



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN AMBATO. CASO: JEAN UP.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autora:

María de los Angeles Llerena Fonseca.

Director:

Betty Viviana Avellan Herrera, Mg.

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN AMBATO. CASO: JEAN UP.**

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global.

Autora:

María de los Angeles Llerena Fonseca.

Betty Viviana Avellan Herrera, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Elva Aidee Llerena Barreno, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

f.  _____

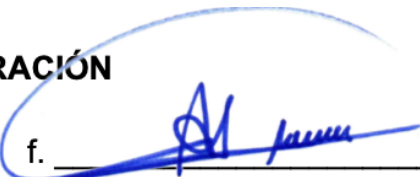
CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg.

f.  _____

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f.  _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **MARÍA DE LOS ANGELES LLERENA**, con **CC. 180379636-4**, autor del trabajo de graduación intitulado: “ADMISIÓN Y APLICACIÓN DE PERSONAS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN AMBATO. CASO: JEAN UP.”, previa a la obtención del título profesional de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, agosto 2021.



MARÍA DE LOS ANGELES LLERENA

CC. 180379636-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme con la sabiduría para culminar mis estudios y por permitirme tener una familia excepcional; de manera especial doy las gracias a mis padres Oswaldo y Raquel quienes son los pilares fundamentales de mi vida y quienes han estado detrás de cada paso y de cada esfuerzo; de la misma manera a mis hermanas Melanie y Sofía pues son mi motivación constante para conseguir cada objetivo que me planteo. Finalmente, agradezco a mis maestros quienes han dejado en mi, conocimientos para poder aplicarlos en mi vida profesional y personal.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación de manera especial a la Empresa JEAN UP, empresa familiar que con mucho amor y esfuerzo fue fundada por el Ing. Oswaldo Llerena quien a su vez es mi padre, empresa en la que crecí soñando en que algún día podría ser un aporte para la misma; y hoy con este proyecto lo estoy haciendo. Hoy le dedico a JEAN UP mi esfuerzo y mi corazón con el compromiso de seguir trabajando de la mano de mi familia para poder llegar a ser la empresa textil mas grande del país.

RESUMEN

Tungurahua es una provincia comercial y productiva en varios sectores, uno de ellos es el sector textil donde gran parte de las empresas textiles de Tungurahua son familiares, debido a la estructura familiar usualmente los puestos directivos suelen ser ocupados por miembros de la misma familia, lo que se convierte en un problema en la gestión del talento humano, , los lazos familiares priman ante los criterios técnicos. La empresa Jean Up es una de las empresas familiares textiles donde se presenta la misma problemática expuesta es por ello que el presente proyecto de investigación tiene como objetivo, desarrollar los procesos de aplicación y admisión de personal para la empresa JEAN UP, en este sentido se realiza una investigación con enfoque cuantitativo y cualitativo de diseño no experimental transeccional con alcance descriptivo en dos aspectos: 1) Recolección de información de los procesos de admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil; 2) profundización de información emitida por la empresa Jean Up. Se aplica una encuesta a las empresas familiares del sector textil de Ambato y a la empresa Jean Up, además, se realiza una entrevista en la empresa Jean Up, a partir de ello se construye un manual de procesos de admisión y aplicación de personas que contiene los procesos de: planificación, reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, Empresas familiares, Admisión de personas, Aplicación de personas.

ABSTRACT

Tungurahua is a commercial and productive province in several sectors. One of them is the textile sector, where most textile companies in Tungurahua are family businesses. Due to the family structure, the management positions are usually occupied by members of the same family, which can become a problem in managing human talent since family ties take precedence over technical criteria. The Jean Up company is one of the family textile companies where the same problem is presented, that is why this research project aims to develop the processes of application and admission of personnel for the company JEAN UP, in this sense, research with the quantitative and qualitative approach of the non-experimental transactional design with descriptive scope in two aspects: 1) Collection of information of the processes of admission and application of people in family businesses in the textile sector; 2) deepening of information issued by the company Jean Up. A survey is applied to family businesses in the textile sector in Ambato and the company Jean Up, and an interview is conducted in the company Jean Up. A manual of processes of admission and application of people is built containing the processes of planning, recruitment, selection, hiring, and induction.

Keywords: Human Talent Management, family Businesses, admission of people, application of people.

