

APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO APRA LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA TEXTIL DICONFTEX.

Autor: Marco Paúl Ortega García¹

Universidad Técnica del Norte, Ibarra, Imbabura

marcdlux@hotmail.com

Resumen. El presente proyecto se lo realizó con el propósito de aplicar un procedimiento para la Planeación del Talento Humano en la empresa DICONFTEX, con el objetivo de tener un buen manejo del talento humano y propiciar mejoras a la empresa antes mencionada.

La deficiencia que se encontró en el desarrollo de la investigación fue que la empresa DICONFTEX no cuenta con un manejo adecuado de la planeación del talento humano, todo esto debido al incumplimiento de los indicadores propuestos, además, de que no cuenta con el personal necesario para poder cumplir el objetivo diario de producción de su producto estrella (calentadores de dama).

Se propone una serie de estrategias técnico organizativas las cuales permitan mejorar el aprovechamiento de la jornada laboral en un 8,13% y que a su vez permitan tener un manejo integral de la planeación del talento humano por medio del cumplimiento de los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral que tendrán unos valores en el rango aceptable y satisfactorio que estarían entre los niveles de un 85 % a 100 %; además del cálculo de la plantilla necesaria, es decir contratar dos operarias más para poder cumplir el objetivo de producción..

Palabras Claves

Planeación del Talento Humano, Gestión del Talento Humano, Cuadro de Mando Integral, Aprovechamiento de la Jornada Laboral.

Abstract. The present project was carried out with the purpose of applying a procedure for Human Talent Planning in the company DICONFTEX, with the aim of having a good human talent management and bring improvements to the aforementioned company.

The deficiency that was found in the development of the research was that the DICONFTEX company does not have an adequate management of the human talent planning, all this due to the non-compliance of the proposed indicators,

in addition, that it does not have the necessary personnel to able to meet the daily production goal of its flagship product (lady heaters).

It proposes a series of technical organizational strategies which allow to improve the use of the working day by 8.13% and which in turn allow for an integrated management of human talent planning by means of compliance with the indicators proposed in the integral scorecard that will have values in the acceptable and satisfactory range that would be between levels of 85% to 100%; in addition to the calculation of the necessary staff, that is to hire two more workers to be able to fulfill the production objective.

Keywords

Human Talent Planning, Human Talent Management, Integral Scorecard, Use of the Labor Day.

1. Introducción

A la planeación del talento humano (PTH) generalmente no se le concede el carácter estratégico requerido, donde se contemplen las necesidades a mediano y largo plazo centrándose el análisis a corto plazo.

El proceso de planeación está restringido a la determinación de las necesidades de personal, sin contemplar la inclusión del cronograma de ejecución de los restantes procesos de la gestión de talento humano (GTH), lo que afecta su carácter sistémico, al no asegurarse el necesario orden y nivel de interrelación de éstos, lo que limita su eficacia y efectividad y, en consecuencia, su impacto en el desempeño de la organización.

La existencia de cargos de perfil estrecho, concebidos sobre la base de las habilidades necesarias y no de competencias, ha caracterizado la planeación hasta la actualidad; lo que impacta negativamente no solo en la propia planeación, al requerirse de más personal, sino también en los otros procesos.

Ausencia de un sistema de control de la planeación que evidencie sus beneficios y en particular, su incidencia en los resultados de la organización.

Lo hasta ahora planteado nos lleva a definir como problema: *La carencia de una concepción integral de la PTH en la empresa textil DICONFTEX que permita obtener los trabajadores competentes que se necesiten en las cantidades y momentos oportunos, con el objetivo de perfeccionar los procesos de la GTH.* Esto constituye un problema técnico que se debe resolver y demanda la aplicación de métodos de igual carácter.

2. Materiales y Métodos

De Miguel Guzmán (2004) pretende brindar una tecnología compuesta por un modelo descriptivo del proceso de PTH y sobre el cual se desarrolla un procedimiento para su ejecución, que persigue como objetivo fundamental lograr la integración de los enfoques sistémicos y estratégicos como rasgos de la GTH, las tendencias más actuales de la PTH, las actividades de TH en un proceso de planeación, evitándose que sea fragmentado e incompleto, integrando los aspectos positivos de los autores consultados y la erradicación de las insuficiencias detectadas; acompañados además por un conjunto de indicadores que permiten evaluar el impacto de estos en la organización.

