



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL “JANS SPORTS”

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO.

TUTOR:

MBA. ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

Otavalo, septiembre, 2019



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, del 2019

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Modelo de recursos humanos para aumentar la competitividad de la Empresa Textil Jans Sport

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Villalba Iguamba Billie Gerardo C.I: 1003702287

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado
Nombre: MSc. Alvear Oña Daissy Lorena
C.I: 1003558192

Tutor del trabajo de Grado
Nombre: MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel
C.I: 1002841672

Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: MSc. Valdospinos Balda Marcelo Felipe
C.I: 1003765219

Evaluador del trabajo de Grado
Nombre: MBA. Del Río Cesar Augusto
C.I: 1750415588

DECLARACIÓN

Yo **VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO** con cédula de ciudadanía N° 1003702287 declaro que este trabajo es de mi autoría, con investigaciones, teorías y definiciones citadas de varios libros o artículos, y que este trabajo no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO
100370228-7

CERTIFICACIÓN

Certifico que el proyecto de investigación titulado MODELO DE RECURSOS HUMANOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL JANS SPORTS bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura en Administración de Empresas del estudiante VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA. ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

C.I

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres María Iguamba y Gerardo Villalba por haberme apoyado en el transcurso de esta etapa de mi vida, creyendo en mi capacidad y perseverancia, acompañado de su cariño y amor incondicional

A mis hermanos, como estímulo para que también ellos continúen sus estudios permitiendo su crecimiento personal y puedan defenderse de mejor manera en la sociedad que cada día se torna competitiva.

Al todos mis familiares que me han visto crecer y apoyado directamente en el transcurso de mi vida, desde la escuela, colegio y desarrollo profesional en toda mi carrera laboral y académica.

Este trabajo también se lo dedico a mis compañeros de trabajo que me han apoyado en los momentos necesarios, a mis jefes superiores que con ayuda de ellos he podido concluir esta etapa de mi vida.

VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO

Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que directa o indirectamente me han guiado, ayudado y apoyado en el transcurso de este proceso de aprendizaje, como:

A mis padres, les agradezco porque sin duda alguna, sin ellos habría sido mucho más difícil culminar este proceso, gracias por darme su apoyo incondicional.

A mis compañeros y compañeras, en especial a Silvia, Andreina y Erika, que con acuerdos y desacuerdo hemos logrado seguir adelante para poder cumplir con nuestro objetivo.

Agradezco a mis profesores de toda la carrera, en especial a mi tutor de tesis MBA Andrade Orbe Adrián Manuel por haber compartido sus conocimientos y brindado su paciencia en el transcurso del desarrollo del presente trabajo de tesis.

Le agradezco también a la señora Maldonado Guzmán Elsa Janeth propietaria de la empresa Jans Sports por haber permitido que pueda realizar la investigación en las instalaciones de su empresa.

VILLALBA IGUAMBA BILLIE GERARDO

RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un modelo de administración de recursos humanos para la empresa Jans Sports con el fin de aumentar la competitividad de dicha empresa.

El capítulo I, muestra el contenido teórico con definiciones y posturas de distintos autores sobre temas relacionados con el recurso humano, su reclutamiento y selección, organización, dirección, control, motivación, obligaciones patronales y comunicación dentro de la empresa.

El capítulo II, indica el desarrollo y la metodología utilizada en la investigación, el análisis de la situación empresarial, su sistema de operación, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder definir las estrategias.

En el capítulo III, presenta el desarrollo del modelo administrativo del recurso humano en base a los indicadores y variables como el desarrollo de un organigrama estructural, manual de funciones y procedimientos para proponer el modelo de recursos humanos.

En conclusión la ejecución de un modelo de recursos humanos para la empresa textil Jans Sports busca una mejor organización, motivación y control de funciones del recurso humano para incrementar su competitividad con los procedimientos establecidos.

ABSTRACT

This research paper proposes a human resources management model for the Jans Sports company in order to increase the competitiveness of that company.

Chapter I shows the theoretical content with definitions and positions of different authors on issues related to human resources, recruitment and selection, organization, management, control, motivation, employer obligations and communication within the company.

Chapter II, indicates the development and the methodology used in the investigation, the analysis of the business situation, its operating system, strengths, opportunities, weaknesses and threats to define the strategies.

In Chapter III, it presents the development of the administrative model of the human resource based on indicators and variables such as the development of a structural organization chart, manual of functions and procedures to propose the human resources model.

In conclusion, the execution of a human resources model for the textile company Jans Sports seeks a better organization, motivation and control of human resources functions to increase its competitiveness with established procedures.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
Agradecimiento.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
Introducción.....	5
Situación problemática.	6
Justificación.....	7
Objetivos.....	8
1.1. La administración según Fayol.	9
1.2. ¿Qué es un modelo de Recursos Humanos?.....	10
1.3. Importancia de un modelo de Recursos Humanos.....	11
1.4. Tipos de modelos	11
1.4.1. Modelo clásico o tradicional.-	11
1.4.2. Modelo humanista o de relaciones humanas.....	11
1.4.3. Modelo situacional.....	11
1.5. Recursos Humanos.....	11
1.5.1. Diseño de puestos de trabajo.....	12
1.5.2. Descripción y análisis de puestos de trabajo.....	13
1.5.3. Reclutamiento del recurso humano.....	14
1.5.4. Selección del recurso humano.....	16
1.4.5. Evaluación de desempeño laboral	17
1.4.6. Remuneraciones.....	19
1.4.7. Planes de prestaciones sociales	22
1.4.8. Calidad de vida del trabajo	23
1.4.9. Relaciones laborales	24
1.4.10. Capacitación y desarrollo del personal	25
Conclusiones Capítulo I.....	27
CAPÍTULO II	28
2.1. Metodología.....	28
2.2. Alcance.	28

2.3. Pregunta de investigación	28
2.4. Declaración de variables	29
2.5. Instrumentos de Investigación:	30
2.6. Diagnóstico empresarial según encuesta.....	30
2.7. Diagnóstico empresarial	36
Análisis de información Matriz PESTEL	38
Valoración Matriz PESTEL.....	40
2.8. Evaluación de Factores Internos:	41
2.9. Evaluación de factores externos:.....	42
2.10. FODA.....	42
Conclusiones del capítulo II	45
CAPÍTULO III	46
3.1. Diseño de puestos	47
- Organigrama estructural.....	47
- Organigrama funcional.....	48
3.2. Descripción y análisis de puestos.....	48
3.3. Evaluación de desempeño	53
3.4. Reclutamiento del personal	54
3.5. Selección del personal.....	56
3.6. Remuneraciones.....	60
3.7. Planes de prestaciones sociales	60
3.8. Calidad de vida del trabajo	61
3.9. Relaciones con las personas	63
3.10. Capacitación y desarrollo del personal.....	64
Valoración de posibles impactos	67
BIBLIOGRAFÍA.....	73
Anexos	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formato para manual de funciones	14
Tabla 2: Formato escala valorativa de evaluación de personal.....	19
Tabla 3: Componentes y detalle de capacitación	26
Tabla 4: Variables a utilizar en la investigación	30
Tabla 5: Valoración matriz PESTEL	40
Tabla 6: Cinco fuerzas de Porter.....	41
Tabla 7: Análisis FODA de Jans Sports.....	43
Tabla 8: Cruce estratégico FODA DO, FA, DA	44
Tabla 9: Indicadores e instrumentos para la propuesta	47
Tabla 10: Funciones del Gerente General.....	49
Tabla 11: Funciones Jefe de Recursos Humanos.....	50
Tabla 12: Funciones del vendedor.....	51
Tabla 13: Funciones del responsable de diseño y corte.....	51
Tabla 14: Funciones del responsable de costura y confección	51
Tabla 15: Funciones del bordador	52
Tabla 16: Funciones del responsable de empaque.....	52
Tabla 17: Funciones del bodeguero	52
Tabla 18: Procedimiento de evaluación al desempeño	54
Tabla 19: Procedimiento reclutamiento del personal	55
Tabla 20: Procedimiento selección del personal.....	56
Tabla 21: Procedimiento para remuneraciones	60
Tabla 22: Procedimiento para afiliar al IESS.....	61
Tabla 23: Proceso para evaluar el ambiente laboral	61
Tabla 24: Procedimiento para evaluar las relaciones con las personas.....	63
Tabla 25: Proceso de capacitación del personal	64
Tabla 26: Niveles de impacto según escala	67
Tabla 27: Impacto del recurso humano en la producción	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Formulario para requisición de empleo.....	15
Figura 2: Preguntas para la entrevista de trabajo.....	17
Figura 3: Formato de contrato laboral:	22
Figura 4: Formato de encuesta de calidad de vida laboral.....	24
Figura 5: Trabajadores que conocen el organigrama Jerárquico	30
Figura 6: Conocimiento de responsabilidades a través de un manual de funciones	31
Figura 7: Trabajadores de acuerdo con Evaluación de desempeño	32
Figura 8: trabajadores de acuerdo con el reclutamiento del personal.	32
Figura 9: Trabajadores de acuerdo con la selección del personal	33
Figura 10: Trabajadores conformes con el trabajo recibido	33
Figura 11: Trabajadores afiliados al IESS.....	34
Figura 12: Satisfacción con el ambiente laboral.....	34
Figura 13: Comunicación entre los trabajadores	35
Figura 14: Frecuencia de capacitación que reciben los trabajadores.....	35
Figura 15: Organigrama estructural	48
Figura 16: Organigrama funcional.....	48
Figura 17: Modelo de contrato laboral.....	59

Introducción

Destacar Para Flor Gonzales en su investigación Procesos de Gestión Humana, el talento humano de las fábricas textiles en China, ha sobresalido a nivel mundial en el sector productivo, por su disciplina, organización y estrategias que han implementado, esto les ha ayudado a obtener una mayor competitividad (Flor Gonzales, 2015).

Las industrias manufactureras, es decir las empresas que utilizan mano de obra en la elaboración de sus productos, han sido de las que más se han globalizado (Issac Minian, 2016). El desarrollo de la industria textil se basa en la distribución mundial de su producción y de su comercio que ha cambiado en los últimos años, pues es uno de los sectores que más se ha globalizado por diversos factores relacionados con la economía, el clima, ubicación geográfica, gusto, la moda, etc. Entre los recursos para el desarrollo de la economía o sistema de producción se encuentra la mano de obra que será de estudio en la presente investigación.

La realidad de las empresas textiles en el Ecuador muestra una internacionalización del producto por su diversificación, calidad y costo de sus productos, esto respalda Jaime Cevallos en su publicación que, varias industrias textiles ecuatorianas han representado al país en ferias nacionales e internacionales, promoviendo el consumo de estos productos tanto dentro como fuera de las fronteras. (Cevallos, 2014)

La presente investigación se desarrolla en la empresa textil JANS SPORTS, la propietaria Janeth Maldonado tiene una calificación artesanal, su empresa familiar en la actualidad se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, cuenta con 11 trabajadores distribuidos en toda la empresa y cuenta con asistencia externa de un contador. Se propone analizar problemas que en la empresa se presenten, definir potenciales soluciones de mejora en sus procesos y obtener un beneficio mutuo, con rentabilidad y experiencia acompañada de conocimientos.

Situación problemática.

Según la observación realizada en la primera visita a la empresa textil JANS SPORTS, la conversación con la propietaria nos permite identificar la situación problemática que se presenta en una limitada gestión de la administración del recurso humano, como incumplimientos en la aseguración social, acompañado de la falta de claridad al momento de designar responsabilidades a través de un manual de funciones, o lineamientos de comunicación jerárquica no definidos mediante un organigrama estructural claro.

Lo mencionado anteriormente muestra una administración empírica de la empresa, presentando algunas falencias especialmente en la administración de la fuerza laboral, por lo que se plantea proponer un modelo administrativo del recurso humano que permita aumentar la competitividad de la empresa.

El factor humano tomado en cuenta en la investigación, es inicio para buscar alrededor de él bases conceptuales, analizarlas en búsqueda de una mejor manera de administrar el recurso humano y evitar problemas e inconvenientes en el manejo del mismo.

Pregunta de investigación

La pregunta de investigación se desarrolla con un enfoque de carácter: Específico, Medible, Alcanzable y Realista.

Además presenta conveniencia para las partes interesadas o de relevancia social.

- ¿El Modelo de Recursos Humanos, aumentará la competitividad de la empresa textil “JANS SPORTS”?

Justificación

En el Ecuador existe un importante grupo de fabricantes textiles que desarrollan sus actividades económicas y compiten siguiendo una dura tarea en términos de precios, además influyen en la economía de familias ecuatorianas de forma directa e indirecta. Sin embargo el presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) sostiene que hay pequeños industriales que actualmente tienen detenidas más de 60% de sus máquinas (Cevallos, 2014), esto demuestra la necesidad de investigar procesos alternos para incrementar la competitividad.

En la práctica la administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es elemento de estudio y análisis para mejorar la competitividad de la empresa textil JANS SPORTS.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante, especialmente la ARH, donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero; a muchos administradores les resulta fácil lograr una reducción de costos por medio de implacables recortes de nómina o de los beneficios otorgados a los empleados. (Asdrúbal, 2015)

Para el análisis de la organización, así como de la cultura organizacional se determina el uso de la entrevista para recolección de datos que contengan información de: funciones y responsabilidades, procesos operativos, giro de la empresa, definir debilidades a reducir o fortalezas a aprovecharlas, procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes. (Rey, 2014)

Objetivos.

Objetivo General:

- Proponer un modelo de Recursos Humanos para mejorar la competitividad de la empresa textil “JANS SPORTS”.

Objetivos Específicos:

- Analizar las teorías y lineamientos que formen el contenido científico investigativo, relacionado al recurso humano.
- Realizar un diagnóstico de factores internos y externos que intervengan en el modelo de administración de recursos humanos.
- Diseñar un modelo administrativo de recursos humanos que apoye la competitividad de la empresa “JANS SPORTS”.

Estructura capitular

El presente trabajo está estructurado por una introducción que contiene una descripción macro, meso y micro de aspectos relacionados al recurso humano, que menciona parte de la situación administrativa de la empresa JANS SPORTS, y dispone los siguientes capítulos.

El primer capítulo contiene el Marco Teórico que consta de teorías y principios que anteceden y sirven de base conceptual para el estudio del modelo administrativo de recursos humanos.

El segundo capítulo presenta el Desarrollo Metodológico y en este se plantea la metodología utilizada en el estudio del modelo administrativo de recursos humanos para la empresa JANS SPORTS, además muestra los instrumentos empleados para el análisis y recolección de datos.

El tercer capítulo muestra la elaboración del Modelo Administrativo de recursos humanos para la empresa JANS SPORTS, que propone organización en sus procesos y estrategias para aumentar la competitividad.

Finalmente conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

Marco Teórico

1.1. La administración según Fayol.

Se puede considerar que la administración de las empresas y por ende del recurso humano, está englobada o caracterizada por 14 principios administrativos provenientes de un ingeniero y teórico de la Administración de empresas Henri Fayol (1841-1925), por lo expuesto, estos principios son aplicables en la administración del talento humano en todas las empresas y de estos depende su efectividad en el proceso productivo.

