

**Management Model for the optimization of human resources Case study:
Atuntaqui - Ecuador textile company**

**Modelo de Gestión para la optimización del recurso humano Caso de estudio:
Empresa textil Atuntaqui – Ecuador**

Autores

Andrade-Palacios, Julio César
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Ibarra-Ecuador



jcandrade1@utn.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-9193-2679>

Martinez, Rosalva Josefina
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
Ibarra-Ecuador



rjmartinez@utn.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-3938-8300>

Andrade-Palacios, Esteban Wladimir
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
Ibarra-Ecuador



ewandradep@utn.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0002-4783-5828>

Villegas-Estévez, Cristina
UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
Ibarra-Ecuador



cjvillegas@utn.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0001-7780-6414>

Fechas de recepción: 20-JUN-2024 aceptación: 28-JUN-2024 publicación:15-SEP-2024



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



Resumen

Gestionar el área de recursos humanos respecto a sus procesos, actividades, calidad, normas e indicadores es importante en las organizaciones. El presente trabajo tiene el propósito de diseñar un modelo de gestión del talento humano para una empresa textil de la ciudad de Atuntaqui, mediante la revisión documental e investigación de campo, con la finalidad de mejorar la productividad, eficiencia en los procesos internos. Se trata de una investigación descriptiva con un enfoque mixto, se han aplicado, por un lado, una entrevista con preguntas abiertas al personal y también una lista de verificación para diagnosticar la situación inicial de la empresa y desarrollar diferentes estrategias que contribuyan al incremento del rendimiento de sus colaboradores a partir de indicadores y el uso óptimo de sus recursos. Como resultados se analizaron aspectos teóricos sobre el tema de estudio, todos los entrevistados señalan la importancia de tener un modelo de gestión que contribuya a lograr los objetivos de la organización y la satisfacción en el cliente. Se establecieron los procesos de gestión de talento humano para optimizar la administración actual de la empresa donde el criterio profesional de especialistas en esta área determinó la aplicabilidad de la propuesta, misma que estableció lineamientos técnicos para los procesos de selección y contratación del personal, capacitaciones, compensaciones, evaluación de desempeño y un modelo de plan de seguridad y salud ocupacional.

Palabras Clave: Modelo de Gestión; Talento humano; indicadores; procesos; competencias; desempeño laboral

Abstract

Managing the human resources area with respect to its processes, activities, quality, standards and indicators is important in organizations. The purpose of this work is to design a human talent management model for the textile company in the city of Atuntaqui, through documentary review and field research, in order to improve productivity and efficiency in internal processes. It is a descriptive research with a mixed approach, on the one hand, an interview with open questions to the personnel and also a check list to diagnose the initial situation of the company and develop different strategies that contribute to increase the performance of its collaborators based on indicators and the optimal use of its resources. Theoretical aspects on the subject of the study were analyzed as results, all the interviewees pointed out the importance of having a management model that contributes to achieve the objectives of the organization and customer satisfaction. The human talent management processes were established to optimize the current administration of the company, where the professional criteria of specialists in this area determined the applicability of the proposal, which established technical guidelines for the processes of personnel selection and hiring, training, compensation, performance evaluation and a model of occupational health and safety plan.

Keywords: Management model; human talent; indicators; processes; competencies; work performance

Introducción

La gestión del talento humano es un factor clave en la actualidad ya que permite a las organizaciones lograr mayor productividad en el mercado mediante la identificación y potencialización de aptitudes y cualidades de sus colaboradores internos, con el fin de obtener un desempeño eficiente. Esta gestión debe enfocarse en las diferentes áreas operativas; desde la parte administrativa los trabajadores son socios estratégicos que permiten a la empresa generar mayor competitividad, la globalización exige a las organizaciones una continua innovación. Además, las nuevas tendencias de consumo obligan a las organizaciones a estructurar modelos organizacionales funcionales donde el personal adquiera nuevos aprendizajes y destrezas que potencien su desarrollo (Ramírez et al., 2019, pp. 169-170). A partir de esto se aborda la optimización del recurso humano en empresa Textil ubicada en Atuntaqui, cantón Antonio Ante, perteneciente a la provincia de Imbabura, inició sus actividades en el 2012 y se dedica a la producción y comercialización de vestimenta para niños entre los 0 - 12 años.

