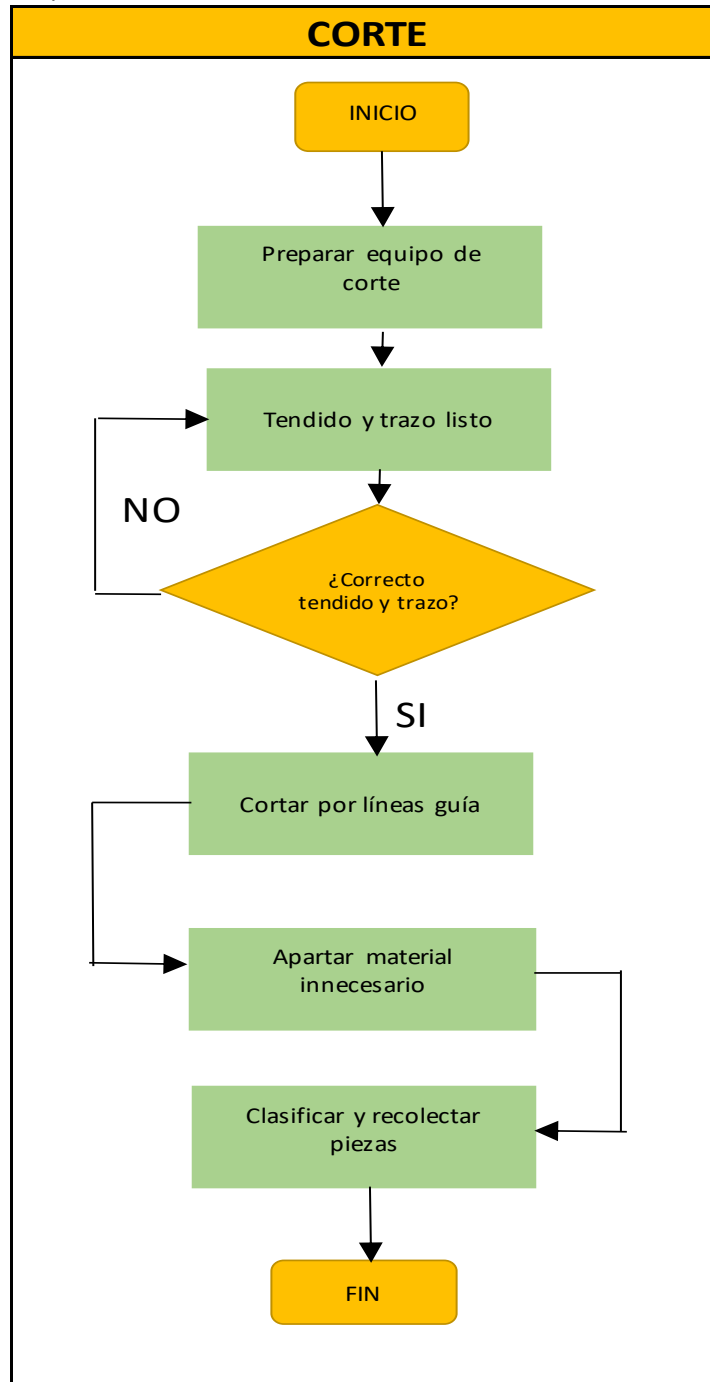
Tabla 27

Descripción del Procedimiento de Corte

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE CORTE		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PC-001
	PROCESO: Producción	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Corte	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de corte, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano • Jefe de Producción 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Preparar equipo de corte con el fin de que el corte sea uniforme. 3. Tendido y trazo listo para que no se mueva durante el corte 4. ¿Correcto tendido y trazo? Si no es correcto se regresa al anterior paso y si es correcto se continúa el proceso. 5. Cortar por líneas guía para evitar cortes desalineados y no concuerde en el ensamblaje. 6. Apartar material innecesario y almacenar. 7. Clasificar y recolectar piezas revisando que no tengan fallas caso contrario, corregir errores. 8. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Corte con el objetivo, alcance y responsables.


Figura 9
Mapa de Procesos de Corte



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de Corte.

