



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## **TÍTULO: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA TEXTIL ``DICONFTEX``.<sup>1</sup>**

**Autores:**

**MSc. Carlos Alberto Machado Orges**

Ingeniero Industrial y Master en Ingeniería Industrial "Mención Producción"

Correo electrónico: camachado@utn.edu.ec

Docente investigador en la Universidad Técnica del Norte, UTN

**Marco Paúl Ortega García**

Ingeniero Industrial

Correo electrónico: mportegag@utn.edu.ec

Universidad Técnica del Norte

**Leandro L. Lorente Leyva**

Ingeniero Mecánico. Máster en Diseño y Fabricación Asistida por Computadora

Correo electrónico: llorente@utn.edu.ec

Docente investigador de la Universidad Técnica del Norte, UTN

**MSc. Yackleem Montero Santos**

Ingeniero Industrial. Máster en Ingeniería Industrial Mención: Producción

Docente investigador en la Universidad Técnica del Norte, UTN

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Alberto Machado Orges, Marco Paúl Ortega García, Leandro L. Lorente Leyva y Yackleem Montero Santos (2018): "Aplicación de un procedimiento para la planeación del talento humano en la empresa textil ``DICONFTEX``", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/talento-humano-diconftex.html>

---

<sup>1</sup> El artículo es un resumen y tiene como fuente el informe de tesis `` Aplicación de un procedimiento para la planeación del talento humano en la empresa textil DICONFTEX``, realizado por los autores *Ortega García, MP y Machado Orges, CA.* (2018), alojado en el repositorio de la Universidad Técnica del Norte



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## Resumen

El presente proyecto se realizó con el propósito de aplicar un procedimiento para la Planeación del Talento Humano en la empresa DICONFTEX, con el objetivo de tener un óptimo manejo del talento humano y propiciar mejoras a la empresa antes mencionada. La deficiencia que se encontró en el diagnóstico de la investigación es que la empresa DICONFTEX no contaba con un manejo adecuado de la planeación del talento humano. Todo esto, se evidenció en los indicadores de control; además, la empresa no cuenta con el personal pertinente y necesario para cumplir con su misión. Se selecciona el procedimiento De Miguel Guzmán y Sánchez Rodríguez, 2004, el cual se escogió debido a que garantiza el carácter integral de la PTH, al integrar lo cualitativo y cuantitativo en cuestión de la planeación del talento humano. Ambos perfiles representados por los profesiogramas y las competencias, por un lado, y la determinación de la cantidad y calidad del personal requerido en los momentos oportunos, y los procesos que aseguran el desarrollo de las competencias y objetivos individuales y organizacionales por el otro lado.

Una vez aplicado la metodología escogida, se propone una serie de estrategias técnico-organizativas las cuales permitirán 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.

Además, 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 del 85 % al 100 %; conjuntamente con el cálculo de la plantilla necesaria, es decir contratar dos operarias más para poder cumplir el objetivo de producción.

## Palabras claves:

### Palabras Claves:

1. Planeación del Talento Humano
2. Gestión del Talento Humano
3. Cuadro de Mando Integral
4. Aprovechamiento de la Jornada Laboral
5. Muestreo de observaciones instantaneas
6. Cronometraje.

**Clasificación JEL:** D61, L23, O22, M11

## Summary

The present project was carried out with the purpose of applying a procedure for the Planning of Human Talent in the DICONFTEX company, with the objective of having an optimal human talent management and promoting improvements to the company. The deficiency found in the diagnosis of the research was that the DICONFTEX company did not have an adequate management of human talent planning. All this, due to the non-compliance of the proposed indicators; in addition, that he did not present the necessary personnel to meet the daily production goal of his flagship product (lady heaters).

The procedure of Miguel Guzmán and Sánchez Rodríguez, 2004, is chosen, which is why it was chosen because it guarantees the integral nature of the PTH, by integrating the qualitative, represented by the professions and competencies, with the determination of the number of personnel required and the processes that ensure the development of individual and organizational competences and objectives.