Su proyección futura para el año 2025 es posicionarse en el mercado nacional y también internacional con estándares de alta calidad, con profesionales capacitados y productos que superen las expectativas de los consumidores. En la actualidad, sus procesos de producción y comercialización son desarrollados de manera empírica lo cual se convierte en una desventaja frente a la competencia que existe en la localidad. Además, no tiene una planificación con enfoque de mejora continua ni herramientas que permitan la gestión de sus nueve trabajadores.

Por lo tanto, es necesario que la organización se enfoque de manera clara, precisa y eficiente en la gestión del personal de manera articulada con la tecnología para alcanzar los objetivos planteados y brindar un servicio, así como productos de calidad para posicionarse en el mercado. En este contexto, el problema planteado es ¿Cómo optimizar el recurso humano de la empresa a partir de un modelo de gestión? El tema es pertinente considerando que la propuesta busca obtener mejores resultados de producción comercialización y posicionamiento de la marca, donde los trabajadores tienen un rol importante; por tal motivo, implementar indicadores y metas permitirán alcanzar los objetivos empresariales.

Asimismo, los beneficiarios directos son los propietarios y también los colaboradores internos quienes contarán con una herramienta técnica para la ejecución de sus acciones. Con este modelo de gestión se busca mejorar el desempeño laboral, así como la productividad de la empresa y las relaciones con proveedores. En este sentido, el objetivo del estudio es diseñar un modelo de gestión del talento humano para una empresa textil de la ciudad de Atuntaqui, mediante la revisión documental e investigación de campo, con el propósito de mejorar la productividad y eficiencia en los procesos internos.

Gestión del talento humano

La gestión del personal desde un enfoque empresarial consiste en el conjunto de actividades en búsqueda de beneficios para la organización (Armijos et al., 2019). Además, es un arquetipo que define acciones para alcanzar objetivos empresariales; para diseñar el modelo de gestión adecuado se debe reconocer, identificar, interpretar y comprender a la organización, con el fin de aprovechar sus fortalezas y aplicar mejoras para minimizar sus debilidades. Es necesario considerar que tener una perspectiva orientada a la mejora de productividad permitirá enfrentar nuevos retos que se presenten en el entorno (Huertas et al., 2020, p.167). Por lo tanto, el área de recursos humanos es la encargada de establecer los requerimientos necesarios para que el empleado realice su trabajo de forma organizada y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos, en este sentido, a partir de patrones culturales establecidos por la empresa, se contribuye al desarrollo de cooperativismo y mayor motivación del personal quienes pueden desempeñar mejor sus funciones haciendo uso de planes elaborados por la organización (Abril, 2018).

Asimismo, una adecuada gestión permite que la organización administre de forma óptima sus recursos, mejorando la eficiencia de la organización; en un estudio del área textil se desarrolló un análisis del macro y microentorno y mediante una lista de verificación donde se identificaron las falencias de la empresa, un 40% refleja que la organización no tenía definidos ni documentados sus procesos, por lo cual se desarrolló un plan de mejoras que incluye el diseño de la estructura de la empresa, el modelo de operaciones, diagramas, manuales de procedimientos y flujogramas. Implementando estos factores la empresa finalmente logró un índice de cumplimiento del 71% con los requisitos de normas de calidad, mismo que corresponde a la calificación promedio (Cuasapaz, 2020).