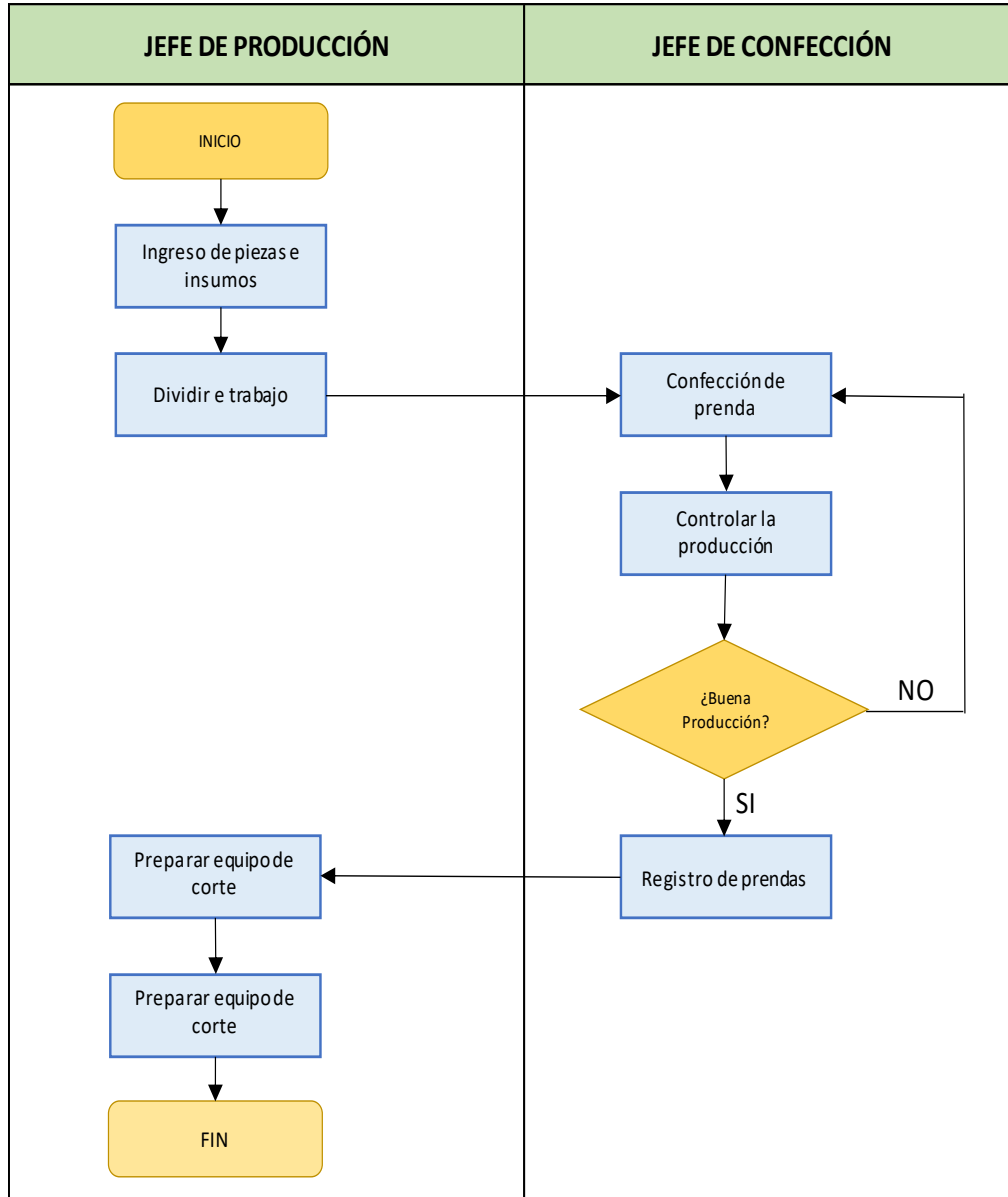
Tabla 28

Descripción del Procedimiento de Confección

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE CONFECCIÓN		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PN-001
	PROCESO: Producción	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Confección	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de confección, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de producción • Jefe de confección 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Ingreso de piezas e insumos para ensamblaje de la prenda. 3. Dividir el trabajo a los asistentes de confección requerido. 4. Confeccionar la prenda según la ficha de descripción de la prenda. 5. Controlar la producción para verificar calidad y evitar errores. 6. Se considera buena producción si cumple con todos los requerimientos de la ficha técnica, caso contrario se regresa a corrección. 7. Registro de prendas en el registro de procesos de confección tanto de cantidad y registro de trabajo realizado. 8. Recolectar prendas después de la producción. 9. Enviar prendas al área de pulido. 10. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Confección con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 10
Mapa de Procesos de Confección



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de Confección.

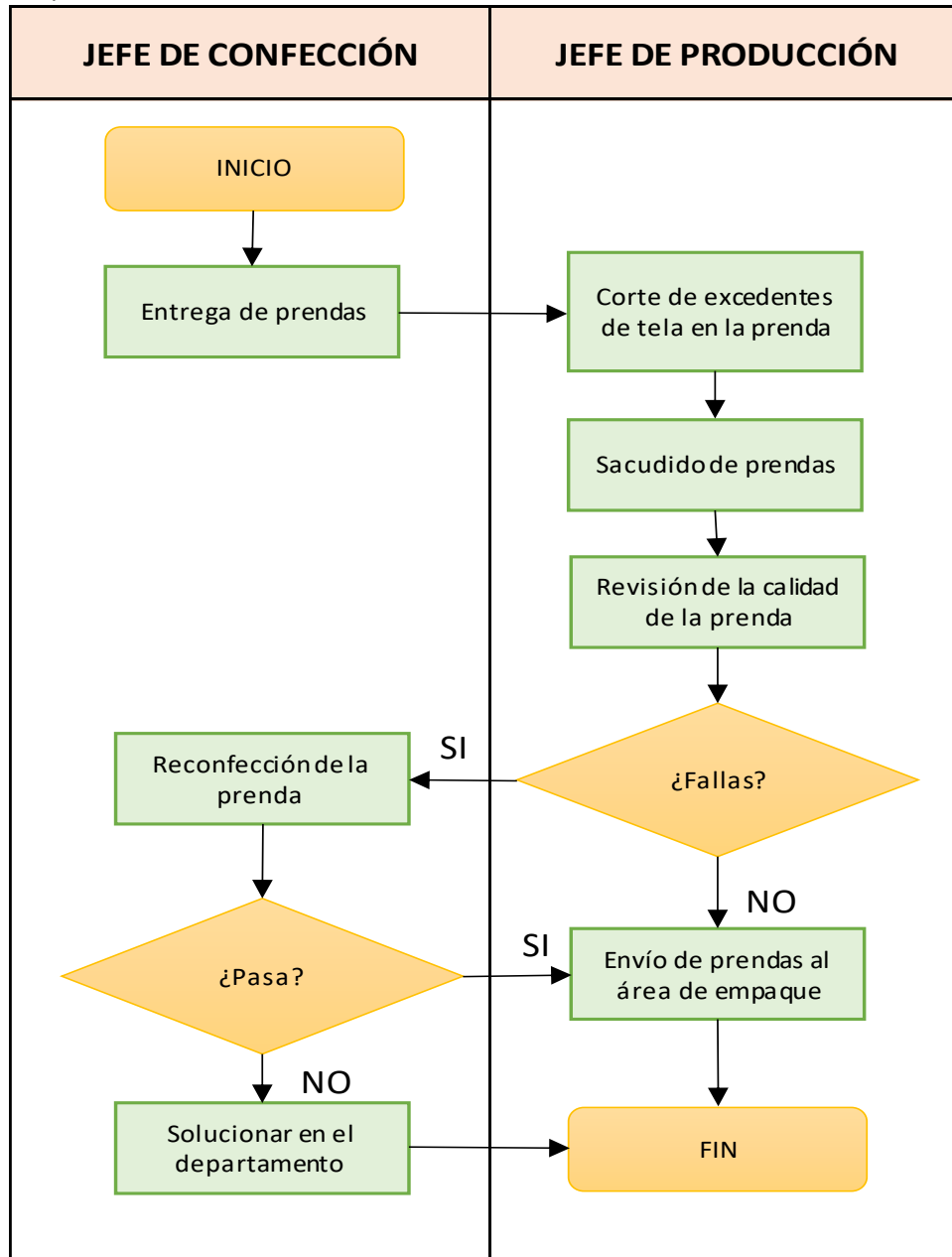
Tabla 29

Descripción del Procedimiento de Control de Calidad

MENIN@S	
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD	
	MACROPROCESO: Productivo
	CÓDIGO: MN-PN-001
	PROCESO: Calidad
	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Control de Calidad
	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de control de calidad, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Talento Humano • Jefe de Control de Calidad
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Entrega de prendas para revisión de calidad. 3. Corte de excedentes de tela de la prenda por el lado reverso. 4. Sacudido de prendas para quitar residuos. 5. Revisión de calidad de las prendas para que no contengan fallos. 6. ¿Fallos? Si contienen fallos se debe re confeccionar y si no continuar con el proceso. 7. ¿Pasa? Si no pasa solucionar en comité y si pasa continuar el proceso. 8. Envío de prendas al área de empaque para reservar el producto hasta que llegue al cliente. 9. Fin

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Control de Calidad con el objetivo, alcance y responsables.


Figura 11
Mapa de Procesos de Control de Calidad



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de Control de Calidad.