Los siguientes principios contienen la teoría clásica de la administración que se deben aplicar de manera discrecional según la particularidad o situación de cada empresa, y estos son:

1. División del trabajo: este principio propone una delimitación de funciones para la especialización de un cargo que genere mayor eficiencia en su desempeño.
2. Autoridad y responsabilidad: define un equilibrio entre el poder de mando y las funciones que dirigen las actividades de la empresa.
3. Disciplina: las personas que conforman el grupo de trabajo deben respetar normas, reglas o convenios de la empresa
4. Unidad de mando: todo el personal debe estar subordinado a un solo superior para recibir órdenes directas y de esta forma evitar desórdenes o desobediencia.
5. Unidad de dirección: todas las actividades de la organización deben estar enfocadas a alcanzar un mismo objetivo empresarial, es decir, las funciones operacionales de los trabajadores enfocadas en un solo fin.
6. Subordinación del interés individual al interés general: se debe tomar en cuenta los intereses personales o particulares de las personas, pero estos no deben estar por encima de los intereses generales.

7. Remuneración: se refiere a la contraparte u obligación que tiene el empleador de pagar al trabajador por la entrega de su fuerza laboral, también se lo considera como incentivo motivador para mantener la relación laboral.
8. Centralización o descentralización: en este punto se propone un equilibrio entre la concentración de mando autoritario y distribuir la autoridad de trabajo a todos los niveles.
9. Jerarquía o cadena escalar: la estructura de la empresa u organigrama estructural permite tener claro el nivel jerárquico y línea de comunicación entre jefe superior, subordinado/s o entre pares para facilitar el intercambio de información.
10. Orden: recursos materiales y recursos humanos deben estar en sincronización con necesidades del proceso productivo, en tiempo, cantidad, lugar o condiciones adecuadas para evitar pérdida de recursos.
11. Equidad: el trato del gerente hacia los empleados deberá ser equitativo con amabilidad, bondad y justicia en todos los niveles, esto genera confianza y lealtad de los empleados.
12. Estabilidad del personal: mientras menor sea el índice de rotación mayor será la especialización de un trabajador, ocasionando mayor eficiencia en su desempeño, ya que no es conveniente cambiar al personal de un cargo frecuentemente.
13. Iniciativa: permitir, fomentar y tomar en cuenta las sugerencias y opiniones de los subalternos, aunque puedan cometer errores, esto genera satisfacción motivacional y seguridad organizacional.
14. Espíritu de cuerpo: se refiere al trabajo en equipo que fomente la unidad operacional, esto genera un mejor ambiente de trabajo en beneficio organizacional.

Estos principios son base de toda organización moderna que buscan muchos gerentes para producir eficiencia productiva.

1.2. ¿Qué es un modelo de Recursos Humanos?

Un modelo de Recursos Humanos es la gestión estratégica de Recursos Humanos, mediante un “conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito

organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno (Cuestas Santos, 2017), este conjunto de actividades y decisiones tienen un enfoque sistémico es decir que debe cumplir un proceso, multidisciplinario de varios ámbitos o en distintas áreas, participativo por todos los integrantes de la organización, proactivo y de proceso.

1.3. Importancia de un modelo de Recursos Humanos

La eficacia de una empresa depende de la capacidad que tiene la organización para mantenerse en un mercado competitivo, “pero lo cierto es que el área de RRHH desempeña un papel de suma importancia en el logro tanto de la eficiencia como de la eficacia organizacional” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011). Por lo mencionado, este Modelo de RRHH posibilita un diagnóstico, proyección y control que optimice plantillas, organiza trabajo, analiza puestos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias en la selección de personal.

1.4. Tipos de modelos

Modelo de diseño de puestos

1.4.1. Modelo clásico o tradicional.- sirve para el diseño de puestos y cooperación entre la administración y el empleado determinando la mejor manera de realizar las tareas (mejor camino) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión al trabajo prescrito.

1.4.2. Modelo humanista o de relaciones humanas.- en este modelo el concepto de persona pasó de ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales al de ser humano motivado por incentivos sociales,

1.4.3. Modelo situacional.- es situacional pues depende de la adecuación del diseño de puesto, ya que toma en cuenta la estructura de la organización, las labores específicas y la persona con sus diferencias individuales.

1.5. Recursos Humanos

Es el elemento actualmente considerado como capital del cual dependen las empresas para ser dirigidas, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda

organización está constituida por este recurso, y es alrededor de este recurso que se basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlo es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos y sin organizaciones ni personas no habría recursos humanos, y un modelo de administración debe contener aspectos como:

1.5.1. Diseño de puestos de trabajo

“El diseño de puesto es la especificación del contenido del puesto, métodos de trabajo y relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), es decir el diseño de un puesto consiste en establecer tareas u obligaciones claras, detalladas y como efectuarlas, además tener presente a quien se reporta cualquier novedad o se supervisa otras actividades. Al respecto según la investigación de Mariño menciona que “el diseño de puesto es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos” (Mariño, 2017), es decir enumera y detalla las atribuciones que tiene un puesto, esto sirve para diferenciar un puesto de otro e indicar su relación con el resto de la empresa. Además el diseño de puesto sirve a la administración para el reclutamiento, selección, adiestramiento y definir los salarios del recurso humano.

En conclusión se puede decir que el diseño de puestos es uno de los primeros pasos en la planificación de recurso humano para definir las características funcionales, actitudinales y lo que se requiere del trabajador. Según Torres & Jaramillo menciona que “al diseño de puesto se le da especial importancia por ser este el mayor responsable de satisfacción de las personas en la organización” (Torres & Jaramillo Naranjo, 2014), por lo mencionado, la importancia del diseño de puestos tiene una directa relación con la satisfacción y calidad de vida del trabajador, ya que del diseño depende la importancia del cargo, perfil del ocupante del puesto dependencia de otros puestos.

La herramienta para definir el diseño de puestos y distinción del resto de puestos es un organigrama estructural que muestre la estructura de la empresa, y para definirlo es necesario una observación in situ que analice la estructura y el proceso que desarrolla cada empresa.

1.5.2. Descripción y análisis de puestos de trabajo

Según Chiavenato, la descripción de puesto “es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo distingue del resto de los puestos”, y el análisis “estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), es decir, en la descripción de puestos se describe detalladamente las actividades que va a desarrollar el trabajador, así como los métodos para cumplir con las responsabilidades, en este sentido después de detallar las actividades que debe desarrollar el trabajador se debe analizar las cualidades que debe tener el ocupante del puesto para un desempeño adecuado. Según Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romeo, en su investigación mencionan que “el Análisis y descripción de puestos de trabajo permite elaborar el Inventario de puestos que da soporte al Establecimiento de Perfiles” (Quijano, Navarro, Yepes, Berger, & Romeo, 2008), por ello, la descripción y análisis de puestos define deberes, responsabilidades y condiciones directamente relacionadas con el trabajador como habilidades, conocimientos y competencias requeridas para el trabajo, y todo ello sirve para el Reclutamiento y la Selección.

Por lo expuesto se puede concluir que la descripción de puestos consiste en enunciar las actividades y/o responsabilidades que debe desarrollar un obrero, así como los mecanismos necesarios para cumplir sus funciones en un determinado puesto. Y la importancia según la investigación de Mariño menciona que “se considera como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos” (Mariño, 2017), por lo mencionado la descripción de puestos es necesaria para formular políticas relacionadas al recurso humano según las actividades que desarrolle.

Herramienta: para la descripción y análisis de puestos es conveniente un manual de funciones o procedimientos, que contiene “la información que se organiza por un lado, las áreas/sectores/cargos que desempeña la función y, por el otro, la responsabilidad, cualidades y el tipo de participación de cada uno de los trabajadores, para ello suele utilizarse algún recurso tipográfico para resaltar el

área/sector/cargo y hacerlo fácilmente reconocible” (Stagnaro, Camblong, & Nicolini, 2015)

Recurso tipográfico para definir funciones:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
	Objetivo del puesto	Actividad o responsabilidad.
		Actividad o responsabilidad.
		Actividad o responsabilidad.

Tabla 1: Formato para manual de funciones

Fuente: Autor

La descripción de los puestos se caracteriza por el contenido del puesto, y responde a preguntas de ¿qué hace el trabajador, cómo o por qué? Y el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

1.5.3. Reclutamiento del recurso humano

Como Chiavenato menciona, el “reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), por lo señalado, se puede determinar que, los potenciales candidatos del mercado de talentos laborales, deben ser personas especiales que posibiliten el crecimiento de la empresa. Al respecto, según la investigación de Moreno & Godoy menciona que “el talento humano es considerado como un capital intangible y otorga valor una organización, es sin duda el recurso más importante” (Moreno Briceño & Godoy, 2014), por lo expuesto, se define que en el reclutamiento se busca persuadir a la mejor adquisición de RRHH para que forme parte de la empresa y pueda colaborar con sus objetivos.

En conclusión, las empresas deben poner gran interés en el momento de reclutar a los potenciales colaboradores que puedan apoyar proactivamente a la consecución de las metas organizacionales. Según Ledesma & Fernández es importante ya que

“el reclutamiento atrae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización, renueva y enriquece los RRHH de la empresa, aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas externamente (Ledesma & Fernández, 2015)

Proceso de reclutamiento: “este varía de acuerdo con la organización, el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, y se oficializa con una especie de orden de servicio generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal”. *Herramienta:* “la orden se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos del documento dependen del grado de complejidad en el área de RRHH, cuanto mayor sea la complejidad, más detalles contiene el documento”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011).

Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal. Se trata de un documento que llena y firma la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división.

Modelo de formulario Requisición de Empleo

De:	Departamento _____	Fecha / Emisión	
Para:	División de relaciones industriales	/ /	
	Area de reclutamiento y selección	Fecha / Recibido	
		/ /	
REQUISICIÓN DE EMPLEO		Núm:	
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	Por reemplazo		
	Registro	Fecha de salida	Nombre
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
<input type="checkbox"/>	Por aumento de personal		
	Causas del aumento del personal:		

Figura 1: Formulario para requisición de empleo

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

1.5.4. Selección del recurso humano

“El reclutamiento y la selección de recursos humanos son fases del mismo proceso. La elección es una actividad de oposición, elección, decidir, de filtrar la entrada y escoger, entre los candidatos al/los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011). Por lo citado, la elección de personal es parte del proceso de provisión de RRHH, luego del reclutamiento lo consiguiente es elegir al nuevo colaborador con el propósito de seleccionar al candidato más adecuados para las necesidades de la organización. Al respecto, según la investigación realizada por Hernández determina que “los ejecutivos diseñan y desarrollar procedimientos en seleccionar a trabajadores que tengan capacidades idóneas con retribución de un incentivo salarial (Hernández Palma, 2016), por lo señalado, las empresas deben seleccionar a los candidatos que mejor se apeguen a los requerimientos de la empresa y consecución de sus objetivos.

Es decir, a través del proceso de selección mediante pruebas y/o entrevistas profesionales, psicotécnicas y grupales, se compara y estudia los factores relacionados a los objetivos, seleccionando al personal adecuado para su contratación y posterior incorporación. Según García Castro menciona que “la importancia de las ventajas de una adecuada selección, depende en gran medida de la buena elección que hagan de capital humano con capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, actitudes, valores, necesidades, disposición, etcétera” (García Castro, 2017)

Herramienta: pruebas y/o entrevistas profesionales, psicotécnicas y grupales, que comparan y estudian los factores conexos a los objetivos empresariales

Preguntas comunes de entrevista:

1. *¿Qué hace en su tiempo libre?*
2. *Describa su trabajo ideal.*
3. *¿Por qué desea trabajar en nuestra empresa?*
4. *¿Cuáles son sus intereses favoritos?*

5. *¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?*
6. *¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?*
7. *¿Cuál cree que sería su salario en 5 años? ¿y en 10 años?*
8. *¿Cómo escogería a su supervisor?*
9. *¿Qué opinión de los productos de nuestra empresa?*
10. *Describa a su Jefe ideal.*
11. *¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿y sus puntos débiles?*
12. *¿Qué planes tiene para su carrera?*
13. *¿Por qué le gustaría entrar a nuestra empresa?*
14. *¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos?*

Figura 2: Preguntas para la entrevista de trabajo

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

1.4.5. Evaluación de desempeño laboral

Dessler & Varela mencionan que la evaluación de desempeño se da, “Una vez que han desempeñado el puesto de trabajo por un tiempo, se mide su desempeño y los resultados se comparan en una prueba” (Dessler & Varela, 2015), de esta manera se puede analizar el desempeño de un trabajador durante un tiempo determinado, y este desempeño puede ser considerado como: aceptable o insuficiente, además esta información se puede utilizar para considerar su posible desempeño laboral futuro. Según la investigación de Anna Pérez que menciona “Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios” (Pérez Montenegro, 2014), por lo expuesto se asevera que la evaluación respecto al desempeño permite conocer aspectos a tomar en cuenta para las medidas en una autocorrección, capacitación o remuneración merecida dependiendo el desempeño.

Por lo mencionado se concluye que la evaluación de desempeño corresponde a un análisis comparativo, con resultados medibles para cotejar rendimientos que la empresa considera aceptables o no aceptables, y según ellos tomar decisiones en beneficio de la organización. La evaluación de desempeño se considera importante ya que “Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia

y cualidades de una persona” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), por lo mencionado, mediante la evaluación de desempeño se podrá evaluar a los trabajadores de una organización para descubrir posibles falencias que requieran su atención y ser corregidas o estimular mediante reconocimientos a los mejores rendimientos.

Para la evaluación de desempeño se pueden tomar en cuenta ciertos factores relacionados directamente con sus actividades laborales y aplicar la siguiente escala valorativa: óptimo, bueno, regular, tolerable, malo; y calificar su desempeño (cualitativamente: bueno o malo), medir su rendimiento (escala cuantitativa con valor numérico) y/o descubrir falencias o errores para ser corregidos.

Ejemplos de variables a ser evaluadas en el desempeño Mediante una escala valorativa.					
Detalle de actividad	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerable (2)	Malo (1)
<i>Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente</i>	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<i>Volumen y cantidad de trabajos ejecutados normalmente.</i>	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<i>Conocimiento del trabajo. Grado de conocimiento del trabajo.</i>	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos.	Sabe lo necesario.	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	Sabe poco del trabajo.

Actitud ante la empresa, el jefe y sus compañeros.	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	Normalmente colabora en el trabajo en equipo.	No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario.	Es reticente a colaborar.

Tabla 2: Formato escala valorativa de evaluación de personal.
Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

1.4.6. Remuneraciones

En una empresa a cambio de la fuerza laboral se da un sueldo o salario, y según Chiavenato “El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), en este sentido las personas dan su tiempo y trabajan para las empresas a cambio de recibir una retribución económica como es el dinero, representando el intercambio de obligaciones tanto del empleador y trabajador. En relación a lo anterior, Rueda menciona que “toda persona que trabaja tiene derecho a recibir una remuneración equitativa y satisfactoria” (Rueda, 2018), por lo expuesto se reafirma que todas las personas que brindan su fuerza laboral o intelectual para una empresa, tienen derecho a una contraprestación salarial.