Once the chosen methodology has been applied, a series of technical organizational strategies are proposed, which allow improving the use of the working day by 8.13% and which in turn allow for an integrated management of human talent planning.

In addition, through compliance with the indicators proposed in the balanced scorecard that will have values in the acceptable and satisfactory range that would be between the 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.

**Key word:** Human Talent Planning, Human Talent Management, Integral Scorecard, Use of the Labor Day, Sampling of instant observations, Timing.

## **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.

## **Método**

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 GTH. El procedimiento cuenta con cuatro fases con sus diferentes etapas cada una, lo cual se puede evidenciar en el Anexo 1.

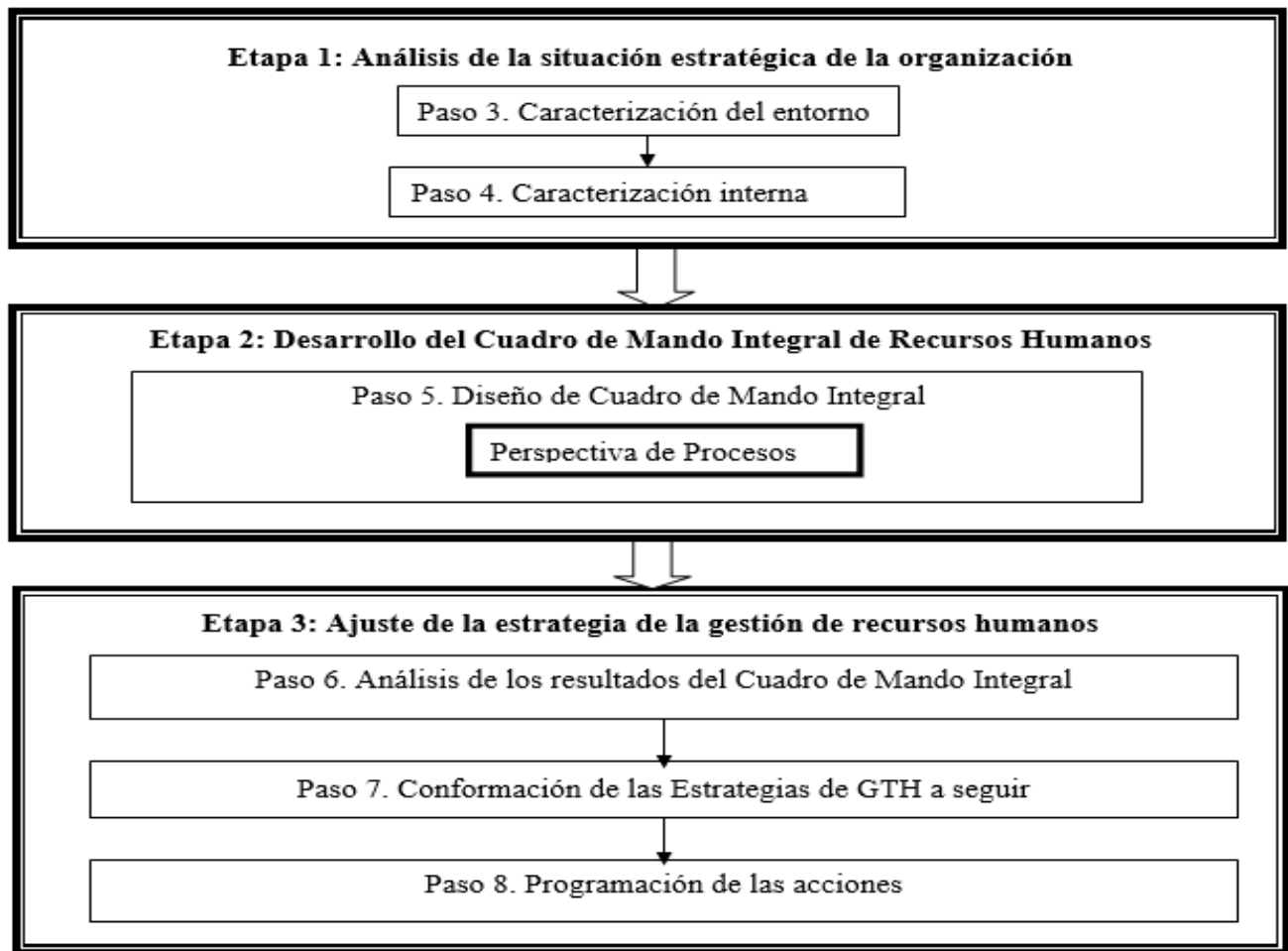
### **1. FASE 1: PREPARACIÓN**

Objetivos: Lograr la familiarización con la entidad, sus procesos y recursos humanos, así como producir el comprometimiento necesario en el personal de la entidad y capacitar a este para su contribución en la ejecución de las restantes etapas del procedimiento. Por último, confeccionar la programación de la ejecución de las etapas subsiguientes. Esta fase cuenta con dos pasos:

- **Paso 1: Caracterización de la entidad.**
- **Paso 2: Definir responsabilidades.**

### **2. FASE 2: CONTEXTUALIZACIÓN**

Objetivo: Asegurar la correspondencia entre las demandas estratégicas de la organización y las posibilidades de mejora de la calidad, de la fuerza de trabajo en específico y de la GTH de forma general; con las acciones posteriores de planeación de los recursos humanos. Esta fase cuenta con las etapas y pasos que se puede observar en la figura 1.



**Figura 1** Procedimiento Específico para la Fase de Contextualización (De Miguel Guzmán, M. 2006).

### **2.1. Etapa 1: Análisis de la situación estratégica de la organización**

#### **Paso 3: Caracterización del entorno**

Se debe determinar, la forma en que los factores externos podrían influir sobre el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como: relación con los proveedores, oferta y demanda de empleo; son aspectos importantes dentro de la contextualización.