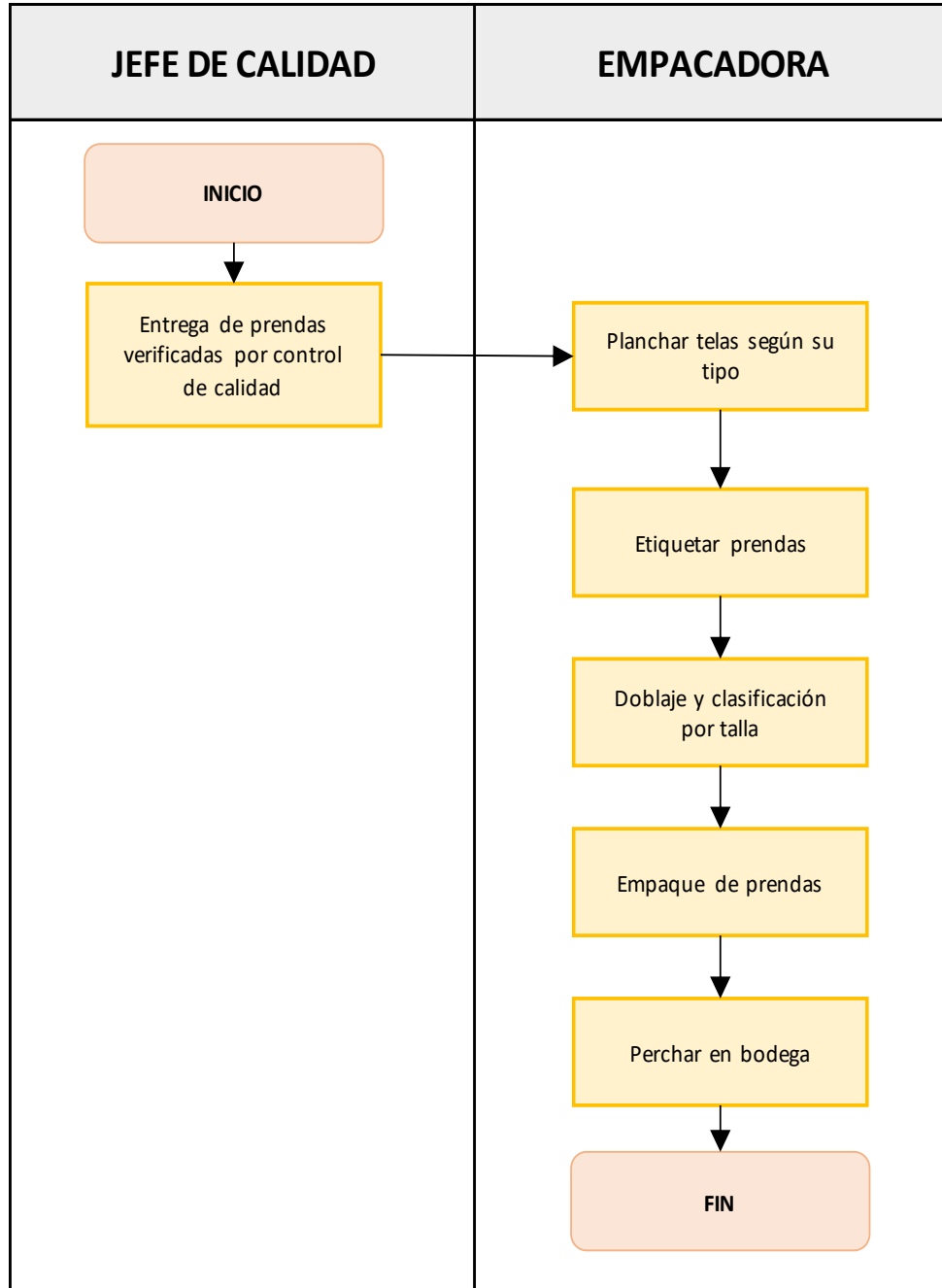
Tabla 30

Descripción del Procedimiento de Empaque

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE EMPAQUE		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PE-001
	PROCESO: Calidad	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Empaque	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de empaque, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de calidad • Empacadora 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Entrega de prendas realizadas control de calidad a la empacadora. 3. Planchar las telas según su tipo para evitar deterioros. 4. Etiquetar prendas de acuerdo a la ficha técnica. 5. Doblaje y clasificación por talla y modelo para dar una buena imagen. 6. Empaque de prendas de acuerdo a la orden de producción. 7. Perchar en bodega optimizando el espacio disponible. 8. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Empaque con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 12
Mapa de Procesos de Empaque



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de Empaque.

Tabla 31

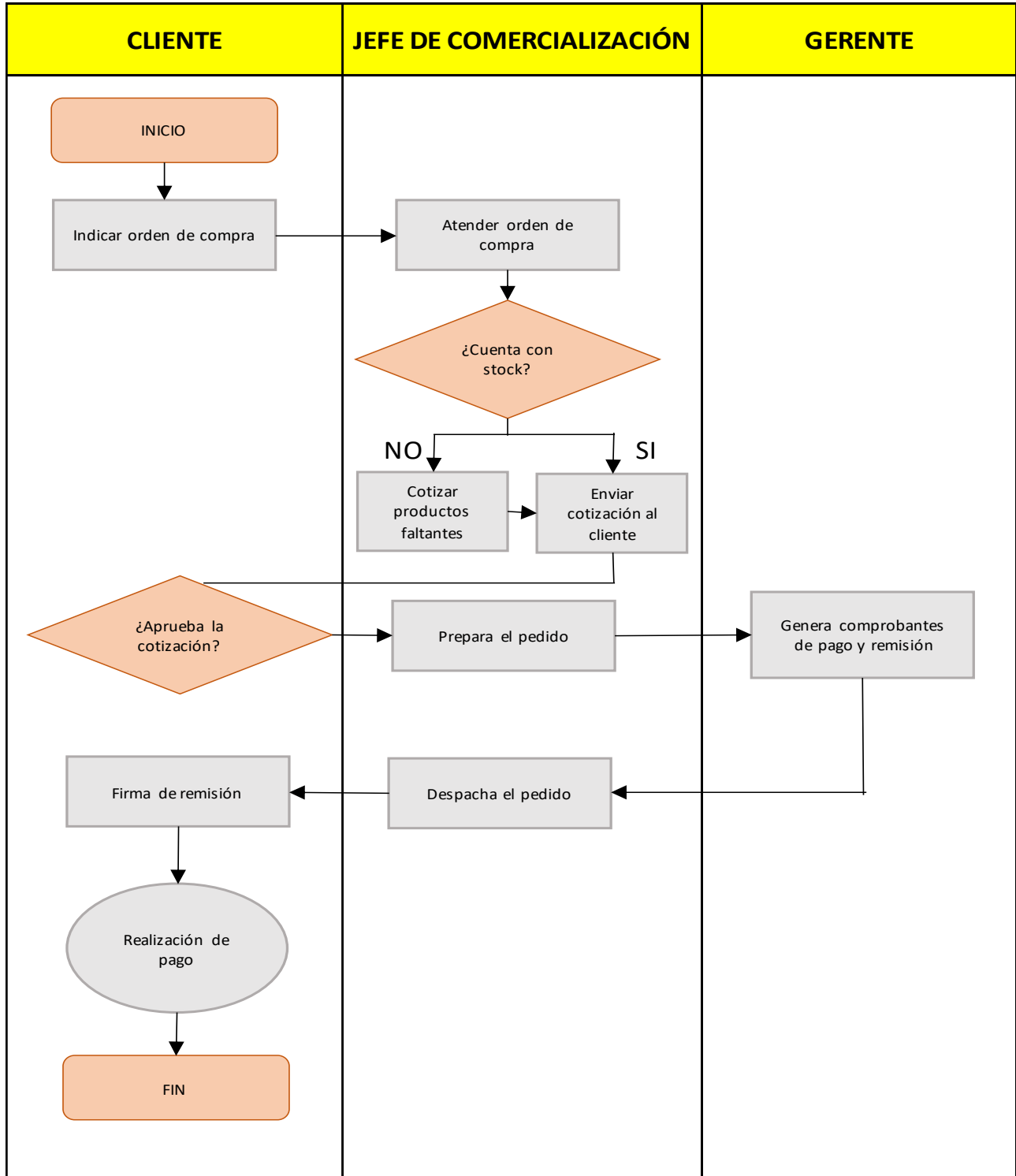
Descripción del Procedimiento de Empaque