El modelo seleccionado garantiza el carácter integral de la PTH, al integrarse lo cualitativo, representado por los profesiogramas y las competencias, con la determinación de la cantidad de personal requerido y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales. Además, determina las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal de la organización, así como de la realización oportuna y eficaz de los restantes procesos que integran la GRH.

2.1 FASE I: PREPARACIÓN

En esta fase de preparación se realizó varias reuniones en las cuales se pudo dar a conocer el proyecto a realizarse, donde se ponía los puntos claros en los cuales se necesitaría colaboración de todos los trabajadores para un mejor resultado para el bien de DICONFTEX. Por medio de estas reuniones y de varias visitas a la empresa se logra comprender de una mejor manera el entorno empresarial y laboral de DICONFTEX.

Paso 1: Caracterización de la entidad

En las reuniones antes mencionadas se logró un acuerdo verbal con todos los trabajadores por medio del gerente, en el cual estaban predispuestos a colaborar en todo lo necesario para realizar el proyecto. Por parte del gerente se comprometió a brindar toda la información necesaria para dar continuidad al proceso para mejorar de esta manera DICONFTEX.

Paso 2: Definir responsabilidades

En esta parte no fue necesaria definir responsabilidades debido al tamaño de la empresa y a que el procedimiento a aplicarse fue adaptado para encajar en DICONFTEX.

2.2 FASE II: CONTEXTUALIZACIÓN.

2.2.1 ETAPA 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

Paso 3: Caracterización del entorno

La provincia de Imbabura es considerada una de las más grandes industrias textiles, las empresas textiles de Atuntaqui son una gran competencia para la empresa DICONFTEX, que si bien es cierto cuenta con una planta en el sector mencionado no cumple todas sus labores de producción en el sector, ya que su otra planta se encuentra en Ibarra, las empresas de Atuntaqui se han potencializado muy bien a nivel nacional que son consideradas como el centro industrial de la moda.

Con el pasar del tiempo generaciones fueron las que emprendieron con microempresas que por medio del avance tecnológico lograron hacer de esta ciudad altamente competitiva y productiva en el sector textil.

Paso 4: Caracterización interna

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La empresa textil DICONFTEX se formó en el año 2003, inició como una microempresa familiar, la cual fue fundada por el Ingeniero Textil Fabián Remache, la experiencia obtenida por el fundador en microempresas de este sector ayudaron a que este pequeño microempresario ponga su propio taller en Ibarra.

Esta microempresa se dio a conocer en el mercado dando servicio de maquila a microempresas importantes de la zona de Atuntaqui, se inició con tres máquinas y dos personas, esto fue hasta el año del 2005.

En el 2010 la microempresa llegó a contar con 18 trabajadores y 20 máquinas, la cual hoy en día por las diferentes leyes de gobierno cuenta con 11 trabajadores incluyendo vendedora y Gerente Propietario, esto se dio ya que sufrió una gran quiebra empresarial, debido a la competencia en el mercado.

- **Misión**

DICONFTEX S.A es una empresa ecuatoriana ubicada en la ciudad de Ibarra, que se dedica a la producción, comercialización y prestación de servicios relacionados al

ámbito de la moda a nivel nacional, siendo la calidad y la innovación la esencia de nuestros productos, lo que permite satisfacer las expectativas de nuestros clientes y garantizar nuestro crecimiento.

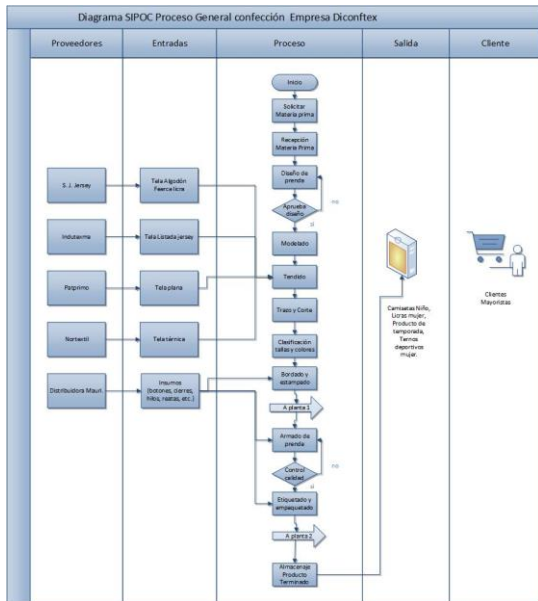
• **Visión**

En el año 2030 DICONFTEX S.A tendrá una de las 10 marcas de moda más reconocidas a nivel nacional, por la calidad e innovación de sus productos, esto como resultado del talento de su personal y la tecnología de punta.