En conclusión, la remuneración es relativa a las responsabilidades y a la labor que desempeña el trabajador en la empresa y esto genera una obligación mutua entre trabajador y empleador, esta remuneración le sirve al trabajador para satisfacer sus necesidades básicas o de su familia. La importancia de la remuneración para Gomez, Balkin, & Cardy “Una política salarial constituye una parte importante de la remuneración total del empleado” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2014), es decir, una estructura de remuneración es importante para tener claro el salario en relación a las responsabilidades del trabajador y nivel de rendimiento de la empresa.

Herramienta: Para cumplir este indicador es necesario del contrato laboral en el cual debe constar datos informativos, clausulas respectivas de ingreso a la empresa,

actividades de responsabilidad o determinar los sueldos y salarios. Además del rol de pago en la cancelación mensual.

Ejemplo de modelo de contrato laboral:

CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO PARA OPERARIOS

En la ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte _____ (Escriba los nombres completos del EMPLEADOR) con calificación artesanal No. _____ (número de calificación artesanal) en calidad de EMPLEADOR ARTESANO; y por otra parte, el/la señor(a/ita) _____ (Escriba el nombre del TRABAJADOR), portador de la cédula de ciudadanía N° _____ (Escriba el número de cédula de ciudadanía del TRABAJADOR) en calidad de OPERARIO. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de _____ (ciudad de domicilio de las partes) y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR ARTESANO para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un OPERARIO.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al señor _____ (nombre del operario) en calidad de OPERARIO, quien declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR ARTESANO y el OPERARIO proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL OPERARIO cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en los artículos 47 y 302 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de _____ (detalle las horas de la jornada de trabajo), con descanso de _____ (detalle la hora de descanso, ejemplo: una hora para el almuerzo), de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el OPERARIO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el EMPLEADOR ARTESANO cuando lo estime conveniente y acorde a sus necesidades y actividades, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El EMPLEADOR ARTESANO, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del OPERARIO la suma de _____ (colocar la cantidad que será la remuneración en letras y números, ejemplo: SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante _____ (detallar la forma de pago, ejemplo: acreditación a la cuenta bancaria del trabajador, efectivo, cheque).

Además, el EMPLEADOR ARTESANO cancelará los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato.

Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido. Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El OPERARIO desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en _____ (Escriba la dirección de la compañía), en la ciudad de _____ (Ingresar la ciudad), provincia de _____ (Ingresar Provincia y barrio) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR ARTESANO Y OPERARIO:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del EMPLEADOR ARTESANO Y OPERARIO, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, de acuerdo a lo que establece el artículo 302 del Código de Trabajo.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de _____ (Escriba la ciudad), el día _____ del mes de _____ del año _____.

(Nombre del empleador)

EMPLEADOR

C.I.:

(Nombre del trabajador)

TRABAJADOR

C.I.:

Figura 3: Formato de contrato laboral:

Fuente: (www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download.php?id, 2019)

1.4.7. Planes de prestaciones sociales

Para Gomez, Balkin, & Cardy, “Las prestaciones sociales son recompensas colectivas que ofrecen seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2014), por lo expuesto, las prestaciones sociales son beneficios que adquiere una persona al entregar su trabajo y esta prestación es pagada parcialmente por la organización, y en el caso de trabajadores independientes por los trabajadores. Según la investigación por Lautier menciona que “las prestaciones sociales son una mediación entre el orden político y el orden doméstico (Lautier, 2014), es decir, las prestaciones sociales son derechos obligatorios irrenunciables que tienen los trabajados en beneficio propio y de su familia.

En conclusión las prestaciones sociales son ventajas o servicios en beneficio de los trabajadores, que estos adquieren por su fuerza de trabajo con el fin de asegurar su

situación social y de su familia. La importancia de las prestaciones sociales según Chiavenato menciona ventajas como: “elevan la moral de los empleados, disminuye la rotación y el ausentismo, eleva la lealtad del empleado hacia la empresa, aumenta el bienestar del empleado, facilita el reclutamiento y retención del personal, ofrece ventajas que no se puede evaluar en dinero, aumenta la satisfacción en el trabajo. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011)

Herramienta: al igual que en las remuneraciones las prestaciones sociales se las detalla en las cláusulas del contrato laboral de mutuo acuerdo entre el empleador y trabajador y debe cumplir los requisitos de ley.

1.4.8. Calidad de vida del trabajo

Chiavenato menciona que “La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales dentro de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), por lo enunciado se puede decir que la calidad de vida laboral está relacionada directamente con la satisfacción personal o como se siente el trabajador dentro de la empresa, y este estado de sentir depende de muchos factores. Según la investigación de Ardila menciona que “el concepto de calidad de vida debe considerarse dentro de una perspectiva cultural, la calidad de vida es un concepto que cambia con las culturas, las épocas y los grupos sociales” (Ardila, 2014), es decir, no se puede definir un concepto específico de calidad de vida del trabajo, ya que este puede variar de un trabajador a otro, sin embargo está relacionada con el bienestar y conformidad de una persona.

En conclusión, la calidad de vida laboral depende de la manera de pensar de cada persona de cómo se siente en su trabajo, esta calidad también es relacionada con la satisfacción al cumplir con las necesidades de cada individuo. Según Gomez, Balkin, & Cardy “la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo (Gomez, Balkin, & Cardy, 2014), esta sería la importancia hacia la empresa para evitar el absentismo y la rotación de un trabajador, además de al mejorar la calidad de vida de un trabajador, este dará un mejor servicio al cliente.

Encuesta para analizar falencias en la calidad de vida laboral.

Encuesta de calidad de vida laboral:		
Área de trabajo:_____	Fecha:_____	
Función del trabajador:_____		
1. ¿El ambiente de trabajo es cordial?	SI()	NO()
2. ¿Existe buena comunicación entre trabajadores?	SI()	NO()
3. ¿Considera adecuada la higiene de la empresa?	SI()	NO()
4. ¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada?	SI()	NO()
5. ¿El nivel de ruido es moderado y aceptable?	SI()	NO()
6. ¿Tiene el tiempo necesario para almorzar?	SI()	NO()
7. ¿Tiene implementos para acondicionar su trabajo?	SI()	NO()
8. ¿La temperatura y humedad es pertinente para las operaciones de trabajo?	SI()	NO()
9. ¿Su trabajo tiene riesgos de accidentes?	SI()	NO()
10. ¿Ha recibido capacitaciones para reducir riesgos?	SI()	NO()

Figura 4: Formato de encuesta de calidad de vida laboral

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

1.4.9. Relaciones laborales

Para Luis Gomes “Las relaciones con los empleados y las relaciones laborales hacen referencia a la interacción entre trabajadores y la dirección” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2014), por lo expuesto, se considera a las relaciones con las personas o relaciones laborales, a la comunicación existente entre los miembros de la organización, sea esta entre trabajadores del mismo nivel o con rangos superiores. En la investigación de Julio López menciona que para incrementar la eficiencia en el trabajo es necesario entre otras cosas “Las relaciones interpersonales con el supervisor y la medida en que éste reconozca los logros del individuo y le permita participar, son también fuentes de resultados” (López Más, 2014), es decir, la relación de comunicación con el jefe superior que permita un reconocimiento adecuado y pertinente por el desenvolvimiento laboral es un factor esencial como elemento motivacional para obtener mejores resultados organizacionales.

En conclusión la relación laboral entre los trabajadores de una empresa, su comunicación para un eficiente intercambio de información, son factores claves para el desarrollo organizacional y que puedan alcanzar más fácilmente los objetivos de la empresa.

Herramienta: los círculos de control de calidad, ayudan mediante la comunicación entre las personas a dar ideas para solucionar posibles conflictos y mejorar la producción. Esta es una herramienta que utiliza la comunicación entre las personas y toma en cuenta sus observaciones en beneficio de la empresa.

1.4.10. Capacitación y desarrollo del personal

Para Chiavenato, “el desarrollo profesional se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, como cursos para renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de ascenso” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011), por lo expuesto, la capacitación y desarrollo del personal se refiere a la adquisición de destrezas que, en una empresa suele ofrecer el empleador para mejorar la carrera del trabajador y beneficiar a la misma organización. Según Otero Rainiero “Los recursos intangibles son inapropiables, especialmente la capacitación y conocimiento de los empleados, en este sentido, la empresa deberá desarrollar estrategias para conservar dichos recursos estratégicos” (Rainiero, 2016), entonces, la capacitación y desarrollo profesional de un trabajador en una empresa es un elemento con un hecho crítico sobre el mantenimiento de los mismos.

Se puede concluir que la capacitación y desarrollo personal de un trabajador en una empresa son factores que benefician a las dos partes, tanto al trabajador en su bienestar personal de auto superación, como para la empresa a través de un trabajador capacitado que demuestre mejor desenvolvimiento en sus funciones. La importancia de la capacitación del personal para Rainiero menciona que “los sistemas formales de capacitación permiten medidas de compensación, participación en beneficios, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y definición de puestos de trabajo” (Rainiero, 2016), por lo dicho, la importancia de la capacitación a corto o largo plazo permite asegurar un empleo, afianzar la calidad

de vida y mejorar conocimientos que permitan beneficios personales y empresariales.

El proceso de capacitación para el desarrollo personal se puede verlo como el ciclo de la capacitación, que consiste en un proceso intencional que permite a través de distintos medios el aprendizaje.

Componentes de capacitación:

COMPONENTE	DETALLE
- Insumos	- Son los recursos necesarios para la capacitación, va desde la planificación, información a compartir,, recursos físicos, capacitadores y educandos.
- Proceso	- Es el proceso de enseñanza aprendizaje individual o colectivo, con programas de capacitación u otros medios.
- Productos	- Personal capacitado con conocimiento y competencias adquiridas.
- Retroalimentación	- Se refiere a la evaluación de los conocimientos adquiridos y desempeño práctico de las funciones.

Tabla 3: Componentes y detalle de capacitación

Fuente: (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2007)

Conclusiones Capítulo I

1. En la investigación se determinó elaborar un modelo de administración de recursos humanos para la empresa JANS SPORTS, que permita tener un mejor desarrollo de las funciones de los trabajadores con procedimientos propuestos por Idalberto Chiavenato.
2. Para el modelo de administración de recursos humanos se considera necesario implementar una estrategia que permita mejorar la competitividad de la empresa, este modelo se irá desarrollando a través del análisis estratégico de la misma.
3. Para mejorar la competitividad se toma en cuenta el estudio de las distintas teorías y la referencia de organización en los procesos que ayuden a ejecutar estrategias de motivación o capacitación al personal.
4. Se supone importante una organización en los procesos que permitan aplicar estrategias oportunas durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología.

Inductivo - deductivo: la metodología de la presente investigación inicia con definiciones que se refieren a un proceso con normas que avalan su existencia, para llegar a conclusiones y recomendaciones finales a partir de concepto, es decir, se define un análisis como fruto de ir de algo general a lo particular.

Por lo expuesto se procede a la observación y registro de datos de la empresa JANS SPORTS

de Cayambe, para valorar factores que no permiten la adecuada competitividad de la empresa y formular un diagnóstico de la situación empresarial.

2.2. Alcance.

El alcance de la investigación será descriptivo, ya que especificaremos las propiedades y características de los perfiles de las personas que desarrollan sus actividades en la empresa, y son encargados responsables de las funciones en el proceso de producción o elaboración del producto textil.

Se analizarán los factores inherentes que ocasionen posibles riesgos, daños o mejoras en la producción para proponer medidas correctivas que faciliten el logro de objetivos empresariales.

De esta manera y con el análisis de literatura relacionada a la administración de recursos humanos podremos proponer un modelo integrador de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa textil “La Pradera”

2.3. Pregunta de investigación

El estudio de los diferentes modelos de administración y sus indicadores permitió definir lineamientos necesarios para una adecuada administración del recurso humano y esto responde a la pregunta de investigación.

¿El modelo de Recursos Humanos aumentará la competitividad de la empresa textil “Jans Sports”, por estar relacionado directamente con producción y objetivos de la organización?

Mediante la colaboración e información de los miembros de la empresa buscamos definir los factores claves en el desarrollo y organización del recurso humano.

METODOLOGÍA A UTILIZAR CON RELACIÓN AL CAMPO DE CONOCIMIENTO

2.4. Declaración de variables

La variable a investigar en el presente trabajo es el área de Recursos Humanos para aumentar la competitividad de la empresa textil.

Luego de definir la variable a investigar tenemos el siguiente objetivo con sus respectivos indicadores:

Variable Independiente	Objetivo	Dimensión	Indicador	Instrumento	Fuente de Información
Modelo de Recursos Humanos para aumentar la competitividad	Evaluar la forma de administración que se lleva sobre el Recurso Humano.	Recursos Humanos	Diseño de puestos	Entrevista Encuesta Observación in situ	Administración Empleados
			Descripción y análisis de puestos	Entrevista Observación in situ	Administración
			Evaluación de desempeño	Entrevista Encuesta	Administración Empleados
			Reclutamiento del personal	Entrevista Encuesta	Administración Empleados
			Selección del personal	Entrevista Encuesta	Administración Empleados
			Remuneraciones	Entrevista	Administración
			Planes de prestaciones sociales	Entrevista	Administración
			Calidad de vida del trabajo	Encuesta Observación in situ	Empleados
			Relaciones con la personas	Encuesta	Empleados
			Capacitación y desarrollo del personal	Entrevista	Administración

Variable Dependiente	Objetivo	Dimensión	Indicador	Instrumento	Fuente
Competitividad	Garantizar una adecuada gestión del recurso humano	Ambiente de trabajo	Eficiencia en la gestión del recurso humano	----	---

Tabla 4: Variables a utilizar en la investigación
Fuente: Autor

2.5. Instrumentos de Investigación:

Luego de tener claro los indicadores a estudiar se elaboran los instrumentos para entrevista a la propietaria y encuesta a los trabajadores:

- Instrumento para entrevista a la propietaria de Jans Sports Anexo: 2
- Instrumento para encuesta a los trabajadores: Anexo 3

2.6. Diagnóstico empresarial según encuesta

Luego de la encuesta realizada en la empresa se ha obtenido los siguientes resultados de la situación actual para ser analizada.

- Diseño de puestos

En el diseño de puestos se ha tomado en cuenta la relación jerárquica entre los trabajadores mediante un organigrama estructural, y los trabajadores responden:

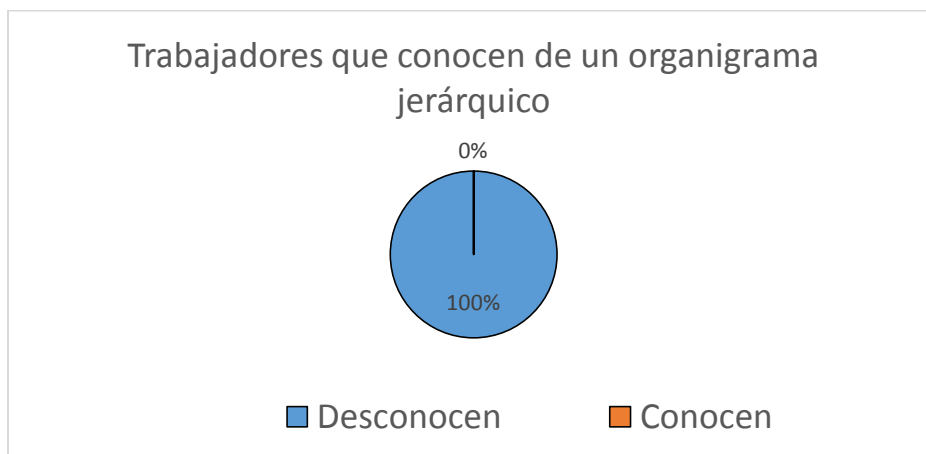


Figura 5: Trabajadores que conocen el organigrama Jerárquico
Fuente: Investigación Propia

Se concluye que la empresa carece de un organigrama jerárquico ya que los trabajadores tienen desconocimiento de un organigrama estructural que determine el lugar jerárquico que ocupa en su puesto de trabajo, y por lo tanto se ha considerado como una Debilidad de la empresa un Organigrama estructural no definido.