MENIN@S		
PROCEDIMIENTO DE Comercialización		
	MACROPROCESO: Productivo	CÓDIGO: MN-PC-001
	PROCESO: Ventas	VERSIÓN: 17-2022
	PROCEDIMIENTO: Comercialización	FECHA DE ELABORACIÓN: 17/08/2022
OBJETIVO	Especificar la secuencia de actividades para la ejecución del procedimiento de comercialización, de manera coordinada y sistemática, con el fin de optimizar el tiempo, eficiencia y productividad.	
ALCANCE	Este documento contiene información sobre la secuencia de actividades que conlleven al resultado esperado de la empresa.	
RESPONSABLES	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de comercialización • Gerente 	
PROCEDIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Indicar orden de compra para entrega de pedido. 3. Atender orden de compra según el requerimiento del cliente. 4. ¿Cuenta con Stock? Si no cuenta cotizar productos faltantes y si existen continuar con el proceso. 5. Enviar cotización al cliente sobre el producto para verificar el pedido. 6. Aprueba la cotización el cliente en el caso de que esté de acuerdo. 7. Genera comprobantes de pago y remisión para registrar pago del pedido. 8. Despacha el pedido entregando al cliente que realizó el pedido. 9. Firma de remisión para que conste en el registro. 10. Plazo definido de pago de acuerdo a las políticas empresariales y del cliente. 11. Fin 	

Nota. En esta tabla se detalla el procedimiento de Comercialización con el objetivo, alcance y responsables.

Figura 13

Mapa de Procesos de Comercialización



Nota. En esta figura se detalla el procedimiento de Comercialización

Tabla 32

Indicadores de seguimiento del Plan de Gestión de Talento Humano

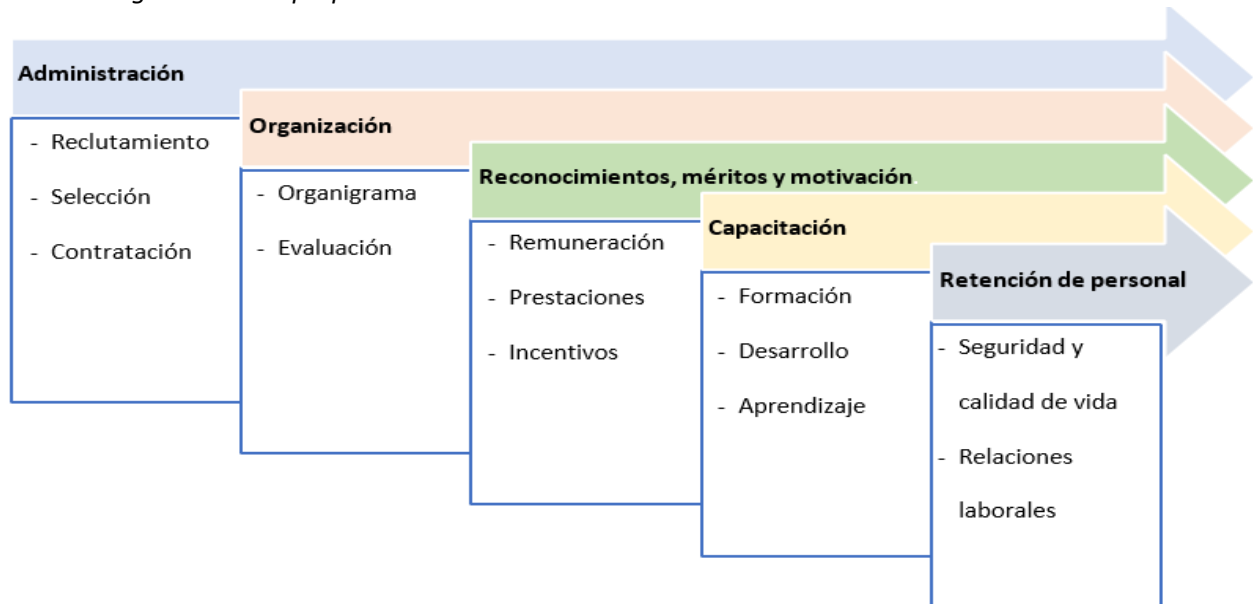
INDICADORES DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO																		
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO / FORMA DE MEDICIÓN	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	RESPONSABLE DE REVISIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Porcentaje de cumplimiento de los objetivos	Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de los subprocesos	IPC= No. De objetivos propuestos/No. De objetivos * 100	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
2	Satisfacción del recurso humano en condiciones y ambiente de trabajo	Conocer la satisfacción del personal al mejorar las condiciones y ambiente de trabajo	ISRH= (Trabajadores satisfechos/trabajadores encuestados) + 100	Anual	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
3	Tiempo promedio de cobertura de vacante	Medir la eficiencia al cubrir las vacantes en forma oportuna con personal capacitado	ITPC= (Fecha de contratación – Fecha de notificación de vacante)	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
4	Porcentaje de Eficacia de eventos de capacitación	Conocer la eficacia de la capacitación al personal	PCE= (eventos efectivos/eventos realizados) * 100	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
5	Índice de ausencia del personal por enfermedad	Saber el porcentaje de ausencia del personal por enfermedad, procurando así mejorar las condiciones de vida de los empleados	IAP= No. total de horas de ausentismo/No. total de horas planificadas * 100	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
6	Índice de mejoramiento de las condiciones de vida	Saber la eficacia en acciones para mejorar las condiciones de vida de los empleados	IMCV= Condición residual área intervenida/Condición inicial área intervenida* 100	Anual	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
7	Índice de frecuencia o número de accidentes por un millón de horas trabajadas	Medir la eficacia en las medidas de seguridad industrial	IFA= No. jornadas perdidas / No. horas trabajadas * 1 000	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
8	Índice de severidad, jornadas perdidas por millón de horas trabajadas	Conocer la eficacia en medidas de control de seguridad industrial	IS= No. de accidentes/No. de horas trabajadas* 10 ⁶	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
9	Porcentaje de accidentabilidad	Medir la eficacia en las medidas de seguridad industrial	PA= No. de accidentes/No. de trabajadores * 100	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
10	Índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo	Conocer durante el período el índice de mejoramiento de las condiciones de trabajo, mediante medidas de seguridad implantadas	ICR= RC/RE * 100	Anual	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
11	Tiempo promedio de contratación	Determina el porcentaje de promedios de contrataciones	No. de días utilizados/No. de días establecidos *100	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
12	Cumplimiento del Presupuesto de Capacitación	Determina el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de capacitación	Valor utilizado/Valor total asignado	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												
13	Cumplimiento del Plan de Capacitación	Determinar el porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	No. de eventos de capacitación cumplidos/ No. total de eventos programados	Trimestral	Jefe de Talento Humano	Gerente General												

Nota. En esta tabla se presentan trece indicadores que permitirán dar seguimiento al Plan de Gestión para optimizar los recursos humanos de la empresa, se detalla cada indicador con su respectiva fórmula de cálculo, frecuencia de medición, responsables tanto del indicador como de su respectiva revisión.

2.3. Estructura general

Figura 14

Estructura general de la propuesta



Nota. En esta figura se detalla la propuesta que incluye cinco etapas: administración, organización, reconocimientos, capacitación y retención del personal.