Análisis FODA

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Variación de Producto	5		Concentración toma de decisiones	3	
Cumplimiento requisitos legales	5		Plantas Alejadas	2	
Personal Capacitado	4		Innovación de Productos/Servicios	2	
Variación Proveedores	4		Instalaciones no adecuadas	1	
Máquina Adecuada	4				
Calidad de Productos/Servicios	4				
Total	26		Total	8	
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Realizar ventas directas al consumidor final	5		competencia desleal	4	
posicionamiento Marca	4		Inestabilidad económica	3	
Cobertura Internacional	3		Inestabilidad jurídica	2	
Competir mercados más exigentes	3				
Total	15		Total	9	

Diagrama Sipoc



Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral.

$$AJL = P_{aj} * 100 = 88,03\%$$

2.2.2 ETAPA 2: DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE TALENTO HUMANOS

Paso 5: Diseño del cuadro de mando integral

En función de los objetivos estratégicos establecidos para el área y los procesos fundamentales que en ésta se ejecutan, así como sus principales clientes y su impacto económico, se propone el establecimiento de un CMI para el TH, tal y como se muestra en la tabla 5.

El cuadro de mando integral de talento humano está compuesto por una perspectiva que va enfocada al proceso como tal.

- La de procesos: evalúa los principales procesos que conforman la GTH.

En esta perspectiva se resumen las variables relacionadas con la GTH y con las que de una u otra forma la PTH guarda relación. Los indicadores en ellas propuestos deben ser utilizados en función de las peculiaridades de cada entidad, excluyéndose o agregándose los que se consideren pertinentes. A continuación, se profundiza en indicadores que la integran:

Perspectiva de procesos

Los indicadores que se consideran en esta perspectiva se vinculan con los resultados más significativos de los procesos que tradicionalmente integran la GTH, entre ellos están: Inventario de personal, Análisis y Descripción de Cargos u Ocupaciones (ADCO), Planeación, Selección, Evaluación del desempeño, Formación, Recompensa, Seguridad e Higiene Ocupacional (SHO) y Sistema de trabajo.

2.2.3 ETAPA 3: AJUSTE DE LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Paso 6: Análisis de los resultados del cuadro de mando integral

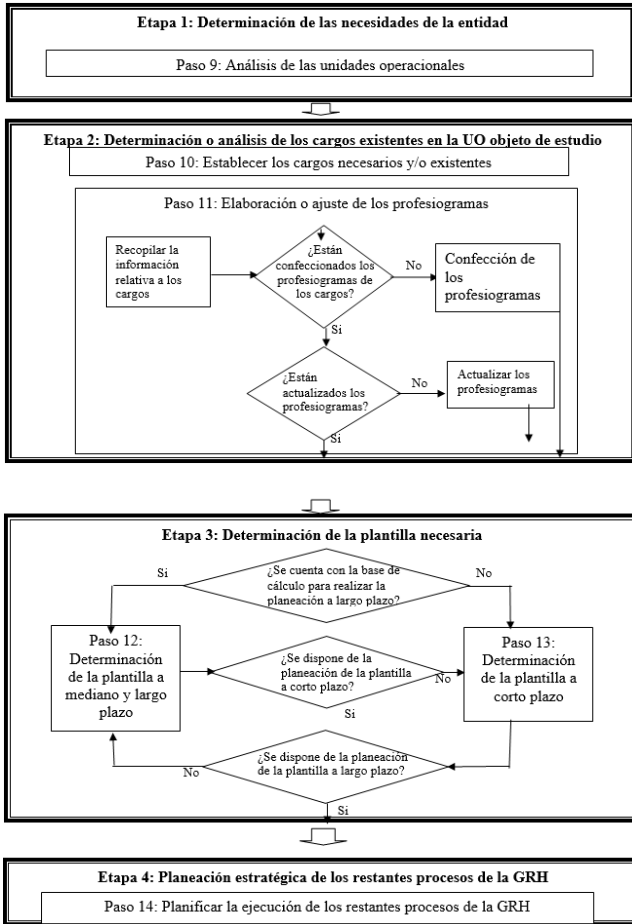
Tabla 1 Aplicación CMI

Perspectiva de Procesos					
Concepto	Indicador	Nivel de referencia			
		D	A	S	AS
Inventario de personal	IIP	0			
ADCO	IADCO	0			
Planeación	IP	0			
Selección	IS		75%		
Evaluación del desempeño	IED	0			