Tabla de contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	7
1.1 Empresas Familiares	7
1.2 Gestión del Talento Humano	13
1.3. La Gestión del Talento Humano en las Empresas Familiares.....	16
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	25
2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.....	25
2.2 Análisis e interpretación de resultados.....	28
CAPÍTULO III. MANUAL DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA JEAN UP	46
3.1 Componentes de los Procesos de Admisión y Aplicación del personal.....	46
Manual de Procesos Admisión y Aplicación de Personas	49
Política del Talento Humano	50
• Valores	50
• Organigrama Estructural “Jean Up”.....	51
Manual Proceso de Admisión de personas.....	52
• Proceso de Planificación.....	52
• Proceso de Reclutamiento.....	52
○ Convocatoria para la contratación.....	76
• Proceso de Selección.....	78
Manual Proceso de Aplicación de personas.....	81
• Proceso de Contratación.....	81
• Proceso de Inducción	83
○ Nivel Directivo:.....	83
○ Nivel Operativo:	84
○ Equipo de Ventas	84
CONCLUSIONES	87

RECOMENDACIONES.....	88
Bibliografía.....	89
ANEXOS.....	91
Anexo 1. Encuesta.....	91
Anexo 2. Entrevista.....	96
Anexo 3. Fichas de Validación.....	97
Anexo 4. Organigrama Estructural de la Empresa Jean Up.....	103
Anexo 5. Índice de rotación periodo 2017-2019 Jean Up.....	104

INTRODUCCIÓN

El surgimiento de la industria textil tiene como inicio la necesidad de cubrir el cuerpo humano de la variación del clima, especialmente, en climas fríos; al principio de la humanidad se realizaba con pieles de animales, y con el pasar del tiempo se desarrollaron las texturas con lino, algodón y diferentes materiales para poder confeccionar las prendas de vestir acorde al clima; la textura del textil fue fundamental mientras se expandían las colonias y la conquista en diferentes países para el reconocimiento de los rasgos que tenía su vestimenta, lo que impuso estereotipos, en consecuencia los negocios de textiles se convirtieron en industrias que apoyan al desarrollo económico de los países.

En la actualidad es importante mencionar que Asia es el mayor fabricante y proveedor de textiles en el mundo, de hecho, según López (2016) China se ha ganado el reconocimiento a nivel mundial como la “fábrica del mundo”, muchos productos no necesariamente vinculados al sector textil se fabrican en dicho país. Esto se debe a que el costo de la mano de obra es menor a la de otros continentes, por lo que varias empresas europeas y norteamericanas exclusivamente del sector textil, marcas como Zara, Tomy Hilfiger, Calvin Klein, Michael Kors entre otras marcas, producen en varios países de Asia sus productos y así consiguen que su precio de fabricación sea muy bajo, uno de los países con más presencia en la fabricación textil es China y esto se debe al tamaño y población que este país tiene, y a su vez el poder económico y político que ha obtenido pero, también, hacen parte de la producción textil países como Vietnam, Bangladés, Indonesia, entre otros.

El sector textil abarca un tema muy importante en la actualidad y es la moda, misma que se basa en grandes marcas europeas y norteamericanas como las mencionadas anteriormente, pero aunque sean inspiradas en ello, el mercado Latinoamericano tiene sus particularidades, por la misma estructura física de los latinoamericanos, es por ello que en Latinoamérica, también, se encuentran pequeñas potencias del sector textil, que incluso han logrado exportar aquellos productos, uno de estos países es Colombia, un país reconocido como la capital de la moda en latinoamérica, otro competidor cercano es Perú que aunque no se lo

reconoce como país de la moda, muchas empresas han optado por fabricar en dicho país por el costo de mano de obra a nivel de latinoamérica, es importante también, mencionar que México ha querido incursionar en el sector textil y hacerlo potencia, según Flores & Vega (2014) las empresas familiares del sector textil de Meexico se encuentran en un proceeso de alto desarrollo.

El Ecuador se ha visto en desventaja en el aspecto del desarrollo de la industria textil, uno de los factores es la preferencia del producto extranjero sobre el nacional, lo que provoca que una gran parte del sector textil en el ámbito de telas y prendas de vestir que se comercializan en el Ecuador sea de origen extranjero, Según Espinoza & Sorhegui (2016) las importaciones principalmente provienen de China, y en una menor escala de Colombia, otro de los factores para un estancamiento en el crecimiento del sector es la legislación nacional vigente hasta la fecha, que es el código del trabajo, lo cual, ha hecho que el manejo del talento humano se vea condicionado, especialmente, al momento de la aplicación y admisión de personal, por lo que se prefiere en la actualidad no realizar nuevas contrataciones, o a su vez abaratar costo con mano de obra extranjera, y con esto se hace énfasis a la presencia de personas de países como Venezuela y Colombia que ofertan su trabajo por salarios más bajos.

En Ecuador existen provincias que cuentan con una producción textil grande, según cifras en el Ecuador del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) este sector ha mantenido una participación promedio de entre 1% y 2% en el PIB total del país (2012), también, es importante señalar que el sector textil está dentro de la Industria Manufacturera del Ecuador que conforma el 15.87% del PIB total según cifras del INEC, dicho sector también, tiene sus componentes, los cuales, son manufactura, comercio y servicio, por ello es particular el análisis del sector.