- Descripción y análisis de puestos

Para la descripción y análisis de puestos se ha tomado en cuenta la especificación de funciones y responsabilidades que tiene un trabajador en un determinado puesto a través de un manual de funciones; los resultados fueron:

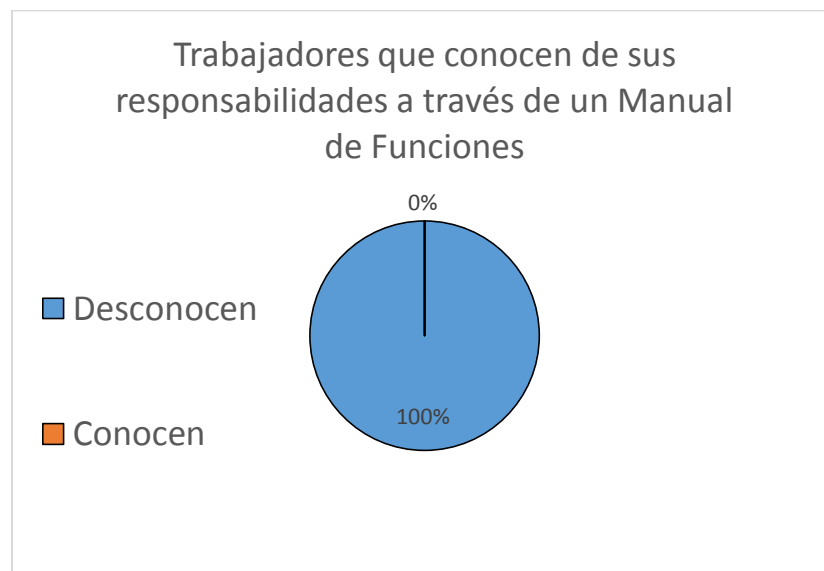


Figura 6: Conocimiento de responsabilidades a través de un manual de funciones
Fuente: Investigación Propia

En base a los resultados se ha determinado una Debilidad por tener un Manual de funciones deficiente, ya que los trabajadores no tienen claras sus funciones y responsabilidades y solamente se escriben las actividades del proceso por jornada en una pizarra.

- Evaluación de desempeño

En la evaluación al desempeño los resultados fueron:

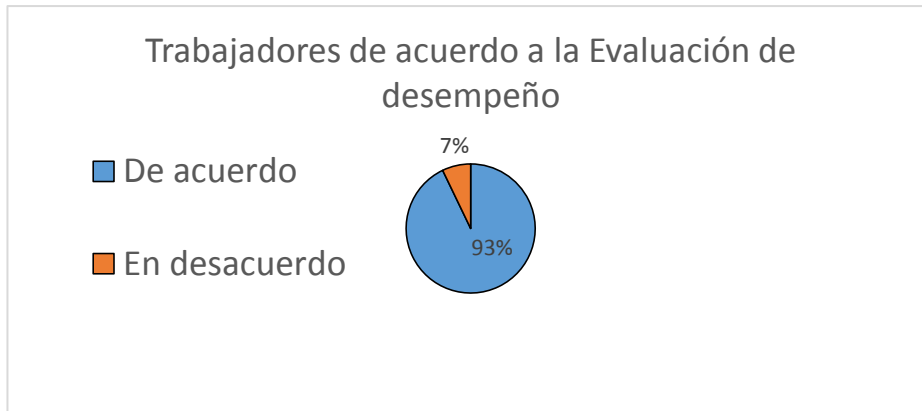


Figura 7: Trabajadores de acuerdo con Evaluación de desempeño
Fuente: Investigación propia

Se determina una Fortaleza de la empresa ya que cuenta con un proceso de evaluación al rendimiento laboral claro, a través de medición de unidades producidas y los trabajadores conocen del proceso y el 93% están de acuerdo con la evaluación que se ejecuta.

- Reclutamiento del personal

La apreciación por parte de los trabajadores en ser llamados para cubrir la vacante es la siguiente:

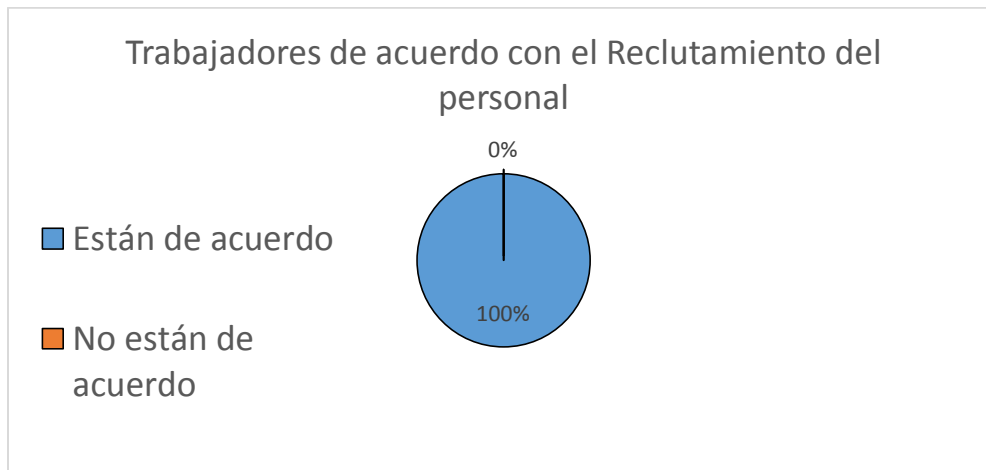


Figura 8: trabajadores de acuerdo con el reclutamiento del personal.
Fuente: Investigación propia.

Se considera como Fortaleza el Proceso de reclutamiento del personal definido, ya todos los trabajadores están de acuerdo con la forma en que la empresa anuncio la vacante del puesto a cubrir.

- Selección del personal

En el proceso de seleccionar al personal, la apreciación por parte de los trabajadores es:

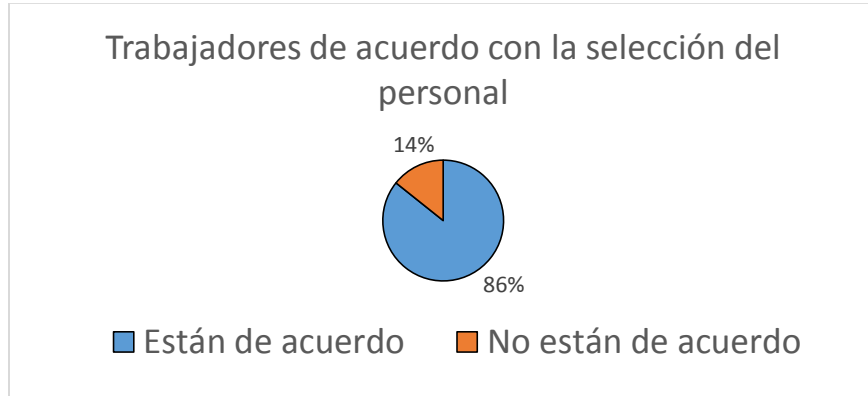


Figura 9: Trabajadores de acuerdo con la selección del personal
Fuente: Investigación propia.

Los trabajadores se encuentran en 86% satisfechos de la forma en que fueron seleccionados de entre los candidatos, al 14% no le hubiera gustado que lo pongan a prueba, sino contratado inmediatamente.

- Remuneraciones (administración de Sueldos y salarios)

En la remuneración de los trabajadores se considera como una fortaleza Conformidad de los trabajadores por el sueldo recibido del 93%.

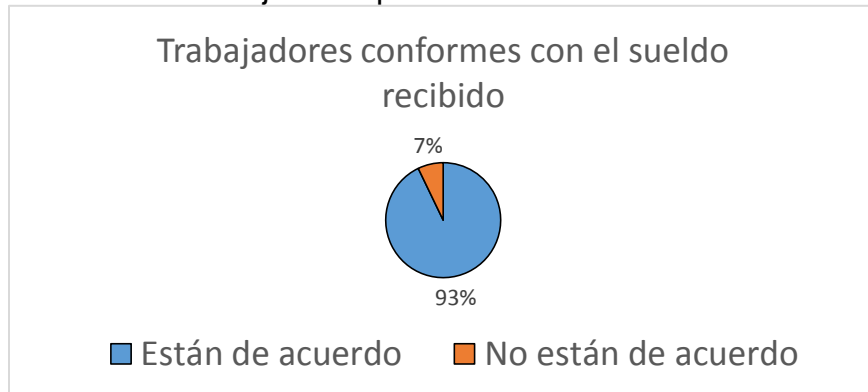


Figura 10: Trabajadores conformes con el sueldo recibido
Fuente: Investigación propia.

Se puede concluir que la mayoría del personal está conforme con el sueldo recibido y solamente el 7% espera un incremento o bonificación al final de un periodo.

- **Planes de prestaciones sociales**

En lo referente a las prestaciones sociales se detecta una debilidad en la empresa, ya que se analiza la situación de afiliación de los trabajadores:

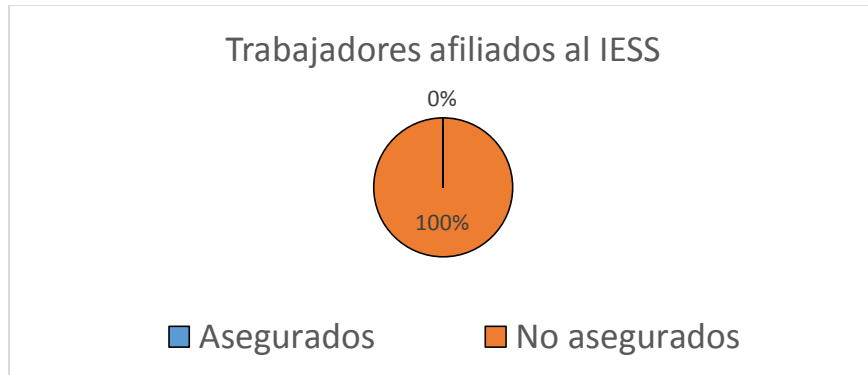


Figura 11: Trabajadores afiliados al IESS

Fuente: Investigación propia.

La imagen presenta una totalidad de los trabajadores no asegurados y correr el riesgo de posibles demandas por incumplir con una normativa.

- **Calidad de vida del trabajo**

Sin embargo, el gráfico siguiente muestra la satisfacción de los trabajadores en lo referente al ambiente laboral:

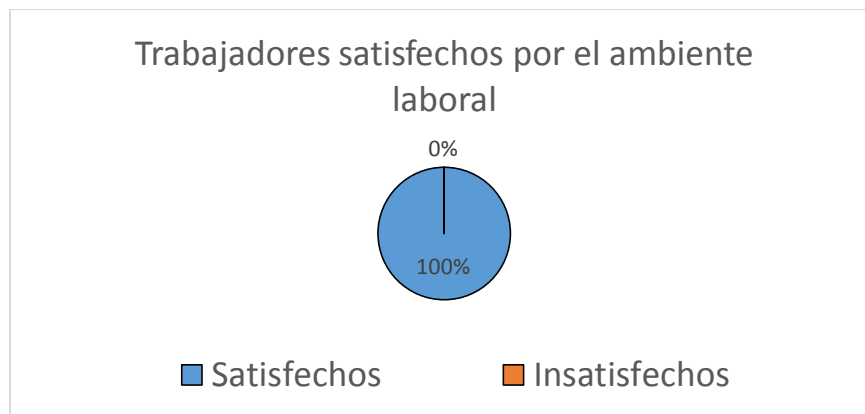


Figura 12: Satisfacción con el ambiente laboral

Fuente: Investigación propia.

El ambiente del trabajo muestra una Fortaleza ya que los empleados muestran conformidad con el Ambiente laboral adecuado en el que los trabajadores se sienten a gusto.

- Relaciones con las personas

La relación o comunicación entre las personas del trabajo se considera una Fortaleza al presentar una Comunicación adecuada entre trabajadores, como indica el siguiente gráfico:

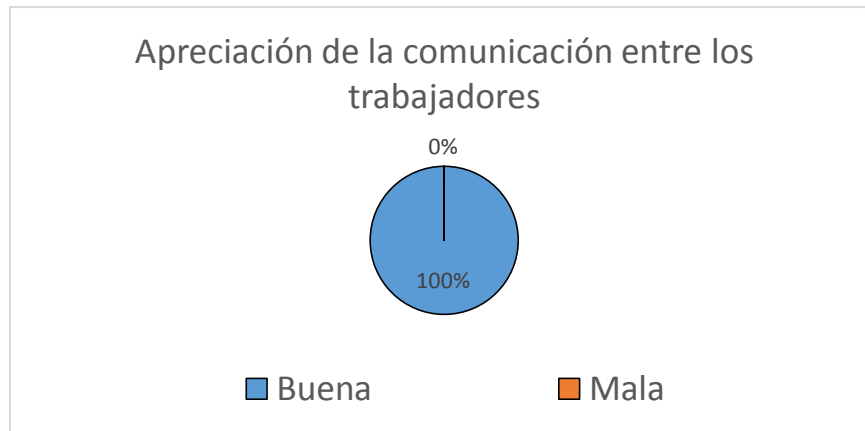


Figura 13: Comunicación entre los trabajadores
Fuente: Investigación propia.

- Capacitación y desarrollo del personal

La siguiente imagen muestra la apreciación de los trabajadores sobre la influencia de la empresa hacia la capacitación y desarrollo personal de cada trabajador:

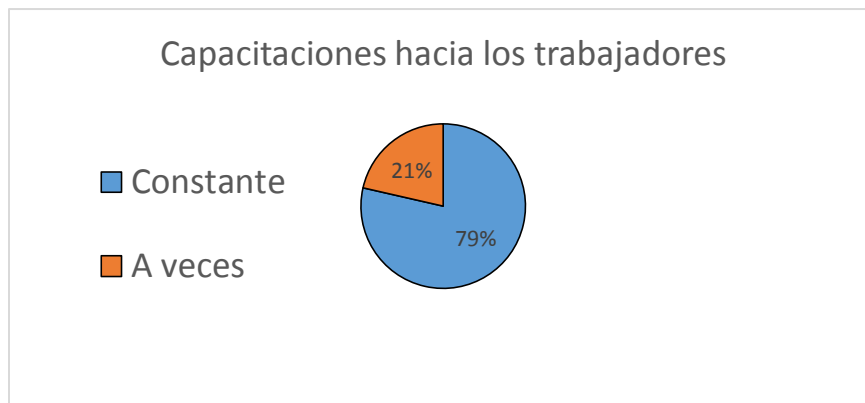


Figura 14: Frecuencia de capacitación que reciben los trabajadores
Fuente: Investigación propia.