2.4. Explicación del aporte

El siguiente Modelo de Gestión de Talento Humano permitirá:

- Gestionar de manera adecuada el departamento de talento humano respecto a sus procesos, procedimientos, actividades, calidad, normas e indicadores.
- La caracterización de los procesos del área de recursos humanos.
- La determinación de la percepción de los trabajadores con relación de los procesos y sus puestos de trabajo.
- Formulación de una estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos.
- El diseño de la filosofía Institucional.
- La formación adecuada del personal que se integra a la empresa.
- Diseño de un plan de capacitación de acuerdo a los objetivos de la empresa.
- Evaluación del desempeño basado en indicadores de cumplimiento, efectividad y satisfacción del cliente.

2.5. Estrategias y/o técnicas

La metodología utilizada referente a las estrategias y técnicas para el desarrollo de esta investigación, tiene un enfoque mixto, cualitativo-cuantitativo por lo cual es necesario obtener información relevante para la propuesta mediante la aplicación de una entrevista estructurada con siete preguntas abiertas dirigida a los trabajadores, Además de la recopilación de datos de organización interna mediante fichas de chequeo con lineamientos para verificar el cumplimiento de la aplicación de los subsistemas de recursos humanos. Por otro lado, una lista de comprobación permitirá conocer los pasos necesarios realizados en cada actividad para conseguir el mayor rendimiento.

2.6. Validación de la propuesta

El proyecto de investigación fue validado por expertos en el área administrativa quienes reúnen los siguientes criterios:

- Formación académica relacionada con el tema investigativo.
- Experiencia académica y/o laboral orientada a la gestión administrativa.
- Motivación para participar.

Se presenta la siguiente tabla con información detallada con el perfil de los profesionales.

Tabla 33

Descripción de perfil de validadores

Nro.	Nombres y Apellidos	Años de Experiencia	Cargo	Titulación Académica
1	María Alejandra Bedoya Guerrero			MBA
2				
3				

Fuente: Elaboración propia.

Después de seleccionar a los profesionales que conformaron el panel para la validación, se procedió a desarrollar los criterios de evaluación que se detallan a continuación:

Tabla 34

Criterios de Evaluación

Criterios	Descripción
Impacto	Establece el alcance del modelo de gestión y su nivel de representativa en la generación de valor público.
Aplicabilidad	Los contenidos abordados en el modelo de gestión tienen capacidad de

	implementarse.
Conceptualización	Los componentes de la propuesta se basan en conceptos y teorías propias articuladas entre sí.
Actualidad	Los contenidos de la propuesta responden a necesidades actuales y se complementan con la tecnología y cambios de tendencia de consumo.
Calidad Técnica	Miden las características cualitativas del contenido de la propuesta.
Factibilidad	Nivel de utilización del modelo propuesto por parte de la empresa.
Pertinencia	Los contenidos conducentes, concernientes y convenientes para solucionar el problema planteado.

Fuente: Elaboración propia.

Para cada uno de los siete criterios para evaluación según importancia y representatividad se estableció una escala cualitativa con cinco puntos: En total desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y, Totalmente de acuerdo. El valor máximo es de cinco puntos y el mínimo de uno.

Resultados de la validación

El 100% considera que el modelo de gestión propuesto genera un impacto positivo y significativo en la empresa ya que permitirá a sus colaboradores internos desarrollar sus actividades de forma eficiente. Además, los contenidos que se presentan en la propuesta son aplicables y se basan en teorías actuales que han dado excelentes resultados. Por otro lado, contribuye al desarrollo técnico-científico ya que permite gestionar el talento humano en base a competencias y procesos por lo que la propuesta es muy factible; asimismo, permite solucionar el problema inicial de la empresa que no tenía una línea base con la cual gestionar sus actividades.

2.7. Matriz de articulación de la propuesta

Tabla 35

Matriz de articulación de la propuesta

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I	Modelo de Gestión Gestión del Talento humano Gestión por Competencias Indicadores de gestión Procesos Normativa legal (Código Civil y Código de Trabajo)	Enfoque mixto (información cualitativa y cuantitativa). Investigación de tipo descriptiva. Métodos: histórico-lógico y analítico-sintético.	Entrevista Observación	Se desarrolló una base teórica a partir del análisis de investigaciones previas sobre el objeto de estudio, un modelo de gestión es necesario en las empresas para mejorar el nivel de rendimiento y generar un ambiente laboral adecuado donde los colaboradores internos se sientan comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	-Fichas para recopilar información a incorporar en el estado de arte <i>-Guion estructurado con siete preguntas abiertas</i>
Capítulo II	Reclutamiento Selección del personal Contratación Formación y Capacitación Compensaciones Evaluación de desempeño	Revisión bibliográfica. Indicadores de gestión. Matriz FODA	Estrategias para mejorar la gestión del personal en base a competencias y procesos.	La propuesta se enfoca en considerar cinco elementos fundamentales: administración, organización, reconocimientos, capacitación y retención del personal para que exista una correcta gestión del talento humano en la empresa.	<i>-Check list para diagnosticar la situación actual de la empresa y desarrollar la propuesta.</i>

Nota. Se presenta la matriz de validación de articulación de la propuesta integrando aspectos teóricos, metodológicos, técnicas, resultados e instrumentos.

CONCLUSIONES

- Se hizo un análisis de la base teórica relacionada con la gestión de talento humano para desarrollar una propuesta a partir de los requerimientos que tiene la empresa que maneja este tema de forma limitada.
- Se aplicaron las técnicas de entrevista y observación para el diseño de un plan de gestión de talento humano basado en competencias y procesos que permitan mejorar el rendimiento de los colaboradores y posicionar a la empresa.
- El modelo de gestión detalla los procesos de: reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño integrando indicadores de seguimiento, flujogramas y matrices con la descripción de puestos y responsabilidades para las áreas administrativa y operativa. Por otro lado, respecto a la gestión por procesos se realizaron flujogramas de las principales actividades desarrolladas por los trabajadores: recepción de pedido, planificación de la producción, patronaje de prendas, elaboración de muestras, corte, confección, control de calidad, empaque y comercialización, con el fin de lograr la optimización de recursos, calidad en los productos y mayor productividad y posicionamiento de la empresa en el mercado a nivel nacional e internacional.
- El criterio profesional de especialistas del área de talento Humano determinó la aplicabilidad de la propuesta, así como su factibilidad y pertinencia, enmarcada en tecnificar los procesos de gestión del personal en búsqueda del logro de los objetivos empresariales y mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores internos.