Una de las provincias del Ecuador en donde se encuentra una producción textil significativa es la provincia de Tungurahua, que se destaca por ser comercial en varios sectores entre ellos el sector textil, una de las características para ser

considerada tan comercial es su ubicación , es la zona centro del país, según cifras en el Ecuador del INEC (2012) en Tungurahua se “asienta el 8.1% de producción textil del país” (p.2), lo que demuestra que Tungurahua tiene un gran potencial de producción en mencionado sector, por lo que es importante darle impulso y lograr ser competitivos a nivel internacional con los recursos que ya se tienen, y por consecuencia generar más plazas de empleos con estabilidad a los colaboradores mediante una buena gestión del talento humano.

En el Ecuador según Camino y Bermúdez (2018) al menos el 90% de las empresas tienen una estructura familiar, empresas que nacieron como un emprendimiento familiar y a lo largo del tiempo se han convertido en pequeñas y medianas empresas en su mayor parte, lo que es un reto para la administración de las futuras generaciones, y un reto que va en crecimiento es el manejo del talento humano , son sistemas complejos que dependen de varias variables, relaciones, conflictos, familiares todo esto se relaciona con la actividad empresarial, el mercado en el que se desarrolla, el marco legal vigente, la cultura, entre otros; en Latinoamérica es importante el estudio y conceptualizar a las empresas familiares , existe una gran influencia de la familia sobre la empresa, y esto es un factor cultural, cada empresa familiar es un caso único por lo que según Araya (2012), es un reto la sucesión de mando al verse inmerso varios factores, muchas empresas fracasan en su sucesión y crecimiento al cambio de mando.

Las relaciones y conflictos familiares complementado con la cultura empresarial generan inconvenientes en los procesos de gestión de talento humano, de esto dependerá el desarrollo y ambiente laboral de la empresa, es por ello que muchas de las empresas familiares del sector textil de Tungurahua presentan inconvenientes en la aplicación de los procesos mencionados, además, se reconoce que la gestión del talento humano dentro de las empresas familiares en Tungurahua es transcendental, el manejo del talento humano no es solamente tener colaboradores en cada área, sino la importancia radica en administrarlos de una manera adecuada, y que el trabajo que realicen sea eficiente, así en el cambio de generación no se convierta en un inconveniente para la gestión de sus funciones,

según Chiavenato (2009), si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento, lo que debe ser tomado en cuenta al momento de integrar talentos.

Según un estudio realizado a empresas familiares de Tungurahua, Santamaría & Pico (2015) manifiestan que las decisiones tomadas en la empresa familiar tienen relación con el estilo de liderazgo del jefe de familia, y puede ser una causa para que todo gire en torno al gerente que en este caso es la cabeza de la familia, si bien es cierto la empresa logra cumplir con sus objetivos, pero necesitan que el gerente este siempre allí para poder realizar cualquier acción, este problema se empeora, al considerar en una planificación a largo plazo, donde intervendrían nuevas generaciones, así como Goyzueúa, (2013) menciona que “se puede afirmar que la sucesión constituye uno de los factores que propicia el fracaso de las empresas, y se observa como un elemento de riesgo característico del comportamiento empresarial a nivel mundial” (p.115); el problema de la rotación de puestos dentro de la empresa, también, podría generar dificultades en el ejercicio de las funciones de los empleados, y por consecuencia a los objetivos empresariales.

En la provincia de Tungurahua existe se analiza el caso de la empresa JEAN UP, que tiene una estructura familiar. Fue fundada en Ambato en 1999, su gerente es su fundador, y también, es cabeza de la familia, con el pasar de los años se han integrado a la empresa familiares del fundador, además, la visión es que la empresa perdure en el tiempo y pase la posta de la gerencia de generación en generación, el gerente en la actualidad se ha hecho cargo de prácticamente todos los actos administrativos, aunque se cuenta con un equipo de trabajo, actualmente la empresa tiene una nómina de 49 personas distribuidas tanto en la zona administrativa, productiva y el personal de ventas que son personas que trabajan en otras ciudades.

A pesar de existir un cuerpo administrativo, el gerente es quien se encarga del manejo del talento humano, de las finanzas hasta del diseño de las prendas. En cuanto al talento humano dentro de la empresa el índice general de rotación no es alto, pero la rotación interna de puestos entre los colaboradores es constante, es

decir no existe un proceso adecuado de aplicación y admisión , los colaboradores que quieren ingresar a la empresa son “reclutados” por la jefe de contabilidad quien a su vez pasa las carpetas que se crea conveniente sin ningún procedimiento técnico y la persona sugerida para la jefe de contabilidad es quien obtendrá el cargo y si no cumplen bien con sus funciones se les rota y se les cambia de puesto de trabajo, esto es un problema para la empresa , las personas que ocupan los puestos de trabajo no son las adecuadas para que la empresa logre sus objetivos y metas, es por ello que al final del día es el gerente quien realiza todo el trabajo de las dependencias administrativas.