#### **Paso 4: Caracterización interna**

Se deben determinar las características internas de la organización que influyen en el grado de contribución de la GTH a los lineamientos estratégicos, tales como características de la fuerza de trabajo, tecnología, grupos de interés, cultura organizacional, filosofía de la dirección, misión, visión, objetivos y presupuesto disponible; son otros aspectos obligatorios que se deben considerar en esta etapa.

### **2.2. Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos 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.

#### **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:

#### **Índice de inventario de personal (IIP)**

$$IIP = \left[ 1 - \left( \frac{\text{Datos a adicionar}}{\text{Datos contemplados} + \text{Datos a adicionar}} \right) \right] * \text{coeficiente de ajuste} * 100$$

**Ecuación 1 IIP**

Donde:

Datos a adicionar: son aquellos datos hasta ese momento no contemplados en el inventario y que la práctica demuestre su necesidad.

Datos contemplados: Son los datos que el inventario de personal contempla.

Coeficiente de ajuste: adopta valores de 0.8 si el inventario de personal no está automatizado y se considera necesario y factible que lo esté y de 1 si está automatizado o no lo está, pero no se considera necesario o factible.

#### **Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones (IADCO)**

$$IADCO = \left[ 1 - \left( \frac{\text{Total de cargos a modificar}}{\text{Total de cargos}} \right) \right] * 100$$

**Ecuación 2 IADCO**

#### **Índice de planeación (IP)**

$$IP = \left\{ 0,5 * \left[ \frac{VMn}{VMy} \right] + 0,5 * \left[ \left( \frac{AR - ARnP}{AP} \right) * \left( 1 - \frac{AA}{AR} \right) \right] \right\} * 100$$

**Ecuación 3 IP**

Dónde: VMn: valor menor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

VMy: valor mayor entre la cantidad de personal existente y la requerida.