Indicadores de gestión

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

La quinta métrica es la retención de personal con la cual el área administrativa puede identificar a los colaboradores que han tenido un desempeño alto, así como su permanencia en la empresa. Finalmente, el sexto indicador es sobre la duración media de las vacantes a la espera de ser cubiertas:



se debe definir el tiempo que se tarda la organización en cubrir un puesto de trabajo, ya que es una métrica que refleja la eficiencia de la gestión de talento en el aspecto de contratación. Por lo tanto, se debe revisar si los puestos, procesos y canales de reclutamiento funcionan bien o es necesario aplicar modificaciones. Contar con un sistema de indicadores orientado a los objetivos iniciales de la organización incluye procedimientos enfocados en áreas administrativas y operativas; la gestión se complementa con estrategias donde el liderazgo desempeña un papel diferenciador para verificar si la empresa cumple con su planificación y metas iniciales (Fonseca et al., 2020, p. 235).

Procesos

Consisten en un conjunto de actividades que se repiten y están enfocadas en lograr un fin específico. Existen tres tipos: los compartidos. -que apoyan las principales operaciones estratégicas desarrolladas en la empresa, los procesos de soporte se enfocan en apoyar la ejecución de las operaciones identificadas en la cadena de valor empresarial y las personas con las cuales se comparten. Por último, los procesos corporativos que son las operaciones conjuntas de la empresa con el fin de garantizar un progreso armónico en todas las áreas (Abril, 2018, p. 70). Una buena gestión de los procesos permite organizar de mejor manera el trabajo, para operar con eficacia la empresa tiene que establecer y gestionar diferentes procesos que interactúan entre sí, por lo tanto, definir y administrar un sistema de procesos garantiza el desarrollo de actividades de forma más eficiente (Simbaña, 2019).

En este sentido, a partir de un estudio acerca de modelos de gestión de recursos humanos se destaca la importancia de diseñar una estructura organizacional idónea que permita definir procesos de selección de personal a partir de competencias. Este es un estudio mixto, ya que revisa teorías y también mediante encuestas y entrevistas se busca identificar el conocimiento de los directivos y trabajadores frente a los procedimientos administrativos. Como resultados de las encuestas, el 82% de las personas consideran que es muy importante que un empleado tenga conocimiento y claridad de la descripción de sus puestos de trabajo para ser más eficientes y poner en práctica todas sus habilidades, conocimiento técnico y experiencia (González, 2019).

Métodos

Este estudio es descriptivo con un enfoque mixto pues pretende realizar una aproximación a la situación actual de la organización para generar una propuesta que permita cumplir con sus objetivos, optimizando el tema de talento humano a partir del diseño de un modelo de gestión. Además, permitirá documentar y aplicar procedimientos integrados en tecnología y gestión asegurando calidad en el producto total y esta, a su vez identificar falencias para poner en práctica el concepto de mejora continua.

La siguiente investigación permitirá describir cada uno de los 5 niveles que determina la teoría de Restrepo (2022) Nivel 1) Administración de personal enfocado en tareas, 2) Establece roles de



trabajadores, 3) Detallar procesos para cada actividad del talento humano, 4) Búsqueda de un clima organizacional óptimo y 5) Dirigido hacia las personas y redes de talento, orientado a la innovación en seguridad, relaciones e higiene.

Por otro lado, el estudio es de carácter no experimental ya que solo se determinará un modelo de gestión a partir de un análisis de las teorías encontradas y aplicadas en su propuesta y no se pondrá a prueba ninguna de las variables consideradas en el modelo. A su vez, se determina como investigación transversal ya que permitirá analizar la administración del talento humano en el año 2021. Considerando que la población de este estudio es limitada, no se establece un cálculo de la muestra, sino se aplicará un censo a la totalidad de la población que corresponde a nueve personas que trabajan en la empresa: dos quienes forman parte del área administrativa y siete operativos.

Se emplearon dos métodos: el histórico-lógico que permitió recopilar información para entender la importancia de este tipo de modelo de planes en el transcurso del tiempo y su incidencia en el mejoramiento de la productividad de las empresas; por otro lado, el método analítico-sintético mediante el cual se analizaron todos los aspectos que se incluyen en un modelo de gestión considerando el área de administración, organización, reconocimientos-méritos-motivación, capacitación y retención del personal. A partir de los datos recopilados con la aplicación de las técnicas se procede a sintetizar la información más relevante para generar una propuesta factible.