Es allí cuando surgen los problemas, y muchas veces hay puestos que tienen funciones alejadas de la realidad que vive la empresa y que no tiene concordancia con el cargo que ocupan y realizan tareas que no deberían por la ineficiencia de otros colaboradores, sin embargo, el problema de raíz se presenta en la admisión y aplicación de personas dentro de la empresa Jean Up, porque al no existir un procedimiento para estos dos factores, el personal que se integra a la empresa no siempre es el más capacitado, e independientemente a la situación académica del postulante al llegar a su puesto de trabajo no tiene un proceso de integración adecuado, por lo que no tienen por escrito las funciones, las funciones son cambiantes a las necesidades de la situación y a lo que el gerente dispone, de tal manera que no existe una independencia o autonomía en las decisiones y al momento de la sucesión esta situación complicaría la gestión empresarial. Por ello se plantea una idea a defender, la cual, consiste en si se realiza un correcto manejo de los procesos de admisión y aplicación de personas en la empresa Jean Up, mejoraría el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

El objetivo general de la investigación es Desarrollar los procesos de aplicación y admisión de personal para la empresa JEAN UP, son estos dos procesos los que cumplen un factor determinante para que se ocasionen los problemas en la gestión administrativa y para la consecución y logro del mencionado objetivo se han planteado tres objetivos específicos que son:

1. Construir los fundamentos teóricos sobre los procesos de aplicación y admisión de personas tomados de diferentes fuentes bibliográficas.
2. Diagnosticar la situación actual de los procesos de aplicación y admisión de personal en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato.
3. Construir los componentes de los procesos de admisión y aplicación del personal para la empresa JEAN UP.

El enfoque que se ha seleccionado para esta investigación es mixto lo que quiere decir que será cuantitativo-cualitativo, se aplican encuestas para el sector de la investigación y a su vez dentro de las empresas se realizan entrevistas basadas en las experiencias de la organización, específicamente a quienes ocupan los cargos administrativos en la empresa, de tal manera que el alcance es descriptivo con diseño no experimental transeccional, pues la toma de información se hará en un solo período.

La generación de una política de manejo de talento humano es fundamental para el desarrollo de toda organización, en el caso de las empresas familiares existe la necesidad de plasmarla de manera correcta para que no ocurran problemas tanto en la gestión administrativa como en el cambio de administración, es decir al momento de la sucesión, como se menciona en párrafos anteriores la sucesión podría verse puesta en peligro por el mal manejo de los procesos del talento humano, por ello es necesario que la empresa cuente con un esquema para los procesos de admisión y aplicación de personas en la empresa JEAN UP, para reducir el índice de rotación de puestos internamente lo que causa que exista ineficiencia en el desempeño de las funciones de los colaboradores.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Empresas Familiares

Cuando se habla de empresas familiares se suele pensar en emprendimientos o en negocios pequeños, en los cuales, todos los miembros de la familia ayudan para sacarlo adelante, sin embargo el concepto de empresas familiares es más que ello, si bien es cierto si, hay empresas que empiezan como un mini negocio de familia, pero muchas empresas representativas en el mundo son de carácter familiar, un ejemplo de ello es Walmart, es una cadena de super mercados en los Estados Unidos, y tiene trascendencia en otros países de Latinoamérica, pero es importante conocer la importancia de las empresas familiares. Camino y Bermúdez (2018) afirman:

Las empresas familiares giran en torno a una amplia gama de definiciones en cuanto a su estructura de propiedad y gestión, así como su visión, comportamiento e intención; todas estas variables han ido desarrollándose a través del tiempo para establecer un marco adecuado de diferenciación frente al de empresas no-familiares (p.51).

Se entiende como empresas familiares a aquellas organizaciones en las que tengan el mando y dirección se dan por una familia, o en las que al menos el 50% de la participación en acciones es parte de la familia, de tal manera la misma familia sigue con un peso importante en las decisiones a tomarse en las empresas, un rasgo a destacar es que, también, tendrían el cambio generacional para ser consideradas familiares pues allí se reafirma el hecho de la jurisdicción familiar en el entorno empresarial, además, muchas empresas nacen como familiares, es decir el jefe del hogar es quien emprende y crea la empresa, y con el paso del tiempo esta empresa irá en crecimiento, y el objetivo es que perdure en el tiempo, por lo que se empieza con la preparación de quien tomará la posta, es importante mencionarlo , en torno a ello giran muchas empresas en el Ecuador. Para Bermejo (2008) “una empresa familiar es aquella en que la familia fundadora posee una participación significativa

de su capital, aquella que le permite ejercer el poder, además, generalmente, la familia participa activamente en la gestión” (p.52); lo que quiere decir que se tiene la influencia para incorporar a los miembros de los cargos directivos y sus deseos de continuidad se basan en los valores y cultura familiar, por lo general se prevé a que la empresa se desarrolle en el tiempo para, lo cual, tendrían control en la gestión administrativa.