Formación	IF	0			
Recompensa	IR	0			
SHO	ISHO		83.3%		

Leyenda: D: Deficiente A: Aceptable S:
Satisfactorio AS: Altamente satisfactorio

2.3 FASE III: PROYECCIÓN DE TALENTO HUMANO



Resultados

	ACTUAL	PROPUESTA	MEJORAS
Aprovechamiento de la Jornada laboral	AJL 88%		96,16%
	TDNP=2,56 %	Al ser tiempos reglamentados, estos no pueden ser sometidos a medidas técnico organizativas	
	TIRTO=1,28 %		
	TINR 5,56 %	Realizar un manual de funciones de cada uno de los puestos. Socializar las funciones que debe	5,56 %

		cumplir cada colaborador.	
	TITO=2,99 %	Realizar asignación de una sola maquina por trabajador. Realizar una planificación de la producción y evitar cambios en sistemas y métodos de trabajo imprevistos.	2,99 %
	TIDO= 3,42 %	Elaborar un locker para poder colocar los celulares al momento de ingreso a la empresa. Restringir el uso del Wi-Fi dentro de las instalaciones.	3,42 %
Indicadores Cuadro de Mando Integral	IIP = 0%	Proponer y recolectar la información necesaria de todos los trabajadores de DICONFTEX. Elaboración de una ficha con los datos antes recolectados para poder realizar el cálculo del índice.	100%
	IADCO = 0%	Evaluación de todos los puestos de trabajo. Identificar las necesidades y obligaciones de cada uno de los puestos. A partir de la información recolectada elaborar los profesiogramas para una mejor GTH, y para poder calcular el índice mencionado.	100%
	IP = 0%	Realizar una planificación de actividades relacionadas con el Talento Humano, como puede ser capacitaciones evaluaciones de personal etc. que permitan tener los datos suficientes para poder cumplir el indicador.	100%
	IS = 75%	Llevar información referente al personal aspirante y al personal seleccionado para poder calcular el índice de selección.	100%
	IED = 0%	Planificar y realizar una evaluación de desempeño a todo el personal con el fin de conocer los niveles en los que realizan su trabajo.	100%
	IF = 0%	Realizar identificación de competencias necesarias para cada puesto de trabajo. Realizar un análisis de datos de diferentes capacitaciones sobre competencias nuevas adquiridas en el puesto de trabajo.	100%
	IR = 0%	Identificar los medios de recompensa no utilizados. Aplicar los medios de recompensa identificados previamente para lograr un mejor desempeño individual y de la GTH.	100%

	ISHO = 83,33%	Realizar la evaluación a los puestos de trabajo con el fin de determinar cuáles de los puestos son adecuados para realizar el trabajo por parte de los operadores. Realizar planes de mejoras en los puestos de trabajo que no son adecuados.	100%
Cargos necesarios o Existentes	Existen 11 puestos de trabajo los cuales fueron evaluados.	Según el criterio del investigador los puestos de ventas y secretaria se pueden fusionar en un solo cargo y el del empacador y encargado de corte de la misma manera.	
Plantilla a corto y mediano y largo plazo	Costurera 1 = 89,2025 u. Costurera 2 = 65,0787 u. Costurera 3 = 104,7754 u. Costurera 4 = 57,8406 u. Encargada acabados = 63,3918 u.	Realizar la contratación de dos nuevas costureras con el fin de lograr cumplir con el objetivo de producción diaria planificada. Y como se explica en la determinación de la plantilla fusionar los cargos mencionados.	Cumplir producción planificada diaria

