



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

Trabajo Especial de Grado

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA
LA EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA TEXTILES H.V.P. C.A**

Presentado por

Nohora Ethel Solano Sanz

Como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor

Alberto Rodríguez Álvarez

Caracas, marzo de 2020

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

Trabajo Especial de Grado

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANO PARA LA
EMPRESA PRIVADA VENEZOLANA TEXTILES H.V.P. C.A**

Presentado por

Nohora Ethel Solano Sanz

Como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Asesor

Alberto Rodríguez Álvarez

Caracas, marzo de 2020

*“En el fondo de mi ser hay un pozo infinito de **GRATITUD**. Lleno mi corazón, mi cuerpo, mi mente, mi conciencia y todo mi ser con esta gratitud, que sale de mí en todas las direcciones, llega a todo lo que hay en mi mundo y vuelve a mí en forma de más cosas por las que sentirme agradecida”*

@cultivandogratitud

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA
PRIVADA VENEZOLANA TEXTILES H.V.P. C.A.**

Autora: Nohora Ethel Solano Sanz
Asesor: Alberto Rodríguez Álvarez
Año: 2020

RESUMEN

Textiles H. V. P. C.A., es una empresa dedicada a la fabricación de tela y ropa; la empresa carecía de una unidad de Recursos Humanos que centralizara las funciones básicas de la administración y de gestión. El propósito de esta investigación es orientar de forma adecuada las funciones administrativas de la gestión del recurso humano y lograr así un trabajo más efectivo, eficaz y eficiente que permita alcanzar las metas pautadas por la organización. El Objetivo General fue proponer la creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada Textiles H.V.P. C.A., que permita orientar los aspectos administrativos para mejorar las funciones del área de personal y optimizar el desenvolvimiento de la organización. En el marco teórico se desarrollaron los antecedentes de la investigación y las bases teóricas sustentan el presente estudio. La investigación fue de tipo aplicada y descriptiva, con un diseño documental apoyado en un estudio de campo utilizando un cuestionario y la bibliografía respectiva. Los resultados obtenidos: está conformado con la estructura organizativa y los perfiles de cargo del Departamento de Recursos Humanos, así como la filosofía organizacional alineada a las directrices de la organización en estudio.

Palabras clave: Empresa, Talento Humano, Políticas y Normas, Programas y Gestión.

ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I- PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	4
Planteamiento del problema	4
Objetivos de la investigación	7
Justificación	8
Alcance de la investigación	9
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
Antecedente de la investigación	10
Bases teóricas	16
Bases legales	36
CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO	38
Tipo de investigación	38
Diseño de la investigación	38
Unidad de análisis	39
Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	40
Procedimiento a realizar por objetivos	41
Operacionalización de las variables	43
Consideraciones éticas	47
CAPÍTULO IV – MARCO ORGANIZACIONAL	48
CAPÍTULO V – DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
CAPÍTULO VI – PROPUESTA	91
CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	104

ÍNDICE FIGURAS

Figura		Página
1.	Diagrama causa – efecto del problema investigativo	5
2.	Alcance de la descripción y análisis de puesto	27
3.	Los procesos de gestión de talento humano	34
4.	Estructura organizacional	50
5.	Modelo de negocios canvas de Textiles H.V.P. C.A	57
6.	Diagrama de flujo proceso productivo de fabricación de telas	61
7.	Diagrama de flujo proceso productivo de fabricación de ropa	64
8.	Reestructuración del organigrama de Textiles H.V.P.C.A.	75
9.	Visión de Textiles H.V.P.C.A	85
10.	Misión de Textiles H.V.P.C.A	85
11.	Visión del Departamento de Recursos Humanos	86
12.	Misión del Departamento de Recursos Humanos	87

INDICE DE TABLAS

Tablas	Página
1. Causa y manifestaciones	6
2. La evolución de la gestión de talento humano	19
3. Clasificación de los procesos de selección	23
4. Técnicas de selección de recursos humanos	24
5. Técnicas de descripción y análisis de puesto	28
6. Bases legales	37
7. Operacionalización de objetivos y variables	46
8. Perfil del cargo de director general	65
9. Perfil del cargo de asistente administrativo	66
10. Perfil del cargo de contador	66
11. Perfil del cargo de la operaria	67
12. Perfil del cargo de auxiliar de operaria	67
13. Perfil del cargo de chofer	68
14. Perfil del cargo de auxiliar del chofer	68
15. Caracterización de los procesos de recursos humanos	69
16. Descripción y perfil de puesto del jefe de recursos humanos	76
17. Descripción y perfil de puesto del auxiliar de recursos humanos	77
18. Recursos necesarios para la creación del Departamento de Recursos Humanos	91
19. Honorarios	92
20. Inversión inicial	93
21. Plan de acción	95

INTRODUCCIÓN

El Recurso Humano de una Organización es un elemento vital para la gestión del Talento Humano, al plantearse retos importantes en cuanto a las relaciones de trabajo, los cuales van adaptándose a las necesidades y expectativas de los actores que componen el sistema empresarial en la Venezuela actual, constituyendo un factor clave en los procesos productivos.

Por tanto, cuando se trata el tema del talento humano no solo comprende la actividad humana, sino que influyen otros factores como el conocimiento, la experiencia, la motivación, los intereses vocacionales, las actitudes, las aptitudes, las habilidades, las destrezas, la salud, entre otras. Para el funcionamiento efectivo de toda empresa es fundamental el Departamentos de Recursos Humanos, ya que mejoran, perfeccionan el empleo y diseño de los recursos técnicos y materiales, brindando la oportunidad de estudiar las características y necesidades que cada organización confrontando su personal, por ser un medio el cual se pueden alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales.

La importancia de esta investigación constituye el hecho de que la Empresa TEXTILES H. V. P. C.A., necesita un Departamento de Recursos Humanos que centralice las funciones básicas, que establezcan programas, políticas y normas definidas del personal para la adecuada gestión e implementación de los procedimientos de los recursos humanos. Estos elementos benefician tanto a la empresa como a los empleados.

En este sentido la metodología utilizada según el conocimiento a aplicar es de un nivel descriptivo, el tipo de investigación que se presenta tiene una modalidad aplicada, con diseño descriptivo y documental, apoyándose en un estudio de campo, donde se plantea una solución para la creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P. C.A.

Para el logro de los objetivos, la investigación parte de una revisión sistemática y plantea el uso de herramientas e instrumentos previamente elaborados y validados.

La estructura de este proyecto de investigación es de cuatro capítulos organizados de la siguiente manera:

- **Capítulo I:** El planteamiento del problema, objetivos de la investigación, la justificación y alcance.
- **Capítulo II:** Marco conceptual, aquí se encuentran los antecedentes, bases teóricas de la investigación y las bases legales.
- **Capítulo III:** Marco metodológico, está estructurado con el diseño, tipo y nivel de la investigación realizada, el diseño de investigación requerido, la unidad de análisis, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, las técnicas de procesamiento y análisis de datos, procedimientos por objetivos, la operacionalización de las variables y aspectos éticos que contribuyeron a dar respuesta al problema planteado.
- **Capítulo IV:** Marco referencial, en donde se describe la reseña histórica de la empresa Textiles H.V.P C.A, la visión, la misión, los valores corporativos y la estructura organizacional.
- **Capítulo V:** Desarrollo de los objetivos de la investigación, en este apartado se realizó cada uno de los objetivos específicos, iniciando con la caracterización del área de gestión de recursos humanos, del mismo modo se determinó la percepción de los trabajadores con relación a los procesos del área antes mencionada, para luego formular la estructura organizativa, los perfiles de cargo, la visión, la misión, los objetivos, las funciones y las políticas del Departamento de Recursos Humanos.

- **Capítulo VI:** Se hace la propuesta para la creación de Departamento de Recursos Humanos, viabilidad legal, capital humano, inversión inicial, factibilidad y plan de acción.
- **Capítulo VII:** Conclusiones y recomendaciones para la creación del Departamento de Recursos Humano para la obtención de los resultados óptimos deseados.

Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas que sustentaron el contenido teórico y documental de la presente investigación.

CAPÍTULO I - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del Problema

Actualmente, la globalización e industrialización, donde las exigencias del mercado productivo, para obtener productos y servicios de calidad, no puede darse si no existe un personal óptimo, ya que las empresas deben poseer sistemas que permitan el control y la gestión del recurso humano. En conocimiento de que las pequeñas y medianas empresas PYMES en el país representan un gran número de la fuerza laboral, y que deben poseer sistemas, procesos, formatos y manuales que apoyen la gestión de las personas, procurar el cumplimiento de leyes laborales y normas de calidad, tanto nacionales como internacionales, que le permitan estar en vías de un mejoramiento continuo.

Las PYMES, para llevar a cabo la gestión del talento humano deben poseer un área o departamento destinado a la administración del recurso humano, ya sea un área de personal, un área de recursos humanos o el propio departamento en sí. En este sentido, Dessler y Varela (2011) definen las prácticas y las políticas para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales, y la función gerencial tiene el propósito de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización.

Actualmente la empresa Textiles H.V.P C.A, no cuenta con un Departamento de Recursos Humano que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, por ser una empresa pequeña, el director es el que supervisa las funciones básicas, tales como pago de nóminas, liquidaciones de prestaciones, pago de seguro social obligatorio, cancelación de bono alimentario (cesta ticket), igualmente se encarga de asignar los diferentes cargos, sin ningún procedimiento de selección, por personas recomendadas por empleados de confianza de la empresa, previa revisión del currículo que se recibe a través de internet o entregados directamente a la empresa.

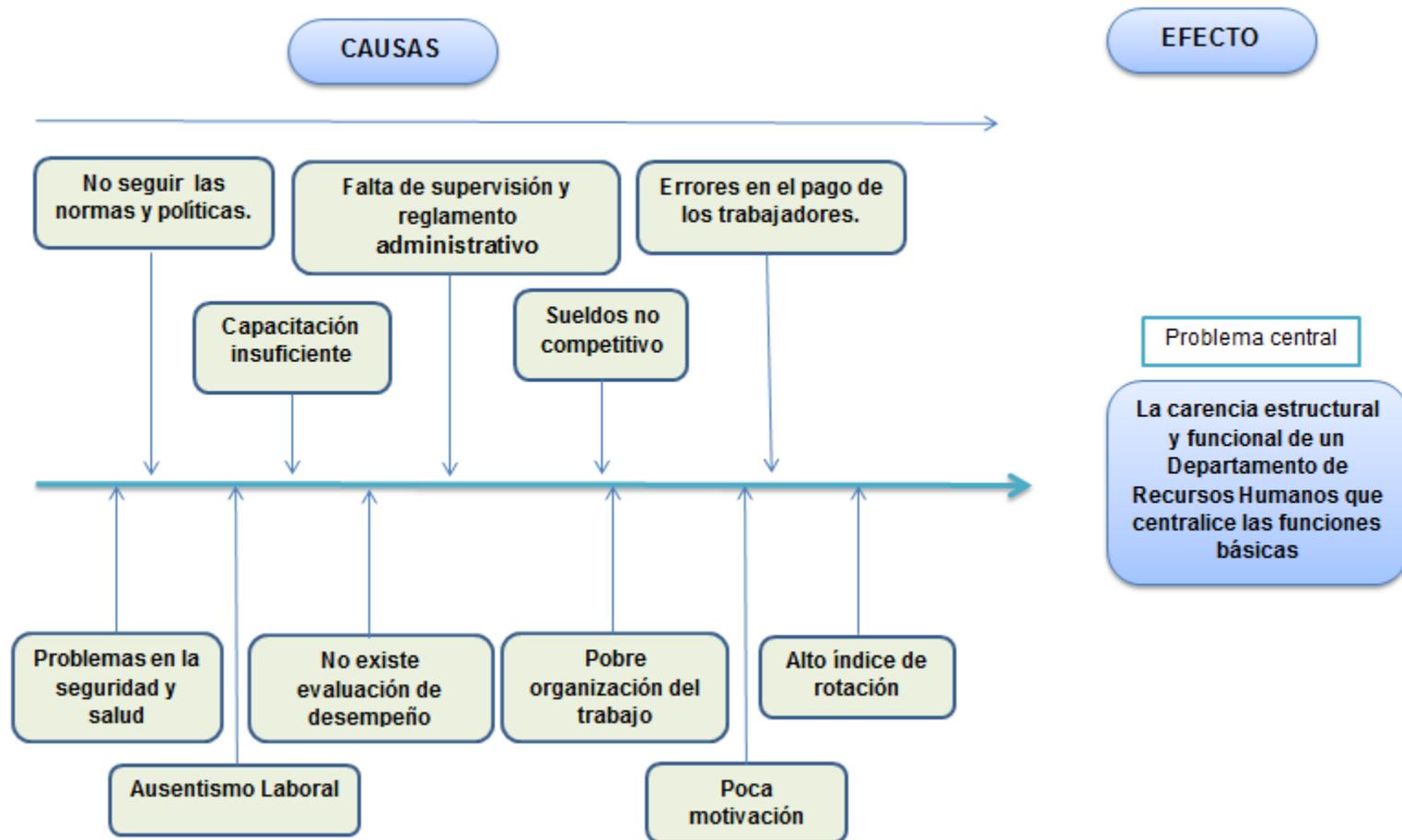


Figura 1. Diagrama Causa - Efecto del Problema investigativo
 Adaptado al modelo Causa y Efecto de Kouru Ishikawa (1985) con información suministrada por Textiles H.V.P. C.A (2020)

La anterior figura (1) muestra el análisis del diagrama Ishikawa o Causa y efecto para determinar la causa del problema de empresa en estudio. Es válido señalar, que los problemas que se incluyen han ocurrido al menos una vez, por eso se considera pertinente definir cada una de sus manifestaciones para mitigar o erradicar los efectos que se producen. A continuación, en la tabla (1) se detallan dichas manifestaciones de las causas detectadas.

Tabla 1. Causas y Manifestaciones

Causas	Manifestaciones
No seguir las normas y políticas	Desconocimiento de las normas de trabajo y código laboral.
Falta de supervisión y reglamento administrativo	Deficiente gestión administrativa.
Sueldo no competitivos	Falta de conocimiento en este tema.
Errores en el pago de los trabajadores	La persona que elabora el pago no está capacitada.
Problemas en la Seguridad y Salud	Falta de conocimiento en este tema.
	No se usan los medios y equipos de protección requeridos.
Capacitación insuficiente	No existe un plan de capacitación.
	Falta de conocimiento de los trabajadores sobre las funciones del puesto y la capacitación requerida para un mejor desempeño.
No existe una evaluación de desempeño	Falta de conocimiento de este tema.
Pobre organización del trabajo	No tiene definido un plan de trabajo.
Alto índice de rotación, ausentismo y poca motivación de los trabajadores	Afecta los niveles la producción y/o prestación de servicio al cliente.

Por lo planteado anteriormente, la empresa textiles H.V.P C.A necesita un Departamento de Recursos Humanos, que se ocupe de centralizar las funciones básicas de la administración, de igual forma requiere de programas que establezcan objetivos en este sentido que puedan definir políticas, normas e implementar

procedimientos para la adecuada gestión de talento humano y lograr así una gestión más efectiva, eficaz y eficiente que permita alcanzar los objetivos y las metas pautadas por la empresa. A continuación, se formulan la siguiente interrogante de la investigación:

- ¿Cómo debe conformarse el Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P C.A.?

La sistemización de la investigación:

- ¿Cuáles son los procesos a considerar para el área de gestión de recursos humanos en la estructura organizativa de la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A.?
- ¿De qué manera se determina la percepción de los trabajadores con relación a los procesos de recursos humanos?
- ¿Cómo se establece la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el departamento de recursos humanos en la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A.?
- ¿De qué manera se determina los valores éticos en la gestión organizacional en la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer la creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P C.A.

Objetivos Específicos

- Caracterizar los procesos del área de gestión de Recursos Humanos que se realizan actualmente en la empresa.

- Determinar la percepción de los trabajadores con relación a los procesos de los Recursos Humanos.
- Formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el departamento de Recursos Humanos.
- Elaborar la filosofía organizacional del departamento de gestión de Talento Humano.

Justificación de la Investigación

A través de los años la Gestión de Recursos Humanos de las PYME se ha desarrollado cada vez más importante, ya que la competencia en la actualidad es cada vez mayor, influyendo y orientando las prácticas de recursos humanos, guiando las habilidades, conocimientos, actitudes, afectos y comportamientos de los empleados para que realicen correctamente sus actividades. Así mismo, las prácticas de análisis y diseño de puesto de trabajo, reclutamiento y selección, formación, desarrollo, promoción, evaluación del desempeño, retribución y organización del trabajo, entre otras.

De este modo, se alcanzan los objetivos de la organización que se requieren para avanzar no solo en los recursos económicos y tecnológicos que se tengan, sino que en su lugar se destacan la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de estos objetivos, aportando un valor agregado a las empresas con sus aportes, habilidades y conocimientos. Para la empresa Textiles H. V. P. C.A. es de gran valor contar con el Departamento de Recursos Humanos dentro de su organización, ya que le permiten tener los perfiles que requiere la empresa, diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño, logrando un mayor compromiso que se vea reflejado en la práctica de sus funciones permitiéndole a la empresa consolidarse en el mercado.

Es importante acotar que como estudiante de la Especialidad de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, se puede aportar a través de este trabajo una investigación que no solo beneficia a la empresa en estudio, sino también a todas las

Pymes venezolanas de manera que mejoren sus funciones, el trato hacia sus empleados, su clima organizacional y los beneficios a los trabajadores, de esa manera lograr el crecimiento de las pequeñas empresas hacia un nivel mucho más competitivo, así como apoyo a futuras investigaciones relacionadas con el tema en estudio.

Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A., con el fin de trabajar de manera efectiva, eficaz y eficiente por parte del personal que administra. Además puede servir como referencia para empresas pequeñas y medianas, porque en este tipo de organizaciones existe también la preocupación por la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

De acuerdo con los requerimientos de la investigación, en el presente capítulo se desarrollaran los conceptos y teorías existentes que sustentan el propósito y los objetivos del mismo. Para ello, se presenta postulados según autores, investigaciones y expertos de manera separada y detallada; que permiten dar una visión global de los fundamentos teóricos de esta investigación, en él se presentan trabajos previos realizados en el área de Recursos Humanos. Se realiza una breve descripción de la historia de la gestión del Talento Humano, su definición, objetivos, funciones y políticas.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son todas aquellas investigaciones que se han hecho previamente sobre el tema de recursos humanos y que sirven para interpretar los datos e información obtenida en la investigación. A continuación, se describen estudios que representan algunos antecedentes relevantes que fueron consultados y empleados como base para la elaboración del presente Trabajo Especial de Grado.

Valencia (2018), Trabajo de Maestría realizado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador “**Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito**”, en el mismo mencionó que, el capital humano dentro de cualquier organización constituye uno de los pilares más importantes de la misma, ya que son quienes se encargan de materializar y dar ejecución a todos los objetivos, metas, y disposiciones de la gerencia o departamentos administrativos.

El principal objetivo de esta investigación fue dar a conocer la realidad que afrontan las PYMES que comercializan productos y servicios para centros de datos en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha-Ecuador; en cuanto al manejo interno de sus trabajadores, sus procesos de reclutamiento y selección del personal, la evaluación de sus competencias, así como la compensación que perciben estos trabajadores por parte de sus empleadores. El estudio fue descriptivo e involucró la aplicación de encuestas a PYMES del sector, seleccionadas por un tipo de muestreo no

probabilístico, por considerarlo eficiente para obtener un primer contacto con la realidad a investigar. Para la presentación de resultados se realizó un análisis de la información y cruce de variables buscando concordancia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos en las encuestas.

Aportes: Esta investigación sirvió de base para determinar cómo se llevan a cabo los procesos de reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación en las Pymes. Es una guía a seguir para mejorar la gestión de Talento Humano de la empresa en estudio.

Palabras clave: Talento Humano, Pymes, selección, reclutamiento, compensación.

Rodríguez y Ávila (2017), Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Guayaquil “**Gestión de un plan estratégico basado en el modelo Disney para optimizar la calidad del servicio al cliente en farmacias Keyla S.A en la zona norte de Guayaquil**”, se mencionó que hoy en día, las empresas están formadas por personas con distintas habilidades y capacidades que contribuyen a la organización siendo el Talento Humano y aquel fragmento primordial para el desempeño laboral adecuado en las actividades tales como la farmacéutica donde se destaca la atención para con el servicio al cliente.

Farmacias Keyla S.A, Farmakeyla es una entidad de productos farmacéuticos que fué creada con el objetivo de brindar y comprometerse con el servicio a la sociedad en el cual el resguardo del inventario se presenta en actividades orientadas al buen desarrollo de la distribución y capacidad de los productos farmacéuticos.

Aportes: En este trabajo se implementaron mejoras basadas en la calidad del servicio al cliente, siendo el Modelo Disney una base para la investigación por medio del vínculo que tiene con el reclutamiento, la evaluación, la capacitación, la motivación laboral y el trato del personal.

Palabras clave: Cadena farmacéutica, capacitación, competencia, éxito, atención al cliente, servicio, calidad.

Chocontá y Rodríguez (2017), Trabajo de Grado de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, “**Propuesta para la creación del Departamento de Talento**

Humano de la empresa Pegamaster Ltda”, su objetivo general es: Diseñar una propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda., de la ciudad de Sogamoso que logre optimizar las condiciones laborales de los empleados. En este trabajo se plantea, la creación del manual de perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias, permiten determinar, cuales son elementos administrativos importantes que permiten orientar e informar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados. Por otra parte concluye, este diagnóstico fue el punto de partida para la realización del proyecto, permitiendo en gran medida, la obtención de información adecuada a las necesidades reales de la organización, accediendo a la construcción de gran parte de los procedimientos del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda.

Aportes: Este estudio se utilizó como guía para realizar el diagnóstico y la percepción de los trabajadores a los procesos de recursos humanos de la empresa en estudio.

Palabras clave: Cuestionario, diagnóstico, talento humano, departamento.

Romero (2017), Trabajo Especial de Grado de la Universidad de Guayaquil, “**Análisis de la gestión administrativa del departamento de recursos humanos en las pymes de suministros electrónicos en el sector norte de Guayaquil**”, en ella se plantea el diagnóstico de la problemática actual de la administración de personal en las Pymes de suministros electrónicos del sector norte de Guayaquil, planteándose el objetivo de analizar la gestión administrativa de Recursos Humanos para la detección de inconvenientes en el proceso y poder ser optimizados mediante un plan estratégico.

A través del presente análisis se evidenció que no todas las empresas tienen estructuras organizacionales fijas, ni el conocimiento del proceso de selección, reclutamiento, remuneración y evaluación, además la ausencia de capacitación que permita el refuerzo de conocimientos al personal de la empresa.