El Ecuador es un país en el que como parte de su cultura se da importancia a la familia en la vida, el arraigo familiar y por ello es importante el tema de las empresas familiares, un gran porcentaje de empresas en el país son categorizadas como empresas familiares, en el Ecuador según un estudio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (2017) el 90.5% de las empresas registradas en la Superintendencia de compañías son de tipo familiar, y hay que tomar en cuenta que no todas las empresas son compañías por lo que el grado de influencia y de presencia de las empresas familiares en el Ecuador es bastante alto, en cuanto a las empresas grandes en el Ecuador según el mismo estudio el 65.9% son de propiedad familiar, en cuanto a medianas empresas un 88% son de tipo familiar y en las pequeñas y microempresas constituyen el 90%, estos datos evidencian que mientras más crece la empresa son mayores los retos para poderlas mantener en el tiempo como familiares.

Las empresas tienen como objetivo el crecimiento y perduración en el tiempo aparte de los réditos económicos, pero para una empresa familiar uno de los objetivos es seguir en posesión de la mayor cantidad de participación dentro de la empresa pues como cualquier negocio el objetivo principal es generar ganancias, pero en el caso de las empresas familiares se requiere asegurar un futuro para la familia y próximas generaciones por lo que se convierte en un reto el paso del tiempo y la gestión administrativa, como se mencionó con anterioridad en el Ecuador existe un arraigo a la cultura familiar, esto quiere decir que el ecuatoriano tiende a priorizar a la familia sobre otras situaciones, y por el mismo hecho de involucrar lazos familiares en las decisiones esta categoría de empresas han sido objeto de observación, se toma en

cuenta factores como la intención de sucesión en el tiempo , el poder que los lazos familiares tienen en las decisiones administrativas, aspectos de control que son importantes al momento de hablar sobre estas organizaciones.

Las empresas familiares tienen varios factores que inciden en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, causan problemas en su gestión, cuando se habla de crecimiento, también, se refiere a la intención de sucesión en el tiempo, es decir como se prevé que sea el cambio generacional en la empresa y cuáles son las políticas que se van a aplicar para ello. Mientras pasen las generaciones el problema va a crecer , serán más los posibles candidatos para ocupar el cargo directivo, por lo que es importante que las empresas familiares manejen de una manera adecuada las políticas internas y así evitar que los lazos y la relación familiar prime en las decisiones, sin embargo, este es uno de los retos más grandes de los directivos en esta clase de organizaciones , la intención de sucesión fallaría a pesar del deseo de las empresas en prevalecer en el tiempo porque dependen de un correcto manejo de los factores mencionados como las políticas y normas internas para la gestión del talento humano y así exista ese cambio de dirección adecuado y la empresa prevalezca en el tiempo.

Otro factor a tomar en cuenta es el poder de los lazos familiares en las decisiones administrativas, lo cual, es importante , suele ser un problema la injerencia de ciertos miembros de la familia al momento de tomar decisiones, lo cual, provoca que no sean decisiones fundamentadas o técnicas lo que causen algún perjuicio a la organización, este factor es más considerable cuando ya se ha hecho el proceso de sucesión , son varios miembros quienes tendrán sus intereses familiares sobre los empresariales y que beneficien a toda la organización, se corre el riesgo de la aparición de conflictos netamente familiares, que obstaculicen el manejo administrativo, un tema importante es la intención de los miembros de la familia en la empresa, suele ocurrir un desinterés por algunos miembros, o simplemente el no ser aptos para ocupar ciertos cargos dentro de la empresa, pero hay algo que según Camino y Bermúdez (2018) destacan a este tipo de organizaciones y es que aunque no exista interés en actividades administrativas, el lazo familiar logra el interés en

acciones de responsabilidad social lo que mencionan que ha sido comprobado que se realiza más labores con la colectividad en contraste con empresas que no son familiares, es por ello que el manejo de estas organizaciones es difícil, hay que lidiar con los lazos y deseos de los familiares,

También, se menciona mucho a la cultura familiar, lo que es un punto a favor o en contra y depende de la organización, la cultura familiar tiene un alto efecto e influencia sobre las metas, estrategias y rendimiento de la empresa, este tema va enlazado a los factores mencionados anteriormente por lo que es un punto para considerar en los estudios realizados para las organizaciones, por lo que cauda que el manejo del talento humano sea entre familia, y el mezclar relaciones y cultura familiar es contraproducente.

Se ha mencionado en varias ocasiones lo que podría provocar los lazos y relaciones familiares en este tipo de organizaciones, por lo que es importante visualizar la gestión del talento humano dentro del desempeño administrativo, el manejo del Talento humano es importante dentro de las empresas, pero dentro de las empresas familiares se convierte en un reto, como se ha mencionado las relaciones y los lazos pueden jugar un factor determinante a la hora de tomar decisiones, e incluso al momento de controlar la gestión administrativa, pues parte del personal son miembros de la familia, ya sean hermanos, padres, hijos, tíos, primos, lo que cuesta trabajo para el gerente tomar decisiones por la presión que tiene y se ocasionaría problemas, pero también, es importante reconocer que las empresas deberían manejar buenas políticas internas dentro de las cuales consten procesos del talento humano, de esa manera no se podrá saltar procesos y contraponerlos con las opiniones familiares, las decisiones podrán ser más técnicas.