AR: actividades realizadas.

ARNP: actividades realizadas no planificadas.

AP: actividades planificadas.

AA: actividades atrasadas.

#### **Índice de selección (IS)**

$$IS = \left( \frac{\text{Trabajadores que vencieron el período de prueba}}{\text{Trabajadores seleccionados}} \right) * 100$$

**Ecuación 4 IS**

#### **Índice de evaluación del desempeño (IED)**

$$IED = \left( \frac{\sum_{i=1}^m \text{trabajador}_i \text{ evaluado de bien (B) + trabajador}_i \text{ evaluado de excelente (E)}}{\text{Total de trabajadores}} \right) * 100$$

**Ecuación 5 IED**

#### **Índice de formación (IF)**

$$IF = \left( \frac{\sum_{t=1}^k \left( \frac{TCD_t}{TCRC_t} \right)}{k} \right) * 100$$

**Ecuación 6 IF**

Donde:

TCDt: Total de competencias que domina el trabajador t.

TCRCt: Total de competencias exigidas por el cargo donde se desempeña el trabajador t.

k: Total de trabajadores de la organización.

#### **Índice de recompensa (IR)**

$$IR = \left( \frac{\text{Elementos utilizados para la recompensa}}{\text{Elementos utilizados para la recompensa} + \text{Elementos identificados pero no utilizados}} \right) * 100$$

**Ecuación 7 IR**

#### **Índice de seguridad e higiene ocupacional (ISHO)**

$$ISHO = \left( \frac{\text{Cantidad de puestos evaluados de bien}}{\text{Total de puestos evaluados}} \right) * 100$$

**Ecuación 8 ISHO**

### **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**

Se debe proceder al análisis de cada uno de los indicadores para determinar las principales fortalezas y debilidades de la GTH y las desviaciones respecto a la estrategia de la organización, en función de los niveles de referencias establecidos.

#### **Paso 7: Conformación de las estrategias de GTH**

A partir de los resultados del paso anterior, el análisis de la estrategia de la organización y mediante el trabajo en grupo del área de recursos humanos y del consejo de dirección, se diseñarán las estrategias necesarias para facilitar que el desarrollo de los procesos de la GTH a garantice que se cuente con los trabajadores necesarios y competentes, capaces de propiciar la satisfacción y lealtad de los clientes; todo ello mediante el uso óptimo de los recursos económicos, en consonancia con las estrategias de la organización. De igual forma se deben definir las políticas que se deben seguir en la gestión de los recursos humanos.

#### **Paso 8: Programación de las acciones para cumplir las estrategias establecidas**

Para asegurar que las estrategias se materialicen, se deberán fijar las acciones que aseguren su implantación; concluyendo esta fase con el diseño de un plan de acción donde se contemplen la acción, el responsable, la fecha de cumplimiento, el modo de control y el resultado esperado.

### **3. FASE 3: PROYECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

Objetivos: Determinar cualitativa y cuantitativamente las necesidades de personal y programar los procesos requeridos para asegurar la obtención, mantenimiento y mejora del personal, con las competencias necesarias en el momento oportuno, de manera que se garantice el desarrollo eficaz de la organización.

#### **3.1. Etapa 1: Determinación de las necesidades de la entidad**

##### **Paso 9: Análisis de las unidades operacionales (UO)**

Una vez identificadas las diferentes UO se deben establecer las competencias de procesos (Delgado Domingo, 2000; Sánchez Rodríguez, 2003) de cada una de ellas. Esta vez se trabajará fundamentalmente con el personal más calificado y con mayor experiencia en el proceso que se analice y los miembros más expertos de la organización.