Como técnicas, por un lado, se aplicó la entrevista y en segundo lugar la observación para identificar la realidad de la empresa y obtener los criterios personales de los trabajadores acerca de la importancia del diseño este modelo de gestión que permita optimizar sus actividades. Para la entrevista se diseñó un guion estructurado con preguntas abiertas dirigidas a nueve personas que trabajan en la empresa; mientras que la lista de verificación se diseñó considerando seis lineamientos: diagnóstico estratégico, selección de personal, proceso de capacitación, proceso de medición del desempeño, mantenimiento del personal y finalmente, la gestión de compensaciones.

Procesamiento de la información

Después de la recolección de datos, se procedió al análisis de información obtenida, diseñando el modelo de gestión del personal considerando que la empresa no tiene ningún mapa de procesos ni verificadores para el desarrollo de sus actividades. En lo referente a la administración se estructuraron lineamientos sobre selección y contratación. La organización, se estructuró en base a organigramas y evaluación. Respecto al reconocimiento méritos y motivación se establecieron parámetros de remuneración, prestaciones e incentivos. Además, se abordaron aspectos sobre la importancia de la capacitación y un modelo de plan de seguridad, higiene y relaciones laborales.

Resultados

La aplicación de la entrevista reflejó lo siguiente: la empresa no cuenta con un modelo de gestión que le permita aprovechar las capacidades de sus colaboradores internos y optimizar el uso de sus recursos materiales y técnicos. Todos los entrevistados señalan que sus actividades las realizan de manera mecánica en base a los conocimientos adquiridos por la experiencia en otras organizaciones dedicadas al sector textil. Por lo tanto, se evidencia la falta de manuales de perfil de puesto en base a competencias. Respecto al tema de materiales, a veces no existe suficiente materia prima para cubrir la cuota de producción.

Asimismo, existe un grave problema en el tema de contratos laborales ya que todos trabajan en base a un acuerdo verbal que no les permite disfrutar de beneficios enmarcados en la ley. La falta de estabilidad se convierte en una limitante importante que desmotiva a los trabajadores quienes no se sienten valorados por parte de la empresa, aunque mantienen una buena relación con sus jefes inmediatos. El tema de capacitaciones desempeña un rol fundamental en cualquier organización ya que los trabajadores siempre deben mantener actualizados sus conocimientos según los avances actuales ya que de eso trata la innovación; en este sentido, la empresa no brinda ninguna capacitación a su personal lo que contribuye a un menor índice de productividad.

Por otro lado, la lista de verificación aplicada genera los siguientes hallazgos:

Tabla 1
Diagnóstico situación actual de procesos de talento humano

Aspectos	Descripción
Diagnóstico Estratégico	-La empresa de manera empírica ha definido su misión y objetivos. Los productos y servicios están bien establecidos ya que trabajan con prendas de vestir para niños entre 0 -12 años. -Su mercado es local y nacional. -La competencia es amplia. -Esta organización no cuenta con ningún plan estratégico, tampoco indicadores de gestión. -No tiene un manual que describa las funciones de cada trabajador ni han definido su organigrama estructural.



Diagnóstico proceso de selección de personal	-La empresa no cuenta con flujogramas que permitan realizar este procedimiento de forma técnica. -No se han elaborado los perfiles del cargo. -La empresa presenta una vacante en redes sociales y de manera informal.
--	---

Diagnóstico proceso de formación y desarrollo	-La empresa no tiene definido un plan o programa de capacitación de sus colaboradores ya que no conoce sus deficiencias a nivel teórico ni práctico. -Desconocimiento de las fortalezas y debilidades del personal, mismo que no tiene claro los objetivos institucionales. -No están delimitados los indicadores de verificación de cumplimiento. -La organización no ha desarrollado ninguna capacitación para fortalecer las competencias de cada uno de sus empleados.
---	--

Diagnóstico proceso de medición de desempeño	-La empresa desde sus inicios no ha tenido ningún plan de mejoramiento. -Los propietarios que se encuentran en el área administrativa desconocen sobre herramientas o indicadores para conocer si sus empleados son eficientes y se encuentran comprometidos con la empresa.
--	--