Se toma en consideración que una adecuada Gestión de Recursos Humanos en el contexto de empresas familiares permite mejorar los procesos internos para realizar todas aquellas actividades de reclutamiento de personal, capacitación, atracción y retención del recurso humano para la mejora en toma de decisiones corporativas; es necesario abarcar una investigación exhaustiva que nos permita conocer la calidad del Capital Humano para el alcance de los objetivos organizacionales y

crecimiento exitoso de la empresa frente a las diferentes problemáticas que persistan desde un punto de vista óptimo e integral que velen siempre por el bienestar laboral de las personas que formen parte del equipo de trabajo de la empresa. El manejo del talento humano es esencial para optimizar el rendimiento empresarial en base a una adecuada delegación de funciones a cada colaborador, es decir no mezclar el ámbito profesional junto con el emocional al momento de ejecutar los procedimientos que maneje la empresa familiar. Todos los procesos de selección tienen ciertos problemas de organización debido a que en ocasiones suelen tener preferencias entre conocidos, amigos o personas cercanas a la familia y es cuando este manejo se ve afectado, se recomienda siempre atraer personal con un perfil académico eficaz para poder retenerlos exitosamente y contar con sus conocimientos de la mejor manera posible para el mejor rendimiento de la empresa, por lo tanto, todos los colaboradores cumplirán con reglas y condiciones que contribuyan al éxito para generar valores agregados eficientes. Isaza (como se citó en Federico, 2019) menciona:

El personal que se desempeña en una organización es quien posee el conocimiento, la experiencia, la habilidad y que con el paso del tiempo se profesionalizan en sus actividades laborales, por ello, deben desarrollarse e implementarse estrategias de retención mediante incentivos vinculados a la productividad y el desempeño tanto profesional como personal (p.28).

Las empresas familiares manejarán ciertas herramientas que motiven a los trabajadores para contar con una relación laboral cómoda que contribuyan con los buenos resultados de la organización. Las empresas que manejan adecuadamente el capital y bienestar intelectual de cada miembro cuentan con normativas remunerativas confortables que mejoran la calidad de vida y la relación interpersonal entre todos. Existe cierta complejidad en las relaciones entre familiares, personas no familiares y la organización, en ciertas ocasiones influyen los lazos emocionales entre ellos y no permiten generar un buen ambiente laboral por a falta de prontas soluciones a problemas que persistan periódicamente.

La buena organización en las prácticas exitosas del desarrollo de la gestión de recursos humanos influye en la economía sostenible dado a que las empresas familiares se ven enfrentadas en un desafío complejo en comparación a las organizaciones tradicionales que existen actualmente; por ende se tiene la necesidad de reclutar a empleados altamente capacitados y con grandes ideales laborales que den credibilidad a las metas y objetivos que la empresa maneja. Es importante mencionar que el sustento para la unidad familiar depende del rendimiento que la empresa cuenta con enfoque en el crecimiento económico, reconocimiento que abarca la sociedad donde se encuentra sumergida y dentro de todos los mercados donde más demandan sus actividades organizacionales. Federico (2019) menciona:

Los aspectos que mejor describen a la familia y a la generación que controla la empresa son compromiso, responsabilidad, justicia, credibilidad, respeto y el trabajo permanente. Debido a que puede ocurrir la presencia de intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos corporativos, los valores de la empresa familiar deben ser definidos y compartidos, de modo tal que sean considerados los pilares de un sistema que beneficie a ambas partes (p.20).

Este tipo de empresas son conocidas por la alta demanda de movimiento de personal, en otras palabras, cuentan con un flujo de capital humano grande donde existe una reestructuración en base a las necesidades de la empresa y de sus empleados. Los ascensos y reconocimientos a los trabajadores que se desempeñen exitosamente representan un movimiento de forma vertical dentro del organigrama, conlleva al aumento de salarios, bonos etc. Las Empresas Familiares cuentan un alto rol de responsabilidades que ayuden a posicionarse directamente en el manejo factores diferenciadores ante las empresas tradicionales para que alcancen un nivel de aceptación óptimo periódicamente y cumplir con lo establecido legalmente.

El buen manejo del Talento Humano y el adecuado reclutamiento de personas es la base más importante para el crecimiento de las empresas familiares, la búsqueda constante de dichos talentos es más difícil conseguir en empresas familiares, dado que dan prioridad a unirse a la organización a personas del mismo círculo familiar, pero si se cuenta con una ejecución organizada en todos los procedimientos la empresa abarcará a personas que cumplan con todos los requisitos para la asignación de cada vacante laboral.