Los resultados muestran una capacitación constante en cuanto requieran ayuda con el manejo de las máquinas, sin embargo les gustaría tener aprendizajes en otras áreas.

2.7. Diagnóstico empresarial

Entrevista al gerente sobre administración del recurso humano

- Diseño de puestos

Según la entrevista realizada a la propietaria de la empresa, ella indica que no tiene un organigrama estructural definido, y por lo tanto todas novedades se acumulan en la administración para luego dirigir la solución de cualquier problema. Por ello la Debilidad de un Organigrama estructural no definido.

Se considera necesario definir el rango al que llegue la información inmediata y mediante una distribución adecuada de responsabilidades solucionar cualquier problema.

- Descripción y análisis de puestos

De la misma forma se determina una Debilidad un Manual de funciones deficiente, ya que no se cuenta con uno físico y adecuado al giro de la empresa.

Se considera necesario un manual de funciones para tener claro las funciones y responsabilidades de cada puesto.

- Evaluación de desempeño

En este punto, la propietaria de la empresa tiene claro el procedimiento para la evaluación del desempeño a través de escalas de medición y número de unidades producidas, por lo que se considera como una Fortaleza la Evaluación al desempeño para la toma de decisiones en base a los resultados.

- Reclutamiento y Selección del personal

En el proceso de reclutamiento y selección del personal se tiene claro las medidas a tomar para llamar a los candidatos potenciales a cubrir el puesto laboral y la selección del mismo, de esta manera se considera una fortaleza el reclutamiento y selección del personal definido.

- Remuneraciones (administración de Sueldos y salarios)

La remuneración al trabajo desarrollado se considera una Fortaleza porque según información de la propietaria en muchas ocasiones los trabajadores reciben mensualmente un valor mayor al salario básico unificado, esto, ya que se les paga por obra o por unidades producidas, y el resultado es un valor mayor.

- **Planes de prestaciones sociales**

En el caso de prestaciones sociales, la afiliación al IESS es un factor tomado en cuenta y en la entrevista la propietaria manifiesta que los trabajadores no se encuentran afiliados al IESS, lo cual se considera como una debilidad.

- **Calidad de vida del trabajo**

El ambiente laboral o la calidad de vida en la empresa se determinan como una Fortaleza, por la forma y trato que se da a los trabajadores, se puede apreciar adecuado con amabilidad y se les brinda un refrigerio en los tiempos de receso para descansos.

- **Relaciones con las personas**

De la misma forma la relación entre las personas es una Fortaleza ya que se tiene comunicación directa con la propietaria y los trabajadores tienen afinidad para intercambiar información requerida en búsqueda de solucionar cualquier inconveniente.

- **Capacitación y desarrollo del personal**

La propietaria menciona que se les da a los trabajadores, en el tiempo de prueba, una inducción al puesto laboral con capacitación de lineamientos, normativas y manejo de maquinarias. Además cuando se requiere figura la asistencia de un técnico que les instruye en cualquier inconveniente de la maquinaria.

Análisis de información Matriz PESTEL

Para el análisis de la información de la matriz PESTEL (datos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), recurrimos a la Constitución del Ecuador, el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe, Reglamento general de la Ley de Defensa del Artesano.

Político
<p>En la Sección segunda de la Política fiscal en la Constitución del Ecuador menciona: Artículo 288.- Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas. (Asamblea Constituyente, 2008)</p> <p>En vista de lo citado concluimos que se debe conocer las leyes y políticas del país que puedan afectar o favorecer a las acciones que la empresa determine para cumplir con lo establecido y aprovechar las políticas en beneficio de las pequeñas empresa artesanales.</p>
Económico
<p>Según el Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Cayambe menciona en sus potencialidades de relación con los sectores económicos que: la presencia de sistemas de producción industrial florícola, láctea y de procesos, posibilita la innovación tecnológica, la generación de conocimientos locales y la irradiación de estos al territorio, contribuye al desarrollo de capacidades económicas y productivas locales. (GAD Intercultural y Plurinacional de Cayambe, 2015)</p> <p>Esto permite tomar en cuenta las oportunidades mediante estrategias de negocio en beneficio de Jans Sports, ya que los clientes son empresas del cantón que buscan uniforme y ropa de trabajo.</p>
Social

Los sistemas de producción empresarial ocasionan un impacto en las decisiones productivas y económicas de la población, acarreado movimiento de la fuerza laboral, así lo describe uno de los problemas del cantón en el Plan de Desarrollo Territorial, (GAD Intercultural y Plurinacional de Cayambe, 2015) a lo que concuerda que se debe dar cumplimiento uno de los principios de la constitución en la Sección séptima. Salud. Artículo 32.- El Estado garantizará este derecho mediante políticas económicas, sociales, culturales, educativas y ambientales; y el acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de salud. (Asamblea Constituyente, 2008), por lo expuesto es necesario el cumplimiento de la aseguración social para precautelar la integridad y salud de los trabajadores.

Tecnológico

El Plan de Desarrollo territorial en la parte de Sistemas empresarial de producción menciona que, las plantaciones florícolas se encuentran en tierras cercanas a las principales vías de acceso y pertenecen a productores con alta capacidad de inversión, alta tecnología que utilizan más de 16 mil trabajadores directos. (GAD Intercultural y Plurinacional de Cayambe, 2015). Esto obliga a Jans Sports a estar también actualizada en relación a la tecnología de sus maquinarias de trabajo para tener una capacidad de producción y entrega de productos a igual nivel.

Ecológico

Entre las políticas del Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Cayambe se encuentra, implementar planes de manejo integral de los residuos en todo el territorio en conjunto con el GAD PICHINCHA, para coordinar con los sistemas comunitarios de aguas la implementación de la política pública para la conservación y manejo sustentable de las zonas de recargas hídricas (GAD Intercultural y Plurinacional de Cayambe, 2015)

En este punto Jans Sports presenta una producción de desechos sólidos que se pueden reutilizar como materia prima reciclable en otros productos, y no genera contaminación por el uso excesivo del agua.

Legal

El reglamento de la Ley de Defensa del Artesano, en la parte pertinente del Carné Profesional Artesanal menciona, Artículo 44.- Los artesanos para poder ejercer la profesión, abrir o mantener su taller, deberán obtener el Carné Profesional Artesanal, cuyo documento será válido para la concesión de los beneficios que contempla la Ley de Defensa del Artesano y el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal. (Junta Defensa del Artesano, 2004)

Por lo expuesto se debe tener en cuenta para procedimientos eficientes, los beneficios, obligaciones y prohibiciones legales de los artesanos.

Tabla 4: Matriz PESTEL

Fuente: Investigación propia

Valoración Matriz PESTEL

Factores PESTEL	Variables	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Políticas del Ecuador en beneficio de empresas artesanales				X	
Económico	Contratación con otras empresas				X	
	Aumento del comercio				X	
	Crecimiento empresarial				X	
Social	Mano de obra local				X	
	Ingresos a familias de trabajadores			X		
	Capacitación de trabajadores				X	
Tecnológico	Maquinarias de producción modernas				X	
	Mejora del proceso de producción				X	
	Nivel empresarial			X		
Ecológico	Desechos sólidos			X		
	Manejo de residuos			X		
	Consumo y contaminación del agua			X		
Legal	Obligaciones patronales		X			
	Poseer carné de artesano				X	
	Beneficios tributarios				X	

Tabla 5: Valoración matriz PESTEL

Fuente: Investigación propia

Análisis de la 5 fuerzas de Porter

5 Fuerzas	Variables	Grado de amenaza	Intensidad
Negociación con clientes	Atención al cliente	3	2
	Satisfacción de necesidades de cliente	1	1
Proveedores	Organización en la existencia de bodega	4	3
	Negociación del responsable de adquisición según proformas	4	3
Nuevos competidores	Reglamentos de empresas artesanales	2	2
	Compromiso de los trabajadores	1	2
	Conocimientos de los trabajadores	1	2
Productos sustitutos	Control de calidad del producto	1	2
	Eficiencia en el proceso	1	2
	Estructura organizacional definida	1	2

Tabla 6: Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Autor

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

2.8. Evaluación de Factores Internos:

Los factores internos encontrados son resultado del análisis de la encuesta y entrevista realizada en la empresa.

Fortalezas:

- Calificación artesanal
- Proceso de reclutamiento y selección del personal definido
- Procedimiento de evaluación al rendimiento laboral definido
- Toma de decisiones en base a evaluaciones de desempeño
- Comunicación adecuada e inmediata entre trabajadores
- Conformidad de los trabajadores por el sueldo recibido
- Ambiente laboral adecuado

Debilidades:

- Organigrama estructural no definido
- Manual de funciones deficiente
- Trabajadores no afiliados al IESS

- Distribución de responsabilidades en el área administrativa
- Organización incompleta en el área administrativa del recurso humano

2.9. Evaluación de factores externos:

Para evaluar factores externos se toma en cuenta las 5 fuerzas de Porter (amenaza de nuevos aspirantes, productos sustitutos, negociación con proveedores, negociación con compradores y todo esto gira alrededor de la rivalidad entre los competidores) y la matriz PESTEL, que permita diagnosticar oportunidades y amenazas de la parte externa de la empresa.

Oportunidades:

- Contratación de mano de obra capacitada en aspectos de producción textil
- Incrementar contratos con instituciones públicas.
- Incrementar contrato de obras con instituciones privadas
- Negociación con nuevos clientes
- Apoyo a las pequeñas empresas por parte del MIPRO
- Incremento de la demanda en prendas de trabajo.
- Financiamiento con tasas de interés preferencial

Amenazas:

- Cambios negativos en políticas gubernamentales
- Desastres naturales y vías de evacuación del personal limitado
- Inestabilidad emocional de las familias de los trabajadores
- Incumplimiento de pagos en los contratos
- Nuevas empresas que ingresan al sector textil
- Multas por incumplimientos del código laboral

2.10. FODA

Diagnóstico de la empresa Jans Sports.- luego de analizar los resultados de las matrices EFI Y EFE (Anexos 4 y 5), con los factores de mayor relevancia se procede a realizar el siguiente FODA:

Fortalezas	Debilidades
-------------------	--------------------

<p>F1. Comunicación adecuada e inmediata entre trabajadores</p> <p>F2. Procedimiento de evaluación al rendimiento laboral definido.</p> <p>F3. Toma de decisiones en base a evaluación de desempeño</p> <p>F4. Calificación artesanal de la propietaria</p>	<p>D1. Trabajadores no afiliados al IESS</p> <p>D2. Manual de funciones deficiente</p> <p>D3. Organigrama estructural no definido</p> <p>D4. Organización incompleta en el área administrativa del recurso humano</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1. Contratación de mano de obra capacitada en aspectos de producción textil.</p> <p>O2. Incremento de la demanda en prendas de trabajo.</p> <p>O3. Negociación con nuevos clientes.</p> <p>O4. Apoyo a las pequeñas empresas por parte del MIPRO</p>	<p>A1. Multas por incumplimiento de obligaciones del código laboral.</p> <p>A2. Nuevas empresas que ingresan al sector textil.</p> <p>A3. Inestabilidad emocional de las familias de los trabajadores.</p> <p>A4. Desastres naturales y vías de evacuación del personal limitado</p>

Tabla 7: Análisis FODA de Jans Sports

Fuente: Billie Villalba

Cruce estratégico del FODA

ESTRATEGIAS FO DO FA DA		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Contratación de mano de obra capacitada en aspectos de producción textil	Incremento de la demanda en prendas de trabajo.	Negociación con nuevos clientes	Apoyo a las pequeñas empresas por parte del MIPRO	Multas por incumplimientos de obligaciones	Nuevas empresas que ingresan al sector textil	Inestabilidad emocional de las familias de los trabajadores	Desastres naturales y vías de evacuación del personal limitado
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS		FO1. Aprovechar cualidades del recurso humano de la empresa para elevar la producción. FO2. Evaluación al rendimiento tomando en cuenta la calidad del producto final FO3. Ejecutar capacitaciones en base a necesidades detectadas. FO4. Implantar los beneficios de contratar con una empresa artesanal.				FA1. Optar medidas inmediatas de afiliación al IESS a los trabajadores FA2. Mantener al personal seguro del trabajo que realizan afianzando la estabilidad de la empresa. FA3. Propiciar el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado y apoyo motivacional a los trabajadores. FA4. Mejorar la imagen de la empresa con señaléticas en vías de evacuación.			
Comunicación adecuada e inmediata entre trabajadores	F1								
Procedimiento de evaluación al rendimiento laboral definido.	F2								
Toma de decisiones en base a evaluación de desempeño	F3								
Calificación artesanal de la propietaria	F4								
DEBILIDADES		DO1. Afiliación inmediata al momento de contratar al personal. DO2. Definir un manual de funciones que especifiquen las responsabilidades y calidad del rendimiento laboral. DO3. Elaborar el organigrama estructural de la empresa y socializarlo con los trabajadores DO4. Puntualizar beneficios por parte de las MIPRO a través de mejorar la organización en el área administrativa.				DA1. Asegurar y definir pagos al IESS con plazos específicos. DA2. Mejorar la imagen de la empresa ante los clientes con delimitación de funciones. DA3. Definir responsables de un programa de apoyo a la situación familiar de los trabajadores. DA4. Planificar medidas para que reduzcan riesgos por desastres naturales.			
Trabajadores no afiliados al IESS	D1								
Manual de funciones deficiente	D2								
Organigrama estructural no definido	D3								
Organización incompleta en el área administrativa de recurso humano	D4								

Tabla 8: Cruce estratégico FODA DO, FA, DA

Fuente: Autor

Conclusiones del capítulo II

Luego de desarrollar el análisis metodológico en el Capítulo II, la investigación de la situación de la empresa se determina las siguientes conclusiones:

- La encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa JANS SPORTS dio a conocer la situación laboral y el funcionamiento de la misma, además demuestra que es necesario definir un organigrama estructural, organigrama de funciones y un manual respectivo para una distribución de responsabilidades clara.
- La entrevista desarrollada hacia la propietaria de JANS SPORTS permitió conocer el giro de negocio en que se desarrolla la empresa, y también se determina la necesidad de sugerir un modelo administrativo de recursos humanos que mejore su competitividad.
- Mediante el análisis de las matrices EFE, EFI y a través del cruce de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se puede establecer estrategias para mejorar el desarrollo del modelo de recursos humanos.

CAPÍTULO III

Propuesta de un Modelo Administrativo de Recursos Humanos

La propuesta del modelo de recursos humanos se desarrolla alrededor de la variable independiente, sus indicadores y los instrumentos propuestos para la organización, dirección y control del recurso humano.

Sub índice

Actividades del modelo de recurso humano

- a) Definir la estructura u organización de la empresa
 - Organigrama estructural jerárquico.
 - Organigrama funcional
 - Manual de funciones.
- b) Precisar el proceso de provisión del personal.
 - Reclutamiento del personal
 - Selección del personal
- c) Puntualizar los lineamientos para el mantenimiento del personal.
 - Definición del contrato laboral
 - Remuneraciones
 - Presaciones sociales
 - Ambiente laboral
 - Relaciones con las personas
- d) Desarrollo del personal.
 - Inducción y capacitación.