Calidad de contratación	La organización no dispone de un plan de prevención de riesgos que garantice la seguridad laboral de sus trabajadores en su entorno. Además, los propietarios desconocen el nivel de salud ocupacional de sus empleados, este es un aspecto que incide en el nivel de satisfacción de las personas por lo cual debe considerarse como prioritario.
-------------------------	---

Diagnóstico proceso de mantenimiento de personal	-La organización no dispone de un plan de prevención de riesgos que garantice la seguridad laboral de sus trabajadores en su entorno. -Los propietarios desconocen el nivel de salud ocupacional de sus empleados, este es un aspecto que incide en el nivel de satisfacción de las personas por lo cual debe considerarse como prioritario.
--	--

Diagnóstico de la administración de la compensación	-La empresa no cuenta con estrategias que le ayuden a definir las mejores compensaciones e incentivos laborales en base a los requerimientos actuales de su personal y normativa legal vigente.
---	---

Elaborado por: Autores

Se presenta a continuación el modelo de gestión considerando: el proceso de contratación, capacitación, compensaciones y evaluación de desempeño.

Proceso de reclutamiento, selección y contratación

Se presenta a continuación, este proceso para que la empresa realice de manera adecuada su selección de personal y logre captar los mejores profesionales para cumplir con las tareas y responsabilidades respectivas.

Reclutamiento. -la organización se apoya con el uso de herramientas tecnológicas: correo electrónico, redes sociales, bolsas de trabajo electrónicas donde presenta la vacante para el puesto con los requerimientos necesarios para reclutar a los candidatos. Adicionalmente en su oficina física, así como en línea, el candidato entrega su currículum para que este sea evaluado por el jefe de recursos humanos.

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

Contratación. -una vez terminado el proceso anterior continúa la contratación, donde se solicitarán copias de documentos personales para comprobar su veracidad y proceder a la firma del contrato que será según las necesidades de la empresa. Los contratos generan en el trabajador un alto nivel de seguridad por lo que es importante su aplicación. Los tipos que se van a manejar son: Contrato de servicios ocasionales, contrato de temporada, por obra cierta, contrato por tarea y por obra o servicio. Además, como señala Amaya (2022) hay que considerar las obligaciones que tiene el trabajador al momento de prestar sus servicios, la remuneración otorgada por el empleador y tener en cuenta que las dos partes que firman el contrato tienen responsabilidades y prohibiciones basadas

en la normativa vigente a nivel nacional que deben ser cumplidas para que exista una relación laboral armónica

En la siguiente tabla, se presentan los indicadores que deben considerarse para que este proceso sea efectivo.

Tabla 2
Indicadores para el reclutamiento, selección y contratación de personal

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Costos de contratación	Costo de contratación total del período/Nro. de nuevos contratados en el período	Lograr una efectividad del 90% en el reclutamiento, selección y contrato de personal	Anual
Nro. contratados	Nro. De nuevos contratados/Nro. total de vacantes existentes	Cubrir las vacantes laborales de la empresa en un 90%	Anual
Selección	Nro. De nuevos contratados/Nro. Total de candidatos	Garantizar que el 90% de seleccionados cumplan con el perfil idóneo para cada puesto	Anual
Tiempo para contratación	Tiempo que existe entre la recepción de solicitudes y contratación	Lograr que el 90% de contrataciones se desarrollen en los tiempos planificados	Anual
Calidad de contratación	Nro. De contratados que han permanecido después de un año/Nro. De contratados en el período	Garantizar el 90% de permanencia del nuevo personal contratado al menos un año posterior a su ingreso en la empresa	Anual

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

Elaborado: Autores

Capacitación

Los temas que se van a considerar para desarrollar las capacitaciones surgirán a partir de la identificación de las necesidades que tienen los colaboradores, motivo por el cual hay que considerar el nivel de rendimiento de los mismos, cambios en los procesos de producción que no corresponden a los establecidos por la organización. Además, si se observa insatisfacción o desmotivación en los colaboradores internos. En la tabla 3 se muestran los indicadores que se van a tomar en cuenta para este proceso.