1.2 Gestión del Talento Humano

La era de la industrialización clásica se presenta después de la revolución industrial y dura hasta alrededor del año 1950. En esta era surgieron el desarrollo e industrialización de varios países, se empiezan a estructurarse las empresas de una forma piramidal y burócrata que da prioridad a la departamentalización, de manera que se inicia con la emisión de reglamentos para el control y disciplina del personal, entonces se toman en cuenta como un recurso empresarial más, y se lo nombraba como relaciones industriales en donde se crearon departamentos para poder comunicar y manejar la relación entre la organización y las personas. Una característica importante para esta era es que el ser humano era considerado una parte más de la maquinaria, es decir, debía funcionar de la misma manera que la maquinaria con énfasis en la producción y no en el bienestar laboral, en esta época se marcaron líneas de autoridad rígida por la característica burócrata de la industrialización y posterior a ello empieza otra era.

La era de la industrialización neoclásica empieza después de la Segunda Guerra Mundial y se extendió desde 1950 hasta alrededor de 1990, una época en la que se empezó a dinamizar las actividades, la comercialización externa fue un referente en esa época pero a la vez esto fue un precedente para que las empresas empiecen a adaptarse a los cambios, se descentraliza el poder, con la tecnología cambiante se tiene un ambiente de trabajo más estable, se empieza a hablar ya de recursos humanos, proyecta más al personal, con la evolución del pensamiento de la era

pasada, la importancia de la persona empezó a notarse más por las actividades, y por la innovación que necesitaban las industrias para ese momento.

La era del conocimiento empezó en la década de los 90 y se desarrolla hasta la actualidad. Lo que ha caracterizado a esta era son los cambios drásticos y rápidos que se han dado, el conocimiento cruza fronteras en milésimas de segundo y la globalización, se prioriza al ser humano y se habla de una administración de recursos humanos, aunque en la actualidad ya se lo toma como gestión del talento humano, habla sobre las habilidades del ser humano, y se enfoca en aprovechar las actitudes y aptitudes del personal convirtiéndolos en proactivos, y dejar de lado la estructura rígida y burócrata, considera a las personas un talento importante que pueda generar competitividad con el mundo empresarial no solo interno sino externo. Chiavenato (2011) afirma que:

En la era del conocimiento las organizaciones deben tener la agilidad, la movilidad, la innovación y el cambio que se necesitan para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales (los aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (los aspectos estáticos) que entrelazan a la organización (p.9).

En la actualidad el talento humano es muy importante para una empresa, y saber manejarlo resulta difícil, por el hecho de que el ser humano es complejo, y por ello es indispensable conocer sobre los procesos de la gestión del talento humano, en base a ello se realiza la gestión administrativa de una empresa, según Chiavenato (2011) existen varios procesos en la gestión del talento humano y son los siguientes; procesos para incorporar a las personas, procesos para colocar a las personas, procesos para recompensar a las personas, procesos para desarrollar a las personas, procesos para retener a las personas y procesos para monitorear a las personas.

El presente trabajo de investigación habla sobre el proceso de incorporación de personas en el cual se encuentra el reclutamiento y selección del personal; para el

reclutamiento del personal es importante considerar varios aspectos, y un elemento importante para este proceso es la planificación; que consiste en reconocer la misión de la organización, establecer sus objetivos y saber cuáles son los recursos humanos requeridos; en este último aspecto entra la posibilidad expansión, es decir nuevas contrataciones, la adaptación y cambio. Para que la planificación sea eficaz Chiavenato (2011) considera tres etapas que son: Investigación interna de las necesidades, investigación del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento.

Para un efectivo proceso de integración de personal es importante aclarar la descripción del puesto lo que consiste en definir el trabajo en términos de contenido y alcance. Es una descripción escrita de los deberes, condiciones del trabajo, y otros aspectos de importancia de un puesto específico; a su vez es necesario la especificación del puesto lo que consiste en determinar los requerimientos humanos del puesto, es decir, las capacidades o competencias que ha de reunir una persona para poder ocupar un puesto de trabajo. Se agrupa en tres categorías: Habilidades, conocimientos y aptitudes de los individuos, estas características no son directamente observables, sino que sólo se perciben cuando los individuos desarrollan sus tareas, obligaciones y responsabilidades.

La importancia de este proceso radica en que las personas cumplan de manera eficaz y eficiente las funciones que le corresponden a su puesto de trabajo, y cada persona que ocupe un cargo administrativo desarrolle adecuadamente las 4 funciones administrativas; según Chiavenato (2011) estas son: planear, organizar, dirigir y controlar. Con esta administración se ayuda al nivel directivo a desempeñar todas las actividades con un control/seguimiento exhaustivo, y profundiza la correcta aplicación de actividades y pronta toma de decisiones de las personas que conformen el equipo de trabajo; es decir el administrador realiza su trabajo con el apoyo de sus subcoordinadores para alanzar el éxito en el cumplimiento de las metas organizaciones junto con sus objetivos.