RECOMENDACIONES

- La administración de talento humano de la empresa textil “MENIN@S” de la ciudad de Atuntaqui puede aplicar esta herramienta para gestionar a su personal, considerando siempre que mejorar el tema de incentivos y capacitación permitirán alcanzar los objetivos empresariales trazados a corto mediano y largo plazo.
- El modelo de gestión para la administración del Talento Humano puede ser utilizado como base para futuras investigaciones en el área textil ya que permiten conocer la realidad sobre el manejo del personal a partir de una metodología apropiada para este tipo de empresas.
- Es importante que en este tipo de estudios se adopte un enfoque mixto, donde se incorpore revisión bibliográfica y visitas de campo para identificar la realidad actual de organizaciones pequeñas y poder desarrollar diferentes estrategias que contribuyan al uso óptimo de sus recursos, así como mejorar el desempeño de sus colaboradores en base a indicadores.
- El modelo de gestión debe ser actualizado de manera continua, considerando el desarrollo de nuevos modelos y tecnologías con el apoyo de consultorías externas y especialistas en el área.
- Buscar siempre el criterio profesional de especialistas en el área de talento Humano cuando se desee aplicar estos modelos con la finalidad de obtener buenos resultados y tecnificar los procedimientos cotidianos que realizan los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (Primera ed.). Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
<https://doi.org/https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgesttthh.pdf>
- Aguirre, M. F. (16 de Mayo de 2022). *Obtener los mejores resultados con un programa de contratación adaptado*. Appvizer: <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/reclutamiento/contratacion-de-personal>
- Alcázar Morán, G. P. (2019). *Modelo de Gestión para la Optimización de los Procesos de Contratación de Personal en las Empresas Familiares del Sector Textil en la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].
<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/165/MODELO-DE-GESTION-PARA-LA-OPTIMIZACION-DE-LOS-PROCESOS-DE-CONTRATACION-DE-PERSONAL-EN-LAS-EMPRESAS-FAMILIARES-DEL-SECTOR-TEXTIL-EN-LA-CIUDAD-DE-GUAYAQUIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amaya, L. (1 de Abril de 2022). *Contrato individual de trabajo: qué es, cómo se clasifica y todo lo que debes saber*. Contifico: <https://contifico.com/contrato-individual-de-trabajo/>
- Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial 449 . https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167.
<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Congreso Nacional. (2015). *Código Civil*. Suplemento del Registro Oficial 506.
- Cuasapaz Cando, J. F. (2020). *Diseño de un modelo de Gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa textil ELAN, ubicada en la ciudad de Atuntaqui*. Universidad Técnica del Norte, Ibarra.
<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10580/2/04%20IND%20264%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (junio de 2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas*

- CUC, 41(1), 229-240. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>
- González Núñez, E. d. (2019). *Modelo de gestión de recursos humanos para la empresa Comic con Ecuador S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2220/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-061.pdf>
- Hidalgo Cedeño, M. d., Romero Zmbrano, M. A., & Pazmiño Chica, V. E. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *CIENCIAMATRIA (Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología)*, 6(10), 204-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>
- Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Lora-Guzmán, H. S., Catilla-Paternina, S., & Góez-Florez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 83-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Luque, G. A. (2018). Elementos que favorecen la producción textil transnacional y relación con su responsabilidad social empresarial. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XIV(26), 1-22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163005>
- Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *COODES*, 7(2), 225-242. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v7n2/2310-340X-cod-7-02-225.pdf>
- Núñez González, G. A. (2018). *Propuesta de programa de capacitación al Centro de Formación artesanal de la ciudad de Atuntaqui*. Quito: [Tesis de Pregrado, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17122/1/T-UCE-0005-CEC-125.pdf>
- Orellana Nirian, P. (5 de Julio de 2020). *Evaluación de Desempeño*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>
- Ortiz Rhea, D. E. (2019). *Modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la Empresa Eléctrica Regional Norte*. [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/1880/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-014.pdf>

- Pérez, O. (14 de Julio de 2021). *7 compensaciones laborales ás valoradas*. PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>
- Pérez, Ó. (1 de julio de 2021). *Seis indicadores clave para la gestión del talento humano*. PeopleNext: <https://blog.peoplenext.com/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G. I., & Hugueth, A. M. (Diciembre de 2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Restrepo Mora, S., & Niño Castrillón, V. (2022). *Modelo de gestión del talento humano en empresas textiles de la ciudad de Medellín*. Universidad Ces. <https://repository.ces.edu.co/handle/10946/5728>
- Rivera-García, L. M. (2019). Reclutamiento y selección del personal empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación En Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables)*, 4(12), 58-71. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.65>
- Simbaña Quilca, Á. T. (2019). *Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa move industria textil*. Ibarra: [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9262/1/04%20IND%20180%20TRABAJO%20ODE%20GRADO.pdf>
- Vesga Rodríguez, J. J. (Junio de 2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16(1), 201-213. <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v16n1/1794-9998-dpp-16-01-201.pdf>
- Zambrano-Coronado, F. G., Berzosa-Saritama, J. O., Romero-Black, W. E., & Mora-Sánchez, N. V. (Diciembre de 2020). Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso almacenes Coronado. *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 229-241. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/394/579

ANEXOS



ANEXO 1 GUIÓN DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA EMPRESA MENIN@S

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG” MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Ing. Julio César Andrade Palacios

Tema: “Modelo de gestión para la optimización del recurso humano en la empresa textil “MENIN@S” de Atuntaqui.”

Objetivo: Diseñar un modelo de gestión del talento humano para la empresa textil MENIN@S de la ciudad de Atuntaqui, mediante la revisión documental e investigación de campo, con la finalidad de mejorar la productividad y eficiencia en los procesos internos.

Materiales y Métodos: guion de entrevista estructurado

PREGUNTAS

1. ¿Considera que es importante implementar un modelo de gestión para la optimización del recurso humano en su empresa?
2. ¿Considera que tiene el conocimiento y los materiales necesarios para desarrollar su trabajo?
3. ¿Cuáles son las limitantes que ha tenido al desarrollar su trabajo?
4. ¿Está conforme con los beneficios actuales que le brinda la empresa?
5. ¿Considera que las capacitaciones al personal permitirían obtener mayor productividad a la empresa?
6. ¿Cómo es su relación con su jefe inmediato y compañeros de trabajo?
7. ¿Qué aspectos le permitirían mantener mayor motivación en su trabajo?

**ANEXO 2
CHECK LIST**

**INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO PARA LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO**

Diagnóstico Estratégico		EVIDENCIAS
1	Misión	Somos una empresa dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de prendas de vestir infantil; mediante la innovación tecnológica en los procesos productivos, brindando calidad y excelentes acabados, garantizando el producto a nuestros clientes.
2	Objetivos	Definidos empíricamente
3	Productos/Servicios	Prendas de vestir para niños de entre 0 y 12 años
4	Mapa de Procesos	No definido
5	Mercados	Local, nacional
6	Competencia	Existen diversos locales comerciales similares, pero en cuanto a la vestimenta de acuerdo a las edades que manejan no existe competencia directa
7	El plan estratégico	No definidos se lo desarrolla de manera empírica
8	Indicadores de gestión	No definidos
9	Planta de cargos, Manual de responsabilidades	No definido
10	Organigrama de la empresa	No definido

Diagnóstico Proceso de Selección de personal		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se tiene un mapa de competencias establecido acorde al objetivo y las estrategias corporativas de la organización?		X	
2	¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?		X	
3	¿El seleccionador tiene las competencias requeridas para el desempeño idóneo del cargo?		X	

4	¿Está definido el proceso de comunicación para la divulgación del proceso de selección?		X	
5	¿Existe un manual de inducción de la empresa para alinear los objetivos?		X	
Diagnóstico Proceso de formación y desarrollo (Capacitación)		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿El proceso de formación y desarrollo contempla un diagnóstico de necesidades?		X	
2	¿Para los programas de formación y desarrollo se hace un reconocimiento de las situaciones externas e internas y su incidencia en el logro de los objetivos de la organización?		X	
3	¿Los procesos de formación y desarrollo garantizan el compromiso del personal con el logro de indicadores de gestión?		X	
4	¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?		X	
5	¿Se verifica la competencia de las instituciones y profesionales que prestan servicio de formación?		X	
6	¿Existe en la empresa un modelo estratégico de capacitación?		X	
Diagnóstico Proceso de medición del desempeño		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se tienen parámetros anteriores o planes de mejoramiento para medir el desempeño?		X	
2	¿Se tienen claramente definidos los procedimientos para la medición del desempeño con base en competencias?		X	
3	¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?		X	