Tabla 3
Indicadores para la capacitación del personal

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad
Inversión trabajador	por Cantidad de dinero invertido en capacitación/Cantidad promedio de personal	Lograr una efectividad del 90% en el proceso de capacitación	Anual
Tasa de cobertura	Cantidad de personal capacitado/ Cantidad promedio de personal	Garantizar que el 100 % de trabajadores se capaciten	Anual
Índice Cumplimiento	de Cantidad de capacitaciones terminadas/Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100	Lograr que el 90% de colaboradores internos culminen sus capacitaciones.	Anual
Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad

Programa de capacitación	de Nro. de clases impartidas/Nro. de clases propuestas	Lograr el 90% de cumplimiento de las horas de capacitación de todo el equipo de trabajo de la empresa	Anual
--------------------------	--	---	-------

Certificaciones	Nro. De trabajadores inscritos/ Nro. total de trabajadores de la empresa	Garantizar que el 100% de colaboradores capacitados adquieran competencias y destrezas para lograr un mayor nivel de desempeño	Anual
-----------------	--	--	-------

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

Elaborado: Autores

Compensaciones

Las compensaciones, incentivos y beneficios son las mejores estrategias que puede aplicar una organización con el fin de mantener el compromiso de sus colaboradores. Como establece Hidalgo et al. (2019) el empleado quiere sentirse apreciado en su entorno laboral con un seguro de salud, aguinaldos, flexibilidades en los horarios, fondos de ahorro y también bonos a partir de la productividad. Además de las retribuciones económicas, es necesario incorporar aspectos que le permitan sentirse motivado en su entorno laboral; al respecto, los empleados desean desarrollarse de manera personal y profesional con seguridad, beneficios, incentivos, mayor crecimiento en su área o en otros puestos (p. 214).

Asimismo, en este proceso se da cumplimiento a lo establecido en el artículo 33 de la Constitución (2008) “El trabajo es un derecho, un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. Por lo tanto, el Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

A continuación, se presentan algunas compensaciones monetarias que puede otorgar la empresa para mantener a su personal motivado y orientado siempre a la consecución de metas.

Compensaciones monetarias:

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

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

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

Remuneración: el personal tiene derecho a su pago que nunca debe ser menor al salario básico según lo estipulado en la ley y que en la actualidad corresponde a la cantidad de \$ 425 dólares. Dependiendo del tipo de contrato efectuado este valor puede variar.

Vacaciones: todos los trabajadores tienen derecho a disfrutar de 15 días sin interrupción, incluidos los días hábiles y se les pagará. Cabe señalar que, si un empleado ha trabajado en la misma empresa durante 5 años, también puede reclamar un día libre por cada año de trabajo o reclamar una compensación por estos días en efectivo.

Compensaciones no monetarias:

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

Evaluación del Desempeño

Es la aplicación de operaciones sistematizadas para medir el rendimiento o resultados productivos del empleado, se puede medir su desempeño considerando la relación que tiene con compañeros,

las actitudes demostradas en el desarrollo de su cargo, si existen conflictos internos y cuál ha sido su comportamiento frente a circunstancias de presión (Orellana, 2020). Este proceso se desarrollará considerando el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de cada área en base a gestión por competencias. Los responsables son gerencia y el jefe de talento humano quienes deben diseñar y aplicar esta evaluación considerando los criterios más adecuados.

Procedimiento:

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

Indicador:

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

Modelo de Plan de Seguridad y Salud Ocupacional para la empresa

La gestión de la seguridad y Salud en la empresa estarán a cargo del Gerente General y los jefes de las diferentes áreas: talento humano y producción. Cada uno de los profesionales tendrá las responsabilidades de: Reconocer, prevenir y tener un control sobre los diferentes riesgos laborales a los que se encuentre expuesto el personal, así como la actualización constante en capacitaciones sobre el tema.