Tabla de indicadores y sus respectivos instrumentos para la propuesta

Variable Independiente	Dimensión	Subsistema	Indicador	Instrumento
Modelo de Recursos Humanos para aumentar la competitividad	Recursos Humanos	Organización	1. Diseño de puestos	Organigrama
			2. Descripción y análisis de puestos	Manual de funciones
			3. Evaluación de desempeño	Escala valorativa

		Provisión	4. Reclutamiento del personal	Solicitud de cubrir vacante		
			5. Selección del personal	Pruebas o entrevista profesional		
		Mantenimiento	6. Remuneraciones	Contrato laboral		
			7. Planes de prestaciones sociales	Normativa de afiliación al IESS		
			8. Calidad de vida del trabajo	Encuesta de satisfacción		
			9. Relaciones con la personas	Plan de comunicación		
		Desarrollo	10. Capacitación y desarrollo del personal	Plan de desarrollo profesional		
		Variable Dependiente	Dimensión	Subsistema	Indicador	Instrumento
		Competitividad	Administración de RRHH	---	Eficiencia en la Gestión de RRHH	----

Tabla 9: Indicadores e instrumentos para la propuesta

Fuente: Autor

Subsistema de Organización:

3.1. Diseño de puestos

Para diseñar los puestos se procede mediante una observación in Situ a determinar el organigrama estructural según el giro de operaciones y análisis del proceso de producción de la empresa.

En los principios de administración de H. Fayol menciona: autoridad y responsabilidad (principio 2), unidad de mando (principio 4), descentralización (principio 8) y jerarquía (principio 9) que se aplica para mejorar la organización jerárquica y esta se define en los siguientes gráfico:

- Organigrama estructural.

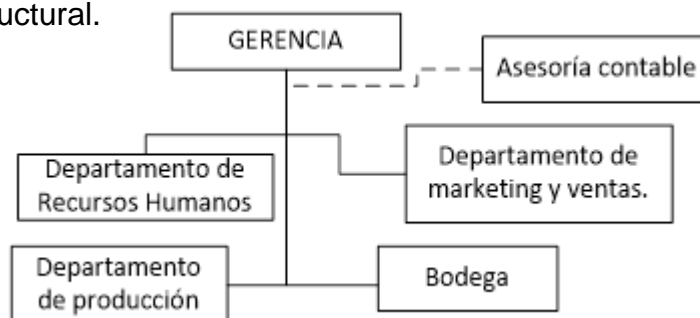


Figura 15: Organigrama estructural
Fuente: Autor

Se determina el siguiente organigrama funcional para tener claro las funciones y el nivel jerárquico de cada trabajador con sus funciones y responsabilidades.

- Organigrama funcional

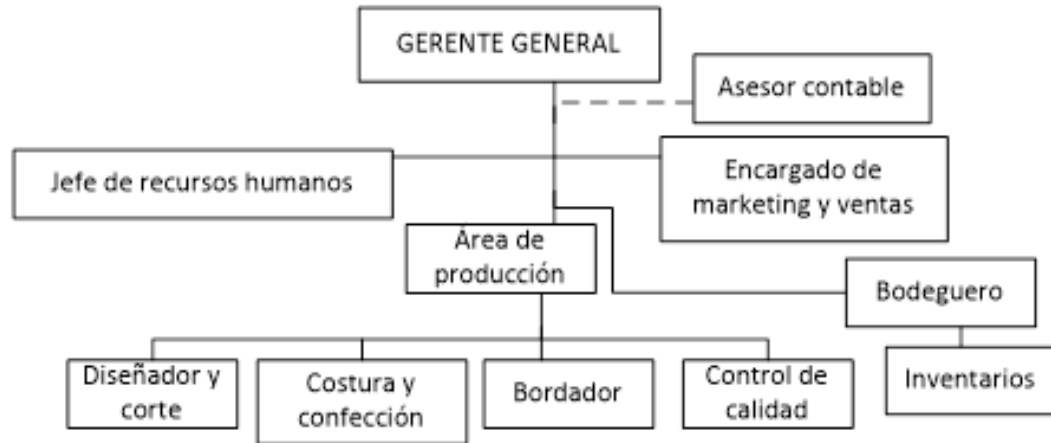


Figura 16: Organigrama funcional
Fuente: Autor

Los organigramas permiten afirmar que a través de ellos se puede definir la autoridad, el nivel de unidad de mando y responsabilidades distribuidas según el grado jerárquico.

3.2. Descripción y análisis de puestos

Para realizar la descripción y análisis de puestos se elabora un manual de funciones que ayude al personal, delimitando las funciones y responsabilidades de cada trabajador, para reportar cualquier novedad.

En este punto se toma en cuenta el principio 1 de H. Fayol, división del trabajo (principio 1), que menciona especialización de funciones para un mejor rendimiento.

En la descripción y análisis de puestos se desarrolla el manual de funciones según necesidades de la empresa, respondiendo a preguntas ¿quién? (denominación del puesto), ¿qué? (objetivo), y función:

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
-------------------------	----------	---------

Gerente General	Coordinar procesos de oficina entorno a la visión, misión y políticas empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el correcto funcionamiento de la empresa tomando en cuenta la efectividad de resultados. - Subcontratar servicios de un contador externo. - Firma de contratos con clientes por pedidos de obras. - Autorizar reclutamiento de personal a cubrir una vacante. - Aprobar contratos laborales. - Autorización y firma de contratos laborales. - Abrir número patronal y clave del IESS - Pago mensual de obligaciones patronales. - Analizar resultados de evaluación de las relaciones con las personas y al ambiente de trabajo. - Toma medidas correctivas en coordinación con los departamentos involucrados.
------------------------	--	--

Tabla 10: Funciones del Gerente General

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Jefe de Recursos Humanos	Mantener en Orden la situación laboral de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> - Emitir orden de necesidad de contratar mediante ficha de necesidad de cubrir el puesto de trabajo. - Solicitar autorización para reclutar al personal.

		<ul style="list-style-type: none"> - Reclutar al personal candidato a cubrir un puesto laboral. - Analizar hoja de vida de candidatos a cubrir el puesto de trabajo. - Elaborar documentos de contratación laboral. - Seleccionar al personal más idóneo mediante observación al desempeño con informe al gerente para contratación definitiva. - Delimitar salarios comparando tabla de remuneraciones por oficios del ministerio laboral. - Solicitar autorización y firma de contrato laboral. - Contratar al personal luego de ser seleccionado (aprobadas las cualidades). - Ingresar a los trabajadores al ministerio laboral. - Liquidar al personal (en caso de cese de funciones) - Ejecutar evaluación al ambiente laboral. - Ejecutar evaluación al desempeño laboral - Emitir informe con observaciones sobre análisis de resultados en la evaluación.
--	--	--

Tabla 11: Funciones Jefe de Recursos Humanos
Elaborado por: Billie Villalba

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Vendedor	Procurar una rentabilidad de la empresa asegurando la confianza con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Tener cualidades sobre el giro comercial de la empresa. - Vigilancia de pedidos. - Promoción de productos - Facturar entregas.

Tabla 12: Funciones del vendedor

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Responsable de diseño y corte	Definir el modelo y medidas de las piezas.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y desempaque de materia prima. - Trazar las piezas según pedidos. - Cortar las piezas para entregar a confección.

Tabla 13: Funciones del responsable de diseño y corte

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Responsable costura y confección	Ejecutar la confección del producto final con las piezas de los responsables de corte.	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de las piezas de los responsables de corte. - Unir mediante la costura las piezas para formar la prenda. - Realizar la revisión de la prenda confeccionada.

Tabla 14: Funciones del responsable de costura y confección

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Bordador	Insertar detalles para pre finalizar el producto.	- Bordar logos o marcas en el producto pre terminado.

Tabla 15: Funciones del bordador

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Responsable del empaque	Disponer el producto terminado para la entrega al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Quitar posibles impurezas de las prendas confeccionadas - Verificar calidad, medidas de la prenda con relación al pedido. - Empacar las prendas. - Elaborar lista para entrega según pedidos y existencia.

Tabla 16: Funciones del responsable de empaque

Fuente: Autor

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIÓN
Bodeguero	Mantener el stock de la materia prima e insumos.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar materia prima necesaria según pedidos de obras. - Realizar pedidos de compra de materia prima. - Mantener kardex al día de existencias en bodega-

Tabla 17: Funciones del bodeguero

Fuente: Autor

La división del trabajo mediante un manual de funciones permitirá la especialización en cada área de las actividades y por consiguiente el incremento de rendimiento laboral.

3.2.1. Políticas internas de la empresa Jans Sports.- como ya se mencionó, de acuerdo al diagnóstico realizado, en la encuesta aplicada a los trabajadores se puede apreciar que carece un manual de funciones, y además la inexistencia de políticas que normen en proceso de la empresa, por tal razón se plantea las siguientes políticas empresariales:

- Mantener al personal legalmente contratado con sus respectivas prestaciones sociales.
- Realizar una revisión previa al uso de las maquinarias.
- Ser cuidadosos con el manejo de las maquinarias.
- No utilizar los teléfonos celulares en horarios de trabajo.
- El personal deberá tener un tiempo de prueba previo a la contratación definitiva
- Procurar la innovación constante del producto según requerimientos del cliente.
- Mantener una atención con calidad y calidez hacia los clientes.
- Mantener una atención con calidad y calidez hacia los trabajadores.
- Operar con precios accesibles para la demanda.
- Mantener la política de recompensa a los trabajadores por un eficiente desempeño cada año.

3.3. Evaluación de desempeño

Utilizando el principio de disciplina (principio 3), Subordinación del interés individual al interés general (principio 6), se puede realizar la evaluación de desempeño para tener indicadores si se respeta el interés general de la empresa y el cumplimiento de normas.

La evaluación al desempeño está dada en función al siguiente procedimiento:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ejecutar evaluación al desempeño laboral. (Trimestralmente o según orden del gerente)	Recursos humanos
Emitir informe con observaciones sobre análisis de resultados en la evaluación	Recursos humanos

Toma medidas correctivas en coordinación con los departamentos involucrados.	Gerente general
--	-----------------

Tabla 18: Procedimiento de evaluación al desempeño
Fuente: Autor

Se concluye que la evaluación de desempeño mediante la disciplina y subordinación de intereses permite la toma de decisiones en base a los resultados.

 Ficha valorativa del desempeño laboral					
Nombre del trabajador:				Fecha:	
Cargo:					
Detalle de actividad	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerable (2)	Malo (1)
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Conocimiento del trabajo. Grado de conocimiento del trabajo					
Actitud ante la empresa, el jefe y sus compañeros.					
Comunicación con los demás trabajadores					
Amabilidad en el intercambio de información					
TOTAL					

Tabla 19: Ficha valorativa del desempeño laboral.
Fuente: Autor

Subsistema de Provisión del Recurso Humano:

3.4. Reclutamiento del personal

En el principio estabilidad del personal (principio 12) se habla de tener seguros a los trabajadores, y esto se realiza mediante un procedimiento claro, cordial y amable que permita la fidelización de la empresa.

El reclutamiento del personal se da en los siguientes pasos que sigue la empresa:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Emitir orden de necesidad de contratar mediante ficha de necesidad de cubrir el puesto de trabajo.	Jefe de recursos humanos
Solicitar autorización para reclutar al personal.	Jefe de recursos humanos
Autorizar reclutamiento de personal a cubrir una vacante.	Gerente general
Publicación en medios de comunicación la necesidad de contratar	Jefe de recursos humanos
Reclutar al personal candidato a cubrir un puesto laboral.	Jefe de recursos humanos

Tabla 20: Procedimiento reclutamiento del personal
Fuente: Autor

Como documento que indique características del puesto y perfil de los candidatos a llamar para reclutar al personal candidato tenemos la siguiente ficha de requisición de empleo:

De:	Recursos humanos	Fecha / Emisión	
Para:	Autorización del Gerente	/ /	
		Fecha / Recibido	
		/ /	
REQUISICIÓN DE EMPLEO			Núm:
DIVISIÓN		CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE	CANTIDAD
			CATEGORÍA
<input type="checkbox"/>	Por reemplazo		
<input type="checkbox"/>	Registro	Fecha de salida	
		/ /	Nombre
		/ /	Puesto
<input type="checkbox"/>	Por aumento de personal		
Causas del aumento del personal:			

Tabla 21: Ficha para autorización de reclutamiento de personal.
Fuente: Autor

3.5. Selección del personal

Se afianza la seguridad del trabajo con el principio anterior, estabilidad del personal (principio 12), ya con la contratación del personal, y dándole a conocer sus derechos, beneficios y obligaciones o responsabilidades se puede cumplir el principio de unidad de dirección (principio 5) para que el nuevo trabajador se encamine con los objetivos de la empresa.


Luego de realizar el reclutamiento a los candidatos se procede:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Analizar hoja de vida de candidatos a cubrir el puesto de trabajo.	Jefe de recursos humanos
Elaborar documentos de contratación laboral. (Provisional)	Jefe de recursos humanos
Seleccionar al personal más idóneo mediante observación al desempeño con informe al gerente para contratación definitiva.	Jefe de recursos humanos
Autorizar contrataciones	Gerente general
Elaborar documentos de contratación laboral. (Definitivo)	Jefe de recursos humanos
Firma de contrato laboral	Gerente general

Tabla 22: Procedimiento selección del personal

Fuente: Autor

Con un adecuado proceso de contratación e inducción a la empresa se guiaría al trabajador hacia una unidad de dirección posterior al visto bueno del test de selección.

	Test de análisis de perfil para selección del personal
Aplicador: _____	Fecha: _____
Candidato: _____	Puesto vacante: _____
1. ¿Qué hace en su tiempo libre? _____	

<p>2. ¿Por qué desea trabajar en nuestra empresa? _____ _____</p> <p>3. ¿Cuáles son sus intereses favoritos? _____ _____</p> <p>4. ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado? _____ _____</p> <p>5. ¿Qué opinión de los productos de nuestra empresa? _____ _____</p> <p>6. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿y sus puntos débiles? _____ _____</p> <p>7. ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra empresa? _____ _____</p> <p>8. ¿Cuáles son sus habilidades y conocimientos? _____ _____</p> <p>Observaciones: _____ _____</p>

Tabla 23: Test de selección del personal
Fuente: Autor

Subsistema de Mantenimiento del recurso humano:

Para los siguientes indicadores es necesario definir y considerar el contenido y del modelo del contrato laboral siguiente:

<p style="text-align: center;">CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO PARA OPERARIOS</p> <p>En la ciudad de Cayambe, a _____ días del mes de _____ del año _____, comparecen, por una parte la Sra. Janet Maldonado con calificación artesanal No _____ en calidad de EMPLEADOR ARTESANO; y por otra parte, _____, portador de la cédula de ciudadanía _____ en calidad de OPERARIO. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Cayambe y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este <i>CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO</i> con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:</p> <p>Al EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se los denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.</p>

PRIMERA.- ANTECEDENTES:

El EMPLEADOR ARTESANO para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un OPERARIO.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO:

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata a la Sra. Rebeca Arias en calidad de OPERARIO, quien declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR ARTESANO y el OPERARIO proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

TERCERA.- JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:

EL OPERARIO cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en los artículos 47 y 302 del Código de Trabajo, de lunes a viernes en el horario de 07H00 a 16H00, con descanso de una hora para el almuerzo, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el OPERARIO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el EMPLEADOR ARTESANO cuando lo estime conveniente y acorde a sus necesidades y actividades, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

CUARTA.- REMUNERACIÓN:

El EMPLEADOR ARTESANO, de acuerdo a los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del OPERARIO la suma de TRECIENTOS NOVENA Y CUATRO CON 41/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 394,41, mediante pago en efectivo, cheque o depósito en cuenta bancaria.