4	¿La medición del desempeño garantiza la efectividad en los procesos productivos y la calidad del servicio?		X	
5	¿La medición del desempeño está orientado a elevar la rentabilidad y garantizar la permanencia y el desarrollo organizacionales?		X	
6	¿La medición del desempeño evalúa iniciativa y aportes para el mejoramiento, y la innovación en los procesos?		X	
Diagnóstico Proceso de mantenimiento de personal		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Se cuenta con un programa de seguridad industrial con indicadores?		X	
2	Existencia de un plan general de riesgos.		X	
3	¿Se cuenta con un programa de salud ocupacional con indicadores?		X	
4	¿Se cuenta con instrumentos para medir la calidad de vida laboral de personal?		X	

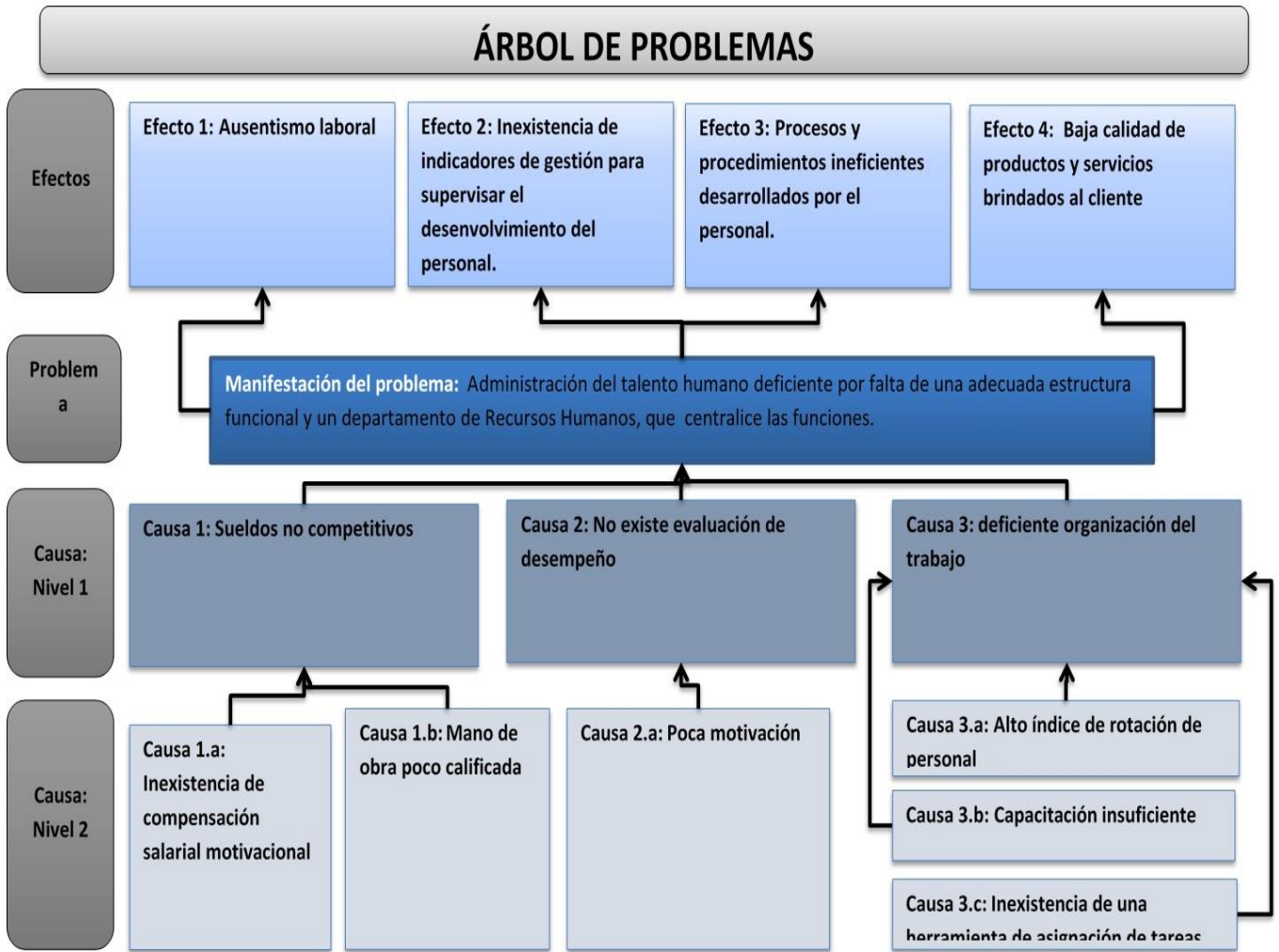
Diagnóstico Administración de la compensación		SI	NO	EVIDENCIAS
1	¿Existe un método para definir la compensación de los colaboradores?		X	
2	¿Existe un sistema de evaluación de puestos en la empresa?		X	
3	¿Existe un plan general de incentivos?		X	
4	¿Existe un programa de prestaciones para los colaboradores?		X	
5	¿Existe un plan de servicios y beneficios para los colaboradores?		X	