#### **3.2. Etapa 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio**

##### **Paso 10: Establecer los cargos necesarios y/o existentes**

El establecimiento de los cargos necesarios se realizará mediante la determinación de las funciones que se deben desarrollar en el área, la valoración de las posibilidades de fusionar éstas en un mismo cargo o

la necesidad de separar las mismas en cargos diferentes, de acuerdo con su naturaleza y volumen y los resultados que se hayan vislumbrado en la fase de previsión, puesto que, en función de estos, puede que los cargos:

Desaparezcan por no ser necesarios (D)

Cambien o se transformen (C)

Permanezcan igual (P)

Emerjan como nuevos (E)

### **Paso 11: Elaboración o ajuste de los profesiogramas**

Se procederá al ajuste de estos, en caso de existir, de acuerdo con las previsiones futuras, las nuevas competencias que se deben incorporar y deficiencias encontradas en la fase de contextualización. En caso de estos no encontrarse elaborados se deberán confeccionar los mismos mediante el procedimiento planteado por De Miguel Guzmán y Sánchez Rodríguez, 2004.

### **3.3.Etapa 3: Determinación de la plantilla necesaria**

La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los tres períodos de tiempo: largo, medio y corto.

### **Paso 12: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo**

Si se dispone de una base de cálculo fiable para la determinación de las necesidades cuantitativas de personal a largo y mediano plazo, además de los resultados de la previsión, se debe estimar las necesidades futuras (cualitativas y cuantitativas) de personal, sustituyendo en la base de cálculo las variables sujetas a cambio con sus valores pronosticados. Si, por el contrario, no se cuenta con la base de cálculo o no se considera fiable la misma; se recomienda intercambiar, de modo ocasional, el desarrollo de los pasos 12 y 13, para asegurar que el paso 13 proporcione los indicadores de cálculo de las necesidades de personal para cada cargo.

### **Paso 13: Determinación de la plantilla a corto plazo**

Se propone para el cálculo de la plantilla a corto plazo las expresiones expuestas por Cuesta Santos (1999) para la planeación de los TH, el cual parte de definir algunos conceptos fundamentales para el cálculo de la misma:

$$P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = \text{Déficit}$$

**Ecuación 9** Déficit de personal

$$P.A. - P.O.E. = \text{Excedencia}$$

**Ecuación 10** Excedencia de personal

Donde:

Déficit: necesidad de recursos humanos que se necesita incorporar.

Excedencia: necesidad de recursos humanos que se necesita extraer.

P.O.E. (Plantilla objetiva existente): aquella existente que se considera idónea en cualidades o competencias dentro de la plantilla actual.

P.P.P.O.E. (pérdidas previsibles de la P.O.E): pérdidas de la plantilla idónea debido a: jubilaciones, rotaciones externas e internas previstas, entre otras.

P.A. (Plantilla actual): total de recursos humanos en la plantilla.

P.O.P. (Plantilla objetiva proyectada o calculada.): cantidad de personal que debe existir, la necesidad en cantidad y cualidades o idoneidad para asumir los cargos de trabajo en el escenario estratégico contemplado.

### **3.4.Etapa 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH**

Objetivo: Planear la realización de los restantes procesos de la GTH.

#### **Paso 14: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GTH**

Concluido los pasos anteriores, se planifican los restantes procesos de la GTH encargados de responder a los requerimientos de la organización en términos de TH, entre los que se encuentran: reclutamiento y selección de nuevo personal, formación y promoción del existente, etcétera; de manera que aseguren el desarrollo sin traumas, del flujo de los TH.

### **4. FASE 4: IMPLANTACIÓN Y AJUSTES**

Objetivos: Implantar lo proyectado y mantener el control para determinar posibles desviaciones y evaluar el impacto de las medidas aplicadas para realizar los ajustes necesarios.

#### **Paso 15: Implantación de lo planificado**

En este paso se aplica lo planificado y se mantiene el control de las acciones, de modo que se puedan realizar los ajustes necesarios según la práctica lo demande.