Aportes: Este estudio se utilizó como base para realizar la caracterización y la percepción de los trabajadores sobre los problemas que afectan los procesos en el área de Recursos Humanos, por medio de entrevistas y cuestionarios. Sus recomendaciones

son de gran importancia porque muestran varias estrategias que ayudan a optimizar los inconvenientes de gestión de personal.

Palabras clave: Administración, Pymes, Recursos Humanos.

Bonis (2016), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de master en la Universidad Pontificia de Comillas “**Percepción del Departamento de Recursos Humanos. Gestión del Desempeño**” Madrid - España. En el presente trabajo se realiza un análisis del proyecto grupal y una profundización en las técnicas de investigación empleadas, así como una de las áreas fundamentales en los departamentos de Recursos Humanos de hoy día: La gestión del desempeño. Para realizar este tipo de proyectos es necesario obtener información de primera mano sobre cuál es la situación real de la empresa, emplear instrumentos de recogida de información como los cuestionarios y los Focus Group para conocer lo que los profesionales piensan.

Aportes: En este trabajo se explican los instrumentos para la recolección de la información, siendo este una guía para saber qué instrumentos utilizar. También explica como formular el cuestionario, el tipo de preguntas y el análisis de la información. En el presente Trabajo Especial de Grado se empleó: la observación, el cuestionario, consulta a personas claves y archivos o documentos.

Palabras clave: Instrumento, técnicas, investigación, información.

Daul e Ibarra (2015), Trabajo Especial de Grado de la Universidad del Pacifico, “**Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa transportes TIA S.A**”. Guayaquil – Ecuador. El tema a tratar es la implementación de un departamento de Recursos Humanos en la empresa Transportes TIA S.A. El objetivo primordial es implementar el departamento de Recursos Humanos al final de la investigación, llegar al mejoramiento de las condiciones laborales del personal y dejar establecidos los subsistemas de recursos humanos en dicha empresa. El desarrollo de esta investigación se concentra en la definición de ciertos conceptos clave para entender el tema tales como: reclutamiento, selección de personal, inducción, descripción y análisis de puesto, evaluación de desempeño, administración de salarios

y capacitación. El método utilizado para el desarrollo y diseño de la investigación es el descriptivo y observacional, aplicando entrevista a los gerentes y encuestas para el análisis, a los empleados.

Aportes: Esta investigación explicó detalladamente los conceptos claves del área de Recursos Humanos y como se realizan la descripción y los perfiles de cargo. Se utiliza como modelo para formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el Trabajo Especial de Grado.

Palabras clave: Implementación, técnicas, perfiles de cargo, procedimiento.

Montero (2015), Trabajo Especial de Grado para optar al título de especialista en Universidad Católica Andrés Bello, “**Plan de implementación de los lineamientos estratégicos basados en el cuadro de mando integral para la empresa INERTEL C.A.**”, Caracas – Venezuela, plantea que, INERTEL, C.A. es una empresa dedicada al suministro de soluciones integrales en el área de tecnologías de información, comunicaciones y seguridad electrónica. En este trabajo se planteó desarrollar un modelo de gestión estratégico para la empresa INERTEL C.A., basado en Kaplan y Norton, y en su técnica de creación de cuadro de mandos integrales. El proyecto se desarrolló mediante un tipo de investigación aplicada, el diseño fue de tipo no experimental y transaccional, se clasificó como mixta ya que recopiló información de campo y se llevó a cabo revisión documental. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la observación directa y participativa, entrevistas no estructuradas, revisión documental y grupos de discusión.

Aportes: Esta investigación aportó cómo realizar una planificación estratégica, un cronograma de actividades y los procedimientos por objetivos. Y fue utilizado como modelo para elaborar el cronograma de actividades y los procedimientos por objetivos del presente trabajo.

Palabras clave: Planificación estratégica, lineamientos estratégicos, plan de implementación, cronograma, procedimiento por objetivos.

Hidalgo y Torres (2013), Trabajo Especial de Grado para optar al título de especialista en la Universidad Jorge Tadeo Lozano, “**Walt Disney, una cultura organizacional**

orientada al cliente – Parque Epcot”, Bogotá – Colombia. El motivo de este trabajo es mostrar la importancia que le ha dado la organización Walt Disney a implementar una cultura organizacional orientada al servicio al cliente y la forma en que involucran a sus colaboradores a ser partícipes de esta cultura. Se analiza el caso Walt Disney - Parque Epcot, como ejemplo de caso exitoso con la implementación de este modelo organizacional caracterizado por buscar la satisfacción de sus colaboradores lo que se traduce en la satisfacción de su cliente y se mostraran casos de empresas colombianas que han promovido una cultura organizacional semejante a la de Walt Disney.

Aportes: En esta investigación se destaca que el talento humano es fundamental en las organizaciones de aquí la importancia de hacerlos sentir parte de ella a través de los diferentes mecanismos de bienestar y motivación pues empleados felices hacen clientes felices.

Palabras clave: Servicio al cliente, productividad, estrategia, colaboradores.

León (2013), en su Trabajo Especial de Grado para optar al título de especialista en la Universidad Rafael Landívar **“Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu”**, Guatemala, esta investigación se efectuó mediante el análisis de la calidad de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas del área urbana de Retalhuleu. El diseño de investigación utilizada fue de carácter descriptivo, debido a que se analizaron las normas y procedimientos establecidas en la gestión del talento humano, las formas y procesos orientados al aprovechamiento y fortalecimiento de los conocimientos y experiencias del Recurso Humano, los procesos y condiciones de motivación de interés laboral y personal del recurso humano y los procesos que orienten al aprovechamiento de actitudes, aptitudes y habilidades del recurso humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de Retalhuleu; a través de resultados estadísticos obtenidos, tabulados e interpretados, utilizando como instrumento el cuestionario de gestión del talento humano.

Aportes: Esta investigación aporta un estudio general sobre cómo se realiza la gestión de Talento Humano en las pequeñas y medianas empresas en el área urbana de

Realhuleu, sirviendo como modelo para realizar la caracterización de los procesos de Recursos Humanos de la empresa en estudio.

Palabras clave: Gestión, Talento Humano, motivación.

Bases Teóricas

Evolución histórica de la gestión del talento humano

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información (Chiavenato, 2011). Cada una de estas eras aportaron desde diversas perspectivas a cómo tratar a las personas en las organizaciones. Cada una de estas etapas se ajusta a los esquemas de su época, mentalidad y necesidades de las organizaciones. A continuación, se describen de manera más clara cada una de estas.

a. Era de la industrialización clásica (1900 -1950)

El boom empresarial de la Revolución Industrial y la creciente actividad de países como Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Rusia, que decidieron modernizar los procesos laborales en favor de los trabajadores quienes eran considerados una herramienta de trabajo, hasta llegar a denominarlos: Capital Humano.

Para la época, el único personal valioso en las organizaciones eran los propietarios y dueños del capital, con la característica de tener el poder centralizado, un modelo burocrático piramidal, donde las decisiones las tomaba la alta gerencia. Esta gerencia se encargaba de establecer las normas y reglas para disciplinar el comportamiento de los trabajadores. En cuanto a la cultura organizacional eran muy tradicionales y los valores se mantenían en el tiempo, las personas eran consideradas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, equipo y capital.

Se consideraba a las personas recursos de producción junto con otros recursos organizacionales, como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores

tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Por esta concepción, la administración de personas solía denominarse Relaciones Industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. El ser humano era considerado como un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún con lentitud: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles. El mundo cambiaba, pero los cambios eran sosegados (Chiavenato, 2011).

b. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)

Esta era inicia a finales de la segunda Guerra Mundial, durante este periodo se hicieron múltiples esfuerzos para la búsqueda de una mejor posición de los trabajadores y se crea un departamento de “bienestar social” considerado el antecesor de los actuales departamentos de personal.

La revolución industrial constituyo el primer gran paso para la consolidación de la administración de personal a raíz de los cambios de la economía donde las negociaciones pasaron de ser regional a internacional, el modelo burocrático, piramidal resulto ser muy lento y rígido. La creciente actividad que generaban las industrias provoco el éxodo de muchas personas hacia las grandes ciudades y la figura del trabajador asalariado comenzó a tener importancia en la sociedad y estas masas obligaron a las empresas a buscar mecanismos de control organizacionales. De esta manera se genera la nueva visión de la administración de recursos humanos, donde las personas son reconocidas como seres vivos y no como factores de interés de producción, en esta etapa la tecnología comenzó a ganar terreno e influyó poderosamente en la vida de las organizaciones.

Las organizaciones probaron otros modelos de estructuras que les proporcionaran mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para adaptar y revivir la antigua y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial se agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento y ser como un “turbo” capaz de

proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así alcanzar mayor competitividad (Chiavenato, 2011).

c. Era de la información (1990)

Era de la información 1990 hasta la actualidad, la tecnología produjo cambios muy rápidos y significativos, y se comienza hablar de gestión de talento humano, las personas dejan ser un simple recurso organizacional para convertirse en seres inteligentes, con capacidades, aspiraciones, habilidades y conocimientos. La administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en estas, no como recursos organizacionales que necesita ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad e innovación necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia (Chiavenato, 2011).

En las organizaciones más expuestas a medicaciones del entorno, la estructura predominante ya no se fundamentó en áreas estables sino en equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que los empleados efectuarán en casa las funciones de apoyo. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca del cliente (Chiavenato, 2011). En la tabla (2) se resume la evolución histórica de la gestión Talento Humano según el tiempo.

Tabla 2. La evolución de la Gestión del Talento Humano

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios, que se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan administrarse.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben motivarse e impulsarse.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: Chiavenato (2011).

Definición de Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), define la gestión del talento humano Como: el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Dessler (2006), afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Lledó (2011), afirma que los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, al final las personas son los responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

El objetivo fundamental del Departamento de Recursos Humanos es contribuir al éxito de la empresa y para esto tiene que proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la Institución a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Chiavenato, (2011), afirma que los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización, entera. Toda organización tiene como uno de los principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad personalizada). Así, junto con los objetivos organizacionales, el área de recursos humanos debe de considerar también los objetivos de sus socios. Los principales objetivos del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Procesos de la Gestión de Talento Humano

Chiavenato (2009), en la gestión de talento humano resume el proceso en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo”, estos procesos son específicos de cada organización, y estudiados de acuerdo a la situación, dependientes de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. A continuación definen los procesos que se adaptan a esta propuesta:

1.- Admisión de Personas. Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización trae candidatos para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, con este fin se busca que se comunique y divulgue las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos al proceso selectivo (Bohlander y Snell, 2008). El reclutamiento de personal se realiza de dos formas: reclutamiento interno y externo.

Reclutamiento interno

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica: Transferencia, ascenso, transferencia con ascenso, programas de desarrollo de personal, planes de carrera para el personal.

Las ventajas que tiene el reclutamiento interno son: ayuda a desarrollar una sana competencia, brinda motivación, más rápida, más económica, la empresa conoce al empleado con anterioridad. Por otro lado, tiene sus desventajas, entre las que se destacan: desmotivación en los empleados no elegidos, limita a la empresa en el talento humano disponible, dar ascensos solo por motivos de seguridad y poca autoridad del empleado ascendido.

Reclutamiento externo

Según Chiavenato (2011), “El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento”. Las ventajas que tiene el reclutamiento externo son: aporta a la empresa ideas y experiencias nuevas, la empresa aprovecha lo que otras empresas han sembrado en los empleados, aporta frescura a las relaciones laborales desconocimiento del candidato. Por otro lado tiene sus desventajas: se presenta frustración en el personal interno, resulta más costoso, desconocimiento del candidato

Selección de personal

Según Chiavenato (2011), la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo y eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Mientras que Zayas (2010), manifiesta que son los pasos a seguir como la recepción de la solicitud de empleo por parte del postulante, la entrevista inicial, los respectivos exámenes físicos y de conocimientos, la entrevista determinativa y la posterior decisión de selección.

Tabla 3. Clasificación de los procesos de selección

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN	
Según el tipo de fuerza de trabajo necesaria	Se presenta frustración en el personal interno
Según la posibilidad del candidato para recorrer todo el proceso o ser eliminado antes de culminar	Riesgos sucesivos Selección de compensación
Según la profundidad del proceso	Selección positiva Selección negativa
Según la fuente y el tipo de tratamiento	Con rechazo Sin rechazo
Según el tipo de error permitido	Selección Error de tipo I

La tabla (3) anterior muestra que la selección de personal se puede clasificar según las necesidades de la organización, las cuales determinan las características de los candidatos que deben ser reclutados para el correspondiente proceso de selección y los métodos a emplear en el mismo (Zayas, 2010).

Técnicas de selección

Chiavenato (2009) indica que según el proceso de selección definido se emplean distintas técnicas que tienen como objetivo conocer, comparar y escoger a los individuos más idóneos para los cargos requeridos; estas técnicas se agrupan en 5 categorías presentadas a continuación:

- Entrevistas
- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de personalidad
- Pruebas de simulación
- Pruebas psicométricas

La entrevista permite conocer los aspectos específicos de los postulantes, así como actitudes y las maneras en las que se expresan, entre otras; luego se determina quién puede pasar a la siguiente fase y rendir las pruebas de conocimiento, psicométricas o de personalidad, esto según el cargo por el que se esté aplicando; finalmente, una vez analizados los datos recabados se podrá elegir al individuo más idóneo para ocupar un cargo en la empresa.

Tabla 4. Técnicas de selección de recursos humanos

TECNICAS DE SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista libre • Entrevista dirigida
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicas
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de actitud
PRUEBAS DE PERSONALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Expresivas • Proyectivas • Inventarios
TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama • Dramatización

2.- Aplicación de Personas. Según Chiavenato (2009), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el análisis y descripción de puesto y evaluación del desempeño.”

Concepto de puestos

El concepto de puesto se basa en las nociones de tarea, obligación y función, es importante, aclarar la diferencia existente entre estos términos. Chiavenato (2011) define cada concepto de la siguiente manera:

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados).

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados).

Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.

Según Chiavenato (2011), un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Análisis y Descripción de Puestos

Chiavenato (2011), define la descripción de puesto como: un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). En cuanto a ello Gan y Triginé (2006), dicen que, la descripción del puesto de trabajo es la concretización y reflejo documental del conjunto de funciones y tareas recopiladas en el análisis del puesto.

Mondy y Noé (2005) definen el Análisis de puesto, como el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, los deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una empresa. Así mismo, proporciona información sobre la relación que tienen los trabajadores, las jerarquías y las condiciones en las que se realiza el trabajo. De igual modo, proporcionan información sobre la relación que

tienen los trabajadores, las jerarquías y las condiciones en las que se realiza el trabajo. Según Chiavenato (2011) el análisis de puesto, estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. En la figura (2) se detalla el alcance de la descripción y análisis de puesto.

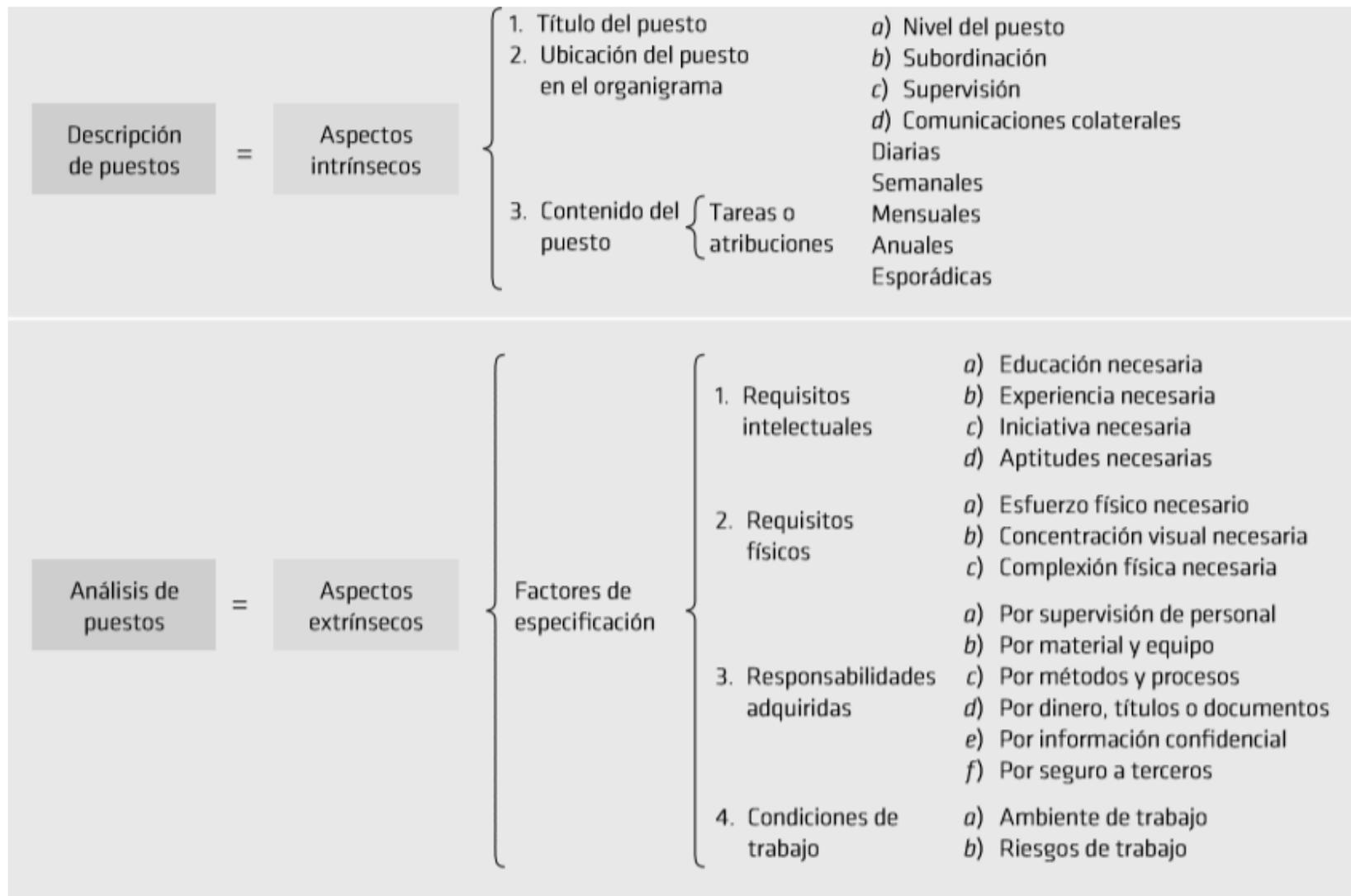


Figura 2. Alcance de la descripción y análisis de puesto

Fuente: Chiavenato (2011)

Existen varios métodos para realizar el análisis y descripción de puestos, en la tabla (5), se detalla las técnicas que se pueden utilizar para extraer la información necesaria.

Tabla 5. Técnicas de descripción y análisis de puestos

MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA	El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de puesto.
MÉTODO DEL CUESTIONARIO	Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de puesto y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características.
MODELO DE LA ENTREVISTA	Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

Evaluación de desempeño

Acerca de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2011) señala que "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona". Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, está integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

Objetivos y beneficios de la evaluación de desempeño

Objetivos

Según Urquijo y Bonilla (2008), los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse de la siguiente manera:

- Determinar el mérito individual de todo el “staff”, en relación a los objetivos de la organización, para contar con una base más objetiva en la toma de decisiones.
- Contar con un criterio objetivo para promociones, asignaciones de nuevos cargos, etc., tomando por norma la competencia demostrada por persona.
- Justificar las decisiones relativas a los despidos y otras sanciones disciplinarias.
- Identificar el adiestramiento que requiere cada una de las personas que integran el “staff” de la organización.
- Verificar la eficacia del adiestramiento.
- Mejorar el clima organizacional gracias a la superación de criterios arbitrarios.
- Motivar y estimular al empleado ofreciéndole la oportunidad de corregir, superarse y auto-realizarse.
- Incrementar la productividad.

Beneficios

Urquijo y Bonilla (2008) plantean que los sistemas de evaluación de desempeño son beneficiosos tanto para el empresario como para el personal de la empresa, siempre y cuando se lleven a cabo de manera objetiva, es decir, ajustadas a las exigencias de las premisas y del método científico.

Beneficios para el empresario o para la organización:

- Contribuye a la búsqueda de la equidad.
- Enfatiza el carácter científico de la toma de decisiones en materia de personal y elimina la arbitrariedad.
- Proporciona información confiable y objetiva que facilita la toma de decisiones en materia de reclutamiento y selección, de remociones, ascensos y de adiestramiento y formación.
- Permite retribuir al personal en proporción a sus méritos.
- Se consigue una mayor lealtad del personal de la empresa.

Beneficios para el Trabajador:

- Ayuda a superar las sospechas por arbitrariedad, favoritismo, discriminación, etc.
- Contribuye a reconocer el mérito por individuos, grupos, equipos o departamento.
- Posibilita el incremento de la remuneración en función del mérito.
- Posibilita la mejora del sentido de responsabilidad, motivación, trabajo en equipo, etc.
- Estimula el autoanálisis, la proactividad, y la autoestima. Se conocen las reglas del juego.

Los resultados de una evaluación de desempeño servirán para establecer un juicio para la correspondiente toma de decisiones de corte administrativo como las capacitaciones, promociones, aumentos salariales, despidos o ascensos (Tolosa, 2012).

3.- Compensación de Personas. Chiavenato (2009), destaca “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades

individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales.

Remuneración

Bohlander y Snell (2008) plantean que al determinar la tasa que se pagará por desempeñar un puesto, el valor relativo del mismo es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige de un empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, así como las condiciones y peligros en los que se lleva a cabo el trabajo. Así mismo, la remuneración es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo esta incluye tres componentes:

- Remuneración básica: está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- Incentivos salariales: son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- Remuneración indirecta y beneficios: se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

Compensaciones financieras y no financieras

- Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios, comisiones.
- Compensación financiera indirecta: salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.
- Las compensaciones no financieras son, por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.

4. Desarrollo de las Personas. Según Chiavenato (2002): "son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Capacitación y desarrollo

Según Chiavenato (2011), Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Así mismo, define los cinco pasos del proceso de capacitación y desarrollo:

1. *Análisis de las necesidades*, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

2. *El diseño de la instrucción*, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.

3. *La validación*, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.

4. *Implantación del programa*, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.

5. *La evaluación*, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen, formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Según Daul e Ibarra (2015), La capacitación genera beneficios directos para la empresa, por lo que los directivos en la actualidad no ven este aspecto como un gasto, sino como una inversión, la cual contribuye con el mejoramiento de la productividad y la eficiencia del personal; los beneficios generados son los siguientes:

- Corrige los problemas del desempeño.
- Fomenta las relaciones laborales.
- Actualiza los conocimientos del personal.
- Aumenta la autoestima de los empleados.
- Genera un sentimiento de pertenencia y aprecio.
- Mejora el desempeño y la actitud.
- Crea un clima favorable para el aprendizaje.
- Contribuye con la orientación a los nuevos empleados.
- Viabiliza las políticas de la institución.
- Permite la consecución de las metas individuales.
- Motiva la formación de líderes.
- Mejora la relación entre los subordinados y el jefe a cargo.
- Promueve el desarrollo profesional.