ANEXO 3
MATRIZ BIBLIOGRÁFICA DE LA PROPUESTA

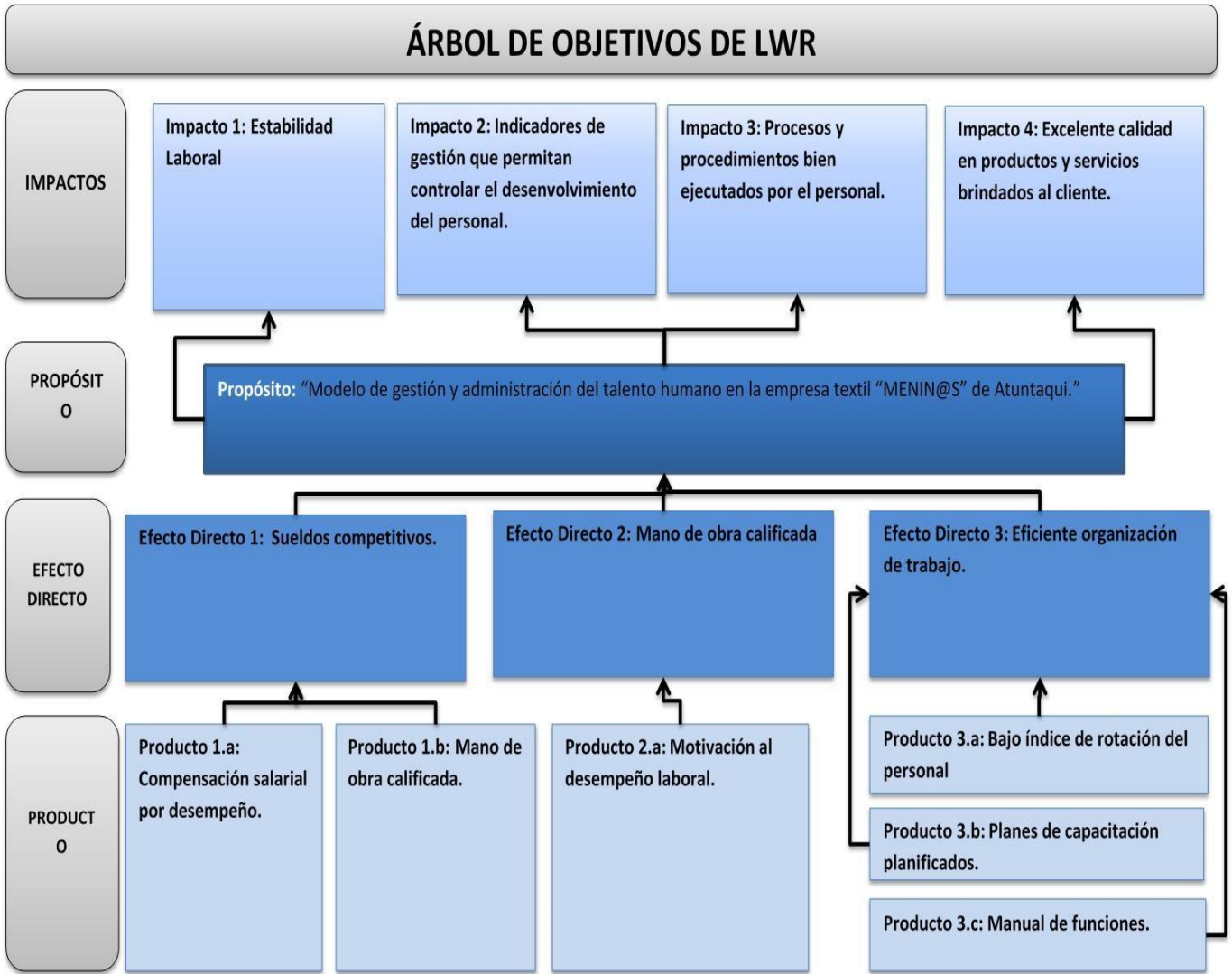
EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Identificación de análisis de madurez y dimensión en empresas textiles de Medellín Restrepo y Castrillón (2022)	Gestión del talento humano, niveles de madurez, sector textil	Investigación descriptiva y bibliográfica	Entrevistas con preguntas abiertas para identificar el nivel de maduración	Diseño de un modelo que integra cinco variables para el área de recursos humanos	Guiones de entrevistas
Modelo de gestión con la integración de procedimientos técnicos para mejorar el nivel organizacional de una empresa textil de Machala Zambrano (2020)	Gestión, estandarización, mejora continua	Investigación de campo, aplicación del método inductivo-deductivo	Entrevistas, observación	Se definieron indicadores para mejorar la gestión en las áreas de producción y ventas. Se aplicó el modelo SERVQUAL en base a cinco dimensiones: cliente, organización, producto textil, mejora continua y nivel de satisfacción	Guiones de entrevistas Guía de observación

Modelo de Gestión basado en competencias del recurso humano Ortiz (2019)	Gestión, talento humano, gestión por competencia.	Investigación mixta: análisis estadístico y revisión documental Estudio descriptivo	Entrevista estructurada, encuestas	Clasificación y descripción de puestos basado en competencias laborales, plan de capacitación y el diseño de una evaluación del desempeño basada en competencias laborales.	Cuestionarios de Encuestas, Guiones de entrevistas
--	---	--	------------------------------------	---	--

**ANEXO 4
ÁRBOL DE PROBLEMAS**



**ANEXO 5
ÁRBOL DE OBJETIVOS LWR**



**ANEXO 6
MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

JERARQUÍA DE OBJETIVOS		INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN (OBJETIVO A LARGO PLAZO):				
"Modelo de gestión y administración del talento humano en la empresa textil "MENIN@S" de Atuntaqui."		Indicador de rotación de personal/Índice de cumplimiento/Índice de desempeño/indicador de capacitación/	Contratos elaborados y actas de finiquito/Evaluaciones de desempeño y el manual de funciones/Programa de capacitación, listas de asistentes y certificados	Proceso de reclutamiento y selección/Existencia de un manual de funciones/procedimiento de evaluación de desempeño/Plan de capacitación Cronograma de ejecución de capacitación, y un procedimiento de capacitación y adiestramiento.
OBJETIVO GENERAL / PROPÓSITO:				
Implementar un modelo de gestión del talento humano en MENINOS mediante la participación de propietarios, trabajadores, proveedores y clientes que permita la optimización de recursos en productividad, calidad y posicionamiento empresarial.		Modelo de gestión =(Documentos y procedimientos elaborados/ Documentos que evidencien el modelo de gestión)	Formatos,procedimientos,registros.	Modelo de gestión documental.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS (COMPONENTES O RESULTADOS):				
1	Fundamentar el modelo de gestión para la administración del Talento Humano con fundamentos teóricos que sobresalgan sobre la realidad investigada.	Verificación de fuentes bibliograficas primarias y secundarias.	Estado de arte y marco teorico	Aplicación teórica de los fundamentos de la administración
2	Determinar los procesos y actividades del área de Talento Humano para la utilización de métodos técnicas e instrumentos apropiados en la recopilación de la información.	Aplicación de herramientas metodológicas	Tipos de metodologias de investigación,métodos,tecnicas e instrumentos utilizados (encuesta,entrevista y lista de verificación)	Tabulación de la información para la obtención de resultados.
3	Diseñar el modelo de gestión para la administración del Talento Humano en la empresa textil "MENIN@S" de la ciudad de Atuntaqui.	Diseño del modelo de gestión	Formatos,procedimientos,registros.	Modelo de gestión documental elaborado.
4	Valorar el modelo de gestión a través del criterio profesional de especialistas del área de talento Humano sobre la propuesta elaborada.	Valoración realizada por expertos	Matriz de validación	Aprobación del criterio profesional de expertos.
ACTIVIDADES:				
1.1	Lectura de artículos, papers libros y teorías que sustenten la gestión administrativa en el talento humano.	Número de artículos, papers libros y teorías seleccionados sobre la gestión administrativa en el talento humano.	Bases de datos de revistas científicas	Artículos relacionados con el proceso de administración
1.2	Sintetizar información referente a la gestión del talento humano en empresas textiles.	Numero de artículos seleccionados para la elaboración del estado del arte	Artículos citados en el el trabajo realizado	Artículos relacionados a la gestión del talento humano.
2.1	Elaborar los instrumentos de recopilación de información	Validación de instrumentos.	Formatos de encuesta, entrevista y lista de verificación aprobadas.	Encuestas entrevistas y listas de verificación efectivas y validadas
2.2	Aplicar los instrumentos para recopilar la información	Número de personas encuestadas/número de personas entrevistadas/numero de procesos encontrados	Tabulación de la información	Información relevante para el desarrollo del estudio.
2.3	Tabular la información recopilada.	Resultado obtenido de la tabulación	Informe de tabulación de la información	Aplicación de metodos idoneos para la tabulación de datos.
2.4	Realizar el informe del diagnostico de las necesidades para gestionar el talento humano	Número de necesidades encontradas	Listado de necesidades detectadas.	Herramienta de recolección validada
3.1	Elaboración de formatos, procedimientos y registros que permitan gestionar el talento humano de una empresa textil.	Número de documentos elaborados.	Documentos elaborados de procedimientos y registros	Modelo de gestión eficiente para el manejo del talento humano
4.1	Dar a conocer los instrumentos elaborados a los expertos para obtener su validación	Número de instrumentos validados por expertos/numero de expertos consultados.	Matriz de validación	Validación de todos los documentos del modelo de gestión
4.2	Socialización del modelo de gestión a la Organización para su implementación.	Número de personas de la empresa.	Lista de asistencia a la socialización	Implementación del modelo de gestión en la empresa textil MENIN@S.