#### **Paso 16: Evaluación del impacto de la PTH**

La actividad de PTH vista en su enfoque integral, influye en mayor o menor medida en todas las funciones de la GTH; por ello, al evaluar el impacto de la misma, se deben evaluar los cambios en los indicadores que conforman el CMI para la GTH. Como se puede apreciar, esta fase culmina donde comienza la fase de Contextualización, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo de planificación.

Por último, debe destacarse que no existe un límite que permita detener el procedimiento descrito, ya que las metas evolucionan en la medida que los niveles preventivos vayan superándose.

### **Resultados**

A continuación, se detalla la aplicación del procedimiento seleccionado en la empresa textil DICONFTEX.

#### **Fase 1. 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.

#### **Fase 2. Contextualización**

##### **Etapas 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.

#### **Paso 4: Caracterización interna**

Descripción general de la empresa.

**Tabla 1** Descripción Empresa

<b>Nombre Comercial:</b>	Diconftex S.A.
<b>Parroquia:</b>	Caranqui
<b>Cantón:</b>	Ibarra
<b>Clasificación:</b>	Industria manufacturera textil
<b>Principales productos o servicios:</b>	Prendas de vestir para damas, caballeros y niños



<b>Mercado:</b>	Nacional y Exportación
-----------------	------------------------

## Filosofía Organizacional

### • 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
Variedad de Producto	5		Concentración toma de decisiones	3	
Cumplimiento requisitos legales	5		Plantas Alejadas	2	
Personal Capacitado	4		Innovación de Productos/Servicios	2	
Variedad Proveedores	4		Instalaciones no adecuadas	1	
Maquinaria Adecuada	4				
Calidad de Productos/Servicios	4				
<b>Total</b>	<b>26</b>		<b>Total</b>	<b>8</b>	
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				
<b>Total</b>	<b>15</b>		<b>Total</b>	<b>9</b>	

**Figura 2** Análisis FODA

## Evaluación situación actual DICONFTEX.

Para realizar la evaluación de la DICONFTEX se escogió el método de muestro de observaciones instantáneas por medio de la utilización del software Medtrab, el cual nos ayudara a determinar algunos datos sobre la empresa. Luego de haber realizado las 100 primeras observaciones en diferentes tiempos aleatorios se ingresaron los datos en el software antes mencionado dando como resultado que se necesitan 234 observaciones, es decir 134 más de las que se realizó. Las cuales fueron realizadas en dos días siguientes; se ingresan los datos de las 234 observaciones y se consigue los siguientes resultados:

**Tabla 2** Resumen MOI

Día	TO	TPC	TS	TDNP	TIRTO	TTNR	TITO	TIDO	TIOC	TIC	TINE	Tamaño
1	70	1	15	3	2	5	2	2	0	0	0	100
2	48	0	8	2	1	5	3	3	0	0	0	70
3	44	1	10	1	0	3	2	3	0	0	0	64

Determinación del aprovechamiento de la jornada laboral.

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

Se puede concluir que en la empresa DICONFTEX se tiene un 88,03 % de aprovechamiento de la jornada laboral lo cual es aceptable pero que aún podemos mejorar con algunas estrategias técnico-organizativas que permitan reducir las interrupciones y tiempos improductivos.

## Etapa 2: Desarrollo del cuadro de mando integral de recursos humanos

### Paso 5 y 6: Diseño y análisis de resultados del cuadro de mando integral

Se realiza la aplicación de las fórmulas para determinar la situación actual de DICONFTEX.

**Tabla 3. Cuadro de Mando Integral (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%		

## Etapa 3: Ajuste de la estrategia de la gestión de los recursos humanos

### Paso 7: Conformación de las estrategias de GTH

- **Estrategias para Índice de inventario de personal (IIP)**

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.

- **Estrategias Índice del análisis y descripción de cargos u ocupaciones (IADCO)**

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.