5.- Mantenimiento de Personas. Según Chiavenato (2009) es utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. En este sentido, el mantenimiento de personas implica garantizar condiciones ambientales y psicologías, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados, su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades a partir del estudio y el control de dos variables, el hombre y su ambiente de trabajo. La gestión de talento humano requiere de varios procesos, los cuales estarán definidos claramente con sus funciones, todos estos procesos están engranados y relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. El modelo que se presenta a continuación en la figura (3) se muestra los procesos que se adaptan a esta propuesta:



Figura 3. Los Procesos de Gestión de Talento Humano y sus Funciones
 Fuente: Chiavenato (2009), Procesos adaptados a esta propuesta

Políticas

Galofré (1992) define: “las políticas son normas o pautas de acción que encauzan el comportamiento de todos los miembros de una organización. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomarse una decisión, asegurarse de que ella sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas le dan sentido a los objetivos, ayudan a decidir cuestiones antes que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo que permiten a los administradores delegar autoridad y mantener aun así el control sobre lo que hacen sus subordinados”.

Características de las Políticas

Hernández, Montero y García (2005) establecen las siguientes características:

- Son guías de acción.
- Son flexibles.
- Son amplias y dinámicas.
- Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
- Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
- Deben definirse en forma precisa y entendible.
- Deben revisarse periódicamente.
- Por lo regular, deben establecerse por escrito.

Objetivos de las Políticas de Recursos Humanos

- Ser congruentes con la misión visión y plan estratégico.
- Mejorar la toma de decisiones en cuanto al desarrollo de la organización y de las personas que la integran.
- Orientar las funciones desempeñadas por las personas, sean llevadas a cabo con eficiencia y oportunidad.

- Alinear el desarrollo de la organización a los valores institucionales.

Bases Legales

Dentro la legislación venezolana, se revisaron las leyes y los reglamentos legales relativos al trabajo especial de grado y se efectuaron los respectivos análisis de dichas leyes y reglamentos que debe de regir. A continuación, en la tabla (6) se nombran las leyes y decretos con las que se debe dirigir el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Textiles H.V.P. C.A.

Tabla 6. Bases Legales

Leyes	Gaceta	Año	Artículos	Descripción
La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	Gaceta Oficial N° 36.860	Diciembre, 1999	N° 87, N° 89, N° 91	Derecho al trabajo, protección del estado y salario digno.
Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras y reglamentos	Gaceta Oficial N°. 6076	Mayo, 2012	N° 1, N° 62, N° 104, N° 137, N° 147, N° 307, N° 308, N° 309 y N° 310	Ley de protección de trabajador. Derecho de los trabajadores, salario, beneficios o utilidades, contratación, prestaciones sociales, admisión y tiempo de pasantes, etc.
Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo	Gaceta Oficial N° 38.236	Julio, 2005	N° 1, N° 6, N° 36, N° 39, N° 46 y N° 53	Condiciones de seguridad, salud y bienestar en el trabajo, deberes de los empleadores.
Ley de Instituto Venezolano del Seguro Social	Gaceta Oficial N° 38.373	Febrero, 2006	N° 6, N° 10, N° 11, N° 27, N° 52, N° 54, N° 55, N° 63 y N° 64	Sistema prestacional, cotizaciones, prestación de salud, paro forzoso.
Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria	Gaceta Oficial N° 37.320	Noviembre, 2001	N° 4	Impuestos según la legislación aduanera y tributaria nacional.
Ley del Instituto de Capacitación y Educación Socialista	Gaceta Oficial N° 38.958	Junio, 2008	N° 5, N° 25, N° 29 y N° 32	Formación y autoformación en materia de educación, pasantes.
Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat	Gaceta Oficial N° 39.945	Junio, 2012	N° 1	Derecho a la vivienda para el bienestar del trabajador (créditos para remodelación, compra de vivienda o terreno)

CAPITULO III - MARCO METODOLOGICO

Una vez planteado el problema de este trabajo, los objetivos a cumplir y establecidas las bases teóricas para el desarrollo de los mismos, fue necesario definir métodos y técnicas para desarrollar la propuesta. Dentro del marco metodológico, se presentó la forma de cómo se procede para llevar a cabo el trabajo de investigación. Se incluyeron tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, técnicas e instrumentos y procedimientos para lograr los objetivos específicos propuestos dentro del Capítulo I.

Tipo de Investigación

La presente investigación está orientada a diseñar una propuesta para Crear el Departamento de Recursos Humano para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P. C.A., enmarcada dentro de una modalidad de proyecto factible, pues se enfoca en resolver un problema.

El tipo de investigación del presente trabajo especial de grado es descriptiva y aplicada, donde se describen las características del objeto a estudiar, realizándose un diagnóstico de los aspectos más relevantes, corrigiendo las incidencias que se presentan al no existir una estructura departamental, como es el caso de la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación permite establecer un plan de trabajo, integrando adecuadamente las técnicas y métodos de obtención de la información, la cual permite responder de manera estructurada la interrogante de estudio. Arias (2006) define al diseño de la investigación como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”. En este sentido, el diseño de la presente investigación se conformó por dos modalidades, los cuales son: la investigación documental no experimental y transversal / bibliográfica y la investigación de campo.

Se utilizó en esta investigación, un diseño que combina lo documental bibliográfico que según el autor Bavaresco (2013), “Constituye prácticamente la investigación que da inicio a casi todas las demás, por cuanto permite un conocimiento previo o bien el soporte documental o bibliográfico vinculante al tema objeto de estudio, conociéndose los antecedentes y quienes han escrito sobre el tema. La autora considera que esta investigación es la que permite desarrollar con más propiedad, las demás investigaciones”. Se plantea que es bibliográfica puesto que se hizo necesario realizar la revisión de diferentes documentos o fuentes tanto primarias como secundarias, con las cuales se pudo elaborar los objetivos, cuadro de variables y marco teórico.

Esta investigación se apoya en un estudio de campo en el cual para el autor ya mencionado es el análisis sistemático de problemas reales con el propósito de describirlos, interpretarlos y entender su naturaleza, explicar las causas y efectos haciendo uso de sus métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de la investigación conocidos o en desarrollo. Combinándolo con una investigación de campo, ya que los datos, también, se obtendrán de la observación directa, tal cual como son, para poder realizar el diseño de la propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa privada venezolana Textiles H. V. P. C.A, que según Arias (2012) se define como: “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna”.

Unidad de análisis

La unidad de análisis se corresponde con los sujetos u objetos de estudio. Hurtado (2007) define como “las entidades (personal, objetos, regiones, instituciones, documentos, plantas, animales, productos,) que poseen el evento de estudio”. En esta investigación, la unidad de análisis son los 13 trabajadores de empresa de la Textiles H.V.P C.A. a los cuales se le aplicó el instrumento que consta de 21 ítems con respuestas dicotómicas y opción múltiple (ver anexo A, pág.105).

Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.

La técnica empleada para el procesamiento y análisis de recolección de datos obtenidos mediante los instrumentos, será el análisis, la síntesis, inducción y deducción, con la finalidad de obtener conclusiones específicas y dar respuesta a la interrogante de la investigación, permitiendo establecer una revisión, análisis e interpretación continua de la información, necesarias para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos en la presente investigación, para el diseño de la propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa de Textiles H.V.P. C.A.

En este punto se indican las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información de la investigación:

✓ Observación Documental

Balestrini (1997) plantea que esta técnica consiste en la lectura inicial de las fuentes documentales, buscando y observando los hechos presentes en los materiales escritos y consultados que son de interés para la investigación a realizar, para luego proceder a su análisis.

Dicha técnica consiste en establecer los documentos que son importantes para el desarrollo de la investigación. La mayoría de éstas serán de origen electrónico y textos por la facilidad de acceso que se tiene a la información.

✓ Análisis Documental

El análisis documental es una técnica que tiene como finalidad captar, evaluar y seleccionar la información de documentos que permiten tomar mejores decisiones y definir mejores estrategias.

El análisis documental brinda la oportunidad de revisar el material bibliográfico como textos, revistas, manuales y publicaciones electrónicas utilizadas como soporte teórico y metodológico de la investigación, consultando autores como: Chiavenato, Bavaresco, Arias, Balestrini, Méndez Hurtado, entre otros; y aquellas relacionadas al tema principal

para el diseño de una propuesta de creación de un Departamento de Recursos Humanos para la empresa de Textiles H.V.P C.A.

✓ **Entrevistas no estructuradas**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003): “Es una técnica en la que una persona solicita información de otra o de un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de interacción verbal”.

✓ **Consulta y discusión con expertos en el área de Talento humano**

Instrumentos para la recolección de datos:

- Cuestionarios, guía de preguntas.
- Listas de chequeo.
- Hojas de registro de entrevista

Procedimientos a realizar por Objetivos

Todo análisis o investigación, se basa en la estructuración metódica de procedimientos que da paso a una ejecución ordenada y estructurada. A continuación, según cada objetivo específico se plantean las técnicas de recolección de datos utilizadas, la manera en que se procesara la información y se analizara en cada caso:

Primer objetivo específico: Caracterizar los procesos del área de gestión del recurso humano que se realizan actualmente en la empresa.

Actividades:

- Revisión y observación documental de la empresa.
- Entrevista no estructurada.
- Consulta a expertos.

Entregable:

Procesos de gestión de recursos humanos en la empresa en estudio.

Segundo objetivo específico: Determinar la percepción de los trabajadores con relación a los procesos del recurso humano.

Actividades:

- Instrumentos (Cuestionario).
- Entrevistas no estructuradas a personal interno de la empresa que permitan el levantamiento de información relacionada a los de procesos del recurso humanos.
- Consulta a expertos.

Entregable:

Percepción del proceso de gestión del recurso de los trabajadores de la empresa en estudio.

Tercer objetivo específico: Formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el departamento de recursos humanos.

Actividades:

- Revisión y observación documental de la empresa.
- Consulta a expertos.

Entregable:

La estructura orgánica, perfiles de cargo y funciones de la empresa en estudio

Cuarto objetivo específico: Elaborar la filosofía organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

Actividades:

- Revisión y observación documental de la empresa.
- Consulta a expertos.

Entregable: La misión, visión, valores, objetivos y políticas del Departamento de Recursos Humanos.

Operacionalización de las Variables

Según Hurtado (2012), Las variables son cualidades o características de la realidad que pueden asumir diversos valores. Son la clave en la investigación porque suministran la información del estudio, es decir, que el mismo problema es una variable.

Para Bavaresco (2013), “las variables, para que permitan medir los conceptos teóricos, deben llevarse a sus referentes empíricos, expresarse en indicadores que cumplan tal función. A esa descomposición de la variable llamada nominal, en su mínima expresión de análisis, se le ha denominado proceso de Operacionalización, lo que hace manejable a las variables, es decir, ir de lo más teórico a lo real empírico, al dato, al hecho”.

Según el mismo autor, “el término operacionalizar implica el proceso de desagregación de las variables que contiene la hipótesis en dimensiones, indicadores e índices, es decir, se parte del análisis de las variables nominales o propiamente dichas, hasta llegar al posible manejo de la variable como referente empírico (el indicador), siendo éste, la sub variable que permitirá verificar o comprobar la hipótesis. Se le llama también Operacionalización de las variables”.

Definición de las variables

Procesos

Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Gestión de recursos humanos

El autor Chiavenato (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la

estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

Percepción

La percepción es el mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva. Se trata de una serie de datos que son captados por el cuerpo a modo de información bruta, que adquirirá un significado luego de un proceso cognitivo que también es parte de la propia percepción.

Perfil de cargo

Chiavenato (1999), utilizando el termino cargo como equivalente de puesto lo define: “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado”.

Estructura organizacional

Es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada administrado o servidor ante solo un supervisor inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. Es aquí donde aparece el organigrama que será el instrumento que permita a los trabajadores visualizar las distintas jerarquías que existe dentro de la organización.

Misión

El autor Chiavenato (2011), plantea que “la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de

la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”.

Visión

Urquijo (2004), plantea que la visión, es la percepción global del objetivo y de la misión, que se desea cumplir, en el marco de los contextos internos y externos que la dimensionan. La visión va más allá de la interiorización de los objetivos planteados, pues incluye la identificación y ponderación de los obstáculos, que pueden entorpecer su logro. La visión pondera las posibilidades de éxito, la viabilidad del objetivo, las exigencias de la misión, etc.

Valores

Ucha (2008) define: “El valor es una cualidad que le otorga a las cosas, hechos o personas una estimación ética o estética según corresponderá en cada caso y que podrá ser positiva o negativa”. Los valores forman parte de la cultura organizacional definiendo el marco ético-social dentro de la cual la empresa realiza sus acciones. De igual modo define los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto a nivel personal como organizacional.

Objetivos

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado, o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad, el objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación.

Tabla 7. Operacionalización de los objetivos y variables

Objetivo General	Objetivos Especificos	Variables	Indicadores	Técnicas Herramienta	Fuente
Proponer la creación del departamento de recursos humanos para la empresa privada venezolana Textiles H.V.P.C.A que permita orientar los aspectos administrativos para mejorar las funciones propias del área de personal y optimizar el desenvolvimiento de la organización.	Caracterizar los procesos del área de gestión del recurso humano que se realizan actualmente en la empresa.	Procesos Gestión de recursos humanos	Procesos de Gestión de recursos humanos Empresa en estudio	Observación Revisión documental Entrevista	Bases académicas Bases Legales
	Determinar la percepción de los trabajadores con relación a los procesos del recurso humano.	Procesos Gestión de Recursos Humanos	Percepción del proceso	Instrumento Entrevista	
	Formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el departamento de recursos humanos.	Roles, Relaciones y Responsabilidades	Estructura Organizacional Perfil de Cargo Funciones	Observación Revisión documental	
	Elaborar la filosofía organizacional del departamento de Gestión de talento humano.	Estrategias	Misión Visión Valores Objetivos Políticas	Observación Revisión documental	

En la anterior tabla (7), se detalla la operacionalización de las variables de este Trabajo Especial de Grado.

Consideraciones éticas

Se tiene como consideraciones éticas las establecidas por el Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996), regido por la ley de ejercicio profesional, donde se planteó como abordar, desarrollar y aplicar los conocimientos adquiridos en la disciplina. Del mismo modo, se siguieron los lineamientos establecidos para la elaboración de trabajos de grado de la UCAB, se respetaron y cumplieron los tres aspectos exigidos por la misma.

CAPÍTULO IV - MARCO ORGANIZACIONAL

Reseña histórica

TEXTILES H.V.P C.A, Es una empresa familiar que nace en el año 2007 en la ciudad Caracas en el sector del cementerio, cuando dos hermanos deciden unirse para emprender y dar respuesta a las necesidades que habían en el campo textil. Iniciaron vendiendo telas de tejido de punto al mayor, a la medida que la empresa crecía decidieron invertir en materia prima y con la ayuda de empresas aliadas comenzaron a fabricar sus propias telas. En el 2014, deciden expandir su mercado y compran maquinaria para montar un taller de confección de ropa.

Textiles H.V.P C.A, cuentan con una gama de productos que comprende: telas de tejidos de punto: jersey, rib, pique, interlock, acrílico, sabina, cotton licra. Así mismo: Leggys, short, pescadores, Chemises, franelas, camisillas.

Misión

Diseñar, producir, desempeñar con calidad y puntualidad cada uno de los compromisos adquiridos, garantizando así la rentabilidad y permanencia de la organización.

Visión

Nuestro objetivo es ser reconocida como una de las empresas líderes en el área textil a nivel nacional.

Valores

- Comunicación: Escucha activa, empática y sin juicios basada en el principio ganar-ganar.
- Respeto: Cuidado y protección (manifiestos en palabras y acciones) primero hacia sí mismo y luego hacia los compañeros de labores.

- Confianza: Se centra en las posibilidades y oportunidades presentes y futuras, y no en los errores del pasado.
- Comprensión: Para que las personas agreguen valor a sus tareas y actividades, requieren ser valoradas y reconocidas.

Estructura Organizacional.

TEXTILES H.V.P, C.A., se encuentra estructurada actualmente por: Director General (1), Asistente Administrativo (1), Contador Independiente (1), Operarias (8), Auxiliar de Operarias (2), Chofer (1), Auxiliar de Chofer (1). En la figura (4) se muestra de forma detallada el esquema organizacional de la empresa.

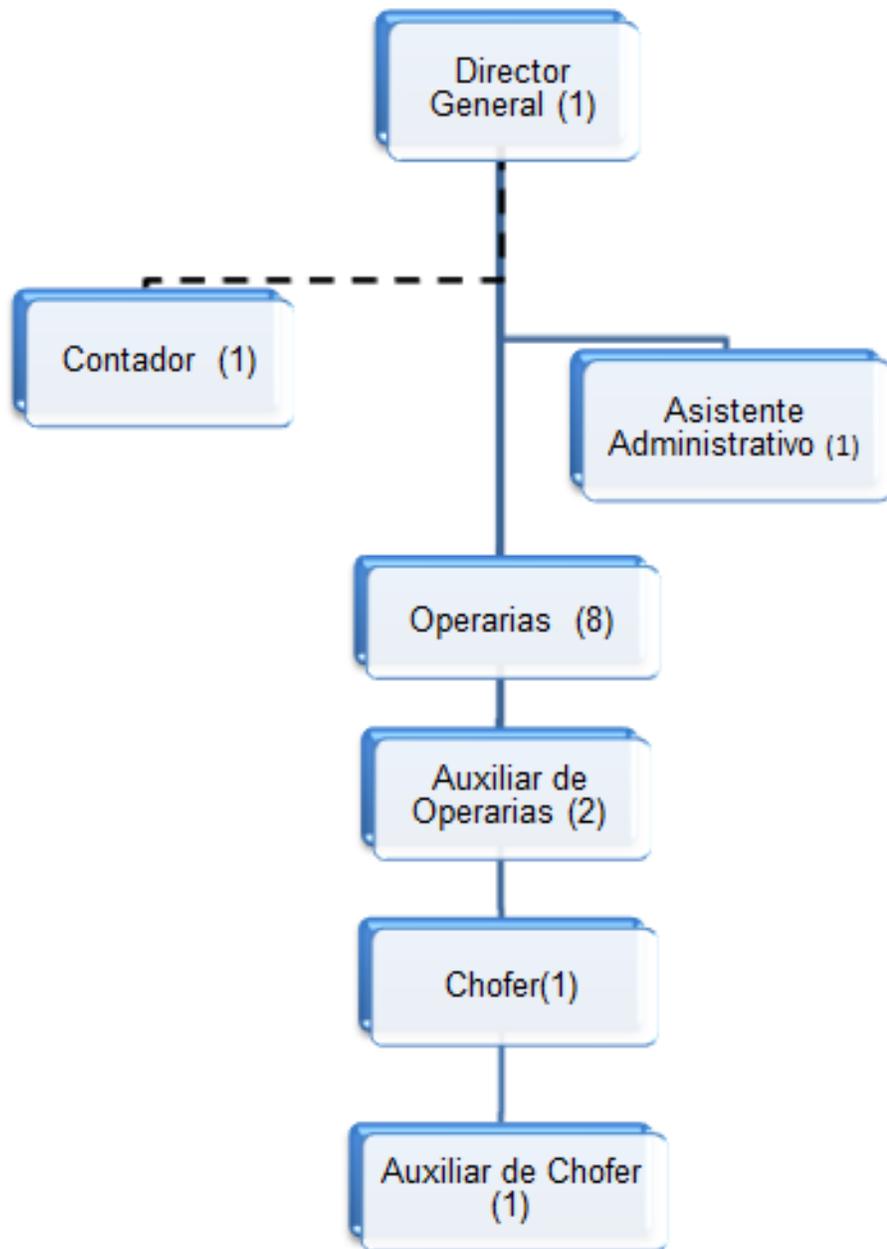


Figura 4. Estructura Organizacional
Fuente: Empresa de TEXTILES H.V.P. C.A.

CAPÍTULO V - DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En este capítulo se presenta el desarrollo de los objetivos, se aplican las técnicas e instrumentos expuestos en el capítulo III correspondiente al Marco Metodológico, la recopilación y captación directa de toda la información, así como su procesamiento de tal manera que permitiera su descripción y análisis. Se empieza con la caracterización del área de gestión de recursos humano, luego se determina la percepción que tiene los trabajadores, realizándose así el diagnóstico del área de recursos humano, permitiendo identificar su situación actual, presentando aspectos de gran importancia como lo son el proceso de reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad y bienestar laboral en el trabajo. Esto permite formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo, culminando con la elaboración de la filosofía organizacional del Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo 1. Caracterizar los procesos del área de gestión de recursos humanos que se realizan actualmente en la empresa.

En esta fase, y partiendo de lo fundamentado en las bases teóricas de la presente investigación, se realizó un análisis del funcionamiento de la empresa para determinar ¿cómo está?, para este análisis se realizaron entrevistas, revisión documental y la observación directa, los cuales suministran información (el modelo de negocio canvas, procesos productivos y la gestión de recursos humanos de Textiles H.V.P. C.A) logrando así tener una visión general de la empresa en estudio.

Modelo de negocio canvas de Textiles H.V.P.C.A

El modelo de negocio canvas de los autores: Osterwalder, Pigneur, y Vázquez (2012), permitió conocer con profundidad la operatoria de la empresa tanto interna como externamente, se tiene una visión global de cada uno de los aspectos importantes de Textiles H.V.P C.A. El lienzo tiene 9 campos establecidos donde se detallan los aspectos más importantes y se muestran las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo.

Propuesta de valor

- Alta calidad en las telas y la ropa.
- Comodidad y durabilidad al usar la ropa.
- Accesibilidad en precios.

La propuesta de Textiles H.V.P C.A consiste en diseñar, fabricar telas y ropa de alta calidad, durabilidad, con tendencias y estilos confortables, en una variedad de modelos originales e innovadores. Su ropa es exclusiva, ofrecen nuevos modelos, con materiales específicos para brindar frescura y comodidad, llevando así un producto innovador con calidad y a precios razonables. La empresa se identifica por su propuesta de valor al utilizar materiales y fabricación de calidad, con modelos que aportan una comodidad y durabilidad para una prenda de trabajo, el área deportiva o para estar en casa.

Segmento de Clientes

- Escuelas
- Empresas
- Deportistas
- Locales de tienda deportista.
- Talleres de confección

Los clientes son muy importantes para cualquier tipo de empresa, puesto que sin ellos no existiría motivo de producir bienes o brindar servicios. En efecto, las empresas necesitan identificar a sus clientes, segmentándolos en clientes rentables y no rentables. El segmento de clientes de Textiles H.V.P C.A son las escuelas, empresas, deportistas, locales de tienda deportiva y talleres de confección, estos productos están dirigidos a todo aquel que desea estar al día con la moda, sentirse cómodo, realizar deporte y fabricar ropa con telas de excelente calidad.