Tabla 4

Actividades preventivas en el trabajo, higiene y seguridad industrial

Actividades	Descripción
-------------	-------------



Examen de Ingreso y Salida	Desarrollado por un profesional en el área de salud ocupacional con el propósito de identificar el estado de salud inicial del empleado y verificar que el trabajador no desarrolló ninguna enfermedad de tipo laboral durante el tiempo de permanencia en la empresa.
Programa de Salud ocupacional	Se realizarán talleres de capacitación respecto al uso correcto de materiales de trabajo y equipo de seguridad para garantizar su integridad física. En este sentido se visibilizarán los posibles accidentes laborales: riesgo químico, mecánico o por altas temperaturas.
Primeros Auxilios	Todo el personal será capacitado en temas de primeros auxilios básicos, con el fin de otorgarles el conocimiento suficiente y el método de reacción frente a posibles accidentes. En el lugar de trabajo existirá un botiquín con medicinas para aliviar molestias generales.
Inspecciones periódicas	Se harán verificaciones periódicas de las maquinarias, equipos de trabajo y herramientas con el fin de identificar su estado y garantizar su buen funcionamiento.
Diseño del área de trabajo/señalética	-Es necesario que cada área debe distribuirse considerando cada proceso de producción, hay que disponer de iluminación correcta, tener identificadas las zonas de almacenamiento, establecer control de las zonas de emergencia en el caso de accidentes ocasionales. -Los pasillos de las diferentes áreas de trabajo deben estar señalizadas y libres de materiales, herramientas u objetos que puedan causar accidentes.
Recolección de Desechos	Se manejará una cultura de reciclaje, con la clasificación adecuada de todos los desechos. Se manejarán dos bolsas, la blanca para material común y la negra para desechos peligrosos.

Condiciones ambientales	Tener un control sobre la temperatura del entorno laboral es muy importante, hay que evitar la humedad o calor extremos.
Actividades	Descripción
Servicios higiénicos/espacios de descanso	Todos los lugares de trabajo deben disponer de agua potable, baños suficientes acorde al número de empleados. Disponer de espacios de descanso y recreación para que los trabajadores puedan hacer actividad que permita el cambio de posturas.

Elaborado: Autores

Discusión

Los resultados presentados a partir del diagnóstico, evidencian la necesidad que tiene la empresa de implementar este modelo de gestión para optimizar el talento humano y promover un entorno laboral agradable, con la aplicación de estrategias que permitan mejorar el sistema de compensaciones y capacitaciones. La propuesta presentada en este estudio ha tenido impactos positivos en organizaciones dedicadas al área textil como es el caso de un Modelo de Gestión para la Optimización de los Procesos de Contratación de Personal en las Empresas Familiares del Sector Textil en la Ciudad de Guayaquil donde Alcázar (2019) postula la importancia de contar con formatos escritos de contratación y selección para encontrar colaboradores que conozcan sobre su área de trabajo y garantizar un mayor compromiso con la empresa; el autor destaca además la aplicación de procedimientos y estrategias que permitan la inserción laboral de personas en empresas pequeñas que en su mayoría rotan a sus empleados afectando su estabilidad laboral.

Por otro lado, en empresas textiles de la ciudad de Medellín este modelo de gestión del personal considera a las personas como base para lograr los objetivos organizacionales. Restrepo y Niño, (2022) destacan que en este tipo de estudios se deben considerar cinco niveles de madurez de la gestión humana, el nivel uno orientado a la parte administrativa, el dos a los recursos humanos, enfocado en definir roles y la importancia del clima organizacional; por otro lado, el nivel tres aborda el capital humano que orienta los procesos, el cuatro pone al ser humano como el centro de la organización y visibiliza la importancia de mantener su motivación. Finalmente, el nivel cinco es más especializado y busca garantizar la mayor productividad a partir del equilibrio entre la parte personal y laboral de los trabajadores. Es importante considerar la planificación estratégica para



desarrollar este modelo de gestión donde la clave de esta es la flexibilidad que debe brindar la empresa a sus colaboradores

Finalmente, la propuesta presentada genera un impacto positivo y significativo en la empresa ya que permitirá a sus colaboradores internos desarrollar sus actividades de forma eficiente. Además, los contenidos que se presentan en la propuesta son aplicables y se basan en teorías actuales que han dado buenos resultados. Por otro lado, contribuye al desarrollo técnico-científico ya que permite gestionar el talento humano en base a competencias y procesos por lo que la propuesta es factible; asimismo, permite solucionar el problema inicial de la empresa de no contar con ningún lineamiento ni estrategias para optimizar su personal.