Además, el EMPLEADOR ARTESANO cancelará los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo a los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un **período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin**

indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato.

Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido. Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO:

El OPERARIO desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en las calles Rocafuerte y Alianza, en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR ARTESANO Y OPERARIO:

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del EMPLEADOR ARTESANO Y OPERARIO, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “*De las obligaciones del Empleador y del Trabajador*”, de acuerdo a lo que establece el artículo 302 del Código de Trabajo.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE:

En todo lo no previsto en este Contrato, las partes se sujetan al Código del Trabajo.

NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN:

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado, firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor.

Suscrito en la ciudad de Cayambe, el ____ de _____ del año _____.

Janet Maldonado

EMPLEADOR

C.I.:

TRABAJADOR

C.I.:

Figura 17: Modelo de contrato laboral
Fuente: Modificado por el Autor

3.6. Remuneraciones

En la remuneración se ejecuta el principio con el mismo nombre, remuneración (principio 7), que consiste en el pago correspondiente al trabajador en contraparte de su fuerza laboral.

Para definir el valor de los sueldos y salarios se determina el siguiente proceso:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Delimitar salarios comparando tabla de remuneraciones por oficios del ministerio laboral.	Jefe de recursos humanos
Solicitar autorización y firma de contrato laboral.	Jefe de recursos humanos
Autorización y firma de contrato laboral.	Gerente general

Tabla 24: Procedimiento para remuneraciones

Fuente: Autor

Este sueldo de remuneración es además incentivo para mantener la relación laboral que colabora en el logro de objetivos empresariales.

3.7. Planes de prestaciones sociales

La equidad (principio 11) e iniciativa (principio 13) es tomado en cuenta para el bienestar social de la empresa, consolidando la fidelidad de los trabajadores para en buen desarrollo de la empresa.

Pasos para la afiliación al seguro luego de la firma de contrato laboral:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Abrir número patronal y clave del IESS	Gerente general
Elaborar documentos de contratación laboral.	Jefe de recursos humanos
Autorizar y firmar el contrato	Gerente general
Registrar al trabajador en el ministerio de trabajo	Jefe de recursos humanos
Registro o ingreso del empleado en el IESS	Jefe de recursos humanos

Pago mensual de obligaciones patronales	Gerente general
---	-----------------

Tabla 25: Procedimiento para afiliarse al IESS

Fuente: Autor

Además de los beneficios de las prestaciones sociales de la afiliación al IESS, en la entrevista con la Gerente propietaria informa la posibilidad de incentivos extras al finalizar un periodo.

Estos beneficios consisten en viajes de distracción a todo el personal ya que la empresa por tener calificación artesanal está exenta de obligaciones como llevar contabilidad y la que concierne al talento humano de no distribución de utilidades. Es por ello un beneficio adicional a los trabajadores de paseos anuales para distraerse y combatir el estrés, lo que conlleva a un mejor desempeño laboral acompañado de motivación y efectividad en la producción.

El trato por igual e incentivos que generen iniciativas crean un ambiente favorable para el proceso productivo en beneficio y armonía de la empresa.

3.8. Calidad de vida del trabajo

El orden (principio 10) debe ser un elemento significativo y trascendental para mantener a los trabajadores en un ambiente laboral positivo que evite o reduzca al mínimo el desperdicio de recursos.

La evaluación de la calidad de vida laboral o ambiente de trabajo se desarrolla en base al siguiente proceso:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ejecutar evaluación al ambiente laboral. (Semestralmente o según orden del gerente.)	Jefe de recursos humanos
Los trabajadores responden al test de evaluación	Trabajadores
Analizar resultados de evaluación al ambiente de trabajo.	Gerente general
Toma medidas correctivas en coordinación con los departamentos involucrados.	Gerente general

Tabla 26: Proceso para evaluar el ambiente laboral

Fuente: Autor

La evaluación al ambiente laboral permitirá tomar medidas correctivas en aspiración del orden organizacional, para análisis y toma de decisiones respecto a este factor o situación organizacional se aplica la siguiente encuesta a los empleados:



Encuesta de calidad de vida y comunicación laboral:

Área de trabajo: _____ Fecha: _____

Función del trabajador: _____ Cargo: _____

1. ¿Considera adecuada la inducción hacia las funciones y responsabilidades en la empresa? SI() NO()

¿Por qué? _____

2. ¿El ambiente de trabajo es cordial? SI() NO()

¿Por qué? _____

3. ¿Existe buena comunicación entre trabajadores? SI() NO()

¿Por qué? _____

4. ¿Considera adecuada la higiene de la empresa? SI() NO()

¿Por qué? _____

5. ¿La iluminación de su área de trabajo es adecuada? SI() NO()

Si la respuesta es negativa

¿Indique el inconveniente que ocasiona? _____

6. ¿El nivel de ruido es moderado y aceptable? SI() NO()

¿Por qué? _____

7. ¿Tiene el tiempo necesario para almorzar? SI() NO()

Si la respuesta es negativa

Indique el ¿por qué la falta de tiempo? _____

8. ¿Tiene lo necesario para cumplir su trabajo? SI() NO()

Si la respuesta es negativa

¿Qué material le falta? _____

9. ¿La temperatura y humedad es pertinente para las operaciones de trabajo?

SI() NO()

Si la respuesta es negativa

¿Indique el inconveniente que ocasiona? _____		
10. ¿Su trabajo tiene riesgos de accidentes?	SI()	NO()
Si la respuesta es afirmativa		
¿Qué riesgo considera tener? _____		
11. ¿Ha recibido capacitaciones para reducir riesgos?	SI()	NO()
12. ¿Considera que hay buen trato con los trabajadores?	SI()	NO()
¿Por qué? _____		

Tabla 27: Encuesta para evaluar el ambiente y comunicación laboral

Fuente: Autor

3.9. Relaciones con las personas

El último principio de la administración unión del personal (principio 14), se toma en cuenta en el indicador de relaciones con las personas ya que tienen relación directa con el intercambio de información y la sana convivencia.

Las relaciones con las personas se evalúan en base al siguiente proceso:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Ejecutar evaluación de la comunicación entre los trabajadores de la empresa cada tres meses.	Jefe de recursos humanos
Los trabajadores responden al test de evaluación	Trabajadores
Analizar resultados de evaluación a la comunicación y relaciones con las personas, y se emite informe a la gerencia.	Gerente general
Toma medidas correctivas en coordinación con los departamentos involucrados.	Gerente general

Tabla 28 Procedimiento para evaluar las relaciones con las personas

Fuente: Autor

Sin duda alguna hace falta una buena comunicación entre el personal para crear un espíritu de equipo y cooperación entre los empleados y cumplir con una sinergia colaborativa en búsqueda de un objetivo. El instrumento para evaluar ese factor se lo realiza simultáneamente con la satisfacción laboral, tabla anterior.

3.10. Capacitación y desarrollo del personal

Para considerar este punto se toma en cuenta la importancia de la estabilidad del personal (principio 12) y la División de trabajo (principio 1), para definir la especialización necesaria en un puesto determinado.

La capacitación del personal se desarrolla bajo el siguiente proceso:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Bienvenida e inducción a la empresa	Jefe de recursos humanos
Socialización de normas y procedimientos, responsabilidades y derechos	Jefe de recursos humanos
Buscar procesos de capacitación, con beneficio de las empresas artesanales, para todos los trabajadores	Gerente general
Participación en procesos de capacitación	Trabajadores
Seguimiento de retroalimentación de lo aprendido en capacitaciones	Jefe de recursos humanos

Tabla 29: Proceso de capacitación del personal

Fuente: Autor

La división del trabajo necesita la especialización de un cargo y su respectiva estabilidad en el puesto para que pueda desempeñar con eficiencia y eficacia sus actividades, y de complemento una adecuada inducción a los trabajadores nuevos en todos los aspectos laborales y capacitaciones según las necesidades cambiantes del entorno como nuevas tecnologías.

El cronograma de actividades en la capacitación responde a varios principios como: Orden en las actividades que se deben realizar; División del trabajo según responsabilidades que apoye a una mayor eficiencia; Disciplina para aprender y respetar las normativas de la organización; Unidad de dirección ya que las actividades planteadas deben ser en busca de los objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que una capacitación para mejorar aptitudes de un trabajador no se hace solamente con una fecha en específico, sino que puede ir adquiriendo

conocimientos desde el día que inicia sus actividades y durante todo el proceso, y el cronograma corresponde al siguiente:


 Cronograma para inducción y capacitación del personal			
Descripción de actividad	Responsable	Fecha de cumplimiento	Recursos
Elaboración y aprobación de organigrama estructural.	Gerente propietaria y estudiante	Agosto/2019	Propuesta de recursos humanos
Elaboración y aprobación del organigrama funcional con el respectivo manual de funciones	Gerente propietaria y estudiante	Agosto/2019	Propuesta de recursos humanos
Inducción a la empresa, normas y procedimientos	Encargado de recursos humanos	Previo inicio de actividades en la empresa	Organigrama estructural y funcional. Manual de funciones.
Manejo de maquinarias	Encargado de recursos humanos	Previo inicio de actividades en la empresa	Instructivo o manual de manejo maquinarias
Normativa y beneficios de contratación legal, afiliación al IESS	Gerente general, jefe de recursos humanos	Octubre/2019	Normativa legal. Contrato laboral

Tabla 30: Proceso de capacitación del personal

Fuente: Autor

Plan de acción y presupuesto en el desarrollo del modelo de recursos humanos.

Objetivo	Área	Acciones	Desarrollo de la acción	Responsable	Participantes	Periodo	\$.
Alcanzar para el 2020 una organización del modelo de recursos humanos que cumpla el 100% con la normativa legal y técnica para su desarrollo.	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Diseño de puestos	Socialización a los miembros de la organización sobre organigrama estructural según funciones y giro de la empresa.	Gerente propietario. Estudiante.	Miembros de la organización.	Octubre 2019	\$30
		Descripción y análisis de puestos.	Capacitación del manual de funciones según las áreas de la empresa	Gerente propietario. Estudiante	Miembros de la organización	Noviembre 2019	\$20
		Evaluación del desempeño	Aplicación del instrumento de evaluación de desempeño.	Gerente propietario. Estudiante	Personal de producción	Trimestralmente o según órdenes del gerente	\$10
		Reclutamiento y selección del personal	Aplicar test de elección e informe de aptitudes	Jefe de recursos humanos	Aspirantes a un puesto	Ingreso de un nuevo personal	\$10
		Definir contratos laborales	Elaboración y aprobación del contenido del contrato laboral.	Gerente y jefe de recursos humanos	Miembros de la organización	Diciembre 2019	\$30
		Calidad de vida del trabajo	Aplicación de las encuestas para toma de decisiones respecto al ambiente laboral	Gerente y jefe de recursos humanos	Miembros de la organización	Enero 2020	\$10
		Capacitación y desarrollo del personal	Cumplimiento con el proceso de inducción y capacitación del personal	Gerente y jefe de recursos humanos	Miembros de la organización	Según cronograma	\$30
		Total					

Tabla 31: Plan de acción y presupuesto del modelo de recursos humanos.

Fuente: El autor

Principales impactos deseados

Ya que el objetivo principal de la investigación es “Proponer un modelo de Recursos Humanos para mejorar la competitividad de la empresa textil JANS SPORT, los resultados esperados son: definir un organigrama estructural y funcional, tener claro el proceso de selección del personal, satisfacción laboral; Mejora de procesos productivos; Mejora de calidad del producto; Aumento del rendimiento; Incremento de la competitividad

Valoración de posibles impactos

Metodología utilizada

Para analizar los impactos de un Modelo administrativo de recursos humanos en la empresa textil JANS SPORT se analiza especialmente el área de producción del recurso humano con la siguiente escala.

ESCALA DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Tabla 32: Niveles de impacto según escala

Fuente: Autor

Impacto en el área de administración del recurso humano:

IMPACTO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO									
Nº	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Administración del recurso humano							X	3
2	Mejora de comunicación						X		2
3	Organización jerárquica							X	3
4	Definición de responsabilidades							X	3

5	Búsqueda de soluciones a problemas						X		2
TOTAL		0	0	0	0	0	4	9	13

Tabla 33: Impactos relacionados al recurso humano

Fuente: Autor

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{número de indicadores}} = \frac{13}{5} = 2,6$$

Nivel de impacto en el área de producción = medio positivo

Análisis de impactos:

- **Administración del recurso humano.-** este indicador muestra un impacto alto positivo ya que la organización del recurso humano conlleva a la eficiencia y eficacia que incrementa el rendimiento en beneficio de la empresa para lograr objetivos.
- **Mejora de comunicación.-** este indicador muestra un impacto medio positivo ya que la situación de comunicación de la empresa ya es aceptable pero se puede mejorar y aprovecharla mejor.
- **Organización jerárquica.-** este indicador muestra un impacto alto positivo ya que a través de un organigrama estructural se puede definir la posición en la empresa y poder direccionar cualquier información.
- **Definición de responsabilidades.-** este indicador muestra un impacto alto positivo ya que a través de un manual de funciones se podrá definir responsabilidades de cada trabajador.
- **Búsqueda de soluciones a problemas.-** este indicador muestra un impacto medio positivo, ya que la organización de actividades ayuda a buscar medidas de solución de posibles problemas en un área definida.

Modelo de recursos humanos para la empresa textil JANS SPORTS

El plan genérico estratégico que se considera para el modelo de recursos humanos es el enfoque al segmento de mercado ya que según las 3 estrategias de Michael Porter, según Gonzales, Espilco, & Aragón sugieren que: la estrategia de enfoque puede ser la más efectiva para pequeños negocios que no poseen economías a escala (Gonzales, Espilco, & Aragón, 2015), por lo expuesto quedan a discreción la

estrategia de liderazgo en costos o diferenciación que requieren de mayor liquidez de recursos internos.

El enfoque al cliente o segmento de mercado es directamente relacionado al producto de ropa de trabajo que la empresa y el personal de trabajo confecciona.

Estrategia dirigida a aprovechar las cualidades del recurso humano:

JANS SPORTS es una empresa textil que inicia sus actividades en el 2002 con registro en el SRI, y desde sus inicios hasta la actualidad no cuenta con varias características de organización en la administración laboral, por tal razón se plantea el siguiente proceso que permita mayor rendimiento, estabilidad y seguridad laboral:

- a) Definir la estructura u organización de la empresa.**
 - Consiste en definir el Organigrama estructural jerárquico, definir el Organigrama funcional y Manual de funciones para socializar a los trabajadores.
- b) Precisar el proceso de provisión del personal.**
 - Definir el proceso de reclutamiento del personal y selección del mismo, tomando en cuenta el análisis de las cualidades y aptitudes de los trabajadores para la ubicación en el área que mejor se desempeñe
- c) Puntualizar los lineamientos para el mantenimiento del personal.**
 - Señalar en el contrato laboral aspectos de remuneraciones, prestaciones sociales, funciones y relaciones de comunicación laboral con los trabajadores.
- d) Desarrollo del personal.**
 - Inducción en normativas como derechos y responsabilidades, y capacitación según necesidades y aspiraciones de los trabajadores.
 - Tomar en cuenta las observaciones que tienen los trabajadores sobre la situación ambiental de la empresa y mejorar sus condiciones.