Canales

- Venta directa en el local
- Página web, whatsapp, teléfono.

- Transporte propio.

La empresa se centra en mantener contacto con sus clientes. Por tal razón, se crean canales de comunicación, distribución y ventas que se utilizan para acercar la propuesta de valor generada con el segmento de mercado elegido. En este sentido, Textiles H.V.P C.A cuenta con varios canales para estar en contacto con su segmento de clientes, el principal canal que utiliza es la venta directa, las demás se dan pero en menor porcentaje. Un valor agregado es contar con transporte propio, disminuyendo así el tiempo de entrega de sus productos.

Relación Cliente

- Adquirir/Retener clientes.
- Retener consumidores con productos de calidad y buenos

Las empresas en la actualidad buscan día a día mantenerse cerca de sus clientes, comprenderlos y relacionarse de mejor manera, brindando una mejor atención con objetivos claros como el captar, fidelizar los clientes. Este segmento hace énfasis en la captación, fidelización, comunicación y retención de los compradores, para lo cual Textiles H.V.P C.A ofrece productos de muy buena calidad, para que estén satisfechos y así quieran hacer parte de sus clientes recurrentes.

Fuentes de ingresos

- Productos con excelente calidad.
- Se aceptan pagos en: Pago móvil, divisas, efectivo, transferencias.
- Compra de los productos.

Las empresas actualmente deben conocer las razones por las que sus clientes están dispuestos a pagar por sus productos y la forma en la que desean hacerlo. Los productos de Textiles H.V.P. C.A tienen excelente calidad y buenos precios por ser ellos fabricantes de tela y ropa manejan márgenes para colocar buenos precios. Del mismo modo, se brinda varias opciones para que el proceso de compra sea lo más fácil

posible de manera que los compradores tengan una experiencia positiva y para esto se tienen varios canales de pago: transferencia bancaria, pago móvil, divisas y efectivo.

Recursos Claves

- Materia prima.
- Personal.
- Capital.
- Infraestructura.
- Talleres externos.

Toda empresa demanda una gran cantidad de recursos físicos, económicos y humanos que le permitan crear, entregar y percibir valor. En este sentido, Textiles H.V.P C.A cuenta con los recursos indispensables para el funcionamiento de la empresa, como lo son:

Materia prima: telas, hilos, lycra, botones, elástica y empaques para la producción.

Capital humano: El capital humano es el factor clave para que una empresa tenga éxito, ya que es la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de una empresa, con la finalidad de satisfacer necesidades y distribuirlos en el mercado para obtener una utilidad y hacer que la empresa este en crecimiento constante. El recurso humano con que cuenta Textiles H.V.P C.A es todo personal encargado de la administración, fabricación, venta y distribución de los productos así como del seguimiento a la producción de tela en la tejeduría y tintorería.

Capital: inversión por parte del director general.

Infraestructura: lugar donde se fabrica y almacena el producto.

Talleres externos: en temporada alta se utilizan talleres alternos para la fabricación de ropa, a los cuales se le paga por prenda producida.

Actividades clave

- Producción y venta de telas y ropa con excelente calidad.
- Servicio al cliente personalizado.

Todo empresa debe llevar a cabo un sin número de actividades para lograr sus objetivos, en este sentido, se deben tener claras las actividades más importantes, con la finalidad de crear y entregar valor a sus clientes.

Producción: realizar una producción de excelente calidad de telas y ropa es de suma importancia ya que el objetivo de Textiles H.V.P C.A es vender un producto donde el consumidor final este satisfecho.

Servicio al cliente personalizado: Para vender o solucionar cualquier tipo de inconveniente con el cliente se presta un servicio personalizado y un seguimiento post-venta al producto para conocer si el cliente se encuentra satisfecho.

Socios Claves

- Proveedores de hilos y lycra.
- Empresas de tejido.
- Tintorería.
- Proveedores de telas, botones, cierres, hilos etc.

Actualmente, la asociación entre empresas se ha vuelto clave en el sector productivo, estas se caracterizan por buscar que las empresas mediante colaboraciones logren objetivos en común, como optimizar sus operaciones, conseguir recursos o disminuir el riesgo mediante la articulación de esfuerzos. Textiles H.V.P C.A cuenta con una variedad de socios que lo ayudan a lograr con éxito sus objetivos planteados, entre sus socios claves están:

Proveedores de hilo y lycra: son los que proveen de materia prima para fabricar la variedad de telas.

Empresas de tejido: son las encargadas de tejer los rollos de telas.

Tintorería: son los encargados de realizar el teñido (colores) y acabados de las telas que salen de la tejeduría.

Proveedores de telas, botones, cierres, hilos: son fundamentales para el proceso de fabricación de ropa.

Estructura de costo

Toda empresa debe incurrir en costos con la finalidad de generar la propuesta de valor que será entregada a sus clientes. Los costos de mayor representatividad serán aquellos relacionados a las principales actividades, recursos y asociaciones que necesite la empresa para lograr sus objetivos. La estructura de costos que tiene Textiles H.V.P C.A se detalla a continuación:

Costos para iniciar: mano de obra, materia prima, maquina, servicios de terceros (tejeduría y tintorería), local.

Costos variables: alza de materia prima y mano de obra por la inflación.

Costos fijos: servicios públicos, impuestos, pago nómina, arriendo, papelería, condominio.

A continuación en la figura (5) se muestra una síntesis del modelo de negocios canvas de Textiles H.V.P. C.A.



Figura 5. Modelo de Negocio Canvas Textiles H.V.P. C.A.
Fuente: Adaptado al modelo propuesto por Osterwalder, Pigneur, y Vázquez (2012).

Proceso productivo de la empresa Textiles H.V.P C.A.

La empresa Textiles H.V.P, C.A. cuenta con dos procesos productivos: la fabricación de telas y confección de ropa. A continuación se detallan cada uno de estos procesos.

Fabricación de tela

La fabricación de tela es un proceso que se realiza con la alianza de otras empresas, las cuales prestan el servicio de tejeduría y tintorería. Para dar inicio al proceso de fabricación se toman en cuenta todos los insumos requerido, tales como: la materia prima, tejeduría, tintorería, mano de obra, maquinaria, energía, local y transporte.

El proceso de fabricación de tela se detalla a continuación:

Se envía la materia prima a la tejeduría según el tipo de tela que se va a tejer (hilos y el elasthan lycra), luego de descargar, se revisa que el material esté en condiciones óptimas para iniciar el proceso de tejido, luego se realiza el control de calidad de la tela, si está bien tejida se retiran los rollos, sino reúnen el director de Textiles H.V.P C.A con el encargado de producción de la tejeduría para tomar decisiones. Si la tela está en óptimas condiciones se transporta a la tintorería para teñir los rollos de tela según los requerimiento de colores, al llegar a la tintorería se revisan los rollos, se tiñen según el color, se verifica que las telas quedaron bien teñidas, si pasa el control de calidad se transporta la tela a la empresa Textiles H.V.P C.A, sino vuelve al teñido de las telas. Al llegar las telas a Textiles H.V.P. C.A el Director verifica que todo esté bien y pasa al almacén, en caso de que exista algún imperfecto devuelve la tela a tintorería.

Descripción de los elementos del sistema

- **Insumos**

Entre los insumos requeridos para la fabricación de la mercancía tenemos: la materia prima, mano de obra, tejeduría, tintorería, energía, local y transporte. La materia prima utilizada para la elaboración de la tela varía según el pedido, los insumos como hilos, lycras entre otros son adquiridos por los distintos distribuidores.

- **Procesos**

La materia prima, es enviada a la tejeduría de acuerdo al del tipo de tela a tejer, para cada pedido se extrae del almacén lo que se va utilizar (hilos, lycra).

Revisión, en la tejeduría revisan que la materia prima este en buenas condiciones para ser procesada.

Tejido de la tela, el proceso de tejido consiste en enlazar los hilos y de tramar con otros, con el objetivo de transformar las fibras o hilos en telas. Dependiendo del artículo que se desee, se desarrolla el diseño, la proporción de la fibra y la estructura de la tela.

Control de calidad, en la tejeduría supervisan que los rollos terminados tengan un acabado de calidad.

Revisar con el Director, la tintorería se comunica con la empresa Textiles H.V.P C.A para manifestarle algún inconveniente que se tenga en el momento de estar tejiendo o terminado el proceso de tejido.

Retirar rollos, el chofer y el ayudante de textiles H.V.P C.A retiran los rollos de tela en crudo de la tejeduría y lo transportan a la tintorería.

Revisión de rollos, antes de entrar al proceso de tejeduría, se revisa que los rollos estén en óptimas condiciones, es decir que estén bien tejidos.

Tintorería, entra la tela cruda tejida y se convierten en producto final (Tela teñidos y acabados) listo para su uso o disposición final.

Control de calidad, se verifica que el teñido este bien realizado, si está bien, se termina el proceso, sino envían de nuevo los rollos al proceso de teñido para dar solución.

Transporte al almacén, se retiran los rollos terminados de la tintorería y se llevan a la empresa Textiles H.V.P. C.A.

Revisión de la tela, el Director revisa que la tela este según sus requerimientos, si está bien pasa al almacén, sino se comunica con tintorería para reportar y se envían los rollos.

Almacén, es el lugar donde se almacena las telas terminadas lista para vender o fabricar ropa.

- **Producción**

Para realizar la fabricación de telas, el procesos productivo depende de la cantidad de rollos que se van a tejer y teñir.

A continuación, en la figura (6) se muestra el diagrama de flujo del proceso productivo de fabricación de telas.

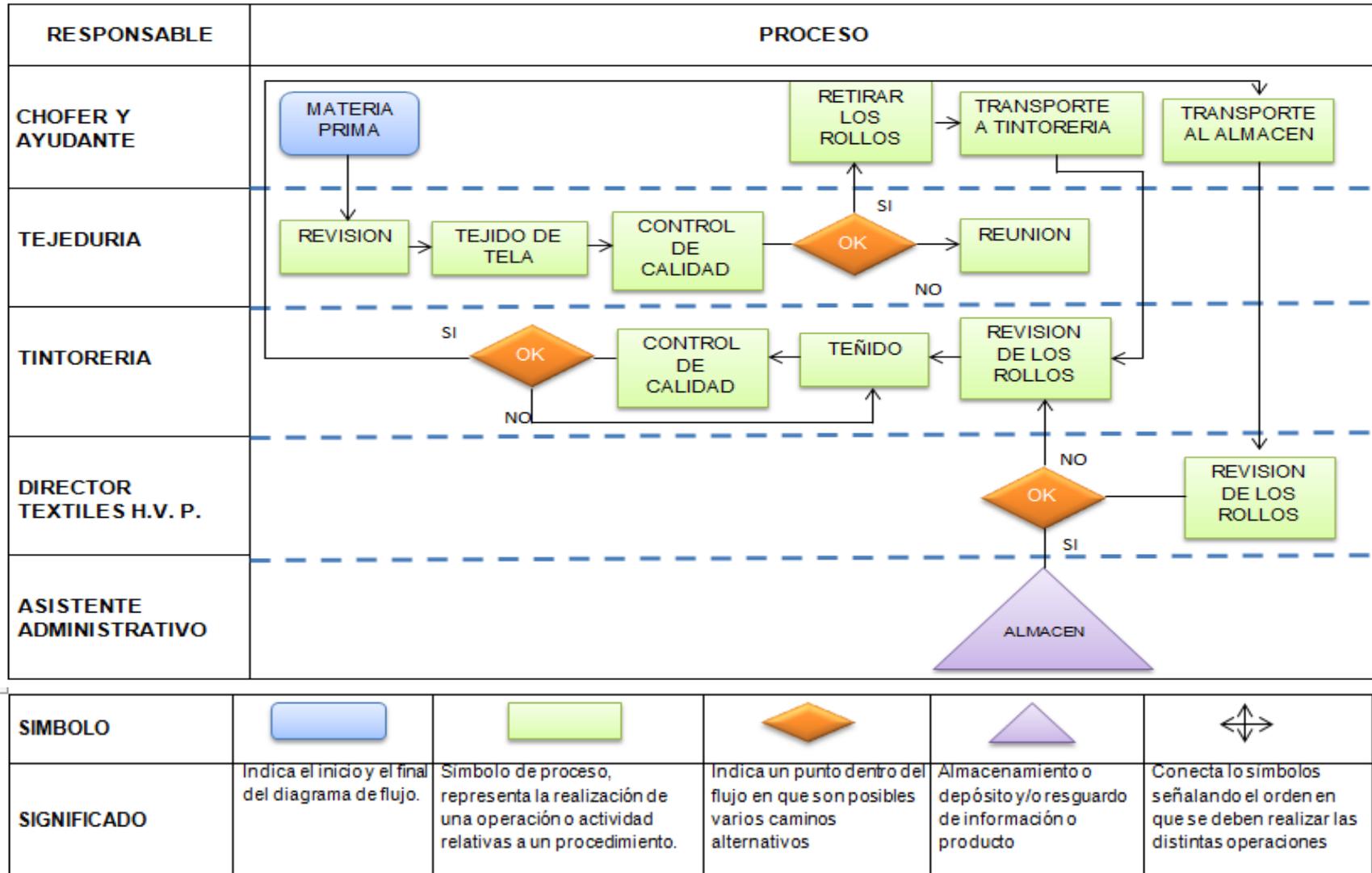


Figura 6. Diagrama de Flujo - Proceso productivo de Fabricación de Telas

Fuente: Adaptado al modelo diagrama de flujo propuesto por American National Standard Institute (ANSI) (2009) con información de Textiles H.V.P. C.A

Fabricación de ropa

La fabricación de ropa es un proceso que se realiza en la empresa Textiles H.V.P C.A, para dar inicio al proceso de confección se toman en cuenta todos los insumos requerido, tales como: la materia prima, mano de obra, maquinaria, energía, local y transporte. El proceso productivo de confección de ropa se detalla a continuación:

Recepción de la materia prima, la cual es descargada por medio de carretillas de dos ruedas en el almacén de materia prima. Luego, dependiendo del producto (leggys, short, pescadores, chemises, franelas, camisillas) que va ser fabricado, se diseña el modelo y se elaboran los moldes. Las telas se trasladan al área de corte para ser tendidas en un mesón, utilizando tizas y los moldes se traza sobre la tela, luego se procede a realizar el corte de la misma. Después se traslada al área de confección donde se procede a coser las piezas. Seguidamente pasa al área de acabado donde se cortan los hilos sobresalientes y se cortan y se cosen ojales, se pegan botones, cierres etc. Luego se inspecciona la pieza para verificar si tiene algún defecto, si esto ocurre se lleva al área de confección para que pase a ser reprocesada, si no, el producto pasa al área de empaque y luego al almacén de productos terminados para que sean retiradas por los clientes.

Descripción de los elementos del sistema

- **Insumos**

Entre los insumos requeridos para la fabricación de la mercancía tenemos: la materia prima, mano de obra, maquinaria, energía, local y transporte. La materia prima utilizada para la elaboración de la ropa varía según el pedido, los insumos como hilos, telas, botones entre otros son adquiridos por los distintos distribuidores.

- **Procesos**

La materia prima, es recibida de acuerdo al del tipo de prenda a confeccionar, para cada pedido se extrae del almacén lo que se va utilizar (rollos de tela, hilos, botones).

Diseño, se diseña el modelo y se elaboran los moldes de cartón, teniendo en cuenta las tallas y medidas.

Trazo, se tiende la tela en una mesa, y sobre ella se colocan los moldes maximizando la superficie a cortar, se traza sobre la tela utilizando los moldes y tizas de colores.

Corte, en esta área se toman en cuenta las especificaciones del cliente, inicia el proceso de tendido de la tela en el mesón para proceder a realizar el marcado de los patrones de las diferentes tallas que se requieran en las telas para proceder a realizar el corte de las mismas.

Confección, en esta área se procede a unir las telas que provienen del área de corte para conformar completamente la pieza.

Acabado, se cortan y cosen ojales, se pegan botones, los cierres, etc. Finalmente se cortan los hilos sobresalientes.

Control de calidad, es el área encargada de realizar la inspección de la ropa para verificar si la misma presenta algún desperfecto.

- **Producto terminado**

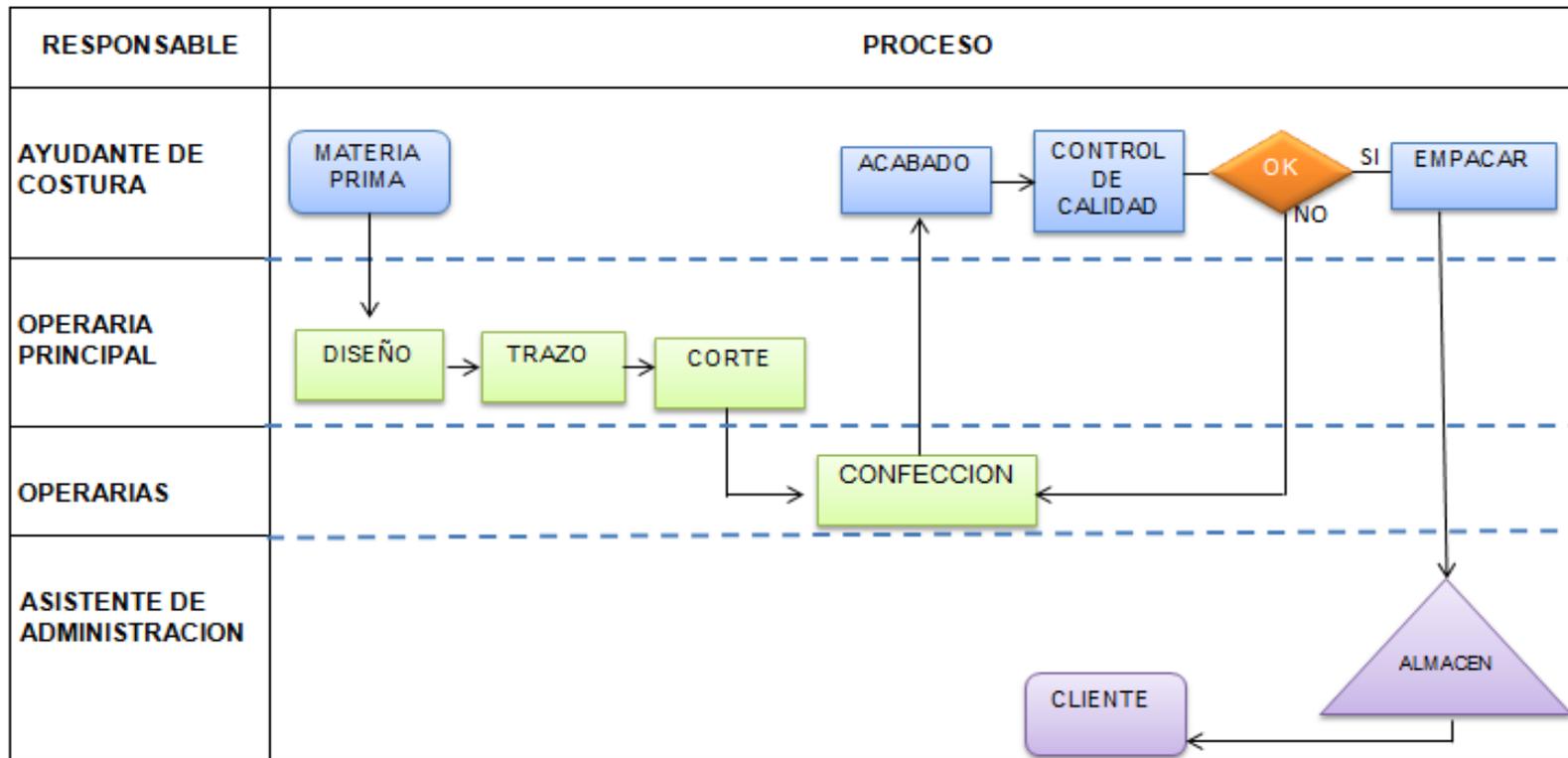
Empacar, en esta área se realiza el empacado de la mercancía en sus bolsas y en paquetes de 12 piezas.

Almacén, es el lugar donde se almacena la mercancía terminada lista para vender.

Clientes, los consumidores son todas las personas que integran el sistema educativo, empresarial y deportivo del país, que tengan la necesidad de adquirir nuestro producto.

- **Producción**

Textiles H.V.P, C.A. para realizar la producción de la mercancía, tiene una jornada de trabajo de 8 horas por día con sus descansos, el procesos productivo depende de la pieza que se va a confeccionar.



SIMBOLO					
SIGNIFICADO	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.	Simbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos	Almacenamiento o depósito y/o resguardo de información o producto	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones

Figura 7. Diagrama de Flujo - Proceso Productivo de Fabricación de Ropa

Fuente: Adaptado al modelo diagrama de flujo propuesto por American National Standard Institute (ANSI) (2009) con información de Textiles H.V.P. C.A

Descripción de Cargos

Textiles H.V.P. C.A., se encuentra estructurada actualmente por: Director General (1), Contador independiente (1), Asistente Administrativo (1), Operarias (8), Auxiliar de operarias (2), un chofer (1) y Auxiliar de chofer (1). Es importante resaltar que la empresa no cuenta con un manual de funciones, los perfiles de cargo detallados a continuación se elaboraron con la información suministrada por el Director General.

Tabla 8. Perfil del cargo de Director General.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Director General (1)
AREA O DEPARTAMENTO	Gerencia
JEFE INMEDIATO	
SUPERVISA A	Asistente Administrativo y Operarias
NATURALEZA DEL PUESTO	
El Director General de la empresa textiles H.V.P C.A. es la persona con la máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de la empresa. Tiene entre sus responsabilidades los resultados del desempeño laboral y de las operaciones.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">• Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.• Organizar la parte administrativa de la empresa.• Trabajar con el contador para monitorear las finanzas de la empresa.• Ser el representante legal y mantener todas las obligaciones en regla.• Pago de nómina, liquidación de prestaciones, pago de seguro social obligatorio.• Autoriza las compras y las ventas.	

Tabla 9. Perfil del cargo de Asistente Administrativo.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente administrativo (1)
AREA O DEPARTAMENTO	Administración
JEFE INMEDIATO	Director General
SUPERVISA A	Operarias, ayudante de operarias y al chofer
NATURALEZA DEL PUESTO	
El asistente administrativo tiene la responsabilidad de realizar algunas tareas administrativas de la oficina y servir de apoyo al director general.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la parte administrativa de la empresa. • Redactar documentos, manejo de correspondencia, manejo de agenda, organizar y mantener archivos en papel o electrónicos y proveer información vía telefónica entre otras. • Hacer que se cumplan a tiempo los pedidos. • Reportar al director general cualquier problema o necesidad que surja. • Vender mercancía y telas al mayor. 	

Tabla 10. Perfil del cargo Contador.