Conclusiones

- Se hizo un análisis de la base teórica relacionada con la gestión de talento humano para desarrollar una propuesta a partir de los requerimientos que tiene la empresa que maneja este tema de forma limitada.
- La entrevista y observación fueron aplicadas para el diseño de un plan de gestión de talento humano basado en competencias y procesos que permitan mejorar el rendimiento de los colaboradores y posicionar a la empresa.
- El modelo de gestión detalla los procesos de: selección y contratación, así como capacitación, compensaciones y evaluación de desempeño integrando indicadores de seguimiento, con el fin de lograr la optimización de recursos, calidad en los productos y mayor productividad y posicionamiento de la empresa en la localidad y a nivel internacional.
- El criterio profesional de especialistas en esta área determinó la aplicabilidad de la propuesta, su factibilidad y pertinencia, enmarcada en tecnificar los procesos de gestión del personal buscando la consecución de metas empresariales y mejoramiento de las condiciones laborales de los colaboradores internos.

Referencias bibliográficas

- Abril Freire, M. C. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano (Primera ed.). Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <https://doi.org/https://revistas.uta.edu.ec/Books/libros%202019/diseprocgestthh.pdf>
- Alcázar Morán, G. P. (2019). Modelo de Gestión para la Optimización de los Procesos de Contratación de Personal en las Empresas Familiares del Sector Textil en la ciudad de Guayaquil. [Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil].



Amaya, L. (1 de Abril de 2022). Contrato individual de trabajo: qué es, cómo se clasifica y todo lo que debes saber. Contifico: <https://contifico.com/contrato-individual-de-trabajo/>

Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de Administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>

Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Registro Oficial 449. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf

Congreso Nacional. (2005). Código del Trabajo. Registro Oficial Suplemento 167. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Cuasapaz Cando, J. F. (2020). Diseño de un modelo de Gestión por procesos basado en la norma ISO 9001:2015 en la empresa textil ELAN, ubicada en la ciudad de Atuntaqui. Universidad Técnica del Norte, Ibarra. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/10580/2/04%20IND%20264%20TRABAJO%20GRADO.pdf>

Fonseca Mendoza, A. L., Monterrosa López, N. J., & López Juvinao, D. D. (junio de 2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: Breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1), 229-240.

González Núñez, E. d. (2019). Modelo de gestión de recursos humanos para la empresa Comic con Ecuador S.A. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica Israel]. Recuperado de <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2220/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-061.pdf>

<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>

Hidalgo Cedeño, M. d., Romero Zmbrano, M. A., & Pazmiño Chica, V. E. (2019). Capacitación y gestión del talento humano en administración de empresas. *CIENCIAMATRIA (Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología)*, 6(10), 204-222. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.125>

Huertas López, T. E., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión, base científica y práctica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 165-177. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>



Orellana Nirian, P. (5 de Julio de 2020). Evaluación de Desempeño. Economipedia.com: Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/evaluacion-de-desempeno.html>

Pérez, O. (14 de Julio de 2021). 7 compensaciones laborales ás valoradas. PeobleNext: <https://blog.peoplenext.com/7-compensaciones-laborales-mas-valoradas>

Restrepo Mora, S., & Niño Castrillón, V. (2022). Modelo de gestión del talento humano en empresas textiles de la ciudad de Medellín. Universidad Ces. Recuperado de <https://repository.ces.edu.co/handle/10946/5728>

Simbaña Quilca, Á. T. (2019). Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa move industria textil. Ibarra: [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica del Norte]. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9262/1/04%20IND%20180%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

Financiamiento:

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

Nota:

El artículo no es producto de una publicación anterior.