Esta propuesta busca mantener al personal seguro y motivado, en búsqueda de una producción efectiva que satisfaga necesidades de los clientes escogidos.

Conclusiones del capítulo III

A través del cuadro de variables en la investigación se pudo definir elementos necesarios por los indicadores para la propuesta, dando como resultado el modelo de recursos humanos, que:

- Se pudo definir un organigrama estructural y funcional que se adapta al giro de la empresa JANS SPORT.
- En la administración del recurso humano se pudo diseñar un manual de funciones que permite definir funciones y responsabilidades de los trabajadores.
- La valoración de impactos permite definir un impacto alto medio positivo que la empresa aporta en beneficio de la empresa.
- La encuesta y entrevista permite validar resultados de la situación de la empresa y determinar necesidades para elaborar el modelo de recursos humanos que la empresa requiere para aumentar la competitividad.

CONCLUSIONES

- El análisis de las teorías permitieron sustentar elementos respecto al recurso humano, mismos que pueden ser aplicados a una MiPyME con características textil artesanal. Además los elementos de competitividad establecidos permiten generar un análisis externo para ejecutar una propuesta estratégica acorde a las necesidades empresariales.
- La metodología aplicada permitió levantar información mediante herramientas validadas por expertos mismas que evidenciaron datos internos y externos para determinar factores críticos y así desarrollar un diagnóstico para definir estrategias institucionales.
- El modelo de administración de recursos humanos cuenta con una metodología que consiente ser aplicada en el área de recursos humanos de la empresa Jans Sport puesto que fue desarrollado y validado conjuntamente con la propietaria sus procedimientos y el uso de herramientas.
- Los resultados de la investigación tienen un impacto positivo en el área de recursos humanos puesto que se fortaleció el factor de competitividad que tiene que ver con recursos humanos, elemento indispensable para la ejecución de las actividades tanto directivas administrativas y operativas
- En el modelo de administración de recursos humanos tiene un impacto positivo en los resultados finales lo que permite reducir inconvenientes o riesgos que la administración deficiente del recurso humano puede generar
- Los resultados de la investigación son propuestos a la propietaria de la empresa a través del modelo de recursos humanos, y aceptado ya que está de acuerdo en falencias y posibilidad de mejorar la administración del recurso humano.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de recursos humanos, que ha sido validado, siguiendo el plan de acción con las actividades propuestas y el análisis de resultados.
- Realizar un manual de seguridad industrial para precautelar la integridad de los trabajadores y minimice el riesgo de algún accidente laboral.
- Efectuar un estudio de desempeño laboral con análisis ergonómico, relacionado a la salud ocupacional para evitar posibles lesiones.
- Se recomienda realizar un plan de riesgos que intervenga a toda la infraestructura, ya que se pudo evidenciar unas rutas de evacuación limitadas en caso de desastres naturales
- Se recomienda mantener la atención y manejo del personal con calidez, afecto, respeto y consideración de sus necesidades y opiniones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2017). *Las 50 Herramientas de los Recursos Humanos que todo profesional debe conocer*. Buenos Aires: Granica.
- Ardila, R. (2014). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista latinoamericana de psicología*.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Asdrúbal, G. G. (2015). *Código laboral comentado*. Quito: Fondo Editorial Jurídico.
- Cevallos, J. (14 de marzo de 2014). *Gestión Digital. Reportajes Empresariales*. Obtenido de Momentos difíciles para el textil ecuatoriano: <http://www.revistagestion.ec>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Río de Janeiro: Mc Graw Hill.
- Cuestas Santos, A. (2017). *Tecnología de gestión de recursos humanos*. La Habana: ind.cujae.
- Dessler, G., & Varela, R. (2015). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Enfoque latinoamericano*. México: PEARSON.
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. Nueva Jersey: Debolsillo.
- Flor Gonzales, J. P. (2015). *Procesos de Gestión Humana*. Bogotá, Colombia: U.D. Francisco José de Caldas.
- GAD Intercultural y Plurinacional de Cayambe. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe*. Cayambe.
- García Castro, P. E. (2017). Proceso de recutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana Para la Investigación y Desarrollo Educativo*.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2015). Análisis de Estrategias Competitivas en Sectores. *Industria Data revista de Investigación*, 90.
- Hernández Palma, H. G. (2016). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativas.
- Issac Minian, A. M. (2016). Cambio Tecnológico y Relocalización de la Industria del Vestido. *Problemas del Desarrollo*, 139.
- Junta Defensa del Artesano. (2004). *Reglamento de la Ley de Defensa del Artesano*. Registro oficial.

- Lautier, B. (2014). Las políticas sociales en América Latina. *Espiral*.
- Ledesma, H. M., & Fernández, V. H. (2015). Gestión de los recursos humanos en las Pymes, sus funciones estratégicas y operativas. *CIFRA*, 51 - 66.
- López Más, J. (2014). MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERBERG. *Revista de investigación UNMSM*.
- López, F. (2015). *La empresa explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Manjarez Fuentes, N. N., Sablón Cossío, N., & Ortega Manjarez, V. (2016). Gestión de los recursos humanos: un abordaje teórico. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Mariño, J. L. (2017). DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 54.
- Medina Macias, A., & Avila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa. *Revista Cubana de Psicología*, 265.
- Minsael, D., & Pérez, Y. (2017). Organización funcional, Matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *SCIELO ACIMED v16 (Habana Cuba)*.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2014). Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Internacional Journal of Good Conscience*, 11.
- Pérez Montenegro, A. (2014). Evaluación del desempeño laboral. *U*.
- Pons Verdú, F. J., & López, J. R. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). Auditoría del Sistema Humano para el análisis del comportamiento Humano en las organizaciones. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 92-106.
- Rainiero, O. (2016). Un modelo de recursos humanos basado en la flexibilidad y el compromiso para empresas innovadoras. *Introducción a la investigación*.
- Rey, M. (2014). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Síntesis.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración del personal*. México: Limusa Noriega editores.
- Rueda, E. (2018). El derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria. *CIELO LABORAL*.
- Stagnaro, D., Camblong, J., & Nicolini, J. (2015). El manual de procedimientos: ¿quién, qué, cómo, y cuándo? *COLOSTATE*.
- Torres, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Editorial Universidad del Norte.

www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download.php?id. (julio de 2019). *Ministerio de relaciones laborales*. Obtenido de Plantillas de contratos laborales:
www.trabajo.gob.ec/wp-content/plugins/download.../download.php?id

Anexos

Anexo Nº 1

Formato de escala valorativa para evaluar el desempeño laboral

Escala valorativa para el desempeño laboral.					
Detalle de actividad	Óptimo (5)	Bueno (4)	Regular (3)	Tolerable (2)	Malo (1)
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente					
Conocimiento del trabajo. Grado de conocimiento del trabajo					
Actitud ante la empresa, el jefe y sus compañeros.					
Comunicación con los demás trabajadores					
Amabilidad en el intercambio de información					
TOTAL					

Anexo Nº 2

Formato de instrumento para entrevista a la propietaria de la empresa.

ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	
1.	¿Tiene definido el organigrama jerárquico estructural para el diseño de puestos? Si () No () Si la respuesta fue afirmativa, ¿de qué manera ha influido en el desarrollo de funciones? (positivamente, sin resultados visibles, negativamente) Si su respuesta fue negativa, ¿cree que es necesario implementar un organigrama estructural? Si () No () ¿Por qué?
2.	¿Cuenta con un manual de funciones para la descripción y análisis de puestos?

Si () No ()

Si su respuesta fue afirmativa, ¿son los trabajadores informados sobre el manual de funciones? ¿De qué manera?

.....
Si su respuesta fue negativa, ¿le gustaría implementar un manual de funciones para la descripción y análisis de puestos?

Si () No ()

¿Por qué?.....

3. ¿Cuenta con un proceso de reclutamiento del personal?

Si () No ()

Si la respuesta fue afirmativa, ¿el proceso le permite atraer candidatos potenciales a cubrir el puesto de trabajo?

Si () No ()

¿Por qué?.....

Si la respuesta fue negativa, ¿cree que es necesario un proceso de reclutamiento del personal?

Si () No ()

¿Por qué?.....

4. ¿Cuenta con un proceso de selección del personal?

Si () No ()

Si la respuesta fue afirmativa, ¿el proceso le permite contar con un personal efectivo?

Si () No ()

¿Por qué?.....

Si la respuesta fue negativa, ¿cree que es necesario un proceso de selección del personal?

Si () No ()

¿Por qué?.....

5. ¿Hace evaluaciones al rendimiento laboral? Si () No ()

Si su respuesta fue afirmativa:

6. ¿Ha tenido la empresa resultados que colaboren para un análisis y toma de decisiones? Si () No ()

7. ¿Tiene establecidos lineamientos para la evaluación del desempeño? Si () No ()

Si su respuesta fue negativa, ¿cree que son necesarios lineamientos para una evaluación de desempeño?

Si () No ()

¿Por qué?.....

8. ¿Tiene remuneraciones establecidas y acordes al trabajo que desarrolla cada empleado?
 Si () No ()
 Si su respuesta fue afirmativa, ¿las remuneraciones de los trabajadores cumplen con normativas del Código Laboral?
 Si () No ()
 ¿Por qué?.....
 Si su respuesta fue negativa, ¿cree que usted podría establecer un sistema de remuneraciones de acuerdo al trabajo que desarrolla cada empleado?
 Si () No ()
 ¿Por qué?.....
9. ¿Tiene planes de prestaciones sociales establecidos, como: afiliación al IESS, horas extras, vacaciones, décimo tercero y décimo cuarto y fondos de reserva?
 Si () No ()
 Si su respuesta fue negativa, ¿cree que la empresa debe regirse a las normativas del código Laboral ecuatoriano de prestaciones sociales?
 Si () No ()
 ¿Por qué?.....
10. ¿Tiene un procedimiento formal para la evaluar el ambiente laboral?
 Si () No ()
 Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué resultado ha tenido sobre el ambiente laboral? Bueno () Regular () Malo ()
 Si su respuesta es negativa, ¿estaría de acuerdo en implementar un procedimiento formal para la evaluación del ambiente laboral?
 Si () No ()
 ¿Para qué?.....
11. Considera que la comunicación entre los trabajadores de su empresa es:
 Buena () Regular () Mala ()
 Si su respuesta es negativa, ¿estaría de acuerdo en implementar un procedimiento que mejore la comunicación laboral?
 Si () No ()
 ¿Por qué?.....
12. ¿Cuántas horas de capacitaciones al año tienen los trabajadores?
 Entre 10 a 20 ()
 Entre 20 a 40 ()
 Más de 50 ()
 No tienen capacitaciones ()
 Si no tienen capacitaciones, ¿estaría de acuerdo en implementar un procedimiento de capacitaciones?

Si () No () ¿Por qué?..... Gracias por su colaboración
--

Anexo 3:

Formato de instrumento para encuesta a los trabajadores.

<p style="text-align: center;">ENCUESTA AL RECURSO HUMANO DE LA EMPRESA</p> <p>1. ¿Le pareció claro y transparente el proceso para ingresar a trabajar? Si () No () ¿Por qué?</p> <p>2. ¿Tiene claro la posición jerárquica que ocupa en la empresa mediante un organigrama estructural? Si () No () ¿Por qué?</p> <p>3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que especifiquen las responsabilidades y el trabajo a desarrollar? Si () No () ¿Por qué?</p> <p>4. ¿Ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales? Si () No () Si su respuesta fue afirmativa, ¿qué medidas tomo para solucionar el problema?</p> <p>5. ¿Le realizan evaluaciones de desempeño periódicas? Si () No () Si su respuesta fue afirmativa, ¿está de acuerdo de la manera en la que se realiza la evaluación? Si () No () ¿Por qué?</p> <p>6. ¿Considera que el pago por su trabajo es de acuerdo al mercado laboral? Si () No () ¿Por qué?</p>

7. ¿Cuenta con prestaciones sociales establecidas?
 Si () No ()

8. Considera que el ambiente laboral es:
 Bueno () Regular () Malo ()
 Si su respuesta es negativa, ¿establezca una sugerencia de mejora?
 ¿Cuál?

9. Considera que la comunicación entre las personas de la empresa es:
 Buena () Regular () Mala ()

10. ¿Tiene capacitaciones constantes?
 Si () No ()
 Si su respuesta fue negativa, ¿en qué temas desearía recibir capacitaciones?
 ¿Qué tema?
 ¿Por qué?

Gracias por su colaboración

Anexo N° 4
Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
N°	<i>OPORTUNIDADES</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Contratación de mano de obra capacitada en aspectos de producción textil	0,15	2	0,3
2.-	Incrementar contratos con instituciones públicas.	0,05	3	0,15
3.-	Incrementar contrato de obras con instituciones privadas	0,05	2	0,1
4.-	Negociación con nuevos clientes	0,1	3	0,3
5.-	Apoyo a las pequeñas empresas por parte del MIPRO	0,1	3	0,3
6.-	Incremento de la demanda en prendas de trabajo	0,1	3	0,3
7.-	Financiamiento con tasas de interés preferencial	0,05	2	0,1

Nº	AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Cambios negativos en políticas gubernamentales	0,1	2	0,2
2.-	Desastres naturales y vías de evacuación del personal limitado	0,1	3	0,3
3.-	Inestabilidad emocional de las familias de los trabajadores	0,1	2	0,2
4.-	Incumplimiento de pagos en los contratos	0,05	2	0,1
5.-	Nuevas empresas que ingresan al sector textil	0,05	3	0,15
6.-	Multas por incumplimiento de obligaciones	0,1	3	0,3
	TOTAL	1		

Anexo Nº 5

MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES				
	FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Calificación artesanal	0,1	2	0,2
2.-	Proceso de reclutamiento y selección del personal definido	0,05	3	0,15
3.-	Procedimiento de evaluación al rendimiento laboral definido	0,1	3	0,3
4.-	Toma de decisiones en base a evaluaciones de desempeño	0,1	3	0,3
5.-	Comunicación adecuada e inmediata entre trabajadores	0,1	3	0,3
6.-	Conformidad de los trabajadores por el sueldo recibido	0,05	2	0,1
7.-	Ambiente laboral adecuado	0,05	2	0,1
Nº	DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Organigrama estructural no definido	0,1	2	0,2
2.-	Manual de funciones deficiente	0,15	2	0,3
3.-	Trabajadores no afiliados al IESS	0,1	3	0,3

4.-	Distribución de responsabilidades en el área administrativa	0,05	2	0,1
5.-	Organización incompleta en el área administrativa del recurso humano	0,05	3	0,15
	TOTAL	1		

Anexo Nº 6

Maquinaria de confección y bordado



Anexo 7

Área de producción costura y confección



Anexo 8

Trabajadoras en costura de prendas