PERFIL DE CARGO	
NOMBRE DEL PUESTO	Contador independiente (1)
AREA O DEPARTAMENTO	
JEFE INMEDIATO	Director General
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsables del estado financiero y de los libros contables de la empresa en estudio, en tal sentido, su misión consiste en velar que se cumpla con la legislación aplicable y con los procedimientos establecidos, además de garantiza que haya registro de los ingresos y egresos de sus cuentas.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los libros contables. • Elaborar el balance de los libros financieros • Asesorar en la declaración de impuestos. • Calcular el monto a cancelar por concepto de impuestos. • Asesorar en el pago de nómina y liquidaciones. 	

Tabla 11. Perfil del cargo de la Operaria.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Operarias (8)
AREA O DEPARTAMENTO	Producción
JEFE INMEDIATO	Director General o Asistente administrativo
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsables de confeccionar prendas con el material que se le entrega, utilizando para ello máquinas y utensilios de coser de diferentes tipos, conforme a los procesos de confección.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Corte de patrones (lo realiza la operaria principal). • Confeccionar los diferentes productos. • Cumplir con los pedidos solicitados • Elaborar inventarios del material y equipo que utilizó en sus labores, con la finalidad de que este sea aprovechado óptimamente, reportando existencias. • Supervisan y controlan la maquinaria utilizada en las diferentes etapas de producción. 	

Tabla 12. Perfil del cargo Auxiliar de Operaria.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar de Operarias (2)
AREA O DEPARTAMENTO	Producción
JEFE INMEDIATO	Operarias
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsables de pulir cada parte de la prenda en su totalidad para perfeccionarla de acuerdo a las expectativas del cliente.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir las prendas del área de costura. • Pulir la prenda en bajos y mangas. • Cortar los hilos sobresalidos en cada prenda • Sacar pelón de las prendas si lo hubiere. • Reportan a producción los errores de confección. • Empacar y almacenar el producto. 	

Tabla 13. Perfil del cargo Chofer.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Chofer (1)
AREA O DEPARTAMENTO	Producción
JEFE INMEDIATO	Director general o la asistente administrativo
SUPERVISA A	Ayudante del Chofer
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsables de la movilización y entrega de materia prima, mercancía y telas de la empresa.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar los vehículos antes de su salida. • Transporte y entrega de materia prima y mercancía. • Llevar un registro de la materia prima y mercancía transportada. • Reportar emergencias, retrasos o accidentes. • Realizar reparaciones menores en el vehículo. 	

Tabla 14. Perfil del cargo de Auxiliar de Chofer.

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL PUESTO	Auxiliar del Chofer (1)
AREA O DEPARTAMENTO	Producción
JEFE INMEDIATO	Chofer
SUPERVISA A	
NATURALEZA DEL PUESTO	
Es el responsable de realizar las actividades necesarias referidas al embalaje, carguío, manipulación de la materia prima y la mercancía de manera adecuada y oportuna. Además de verificar, preparar, despachar y cargar los pedidos de productos terminados que serán entregados a los clientes.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que toda entrega o retiro de mercancía, cumpla con los requerimientos establecido de la compañía en lo que respecta a la información que debe contener el documento de entrega o retiro: fecha, nombre del cliente, sello de la empresa, firma y número de cédula del receptor. • Informar al Chofer inmediatamente de cualquier anomalía presentada durante la entrega o retiro de mercancía. • Asegurarse que la carga del vehículo se realizó en función al plan o cronograma diario de actividades. • Ayudar en las reparaciones menores en el vehículo. 	

Proceso de gestión de Recursos Humanos.

La empresa Textiles H.V.P C.A no cuenta con un de área de gestión de recursos humanos en su estructura organizacional, por lo tanto estos procesos (reclutamiento y selección, capacitación, pago de nómina, higiene y seguridad) se encuentran a cargo del Director General, quien viene desempeñando sus funciones desde la creación de la empresa. A continuación, en la tabla (15) se presenta las funciones que se realizan en el área de recursos humanos de la empresa en estudio.

Tabla. (15) Caracterización de los Procesos de Recursos Humanos

	CARACTERIZACION		Fecha: 13-01-2020
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO			
Objetivo	Caracterizar los procesos del área de gestión de recursos humanos que se realizan actualmente en la empresa Textiles H.V.P C.A.		
Alcance	La caracterización será aplicada específicamente en el área de gestión de recursos humanos.		
Instrumentos	Se utilizaron como base de instrumentación para obtener la información los métodos: entrevista, revisión documental y observación directa.		
Responsable	Director general		
1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			
ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos orientados al reclutamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión de currículo. 2. Entrevista y prueba de selección. 3. Verificación de antecedentes y referencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos seleccionados 	
2. CAPACITACIÓN			
ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA	
<ul style="list-style-type: none"> • Candidatos a capacitar. • Detección de la necesidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Capacitación la realiza el Director y el trabajador con más conocimientos y experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado. • Conocimiento. • Habilidades. 	

3. REMUNERACIÓN		
ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de cargo de la empresa. • Política salarial del gobierno y de la empresa. • Capacidad financiera de la empresa. 	5. Comparación de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Escala salarial. • Bonificación.
4. HIGIENE Y SEGURIDAD		
ENTRADA	PROCESAMIENTO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las condiciones de trabajo. • Riesgos inherentes al cargo. 	6. Estudio de procesos o materiales que puedan utilizarse.	5. Disminuir accidentes. 6. Mantenimiento de la salud de los trabajadores.

Procesamiento

Reclutamiento y selección:

1. *Revisión de currículum*, el Director revisa los currículos y observa que tenga todos los documentos solicitados en regla, en caso de no tenerlos los solicita. Luego seleccionan las personas que cumplan con los requisitos para el cargo.
2. *Entrevista y prueba selección*, el Director realiza la entrevista al personal seleccionado y luego le realizan una prueba práctica de acuerdo al perfil.
3. *Verificación de antecedentes y referencias*, el Director verifica que el candidato seleccionado no tenga problemas judiciales, luego se comunica vía telefónica con las referencias personales y laborales para ampliar la información. El seleccionado pasa a ser contratado.

Capacitación:

4. *Capacitación*, el Director le explica de manera general todo lo relacionado con la empresa, luego le asigna al trabajador con más conocimientos y experiencia la tarea de inducción al cargo.

Remuneración:

5. *Comparación de funciones*, el Director realiza los pagos con base al salario mínimo establecido por la ley, luego según su perfil de cargo se crea una escala salarial donde las bonificaciones solo aplican para las operarias.

Higiene y seguridad:

6. *Estudio de procesos o materiales que puedan utilizarse*, según el cargo se entrega sus uniformes y materiales que protejan al trabajador (solo aplica para Chofer y auxiliar de chofer).

Objetivo 2. Determinar la percepción de los trabajadores con relación a los procesos de los recursos humanos.

Con el fin de determinar la percepción que tienen los trabajadores sobre los procesos de recursos humanos, se utilizaron los instrumentos de Leoneth (2011) y Chocontá & Rodríguez (2017), las cuales se adaptaron según las necesidades de la empresa Textiles H.V.P C.A., obteniendo como resultado una guía diagnóstica que consta de 21 ítems con respuesta dicotómica y opción múltiple (Ver anexo A, pág.105), los ítems se distribuye por temas de la siguiente manera:

- 1 – 4: género, cargo, nivel de instrucción, tiempo en la empresa.
- 5 – 7: tipo de contrato, reclutamiento, selección.
- 8 – 11: descripción de cargos, manual y capacitación.
- 12 – 16: remuneración, beneficios e higiene y seguridad.

- 17 – 21: evaluación de desempeño, aspectos mejorar.

Para llevar a cabo el análisis de forma clara se creó un archivo en Microsoft Excel, en donde se realizó el vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de tablas y gráficas (Ver anexo B. pág.110)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el instrumento, se puede evidenciar que dentro de la empresa Textiles H.V.P C.A, la mayoría 77% de sus trabajadores son mujeres, predominan los cargos operativos y el nivel bachiller de instrucción. Por otra parte, se evidencia un índice de rotación de personal alto, a pesar de tener contratos indeterminados, lo cual permite establecer que la empresa no ha sido capaz de generar el suficiente sentido de pertenencia y satisfacción laboral entre sus trabajadores. En cuanto al reclutamiento del personal en su mayoría es por recomendación, lo cual permite demostrar que no tiene un procedimiento determinado de reclutamiento y selección del mismo. Por otro lado, no se evidencia claridad e importancia de la inducción y capacitación en los trabajadores, lo que se puede mencionar que se realiza de forma improvisada.

Se puede observar que el grupo de las operarias son las que más reciben adiestramiento, ya sea por algún diseño nuevo que ingrese al taller, el resto de trabajadores manifestaron que rara vez son capacitados. La capacitación es algo realmente importante, ya que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la empresa. En cuanto a los cargos, los trabajadores exponen conocer las funciones que deben de desempeñar, del mismo modo, manifestaron no conocer ni recibir un manual de descripción de cargos. Se demuestra con los datos recabados que la empresa carece de esta herramienta la cual es de gran utilidad para asignar un cargo según su perfil, además de que permite al trabajador conocer cuáles son sus obligaciones, la zona que abarca dentro de la empresa, los conocimientos y experiencia que debe adquirir para optar a un determinado puesto.

Por otro lado, Se puede apreciar que un elevado porcentaje 69% de trabajadores manifestó que la empresa a veces se esfuerza en pagarle un sueldo que medianamente les ayuda a satisfacer sus necesidades básicas, otro 31% dice que no se esfuerza en

mejorar sus salarios y que escasamente cubre sus necesidades, es importante señalar que no solo el salario es prioridad también todos los beneficios que ayuda al trabajador a satisfacer su seguridad y sus necesidades básicas. Una mala compensación es una de las causales de insatisfacción laboral. Con respecto a las políticas de incentivo en la empresa solo la reciben las operarias, los demás trabajadores manifiestan solo recibir los beneficios establecidos por la ley. Este resultado demuestra que existe un desequilibrio entre quienes reciben y no una bonificación por el trabajo realizado, cabe resaltar que las bonificaciones son una forma de mantener el personal contento y comprometido con la empresa, al solo darle bonificación a una parte de los trabajadores se pudiese ocasionar un descontento y conflictos entre el personal.

Se evidencian que un porcentaje pequeño 23% de los trabajadores ha recibido inducción en materia de higiene y seguridad, el otro 77% manifiesta no haber recibido información. Es de vital importancia que los trabajadores tengan inducción en cuanto a la seguridad e higiene dentro de la empresa porque esto hará que disminuyan los accidentes laborales y que las consecuencias de ellos sean más leves; la salud y la seguridad son lo más importante. Por ello, la prevención y la información son los aliados perfectos para conservar a los trabajadores en condiciones apropiadas y para obtener un rendimiento a largo plazo.

Con relación a la evaluación de desempeño, la totalidad de los trabajadores manifestaron que no se ha evaluado en el transcurso de sus labores, sin embargo cada uno de ellos es supervisado de manera informal por el director. Se puede observar que los trabajadores presentan interés en poder realizar este tipo de evaluaciones de manera formal, donde se evalúe su cooperación, eficiencia, responsabilidad, relaciones interpersonales, liderazgo e iniciativa. Se considera a la evaluación del desempeño una clave para corregir errores en la ejecución de las labores, la misma debe ser realizada por expertos para obtener los mejores resultados y si fuera el caso tomar las medidas correctivas necesarias.

Finalmente, los trabajadores en su totalidad consideran que es necesario introducir cambios o mejoras en cuanto al manejo del personal, los aspectos que consideran que se debe mejorar son: las condiciones de trabajo, salario y beneficios, oportunidad de

adiestramiento, relaciones interpersonales, seguridad e higiene y evaluación de desempeño.

Objetivo 3. Formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el Departamento de Recursos Humanos.

Organigrama General del Departamento de Recursos Humanos

Con base a la información obtenida de los objetivo 1 y 2, el Director General y los Jefes se reúnen y deciden reestructurar el organigrama general de Textiles H.V.P. C.A, basado en el organigrama vigente (ver figura. 4, pág. 50), se cree pertinente establecer cuatro perfiles de cargo (Jefe y Auxiliar de Recursos Humanos, Jefe de Producción y Jefe de Bodega) con el fin de fortalecer el desempeño laboral a nivel general. En cuanto al Departamento de Recursos humanos, se cree oportuno adaptarlo al organigrama general de la empresa, ya que se ha observado que no existe, esto evidencia que los procesos de personal fueron realizados sin tener experiencia en el mismo. Se debe integrar dentro de un nivel estratégico en la organización y así convertirse en departamento de línea que opere al máximo en la planificación de objetivos. La conformación de dicha dirección es de dos (2) empleados para el funcionamiento del mismo:

- Jefe de Recursos Humanos
- Auxiliar de Recursos Humanos.

A continuación en la figura (8) se muestran los cuatro perfiles de cargos que se crearon entre ellos los que hacen parte del Departamento de Recursos Humanos Textiles H.V.P C.A.

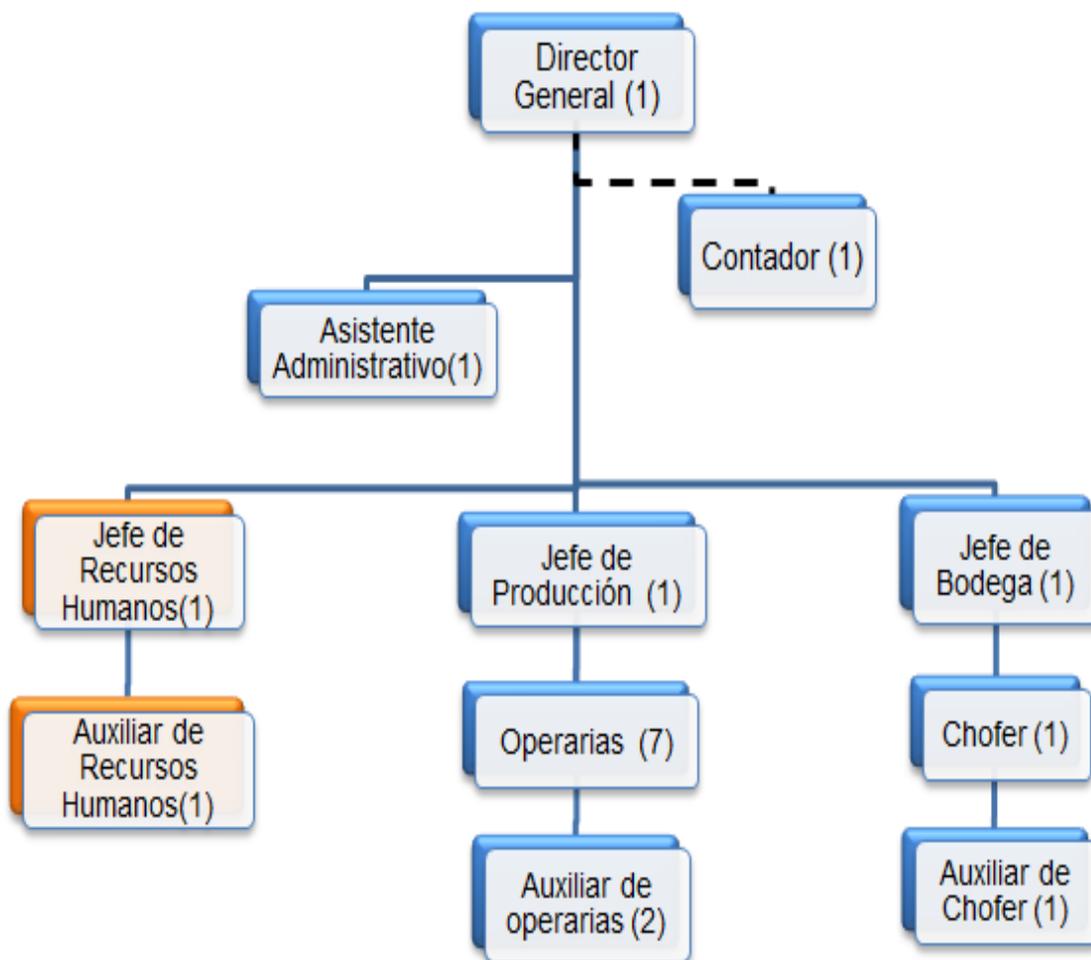


Figura 8. Reestructuración del Organigrama de la Empresa Textiles H.V.P C.A

Perfiles de cargo del Departamento de Recursos Humanos.

Los perfiles para los cargos del Departamento de Recursos Humanos son necesarios porque aquí se establece cuáles son las actividades que deben desarrollar, las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que requieren los ocupantes de los cargos que conforman este departamento. A continuación se detallan los dos perfiles de cargo del Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 16. Descripción y Perfil de Puesto del Jefe de Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDO	
Código		Auxiliar de Recursos Humanos; Jefes de la empresa; MPPS MPPPST, IVSS, BANAVIH, LOPCYMAT, INCES y otras instituciones públicas y privadas	Nivel de Instrucción	Cuarto Nivel
Denominación	Jefe de Recursos Humanos		Título requerido	SI
Nivel	Profesional		Área de conocimiento	Recursos Humanos, , Psicología Organizacional y afines a la Administración de Recursos Humanos
Área o Departamento	Recurso Humano			
Jefe Inmediato	Director General			
OBJETIVO DEL PUESTO		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
El Jefe de Recursos Humano es responsable de la administración general de la función de recursos humanos. Esta posición desarrolla, implementa y mantiene políticas y procesos relacionados con los asuntos laborales y programas de beneficios para todo el personal de Textiles H.V.P. C.A.		Tiempo de Experiencia	2 Años	
		Especificidad de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica. • Diseño de procesos y estructuras organizacionales. • Gestión de recursos humanos por competencias. • Liderazgo y trabajo en equipo. • Dirección y control de procesos de recursos humanos. 	
ACTIIDADES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del proceso de: reclutamiento, selección, evaluación, elaboración de informe, contratación e inducción del personal nuevo. • Planifica, coordina, dirige y supervisa las actividades de la unidad a su cargo. • Administra y mantiene la estructura de compensación y nivelación de trabajos. • Elabora normas y procedimientos del subsistema de recursos humanos. • Mantiene archivos actualizados de empleados y documentación 		<ul style="list-style-type: none"> • Propone e implanta procesos de evaluación del desempeño que midan la eficiencia del personal. • Capacitar al personal y a los supervisores sobre las políticas, los procedimientos y las mejores prácticas de recursos humanos. • Administra programas de beneficios para los trabajadores. • Comunica los cambios en las estructuras de beneficios a los trabajadores. • Entrevista, aconseja y ayuda a los trabajadores en relación a sus problemas personales y dificultades. • Elabora y presenta al director informes técnicos sobre las fases del desarrollo de planes y programas de recursos humanos. 		
CONOCIMIENTOS, DESTREZAS Y HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento completo de la legislación laboral y su aplicación en la empresa. • Capacidad para mantener estricta confidencialidad y demostrar adherencia a las normas de conducta. • Conocimiento en planificación de recursos humanos y operaciones de los subsistemas de Recursos Humanos. • Capacidad para trabajar en colaboración con otros miembros del equipo, comunicarse eficazmente con personas de todos los niveles profesionales. • Capacidades avanzadas de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) o software similar. • Habilidades/destrezas en planificación y gestión, generación de ideas y organización de la información. • Habilidad para generar, establecer e construir ideas o alternativas variadas y creativas para solucionar problemas específicos y elevar la productividad. 				
CONDICION AMBIENTAL	La ejecución de las funciones se realiza bajo condiciones favorables, en oficinas limpias, iluminadas y ventiladas.			
RIESGO	La posibilidad de ocurrencias de accidentes o enfermedades profesionales es baja.			

Tabla 17. Descripción y Perfil de Puesto del Auxiliar de Recursos Humanos

DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDO	
Código		Personal de la empresa, Jefe de Recursos Humanos, MPPS MPPPST, IVSS, BANAVIH, LOPCYMAT, INCES y otras instituciones públicas y privadas	Nivel de Instrucción	Tercer Nivel
Denominación	Auxiliar de Recursos Humanos		Título requerido	Tercer año o sexto semestre aprobado.
Nivel	Profesional		Área de conocimiento	Profesional universitario en áreas de administración, psicología, recursos humanos o similares.
Área o Departamento	Recursos Humanos			
Jefe Inmediato	Jefe de Recursos Humanos			
OBJETIVO DEL PUESTO		EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecutar actividades de apoyo en el desarrollo del sistema integrado de la administración de recursos humanos a través de la colaboración eficiente en los subsistemas que lo integran.		Tiempo de Experiencia	Hasta 1 año	
		Especificidad de la experiencia	Manejo de nómina de personal, administración de recursos humanos, identificación de necesidades de capacitación.	
ACTIIDADES ESENCIALES				
<ul style="list-style-type: none"> Asistir en desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación, inducción y desarrollo, clasificación y valoración de cargos, remuneración, programas de incentivos, beneficios y retiro Actualizar información relacionada con los reglamentos, normas y procedimientos en la administración de Recursos Humanos. 		<ul style="list-style-type: none"> Recopilar las novedades de nómina, horas extras, control de asistencia, permisos, contrataciones y desvinculaciones de personal a fin de entregar emitir un reporte actualizado para el pago de nómina. Diseña y elabora cartelera de información general y de instrucción. Colaborar en el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas de la empresa para la planificación del recurso humano. 		
CONOCIMIENTO/HABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento completo de la legislación laboral y su aplicación en la empresa. Capacidad para mantener estricta confidencialidad y demostrar adherencia a las normas de conducta. Conocimiento en la elaboración de informes técnicos de Recursos Humanos. Capacidad para trabajar en colaboración con otros miembros del equipo, comunicarse eficazmente con personas de todos los niveles profesionales. Capacidades avanzadas de Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) o software similares. Facilidad de expresión verbal. 				
CONDICION AMBIENTAL	La ejecución de las funciones se realiza bajo condiciones favorables, en oficinas limpias, iluminadas y ventiladas.			
RIESGO	La posibilidad de ocurrencias de accidentes o enfermedades profesionales es baja.			

Fuente: Adaptado al modelo Hay Group (1996) con información suministrada por Textiles H.V.P. C.A. (2020).

Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está a cargo de varias funciones, las cuales se detallan a continuación y serán planificadas según las necesidades futuras del personal y aprovechando las oportunidades que se llegasen a presentar:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Capacitación
- Evaluación de desempeño
- Remuneración
- Higiene y seguridad

Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es una actividad fundamental para el Departamento de Recursos Humanos de una empresa, una vez que se han determinado las necesidades y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un grupo de candidatos potencialmente cualificados. Este proceso se explica de la siguiente manera:

- La planificación de recursos humanos y el análisis de los perfiles de cargo determinan las necesidades actuales y futuras de reclutamiento.
- Proporcionar el número suficiente de personas calificadas para los cargos a cubrir, con el mínimo costo para la empresa.
- La responsabilidad de los procesos de reclutamiento será del Departamento de Recursos Humanos.