3. Conclusiones

- A fin de sustentar la presente investigación se recolectó y analizó toda la información teórico-referencial sobre la base de las tendencias actuales de la planeación del talento humano, lo cual permitió obtener los fundamentos necesarios para seleccionar el procedimiento a utilizar.
- Luego de realizar el estado del arte sobre la planeación del talento humano, se escogió el procedimiento propuesto por Miguel Guzmán y Sánchez Rodríguez, 2004 el cual cuenta con 4 fases con diferentes pasos cada una. Mismo que se aplicó parcialmente en la empresa DICONFTEX, por motivos de la realidad de la misma.
- Al aplicar el procedimiento propuesto por Miguel Guzmán y Sánchez Rodríguez, 2004 se pudo evidenciar que DICONFTEX no cuenta con una Planeación del Talento Humano, por las siguientes causas: la empresa no cuenta con el personal necesario para poder cumplir la producción diaria planificada. DICONFTEX no controla los procesos de la GTH de forma proactiva, ya que a excepción del índice de selección y el índice de seguridad e higiene ocupacional los demás indicadores son de 0% de cumplimiento.

- Luego del análisis de resultados se pudo identificar las posibles mejoras, las cuales se lograrían por medio del uso de las propuestas dadas en la tabla 19, el aprovechamiento de la jornada laboral aumentaría un 8,13% o sea, un total de 96,15 %; además, se lograría cumplir los índices propuestos en el cuadro de mando integral a unos valores que se encontrarían en el rango aceptable y satisfactorio que estarían entre los niveles de un 85 % a 100 %, con lo que respecta a la plantilla se plantea fusionar dos puestos de trabajo y con esos recursos contratar dos operarias más con el fin de cumplir la producción diaria planificada.

Referencias Bibliográficas

- Fernández López, J. (2005). *Gestión por Competencias Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid.
- Alvarez López, L. (s.f.). *Cargos u ocupaciones y puesto de trabajo ¿Son sinónimos?*. Obtenido de <http://www.ilustrados.com/>
- Avilés Pino, E. (s.f.). *Enciclopedia del Ecuador*. Obtenido de Enciclopedia del Ecuador: <http://www.encyclopediadelecuador.com/historia-del-ecuador/ministerio-trabajo-recursos-humanos/>
- Castejón Fernández de Gamboa, S. (2005). *Dirección estratégica y medición de la gestión de recursos humanos*. .
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.
- Cruz, K. (28 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-para-la-planificacion-del-recurso-humano/>
- Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Segunda edición corregida y ampliada*. . Academia.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Cuesta Santos, A. (2012). *Gestión de Recursos Humanos con Enfoque Estratégico*. Barranquilla.
- De Miguel Guzmán, M. y Sánchez Rodríguez, A. . (2004). *Tecnología integral para la GRH con base en Competencias*. . Cuba.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.

- Dessler, G. (s.f.). *Administración de Personal*.
- Dolan , S. L., Valle Cabrera, R., Jackson , S. E., & Schuler, R. S. (2008). *La Gestión de los Recursos Humanos Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid.
- ERNTS & YOUNG Consultores. (2011). *Manual del Director de Recursos Humanos Gestión por Competencias*.
- Fundipe . (2004). *Cuadro de Mando e Indicadores para la gestión de personas*. Price Waterhouse Coopers, (fundación para el desarrollo de la formación de recursos humanos). .
- García Tenorio, J., & Sabater Sánchez, R. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thompon.
- Gómez Mejías, L. R. (2000). *Gestión de recursos humanos (6ta reimpresión)*. . Madrid, España: Prentice Hall.
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Planificación y Gestión de Recursos Humanos*. Bogotá: ICB Editores.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. . (2002). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mondy , W. R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación .
- Niebel, B., & Freivalds, A. (2014). *Ingeniería Industrial de Niebel Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo*. McGRAW HILL.
- Nogueira Rivera, D. y Medina León, A. (2004). *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. Cuba: Pueblo y educación.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. Málaga: Vértice.
- Puchol, L. (s.f.). *Dirección y Gestion de Recursos Humanos*.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. CENGAGE .
- Snell , Scott A.; Bohlander, George. (2013). *Administración de Recursos Humanos*.
- Tejedo Javier, Iglesias Miguel. (2012). *Operaciones Administrativas de los Recursos Humanos*. MACMILLAN Profesional.
- Terlizzi, M. (2015). El Líder de Recursos Humanos. *Ekos*, 30-31.