- **Índice de selección (IS)**

Llevar información referente al personal aspirante y al personal seleccionado para poder calcular el índice de selección.

- **Índice de evaluación del desempeño (IED)**

Realizar una evaluación de desempeño a todo el personal con el fin de conocer los niveles de desempeño de cada uno en su puesto de trabajo.

- **Índice de formación (IF)**

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.

- **Índice de recompensa (IR)**

Identificar los medios de recompensa no utilizados.

Aplicar los medios de recompensa identificados previamente para lograr un mejor desempeño individual y de la GTH.

- **Índice de seguridad e higiene ocupacional (ISHO)**

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.

### **Fase 3: Proyección de talento humano**

#### **Etapas 1: Determinación de las necesidades de la entidad**

#### **Paso 9: Análisis de las unidades operacionales (UO)**

**Tabla 4** Análisis unidades operacionales

<b>UNIDADES OPERACIONALES</b>	<b># De Cargos Existentes</b>	<b>Análisis de cargos</b>
<b>Abastecimiento de Materia prima</b>	<b>1</b>	Existe un solo puesto el cual es denominado bodeguero y es el encargado de inventarios de M.P.
<b>Trazo y corte</b>	<b>1</b>	Existe un solo puesto que realiza el trazo y corte de las piezas de las prendas de vestir.
<b>Estampado y Bordado</b>	<b>1</b>	Existe un solo puesto de trabajo que es el encargado de realizar los diferentes estampados y bordados.
<b>Confección</b>	<b>1</b>	Existe un solo puesto de trabajo que es la costurera que realiza la confección de la prenda de vestir.
<b>Etiquetado y Empaquetado</b>	<b>1</b>	Existe un cargo el de Etiquetado y aparte el de empaquetado.
<b>Administración</b>	<b>3</b>	En esta parte se encuentra el gerente y la secretaria.

#### **Etapas 2: Determinación o análisis de los cargos existentes en la UO objeto de estudio**

#### **Paso 10: Establecer los cargos necesarios y/o existentes**

**Tabla 5** Cargos necesarios

<b>Colaboradores de Fábrica "DICONFTEX"</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>CARGOS DICONFTEX</b>	
<b>Área Administrativa</b>	Gerente	P
	Ventas	D
	Secretaria	C
<b>Área de Producción</b>	Costurera 1 (Máquina Recta)	P
	Costurera 2 (Máquina Recta)	P
	Costurera 3 (Máquina Overlock)	P
	Costurera 4 (Máquina Overlock)	P

	Bordador Estampador	P
	Encargado de corte	C
Área de acabados	Empacadora	D
Bodega	Bodeguero	P

Desaparezcan por no ser necesarios (D)  
Permanezcan igual (P)

Cambien o se transformen (C)  
Emerjan como nuevos (E)

### Etapa 3: Determinación de la plantilla necesaria

La determinación de la plantilla necesaria se realiza para los tres períodos de tiempo: largo, medio y corto.

#### Paso 12: Determinación de la plantilla a largo y medio plazo

Por medio de las ecuaciones del paso 13 se logra también determinar la plantilla a largo y mediano plazo, es decir la plantilla objetiva planificada es de 11 colaboradores tomando en cuenta que se reemplazará dos puestos administrativos por puestos operarios.

#### Paso 13: Determinación de la plantilla a corto plazo

Se realiza el cálculo por medio de las ecuaciones 9 y 10 propuestas por Cuesta Santos (1999).