Reclutamiento Interno

- Se dará preferencia al reclutamiento interno ante una vacante en la empresa.

- La información de la vacante se hará mediante una circular expuesta en la cartelera informativa de la empresa.
- Se revisará las evaluaciones del desempeño de los últimos años del candidato a la postulación del cargo.

Reclutamiento Externo

- Base de datos: los candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento.
- Publicidad: anuncios en la prensa, radio, bolsa de empleo, revistas etc.
- Recomendación: recopilar candidatos presentados por los trabajadores de la empresa.
- Repartir folletos.

Selección

El proceso de selección hace énfasis en la recopilación de toda la información de los candidatos a un puesto de la empresa, como una base del perfil del trabajador a contratarse. En esta etapa se incluyen los siguientes procedimientos:

- Realizar un proceso de preselección de candidatos con los currículums reclutados.
- Realizar pruebas a los candidatos preseleccionados para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que queremos cubrir.
- Realizar una entrevista para obtener información del candidato, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia.
- Analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesiográfico y la descripción del puesto de trabajo.
- En caso de adulteración de información esta solicitud será rechazada, de inmediato.
- Coordinar la entrevista del candidato con el futuro jefe inmediato superior.
- Realizar exámenes médicos al candidato seleccionado, si salen bien pasa a contratación.

Contratación

La contratación del trabajador se genera una vez que se haya reclutado y seleccionado al personal idóneo. Una vez cumplido este proceso se solicita la documentación personal respectiva.

Requisitos del proceso:

- Contrato de trabajo
- Afiliaciones establecidas por la ley vigente
- Manejo de la carpeta y documentación

Tipos de contrato

- Contrato de trabajo
 - Por tiempo determinado
 - Por tiempo indeterminado
 - Para una obra determinada

Incorporación

La incorporación al puesto de trabajo es un punto básico en la selección de personal. En la incorporación deben acompañar al trabajador, hablarle de la empresa, presentarle a sus compañeros, los departamentos y la cultura de empresa. A continuación se muestra en detalle el proceso de incorporación:

Información de la empresa

- Historia
- Misión, visión, objetivos y valores
- Los integrantes
- Servicios que presta

Políticas generales de la empresa

- Horario.

- Día, lugar y hora de pago.
- Normas de seguridad.
- Áreas de servicio para el personal.
- Reglamento interno de trabajo.
- Actividades recreativas de la empresa.
- Vacaciones.
- Días libres.

Presentaciones

- Con el supervisor o jefe directo y los compañeros de trabajo.
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo:
- Objetivo del puesto.
- Labores a cargo del empleado.
- Relación del puesto con otras dependencias.

Análisis y descripción de puestos

La descripción de cada perfil de puesto está basada en el modelo Hay Group (1996), se recogerá en una ficha donde se describirá en función de su relación con los tres elementos y subelementos:

- ✓ Contenido
 - Misión
 - Funciones principales

- ✓ Requerimiento
 - Perfil de competencias
 - Otros requerimientos: formativos y legales

- ✓ Contexto
 - Situación organizativa
 - Medios económicos/materiales
 - Condiciones de trabajo

- Interrelaciones (internos y externos)

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento de gran utilidad para medir el cumplimiento de objetivos, evalúa factores como el conocimiento, habilidades, calidad de trabajo, relaciones interpersonales, estabilidad emocional, capacidad analítica y de síntesis, entre otros aspectos. También ayuda a fundamentar aumentos salariales, ascensos y despidos. Los siguientes pasos son necesarios para estructurar una eficiente evaluación de desempeño:

- Definir los Indicadores a evaluar para cada perfil de puesto
- Establecer la Metodología (90°, 180°, 270° y 360° grados)
- Generar las encuestas.
- Lanzamiento y seguimiento de la evaluación.
- Resultados y feedback.
- Incentivar económicamente según resultados obtenidos en la evaluación de acuerdo a los parámetros establecidos y aprobados por el director general.

Compensación

Diseñar y desarrollar e implementar un sistema de remuneración o compensación en Venezuela se ha convertido en un tema crítico y trascendental para la supervivencia de las empresas dentro de este mercado salarial tan particular. La empresa Textiles H.V.P. C.A tiene que ofrecer salarios que contemplen: el marco legal vigente, la hiperinflación, dolarización, balance entre la oferta y demanda del talento humano, entre otros. Así conformar un paquete de remuneración total que incluya remuneración fija, remuneración variable y beneficios. Para garantizar una remuneración neta competitiva y atractiva que proteja contra la hiperinflación, preserve el poder adquisitivo y retenga a sus trabajadores. Se considera que los puntos más relevantes sobre este tema son los siguientes:

- Estudio de mercado
- Establecer rangos de sueldos que estén al mismo nivel de la competencia, comparándolos con cargos similares.

- Implementar políticas de incentivos.
- Ajuste mensual de los salarios debido a la hiperinflación.

Capacitación

La capacitación es un proceso planeado que proporciona a los trabajadores el conocimiento, competencias, las habilidades, las actitudes y aptitudes necesarias para desempeñar su trabajo. Para programar la capacitación se tiene que tener en cuenta los siguientes interrogantes:

- ¿A quién debe capacitarse?
- ¿Acerca de qué capacitar?
- ¿Quién es el capacitador?
- ¿Dónde capacitar?
- ¿Cómo capacitar?
- ¿Cuándo capacitar?
- ¿Para qué capacitar?

En este diseño se contemplan los siguientes procesos:

- Capacitar a todos los trabajadores según su perfil de cargo.
- Brindar un curso de capacitación anual a jefes de departamentos, auxiliares.
- Evaluación de los resultados.
- Proporcionar retroalimentación a los colaboradores, respecto a su desempeño en los cursos recibidos

Higiene y seguridad

La higiene y seguridad son dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los trabajadores. Para brindar higiene y seguridad a los trabajadores se tiene que establecer procedimientos que contemplen las: bases legales y los procesos que se realizan en la empresa. Por ser una empresa textil se plantea lo siguiente:

- ✓ Utilizar elementos de protección personal
- Protección respiratoria (tapa bocas)
- Protección de extremidades superiores(guante metálico)
- Protección de la espalda (fajas)
- ✓ Adecuar las áreas de trabajo.
- ✓ Contar con el permiso de bomberos.

Objetivo 4. Elaborar la filosofía organizacional del departamento de Gestión de Talento Humano.

Con las mesas de trabajo, el Director General y los Jefes revisaron la visión y misión que actualmente tiene Textiles H.V.P C.A (Ver pág. 48), para se plantearon estas interrogantes: ¿para dónde voy? y ¿Qué hacían antes cuando redactaron la misión y qué es lo que hacen hoy? Para dar respuesta estos interrogantes, el Director General manifestó que durante los 13 años de funcionamiento de la empresa no se ha modificado su filosofía inicial, como la empresa ha crecido y durante ese tiempo se han realizado algunos cambios, se decide actualizar la visión, misión y valores para crear un lugar de trabajo positivo y de apoyo a las metas planteadas.

Por otra parte, en la revisión de la misión, se empleó la dinámica una lluvia de ideas con todos los miembros de la empresa, ya que se ha determinado que el compromiso de los trabajadores con la misión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación

Visión (5 años) de Textiles H.V.P. C.A.

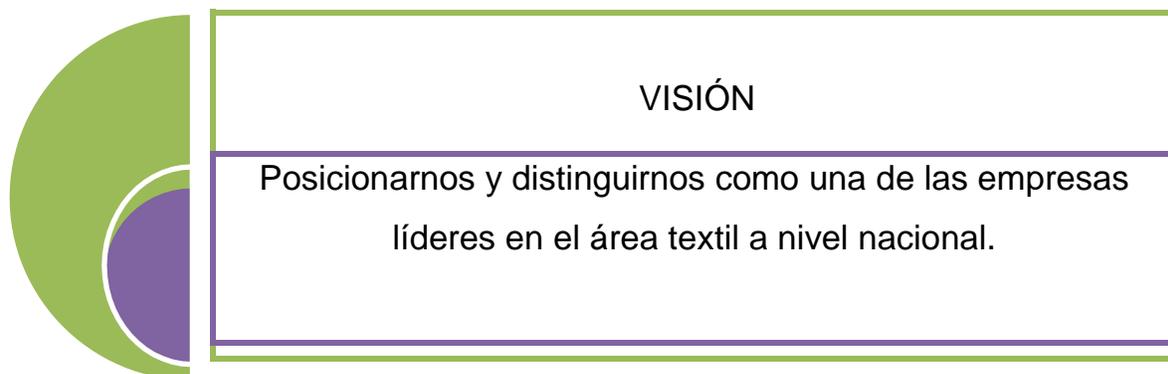


Figura 9. Visión de Textiles H.V.P C.A

Misión de Textiles H.V.P. C.A.

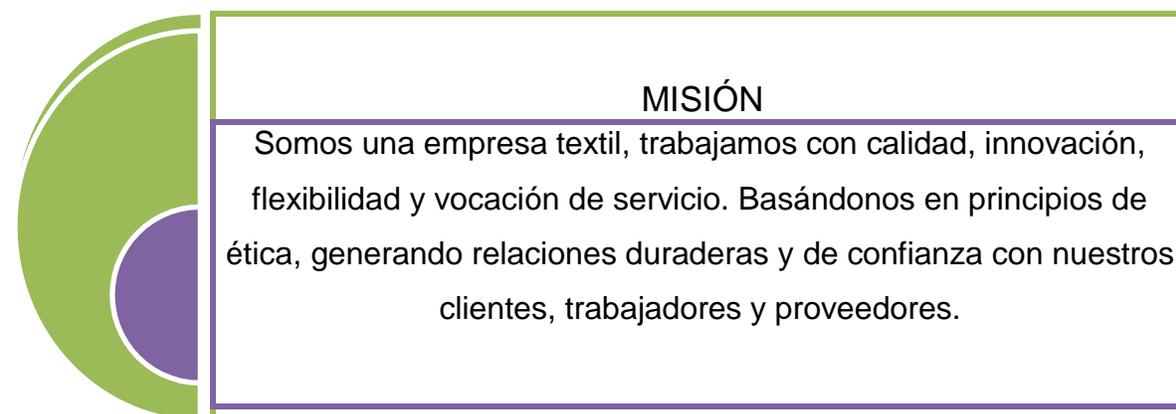


Figura 10. Misión de Textiles H.V.P C.A

Valores

- Comunicación
- Respeto
- Calidad
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Flexibilidad
- Vocación

Objetivos

- Fabricar telas y ropa con los mejores materiales de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Contar con una administración más proactiva que permita alcanzar las metas pautadas por la empresa.
- Satisfacer al cliente.
- Expandir el grupo de clientes
- Ser reconocido a nivel nacional.

Diseño del Departamento de Recursos Humanos

Filosofía del Departamento de Recursos Humanos.

Es importante que todo departamento de Recursos Humanos tenga claramente definido la visión, misión, valores, objetivos y políticas, pues estos conceptos bien aplicados ayudan a mantener el rumbo y dirección del departamento.

Visión del Departamento de Recursos Humanos

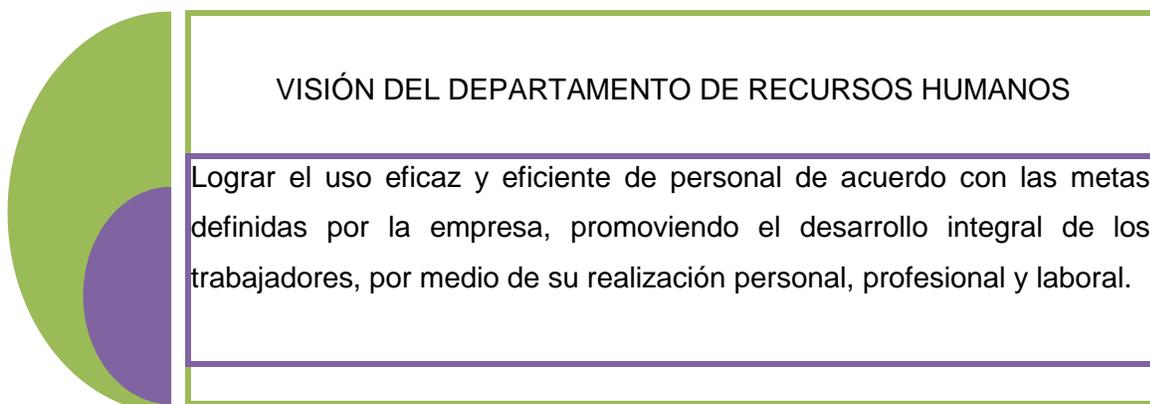


Figura 11. Visión del Departamento de Recursos Humanos

Misión del Departamento de Recursos Humanos

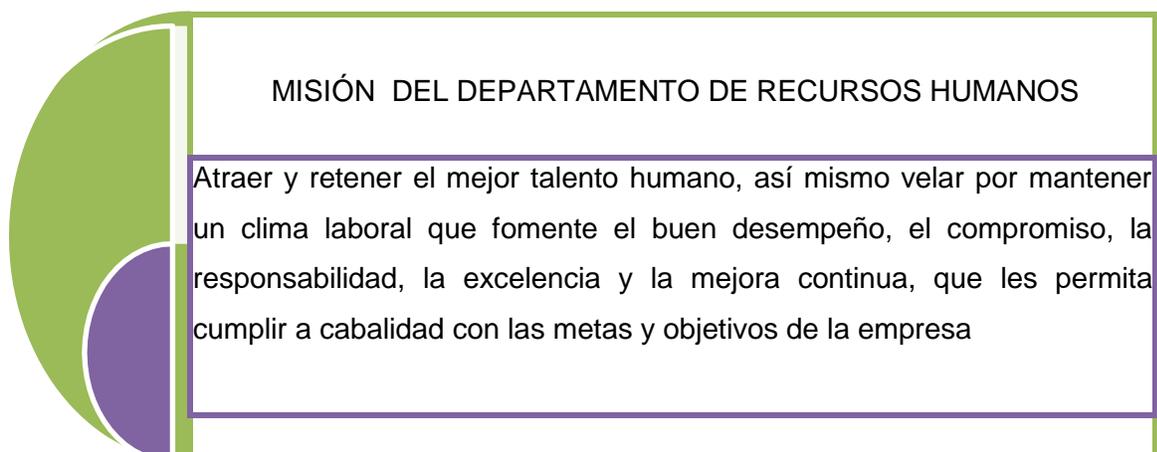


Figura 12. Misión del Departamento de Recursos Humanos

Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

- Alinear la estrategia de la compañía con el departamento de Recursos Humanos.
- Cubrir las vacantes o nuevos cargos existentes dentro de la empresa, seleccionando al personal idóneo y cumpliendo con los procesos establecidos.
- Fortalecer y mejorar el clima laboral dentro de la institución, potenciando el trabajo en equipo, la participación y la comunicación efectiva.
- Acrecentar la productividad del recurso humano dentro de la empresa, a través de acciones que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los trabajadores.
- Innovar y ejecutar nuevos procesos dentro de la Dirección de Recursos Humanos, que permitan fortalecer la relación con los trabajadores y generar un sentido de pertenencia.
- Velar por el bienestar de los trabajadores de la empresa, dando cumplimiento a la normativa legal vigente.

Políticas del Departamento de Recursos Humanos

Las políticas de Recursos Humanos permiten alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una empresa. Las políticas proporcionan respuestas a preguntas o problemas que puedan presentarse por parte de los trabajadores. Las políticas que se llevarán a cabo durante el periodo (2020-2025) serán las siguientes:

Políticas de reclutamiento y selección

- Reclutamiento y selección debe de estar alineados con los lineamientos estratégicos de la empresa.
- El proceso de reclutamiento y selección deberá de asegurar la mayor objetividad, transparencia, sin discriminación e igualdad de condiciones.
- El reclutamiento y selección se deberá realizar en base a la valoración, mérito y las competencias de las personas, utilizando el modelo por competencias.
- Toda persona que ingrese a Textiles H.V.P C.A debe de pasar por un proceso de selección.
- Establecer procedimientos para la admisión del personal, además de pruebas físicas, intelectuales y de aptitudes. (contratar a un especialista)
- Realizar el análisis y descripción de puestos de los cargos existentes en la empresa.

Políticas de Inducción

- Toda persona que empiece a trabajar en Textiles H.V.P C.A., debe de recibir su inducción.
- En el proceso de inducción se debe entregar y explicar al trabajador la misión, visión, valores, organigrama y capacitación (bienestar, salud laboral y prevención de riesgos).
- Realizar proceso de inducción individual de acuerdo al cargo (conocer el lugar, funciones y equipo de trabajo).

Políticas de evaluación de desempeño

- Crear técnicas formales para evaluación de desempeño de los trabajadores.
- Realizar la evaluación de desempeño del Recurso Humano para evaluar el potencial y necesidades de los trabajadores.

Políticas de remuneración

- Analizar los criterios referentes a la remuneración del personal según los cargos y desempeño alcanzado.
- Crear y desarrollar políticas de incentivos por rendimiento laboral, tanto remunerado como verbal, para de este modo motivar a todos los trabajadores.

Políticas de capacitación

- Realizar capacitaciones y desarrollo de competencias que armonicen con los intereses de la empresa. Toda actividad de capacitación y entrenamiento deberá enmarcarse dentro de los requisitos de mejora de desempeño, la preparación del trabajador para futuras responsabilidades, mejora del ambiente laboral, la motivación, calidad en los procesos y sensibilizar a cerca de los factores de riesgos para los trabajadores (interno y externo).
- La empresa capacitará a sus trabajadores cada de 3 meses de acuerdo a las necesidades, estrategias o normativa legal vigente.
- Capacitar a todos los trabajadores cuando se realicen nuevos procesos estratégicos en la empresa.
- La capacitación se debe proporcionar a todo el personal de la empresa, con base en la evaluación del desempeño y no con base en preferencias o criterios propios de los jefes.

Políticas de seguridad y salud

- Crear un plan de prevención de riesgos laborales.
- Información y formación en materia preventiva.

- Generar programas de capacitación y talleres, orientadas a estimular estilos de vida saludable (autocuidado, deporte y fomento a la cultura).
- Identificar y evaluar constantemente los riesgos para la salud relacionados con las operaciones que afecten potencialmente a los empleados, clientes y público.
- Cumplir con las exigencias impuestas por la LOPCYMAT y su reglamento en materia de seguridad, higiene y ambiente laboral.

CAPÍTULO VI – PROPUESTA

En el presente capítulo se hace la propuesta para la creación del Departamento de Recursos Humanos para la empresa Textiles H.V.P C.A., teniendo como base el diagnóstico de la situación actual se muestra la viabilidad legal, presupuesto del recurso humano y adecuación y materiales de oficinas, factibilidad y el plan de acción para la implementación del área anteriormente mencionada.

Viabilidad legal

La empresa Textiles H.V.P C.A. está legalmente constituida por lo tanto el Departamento de Recursos Humanos debe de cumplir las leyes y reglamentos que se relacionan con el campo laboral (los cuales se mencionaron en las bases legales del marco teórico (ver pág. 37); se elaborará un reglamento interno que posea todas las especificaciones que los trabajadores deberán cumplir para que la empresa cuente con un desempeño eficiente.

Recursos para la creación del Departamento de Recursos Humanos

Para la creación del Departamento de Recursos Humanos se necesitan los siguientes recursos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 18. Recursos necesarios para la creación del departamento de Recursos Humanos.

RECURSOS	
Económicos	<ul style="list-style-type: none">• Capital propio
Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Jefe de Recursos Humanos• Auxiliar de Recursos Humanos
Materiales	<ul style="list-style-type: none">• Suministros de oficina• Dispositivos de almacenamiento• Manuales• Guías metodológicas
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none">• Instalaciones de la empresa de la empresa Textiles H.V.P C.A.

Recursos Humanos

Salario personal: el presupuesto mensual se describe a continuación.

Tabla 19. Honorarios.

HONORARIOS	
CARGO	SALARIO
• Jefe de Recursos Humanos	12.000.000
• Auxiliar de Recursos Humanos	5.500.000
TOTAL	17.500.000

Adecuación de oficina

Para su implementación se tiene que adecuar un espacio u oficina, a continuación se describen los costos de inversión inicial

- Instalación física: la empresa tiene el área física destinada para el Departamento de Recursos Humanos, además se tienen varias divisiones de espacios (módulos). Se sabe también que existe instalación de equipo eléctrico, telefónico e internet.
- Mobiliario: el mobiliario que se utilizará son dos escritorios ejecutivos, 2 sillas ejecutivas, 2 sillas de invitados y un archivador.
 - Equipo de cómputo: se requiere de 2 computadores (laptop y un computador de mesa) y una impresora multifuncional conectada en red para uso de las dos personas que integran el departamento.
- Insumos y útiles de oficina.

En la siguiente tabla (10) se detalla la adecuación de las oficinas del Departamento de Recursos Humanos:

Tabla 20. Inversión Inicial

COSTOS DE INVERSION INICIAL			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Muebles			
Silla ejecutiva	2	7.308.000	14.616.000
Silla de invitados	2	3.654.000	7.308.000
Escritorio ejecutivo	2	20.250.000	40.500.000
Archivador	1	10.500.000	10.500.000
Equipos de computación			
Laptop	1	22.500.000	22.500.000
Computador de mesa	1	19.000.000	19.000.000
Impresora multifunción	1	40.000.000	40.000.000
Materiales de oficina			
Resmas de hojas A4	2	334.297	668.594
Cartuchos de impresora	1	2.000.000	2.000.000
Bolígrafos x 10 unid	6	55.000	330.000
Grapadora	2	603.432	1.206.864
Perforadora	2	709.920	1.419.840
Carpetas archivadoras	6	330.986	1.985.916
Remodelación			
Instalación física		11.250.000	11.250.000
Gastos administrativos			
Asesoría legal		3.000.000	3.000.000
Imprevistos			
		2.000.000	2.000.000
TOTAL			178.285.214

Nota: Los cálculos están basados al precio del mercado del 10 de febrero de 2020, como un ejercicio académico.

Factibilidad de la implementación del Departamento de Recursos humanos.

La implementación del Departamento de Recursos Humanos en Textiles H.V.P CA. Es factible, porque la empresa cuenta con el capital y puede cubrir los gastos que se generen con el incremento en la plantilla, adecuación de la oficina y la ejecución de los nuevos procesos de recursos humanos. La empresa se beneficiara con el Departamento de Recursos Humanos ya que tendrá un equipo calificado para implementar los nuevos cambios en esta área. Del mismo, modo sus trabajadores

desean ver mejoras en su entorno laboral y están de acuerdo en que estos cambios beneficiaran no solo al personal que labora de forma individualmente sino como grupo y a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Plan de acción

Para la implementación del Departamento de Recursos Humanos en Textiles H.V.P. C.A, es necesario que se ejecute lo siguiente:

Plan de Acción Textiles H.V.P. C.A.