**P.O.P. - (P.O.E. - P.P.P.O.E.) = Déficit**

$11 - (9 - 0) = 2 \text{ Déficit}$

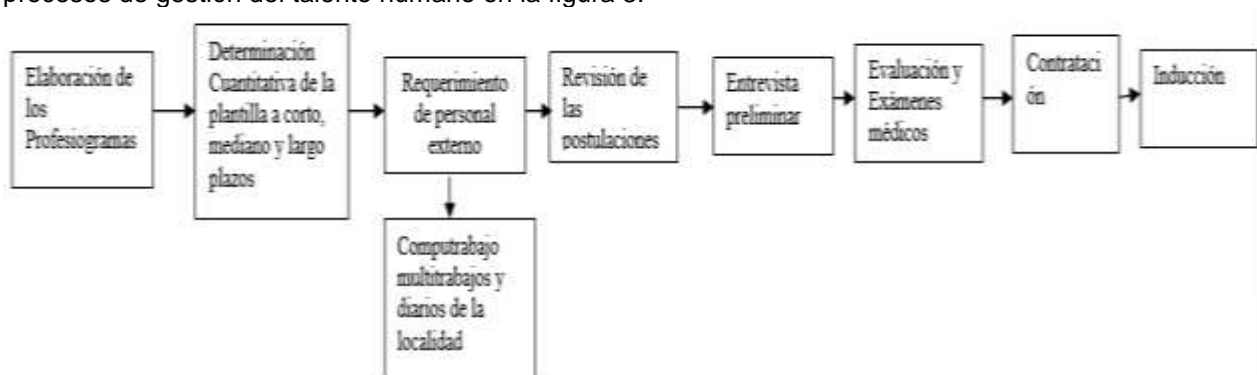
$P.A. - P.O.E. = \text{Excedencia}$

$11 - 9 = 2 \text{ Excedencia}$

### Etapa 4: Planeación estratégica de los restantes procesos de la GTH

#### Paso 14: Planificar la ejecución de los restantes procesos de la GTH

Debido a que esto es una propuesta el gerente encargado deberá analizar si es necesario su implantación en la empresa DICONFTEX; sin embargo, dejamos un proceso a seguir para los restantes procesos de gestión del talento humano en la figura 3.



**Figura 3** Procesos GTH

Propuesta para DICONFTEX

**Tabla 6** Propuesta DICONFTEX

	ACTUAL	PROPUESTA	MEJORAS
<b>Aprovechamiento de la Jornada laboral</b>	<b>AJL 88%</b>		96,16%
	TDNP=2,56 %	Al ser tiempos reglamentados, estos no pueden ser sometidos a medidas técnico-organizativas	
	TIRTO=1,28 %		
	TTNR 5,56 %,	Realizar un manual de funciones de cada uno de los puestos. Socializar las funciones que debe cumplir cada colaborador.	5,56 %
	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 %
<b>Indicadores Cuadro de Mando Integral</b>	<b>IIP = 0%</b>	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.	<b>100%</b>
	<b>IADCO = 0%</b>	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.	<b>100%</b>
	<b>IP = 0%</b>	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%
	<b>IS = 75%</b>	Llevar información referente al personal aspirante y al personal seleccionado para poder calcular el índice de selección.	100%
	<b>IED = 0%</b>	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%
	<b>IF = 0%</b>	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%

	<b>IR = 0%</b>	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%
	<b>ISHO = 83,33%</b>	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%
<b>Cargos necesarios o Existentes</b>	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.	
<b>Plantilla a corto y mediano y largo plazo</b>	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

### Conclusiones

1. A fin de sustentar la presente investigación se recolectó y analizó 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.
2. 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, el cual garantiza el carácter integral de la PTH.
3. 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.
4. 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 6, el aprovechamiento de la jornada laboral aumentaría un 8,13% o sea, se incrementaría al 96,15 %; además, se lograría cumplir los índices propuestos en el cuadro de mando integral en un rango de valores aceptables y satisfactorio (85 % a 100 %), respecto a la plantilla se plantea fusionar dos puestos de trabajo y con esos recursos contratar dos operarios más, con el fin de cumplir la producción diaria planificada.

### Bibliografía

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.enciclopediaelecuador.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: Thomson.
- 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.

**Anexo 1. Procedimiento seleccionado para la planeación del talento humano.**