Tabla 21. Plan de acción

Área: Administración				Director General			
Objetivos: Crear el Departamento de Recursos Humanos Proporcionar a textiles H.V.P C.A de personal calificado.							
Metas: Posicionarnos y distinguirnos como una de las empresas líderes en el área textil a nivel nacional, con personal capacitado y motivado. Alcanzar el máximo de eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.							
Asunto	Actividad	Responsable	Inicio	Final	Resultados/Acciones	Costo	Evaluación
Crear el Departamento de Recursos Humanos	1. Presentación de propuesta	Asistente Administrativo	26-02-2020	26-02-2020	Gestión del recurso humano en la empresa		Director General
	2. Revisión y aprobación de propuesta	Director General	27-02-2020	27-02-2020	Beneficios cualitativos en el personal, se crea perfil de Jefe y auxiliar de RRHH		Director General
	3. Autorización inicio de remodelación oficina de RRHH	Director General	02-03-2020	02-03-2020	Se contrata a empresa para remodelar las oficinas	11.250.000	Asistente Administrativo
	4. Director General compra mobiliario, elementos de oficina, computadores e impresora.	Director General	03-03-2020	03-03-2020	Se contrata a Jefe de Recursos Humanos		Director General
	5. Se acondiciona el Departamento de Recursos Humanos	Contratista	10-03-2020	10-03-2020	Instalación de mobiliario y equipos.	163.035.214	Asistente Administrativo
	6. Director General contrata a Jefe de Recursos Humanos	Director General	11-03-2020	11-03-2020	Se presenta al Jefe de RRHH a los trabajadores de la empresa		Director General
	7. Jefe de RRHH aprueba el perfil de cargo de auxiliar de Recursos Humanos	Jefe de RRHH	12-03-2020	12-03-2020	Se inicia proceso de reclutamiento y selección del auxiliar		Departamento de Recursos Humanos
	8. Jefe de RRHH contrata a auxiliar	Jefe de RRHH	17-03-2020	17-03-2020	Se inician procesos de Gestión de Recursos Humanos		Departamento de Recursos Humanos
<p>El presupuesto por la implementación del Departamento de Recursos Humanos, asciende a 178.285.214 Los costos de operación mensual del Departamento de Recursos Humanos, ascienden a 17.500.000 Hecho por: Firma: _____ Nombre: _____</p>							

CAPÍTULO VII - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Objetivo 1. Caracterizar los procesos del área de gestión de recursos humanos que se realizan actualmente en la empresa.

Para alcanzar este objetivo, se realizaron mesas de trabajo con el director general, jefes y trabajadores. Se inició el análisis de manera general, con la adaptación al modelo de negocio canvas propuesto por Osterwalder, Pigneur, y Vázquez (2012) a la empresa Textiles H.V.P C.A., el cual se compone de nueve módulos (ver figura (5), pág. 57). En el módulo número 6 (recursos claves) se puede apreciar que el recurso humano de la empresa es parte fundamental del modelo de negocio. Luego se analizaron los procesos productivos del área de recursos humanos tales como: Reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad. Después se diseñaron diagrama de flujo donde se explica paso a paso como los trabajadores intervienen en la fabricación de la tela y la ropa. Adicionalmente, se describe cada uno de los perfiles de cargo según la información suministrada por el Director General de la empresa.

Objetivo 2. Determinar la percepción de los trabajadores con relación a los procesos de los recursos humanos.

El desarrollo de este objetivo fue de vital importancia, ya que permitió conocer el funcionamiento de los procesos del área de Recursos humanos desde la perspectiva de los operarios. Como resultado de la caracterización y la percepción de los trabajadores sobre el área de recursos humanos realizado en textiles H.V.P. C.A se concluye:

- El Director General es el encargado de dirigir todos los procesos del área de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad), el cual no cuenta con los conocimientos, las competencias en dirección y planificación estratégica en el área antes

mencionada. Por tal razón los procedimientos los realiza con prácticas informales, flexibles e incompletas orientadas por la intuición.

- Se determina que no están documentados las normas y procedimientos en sus distintas áreas tales como: reclutamiento y selección, inducción, perfiles y descripción de puestos, capacitación, seguridad y salud y evaluación de desempeño.
- Existen políticas salariales desiguales, en cuanto a la bonificación, el grupo de las operarias 62% son las que reciben este incentivo, el resto 38% de los empleados expresaron que no se les otorgan beneficios por su rendimiento laboral.
- Falta de capacitación sobre higiene y seguridad, El 77% de los trabajadores dicen no haber recibido inducción en materia de higiene y seguridad industrial, mientras un 23% indica que si recibió inducción. lo cual perjudica a los trabajadores ya que todos deben tener conocimiento en esta materia, para evitar riesgos.
- Existen tareas cruzadas, con el aumento del tamaño de la empresa las actividades han incrementado, su estructura organizacional no está alineada con el funcionamiento de la empresa, por tal razón, existen funciones que no están asignadas a cargos específicos, sino que las realiza el trabajador que esté disponible en el momento.

Objetivo 3. Formular la estructura organizativa y los perfiles de cargo requeridos en el Departamento de Recursos Humanos.

Con los resultados obtenido en los objetivos anteriores se identificaron los requerimientos de la estructura organizativa, para esta sección se hizo una revisión documental con las mejores prácticas en el área, con respecto a los perfiles de cargo se empleó las recomendaciones propuestas por Hay Group (1996). La estructura organizativa del Departamento de Recursos Humanos, se alineó con la estrategia de la empresa (mejorar las prácticas y los procesos). Del mismo modo se definieron los

perfiles de cargo y funciones necesarias del personal del área antes mencionada, asegurando la responsabilidad y el empoderamiento de los mismos para lograr los desafíos de la organización en estudio.

Objetivo 4. Elaborar la filosofía organizacional del departamento de Gestión de Talento Humano.

Con este objetivo se dio paso a la creación de la filosofía del Departamento de Recursos Humanos tales como: visión, misión, objetivos, valores y políticas alineadas a las directrices de la organización en estudio. Este conjunto de creencias y prácticas reflejan con claridad y contundencia el rumbo de la empresa.

Por otra parte, la revisión bibliográfica acerca de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, se encontró que existe poca literatura y estudios en el tema. En general la información encontrada está orientada a la gestión de las personas desde las grandes organizaciones y eso hace que las empresas pequeñas vean que esto es inaplicable a su realidad. Con este Trabajo Especial de Grado se demuestra que se pueden aplicar los conceptos, técnicas y herramientas para la gestión de las personas, si se ajusta a sus recursos y necesidades.

Finalmente, con los resultados del diagnóstico de condiciones y necesidades de la empresa Textiles H.V.P. C.A, se determinó la necesidad de crear un Departamento Recursos humanos con el fin de mejorar y organizar los procesos y procedimientos del área antes mencionada.

Recomendaciones

- Para mejorar la administración del personal de la empresa Textiles H.V.P. C.A, se recomienda crear e implementar el Departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta la propuesta hecha en el presente Trabajo Especial de Grado. Así mismo, esta área debe estar conformada por un personal que tenga los conocimientos y las competencias para realizar cada una de las funciones y procedimientos. Con esta área se busca generar cambios significativos en la

calidad de trabajo y vida del trabajador, que permitan el éxito organizacional de la empresa.

- Crear manuales de normas y procedimientos, en sus distintas áreas de funcionamiento, como el reclutamiento y selección, la inducción del personal, perfiles y descripción de puestos, capacitación, seguridad y salud y evaluación de desempeño que sirvan como guía para todo el personal y contribuyan a: fomentar el orden, marcar responsabilidades, dividir el trabajo, minimizar conflictos y accidentes, entre otros.
- Creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad. De la misma forma, crear y desarrollar políticas de incentivos por rendimiento laboral, tanto remunerado como verbal, para de este modo mejorar la motivación de los trabajadores y el ambiente laboral.
- Capacitar a todos los empleados sobre temas de higiene y seguridad relacionada con su área de trabajo, al mejorar este proceso se permitirá mostrar a la empresa Textiles H.V.P C.A, como una organización que vela por el bienestar de sus trabajadores, logrando así mejorar su imagen corporativa en relación con su competencia.
- Crear técnicas formales para evaluación de desempeño de los trabajadores. Así mismo, realizar evaluaciones del desempeño de manera periódicas para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, potenciar las habilidades de cada uno de ellos, corregir lo que se esté haciendo mal, determinar factores claves para la motivación y capacitación de los empleados que lo requieran, así como incentivos a la eficiencia.
- Comunicar a todos los trabajadores sobre el nuevo Departamento de Recursos Humanos en la empresa Textiles H.V.P. C.A y explicar cómo estará conformado: la filosofía, la estructura organizacional, sus funciones, las políticas, con el fin de lograr que conozcan y entiendan los nuevos planteamientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de Investigación Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica*. Caracas: PISTEME, C.A.
- Balestrini, M. (1997). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso Metodológico en la Investigación*. Maracaibo: Imprenta Internacional.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning S.A.
- Bonis, S. (2016). *Percepción del Departamento de Recursos Humanos. Gestión del Desempeño. Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7422>
- Calderón, S., & Ortega, J. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagrama de Flujo*. Obtenido de Mideplan: <http://evalperu.org/sites/default/files/resources/file/3.%20MPNGE%20guia%20diagramas-flujo-2009.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. México: McGRAW-HILL Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-HILL Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones*. México: McGraw-HILL Interamericana.
- Chocontá, J., & Rodríguez, L. (2017). *Propuesta para la Creación del Departamento de Talento Humano de la Empresa Pegamaster Ltda. Trabajo de Grado*. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1923/1/TGT-645.pdf>
- Código de ética profesional. (1996). Obtenido de Colegio de Ingenieros de Venezuela: http://www.civ.net.ve/uploaded_pdf/cep.pdf
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela . (2009). Caracas.

- Daul, A., & Ibarra, P. (2015). *Implementación de un Departamento de Gestión de Talento Humano en la Empresa Transporte TIA S.A. Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/89/1/TNE-UPAC-17630.pdf>
- Dessler, G. (2006). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Dessler, G., & varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Gaito, H. (2004). *Herramientas de Gestión del Capital Humano con Microsoft Office*. Argentina: Omicron System.
- Galofré, E. (1992). *La Administración en las Organizaciones*. Universidad Gabriel Mistral.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. España: Díaz de Santos.
- HayGroup. (1996). *Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. España: Deusto S.A.
- Hernández, F., Montero, G., & García, P. (2005). *Apuntes para la Asignatura de Administración II*. México: Fondo editorial FCA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-HILL.
- Hidalgo, L., & Torres, Y. (2013). *Walt Disney, Una Cultura Organizacional Orientada al Cliente – Parque Epcot. Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3386/INFORME%20ACADEMICO%20MIAMI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hurtado, J. (2007). *Metodología de la investigación. Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para una Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Ciea-Sypal y Quirón.
- Ishikawa, K. (1985). *Guía de Control de Calidad, Traduccido por Martín Gonzáles*. (UNIPUB, Ed.) Obtenido de <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6285>

- León, E. R. (2013). *Gestión del Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas en el Área Urbana de Retalhuleu. Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/57/De%20Leon-Edy.pdf>
- Leonett, M. (2011). *Creación de un Departamento de Recursos Humanos para la Empresa Multiservicios Geoven. Trabajo de Grado*. Obtenido de <https://docplayer.es/23946127-Creacion-de-un-departamento-de-recursos-humanos-para-la-empresa-multiservicios-geoven-c-a-maturin-edo-monagas.html>
- Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista -INCES. Gaceta Oficial N° 38.958. (15 de 07 de 2008).
- Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitad. Gaceta Oficial N° 39.945. (Junio de 2012).
- Ley del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria - SENIAT. Gaceta Oficial N° 37.320. (08 de 11 de 2001).
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo - LOPCYMAT. Gaceta Oficial N° 38.236. (26 de 07 de 2005).
- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social. Gaceta Oficial N° 39.912. (30 de 04 de 2012).
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras - LOTT. Gaceta Oficial N° 6.076. (7 de 05 de 2012).
- Lledó, P. (2011). *Director Profesional de Proyectos: Cómo Probar el PMP sin Morir en el Intento*. Canadá: Pablolledó ProjeManagement.
- Mondy, R., & Noé, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Montero, P. (2015). *Plan de Implemetacion de los Lineamientos Estratégicos Basados en el Cuadro de Mando Integral para la Empresa Inertel C.A. Trabajo Especial de Grado*. Caracas.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Vázquez, L. (2012). *Generación de Modelos de Negocio: Un Manual para Visionarios, Revolucionarios y Retadores*. Barcelona: Deusto.
- Rodríguez, S., & Avila, G. (2017). *Gestión de una Plan Estratégico Basado en el Modelo Disney para Optimizar la Calidad del Servicio al Cliente en Farmacias Keyla S.A en la Zona Norte de Guayaquil. Trabajo Especial de Grado*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/22487>

- Romero, W. (2017). *Análisis de la Gestión Administración Administrativa del Departamento de Recursos Humanos en las Pymes de Suministros Electrónicos en el Sector Norte de Guayaquil. Trabajo de Grado*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16827>
- Sociales, E. C. (2018). *Guía para la Elaboración y Entrega del Proyecto y el Trabajo de Grado*. Obtenido de Universidad Católica Andrés Bello: [http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/V31-%20Final%20Pensum%20Semestral-Guia%20elaboracion%20de%20Proyecto%20y%20Trabajo%20de%20Grado\(Junio%202018\).pdf](http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/escuela_ciencias_sociales/Trabajo%20de%20Grado/V31-%20Final%20Pensum%20Semestral-Guia%20elaboracion%20de%20Proyecto%20y%20Trabajo%20de%20Grado(Junio%202018).pdf)
- Tolosa, N. (2012). *Recursos Humanos. Evaluación de Desempeño*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/nukary/recursos-humanos-ii-evaluacin-deldesempeo-laboral>
- Ucha, F. (2008). *Definicion ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/valor.php>
- Urquijo, J. (2004). La Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos (Departmentalización). *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales* . N. 40. Caracas.
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas: Texto C.A.
- Valencia, M. (2018). *Estudio Descriptivo de la Gestión de Talento Humano en las Pequeñas y Medianas Empresas que Comercializan Servicios y Equipamiento para Centro de Datos en la Ciudad de Quito. Trabajo de Maestría*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6172/1/T2600-MBA-Valencia-Estudio.pdf>
- Zayas, P. (2010). *Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Selección de Personal*. Obtenido de www.eumed.net/libros/2010/826

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO DE CONDICIONES Y NECESIDADES PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TEXTILES H.V.P C.A.

Estimado (a):

En el siguiente cuestionario para ser completado por usted, se le mostrarán una serie de preguntas, donde su opinión ayudará a estudiar las condiciones y necesidades para la creación del Departamento de Recursos Humanos en la empresa Textiles H.V.P. C.A., las respuestas serán usadas únicamente para los objetivos del estudio.

INSTRUCCIONES.

- 1.- No es necesario identificar el cuestionario con nombre.
- 2.- Marque con la X la opción deseada.
- 3.- Se le agradece contestar todas las preguntas en el cuestionario.

1. Género:

M___ F___ Otro___

2. Cargo actual:

Operativo___ Administrativo___

3. Nivel de Instrucción:

Bachiller _____

Tecnólogo _____

Nivel Superior _____

Otro, especifique _____

4. ¿Tiempo que lleva en la empresa?:

0-6 meses _____

6-12 meses _____

Más de 1 año _____ Cuantos? _____

5. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?

Tiempo determinado___

Tiempo indeterminado___

Para una obra determinada___

6.- ¿Cómo te enteraste de la existencia de la vacante o del puesto?

Agencias de Empleos ___ Avisos
en prensa o radio _____

Sindicatos _____

Presentación Espontánea _____

Recomendaciones _____

Otros _____

7.- ¿Se aplicó la entrevista de selección de personal en la empresa?

Si _____

No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique quien es el encargado de aplicarla.

8.- ¿Conoce un manual de descripción de cargos de la empresa?

Si _____

No _____

9.- ¿conoce usted las funciones que le corresponden en base a su cargo?

Si _____

No _____

10. ¿Recibió algún tipo de documento donde se le especificaran las funciones?

Si _____

No _____

11.- ¿Cada cuánto tiempo se aplican las políticas de capacitación en la empresa?

Cada 3 meses _____

Cada 6 meses _____

Anualmente _____

Otro, especifique _____

12.- ¿Cree usted que la empresa busca pagar el mejor salario posible a los trabajadores?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

13.- Esta informado respecto a los beneficios que percibe en sus labores?

Si _____

No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, indique que información le dan

14.- ¿Se aplican políticas de incentivo en la empresa por rendimiento laboral?

Si _____

No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique:

15.- ¿Últimamente ha recibido inducción en materia de higiene y seguridad?

Si _____

No _____

Explique

16. ¿La empresa le provee elementos de protección personal adecuados para la función que Usted realiza?

Si _____

No _____

17.- ¿Posee la empresa algún mecanismo o técnica formal para evaluar el desempeño de su personal?

Si _____

No _____

En caso de ser afirmativa su respuesta, explique:

18.- ¿Cuáles de los siguientes aspectos deben ser medidos en la evaluación de desempeño?

Cooperación _____

Eficiente _____

Relaciones interpersonales _____

Responsabilidad _____

Conocimientos _____

Liderazgo _____

Iniciativa _____

Todas las anteriores _____

Ninguna de las anteriores _____

19.- ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la empresa?

Optimo _____

Eficiente _____

Bueno _____

Deficiente _____

Malo _____

20. Señale algunos aspectos que considera usted deben ser mejorados en la organización.

Mejoras en las condiciones de Trabajo _____

Mayor Integridad y Seguridad Social _____

Oportunidad de adiestramiento _____

Formalización del proceso de Reclutamiento Y selección _____

Evaluación y control del desempeño _____

Todas las anteriores _____

Ninguna _____

21.- ¿Considera usted que la creación del departamento de recursos humanos generará cambios significativos en la empresa?

Si _____

No _____

¿Por _____

ANEXO B

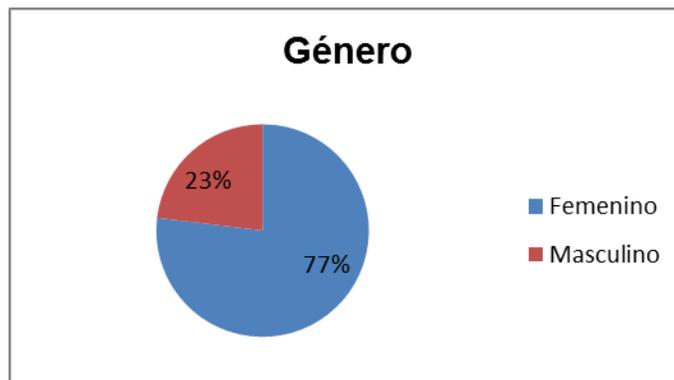
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE CONDICIONES Y NECESIDADES. APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA TEXTILES H.V.P. C.A

Fecha de aplicación: 17-01-2020

Objetivo: Estudiar las condiciones y necesidades para la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa Textiles H.V.P. C.A.

1. Género.

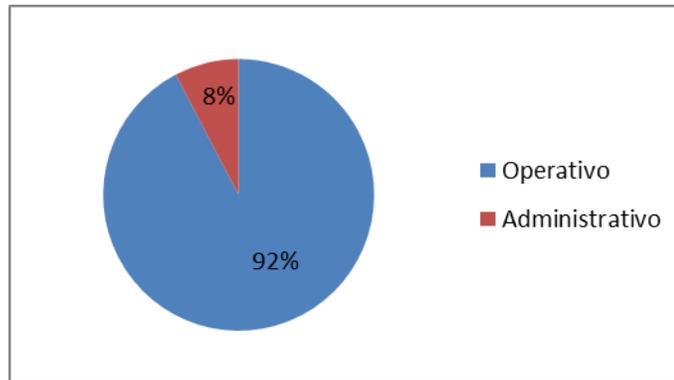
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Femenino	10	77%
2	Masculino	3	23%
	TOTAL	13	100%



El 77% de los trabajadores encuestados son de género femenino y el 23% restante corresponde al género masculino.

2. Cargo actual.

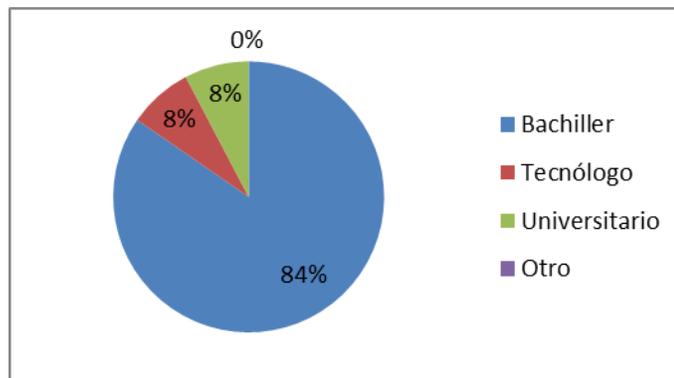
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Operativo	12	92%
2	Administrativo	1	8%
	TOTAL	13	100%



Se puede observar el 92% de los trabajadores encuestados, tiene actualmente cargos operativos, vinculados al área de producción y logística. Por otra parte, el 8% restante está representado por los trabajadores vinculados a las áreas administrativas.

3. Nivel de Instrucción:

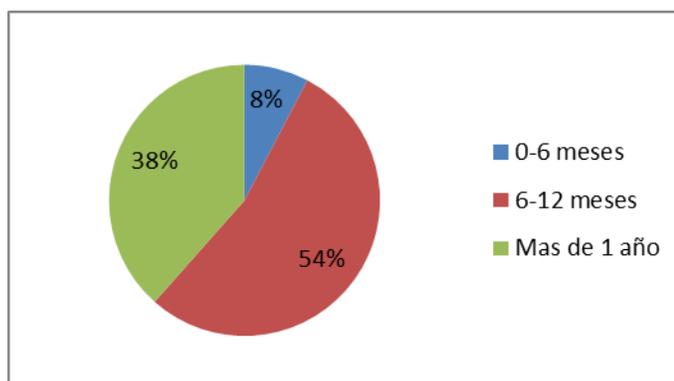
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Bachiller	11	85%
2	Tecnólogo	1	8%
3	Universitario	1	8%
4	Otro	0	0%
	TOTAL	13	100%



Se puede apreciar que un porcentaje significativo 84% del personal que labora en empresa Textiles H.V.P, C.A, tiene como nivel de instrucción bachiller, 8% es universitario y 8 % es T.S.U.

4. ¿Tiempo que lleva en la empresa?:

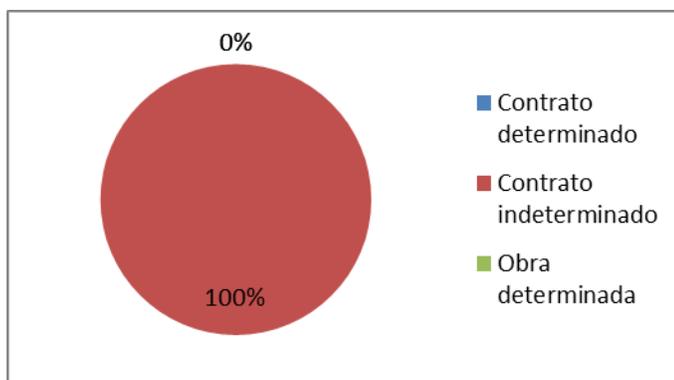
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	0-6 meses	1	8%
2	6-12 meses	7	54%
3	Mas de 1 año	5	38%
	TOTAL	13	100%



La mayor proporción de los trabajadores se encuentra ubicada dentro de los (6-12) meses representando el 54% de la población encuestada. Por otra parte, el 38% de los trabajadores se encuentra laborando en la empresa hace más de un año. Finalmente, entre los (0-6) meses se encuentra el 8% de los trabajadores.

5. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?

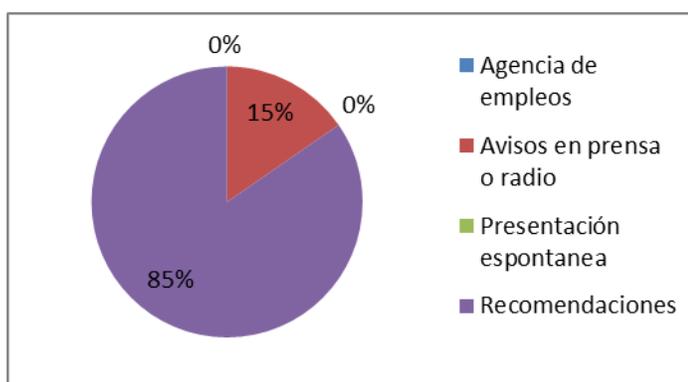
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Contrato determinado	0	0%
2	Contrato indeterminado	13	100%
3	Obra determinada	0	0%
	TOTAL	13	100%



Se puede observar que la totalidad 100% de los trabajadores se encuentra vinculado por medio de un contrato indeterminado.

6. ¿Cómo te enteraste de la existencia de la vacante o del puesto?

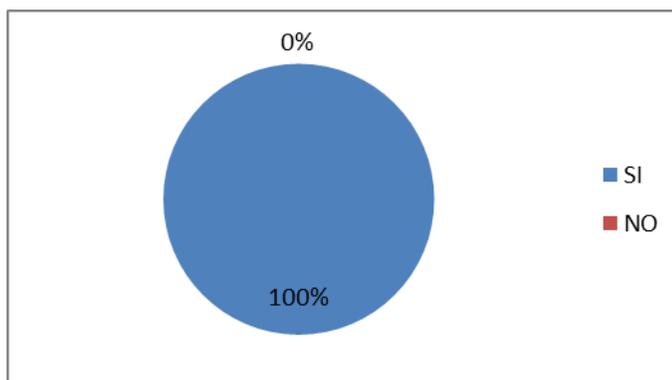
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Agencia de empleos	0	0%
2	Avisos en prensa o radio	2	15%
3	Presentación espontanea	0	0%
4	Recomendaciones	11	85%
	TOTAL	13	100%



El 85% de los encuestados asegura que se enteró de la vacante por recomendación de un trabajador activo en la empresa, mientras el 15% manifiesta que se enteró por clasificados en el periódico.

7. ¿Se le aplicó una entrevista de selección de personal en la empresa?

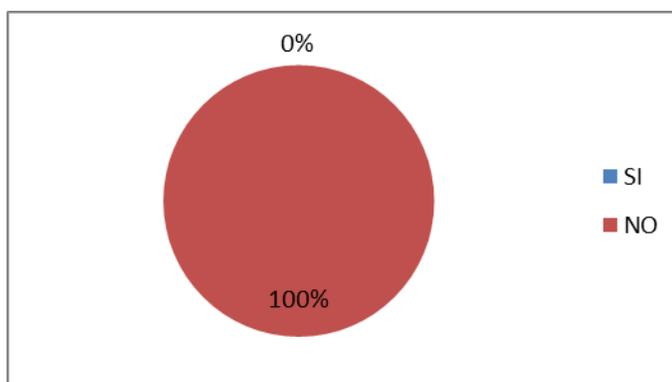
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	13	100%



Se puede observar que 100 % de los trabajadores se le realizó una entrevista con el Director General para ser seleccionado a ocupar vacantes en la empresa.

8. ¿Conoce un manual de descripción de cargos de la empresa?

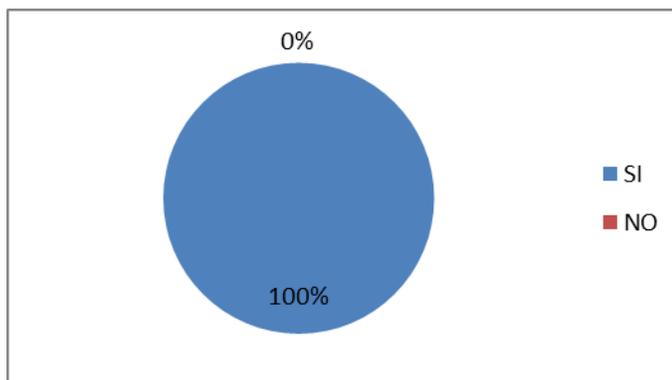
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	0	0%
2	NO	13	100%
	TOTAL	13	100%



El 100% de los encuestados manifestó que no conoce un manual de descripción de cargos de la empresa.

9. ¿Conoce usted las funciones que le corresponden en base a su cargo?

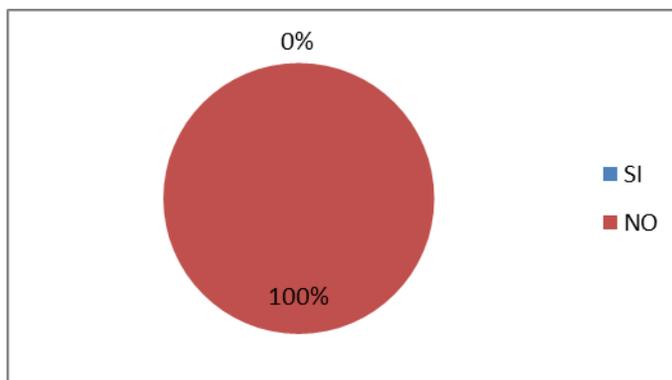
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	13	100%



El 100% de los empleados manifestaron tener conocimientos sobre la descripción de funciones de los cargos que ocupan en la empresa.

10. ¿Recibió algún tipo de documento donde se le especificaran las funciones?

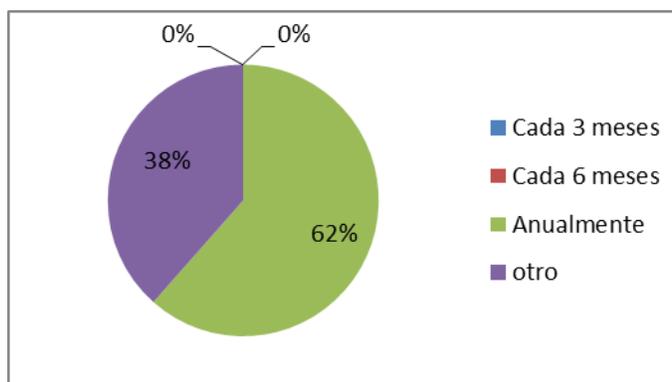
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	0	0%
2	NO	13	100%
	TOTAL	13	100%



Se puede observar que la totalidad 100% de los trabajadores manifiestan no haber recibido ningún tipo de documento donde se especifiquen las funciones, sin embargo manifestaron que el Director General les explicó sus funciones de manera informal.

11. ¿Cada cuánto tiempo se aplican las políticas de capacitación en la empresa?

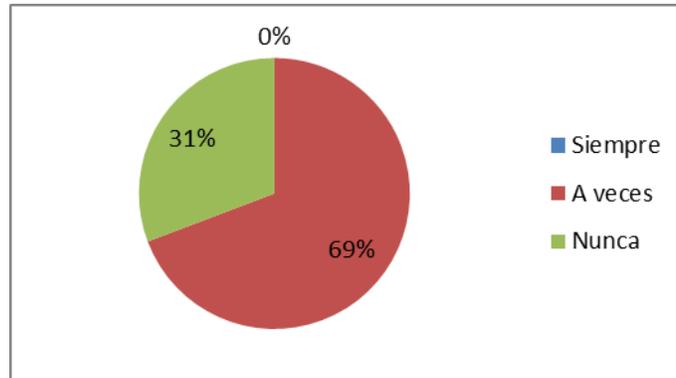
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Cada 3 meses	0	0%
2	Cada 6 meses	0	0%
3	Anualmente	8	62%
4	otro	5	38%
	TOTAL	13	100%



El 62% de los encuestados corresponde a la parte operativa de la empresa, afirman haber recibido capacitación anualmente, mientras un 38% dice solo haber recibido capacitación al ingresar a la empresa.

12. ¿Cree usted que la empresa busca pagar el mejor salario posible a los trabajadores?

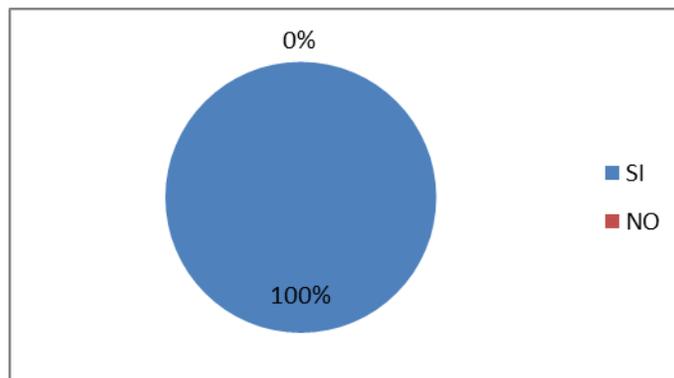
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Siempre	0	0%
2	A veces	9	69%
3	Nunca	4	31%
	TOTAL	13	100%



Los resultados obtenidos indican que la mayoría 69% opina que a veces la empresa busca pagarle un buen salario, por otro lado un 31% dice que nunca se esmeran por pagar bien.

13. Está informado respecto a los beneficios que percibe en sus labores?

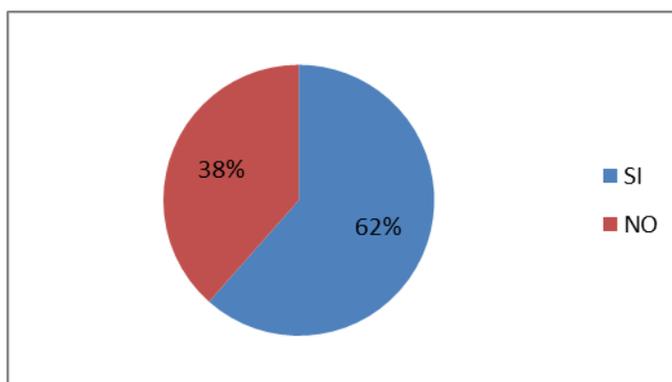
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
	TOTAL	13	100%



El 100% de los trabajadores manifiestan estar informados sobre los beneficios que percibe en sus labores.

14. ¿Se aplican políticas de incentivo en la empresa por rendimiento laboral?

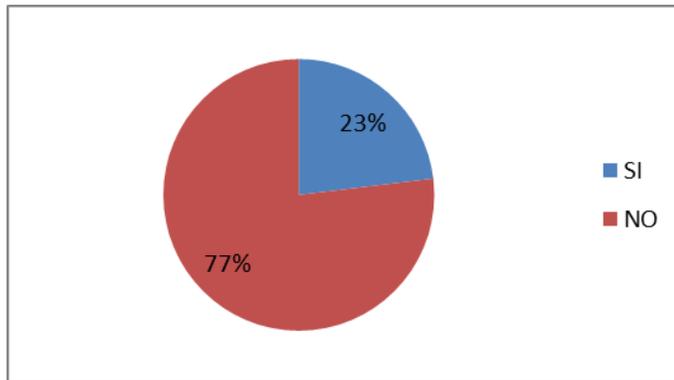
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	8	62%
2	NO	5	38%
	TOTAL	13	100%



Los resultados obtenidos indican que la mayoría 62% de los trabajadores han recibido bonificación por aumentar la producción, por otro lado 38% manifestó no haber recibido ningún tipo de incentivo.

15. ¿Últimamente ha recibido inducción en materia de higiene y seguridad?

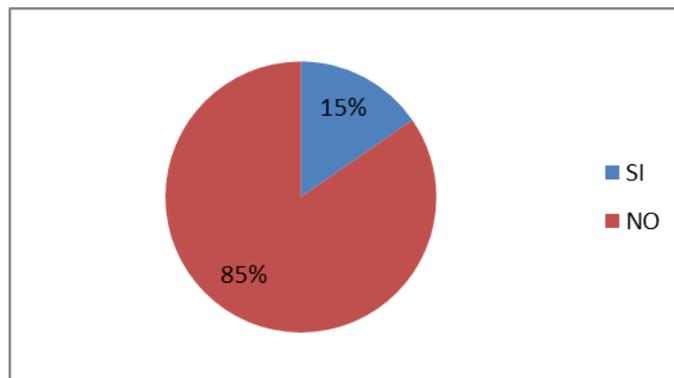
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	3	23%
2	NO	10	77%
	TOTAL	13	100%



El 77% de los trabajadores dicen no haber recibido inducción en materia de higiene y seguridad industrial, mientras un 23% indica que si recibió inducción.

16. ¿La empresa le provee elementos de protección personal adecuados para la función que Usted realiza?

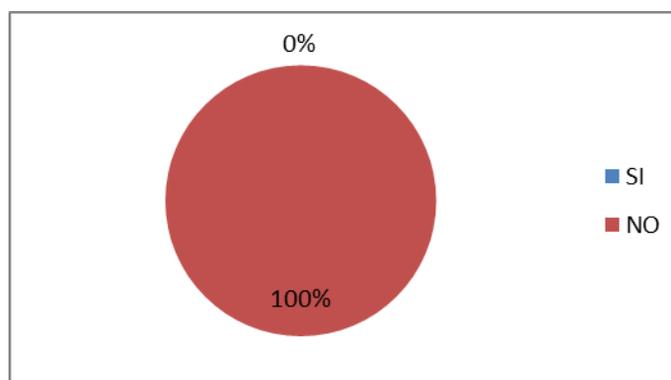
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	2	15%
2	NO	11	85%
	TOTAL	13	100%



Se puede observar que el 85% de los trabajadores manifestó no recibir elementos de protección personal, un 15% indicó que si recibió un kit de protección.

17. ¿Posee la empresa algún mecanismo o técnica formal para evaluar el desempeño de su personal?

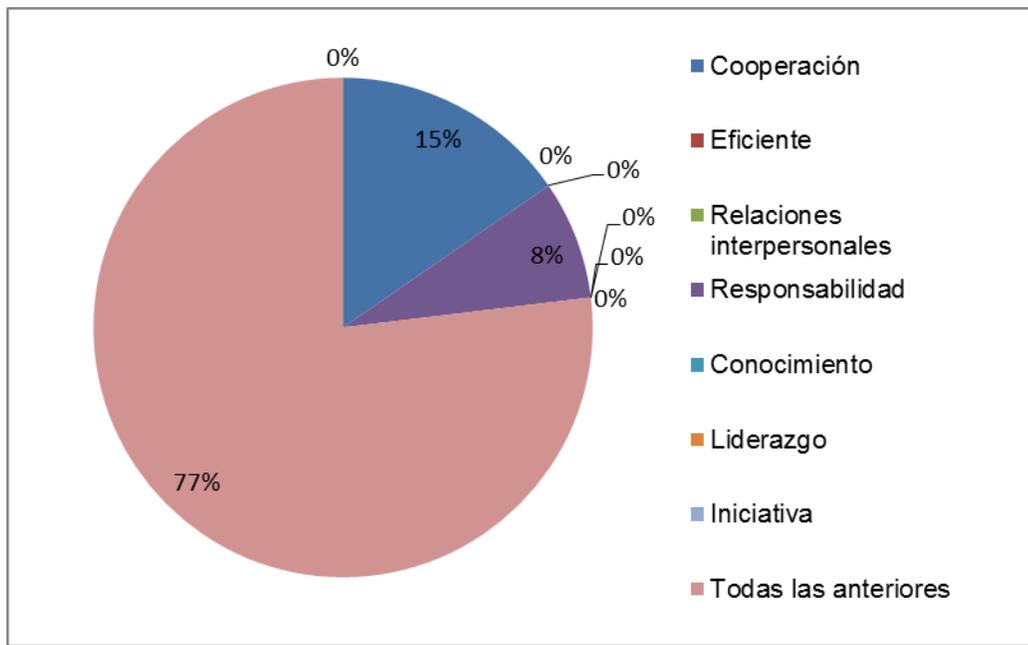
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	0	0%
2	NO	13	100%
	TOTAL	13	100%



Según lo expresado la totalidad 100% de los trabajadores de la organización señaló que no se le ha evaluado su desempeño en el transcurso de sus labores, sin embargo constantemente cada uno de ellos son supervisados por el director general o jefes inmediatos de cada área, pero de manera informal.

18. ¿Cuáles de los siguientes aspectos deben ser medidos en la evaluación de desempeño?

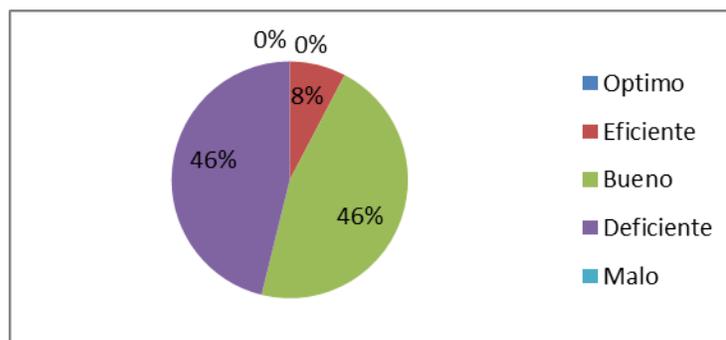
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Cooperación	2	15%
2	Eficiente	0	0%
3	Relaciones interpersonales	0	0%
4	Responsabilidad	1	8%
5	Conocimiento	0	0%
6	Liderazgo	0	0%
7	Iniciativa	0	0%
8	Todas las anteriores	10	77%
9	Ninguna de las anteriores	0	0%
	TOTAL	13	100%



Se puede apreciar que un significativo porcentaje 77% expresó que en una evaluación de desempeño debe ser evaluado la cooperación, eficiencia, relaciones interpersonales, conocimiento, liderazgo, iniciativa; por otro lado un 15% opina que solo la cooperación y un 8% la responsabilidad deben ser evaluados en una evaluación de desempeño.

19. ¿Cómo considera usted el funcionamiento de la empresa?

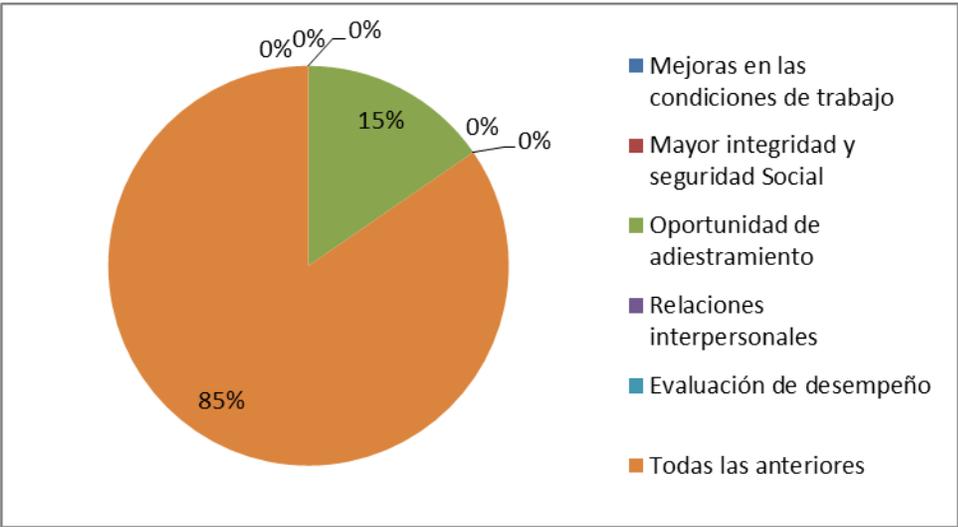
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Optimo	0	0%
2	Eficiente	1	8%
3	Bueno	6	46%
4	Deficiente	6	46%
5	Malo	0	0%
	TOTAL	13	100%



El 46% de los trabajadores considera que el funcionamiento de la empresa es bueno, por otra parte un 46% opina que es deficiente y un 8% lo califica como eficiente.

20. Señale algunos aspectos que considera usted deben ser mejorados en la organización

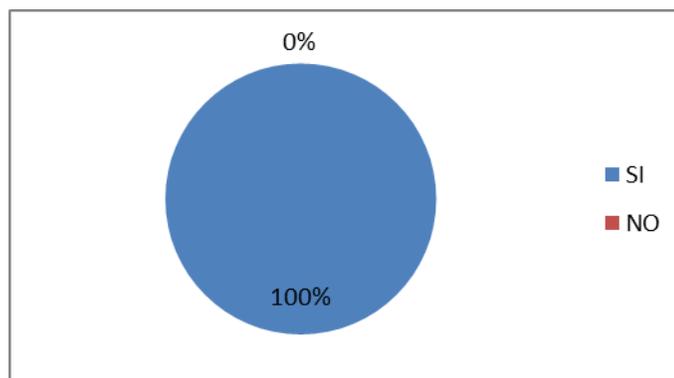
Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	Mejoras en las condiciones de trabajo	0	0%
2	Mayor integridad y seguridad Social	0	0%
3	Oportunidad de adiestramiento	2	15%
4	Reclutamiento y selección	0	0%
5	Evaluación de desempeño	0	0%
6	Todas las anteriores	11	85%
7	Ninguna de las anteriores	0	0%
	TOTAL	13	100%



Se puede apreciar que un alto porcentaje 85% expresó que se debe mejorar las condiciones de trabajo, mayor integridad y seguridad social, oportunidad de adiestramiento, relaciones interpersonales, evaluación de desempeño; por otro lado un 15% opinó que se debe brindar oportunidades de adiestramiento.

21. ¿Considera usted que la creación del Departamento de Recursos Humano generará cambios significativos en la empresa?

Ord	Opción de la respuesta	Frecuencia	%
1	SI	13	100%
2	NO	0	0%
TOTAL		13	100%



La totalidad 100% de los trabajadores considera que la creación del Departamento de Recursos Humano generará cambios en la empresa.