Las empresas familiares deben mejorar sus procesos internos para incentivar a cada miembro que forme parte de la organización, a ser apoyo en la realización de

cada proceso ya sea de forma externa o interna. Se comenzará con el desarrollo de valores agregados que permitan incentivar a la toma de decisiones dentro de los procesos de Recursos Humanos, además, se considera el auge de la tecnología que obliga a las personas a adaptarse a los cambios rápidamente, y a desarrollar nuevas habilidades, por lo que es importante contar con los procesos internos y hacerlos efectivos dentro de una organización.

Hoy en día el país atraviesa una pandemia que ha afectado a la economía de las empresas y familias a nivel global, en los últimos meses un gran porcentaje de empresas han optado por despedir a sus trabajadores por la falta de ingresos y cierres temporales que se evidenciaron en el estado de emergencia sanitaria y toque de queda que se presentó a principios del año 2020. La Gestión de Recursos Humanos y sus procesos, también, se ven afectados por esta afirmación dado que las empresas familiares miden el nivel de desempleo que existe para la implementación de nuevas estrategias que permitan sobresalir ante cualquier adversidad.

Según Chiavenato (2011) cuando una organización se enfoca en su ampliación y apertura de actividades, los procesos de integración de personas son prioritarios, esto quiere decir que los procesos de admisión y aplicación de personas son básicos para una empresa en crecimiento, pues de ello depende la eficiencia de sus colaboradores.

1.3. La Gestión del Talento Humano en las Empresas Familiares.

La Gestión del talento humano tiene varios procesos, según Chiavenato (2011) los subsistemas de provision de recursos humanos son el reclutamiento, la selección de personal, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos la inducción y capacitación que son elementos que conforman a los procesos admisión y aplicación de personas, cuando se habla de admisión de personas es un proceso importante que viene dentro de integración del personal, en este proceso empieza

el reclutamiento y selección del personal para, lo cual, es importante saber cuáles son los puestos de trabajo vacantes y cuáles son las características del puesto de trabajo, aparte de la descripción y especificación del puesto es importante el manual de funciones para poder seleccionar de manera adecuada al personal.

Según Wayne Mondy (2010), los procesos para la gestión del Talento Humano son la dotación de personal, desarrollo de recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, relaciones con los empleados y relaciones laborales, estos son los procesos generales que considera el mencionado autor, es importante detallar los elementos de los procesos.

Dentro de la admisión de personas se encuentra el reclutamiento que se refiere a los elementos y acciones que pretenden atraer a candidatos calificados para que se integren a la organización bajo parámetros preestablecidos, busca candidatos aptos y capaces para ocupar los cargos vacantes dentro de la empresa, hay que considerar el sistema de difusión de la información que se va a utilizar para poder atraer a estos candidatos, que se convierten en postulantes, es importante la selección del personal, una tarea difícil, es en este paso donde se indica quien de todos los candidatos es el más adecuado para el trabajo que se va a realizar, pues será una persona que aporte a la eficiencia y desempeño de su puesto y de su área de trabajo. Para la selección de personal hay que tener un adecuado método para que se realice un reclutamiento de carpetas, entrevistas y así conocer más al postulante y tener mejores criterios de selección.

La admisión de personas dentro de una empresa familiar radica en el correcto proceso de reclutamiento, con él se manejan alternativas para una buena comunicación entre todas las partes involucradas. Según Chiavenato 2009 este procedimiento está enfocado por quienes aspiran a cubrir la o las vacantes, para obtener información exacta acerca de cómo trabajar en la organización, y la otra parte son las empresas similares que desean adquirir información de los candidatos.

Una vez que la empresa se encuentre en el proceso de selección se evalúan ciertos factores que son conocidos como valores agregados o un *plus* que la empresa

cuenta para agilizar la correcta toma de decisiones sobre este proceso, por ejemplo, se les envía a los candidatos mediante correo electrónico o bases de datos una prueba de conocimientos y aptitudes que permita a la empresa medir el rendimiento laboral y habilidades existentes para conocer sus conocimientos fuertes y débiles y saber si esta persona cumple o no con los requisitos proporcionados por la empresa; esta ejecución se la realiza por parte del área de recursos humanos o el encargado del área asignada para este procedimiento.

El proceso de reclutamiento es la gestión de recursos humanos más importante que las empresas poseen a la hora de elegir a sus posibles empleados. El mercado donde la organización busca a los candidatos es interno, externo o una combinación de ambos, también, se considera como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p.128). En otras palabras, la organización buscará candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.

El Reclutamiento Interno abarca aquellas vacantes que se llenan con los colaboradores actuales de la organización de tal forma que esto exige su promoción o transferencia a las nuevas oportunidades; dentro del Reclutamiento externo las vacantes y las oportunidades se llenan con candidatos del exterior (candidatos nuevos no conocidos), esto exige que se les reclute en el exterior y se les seleccione para cubrir las oportunidades existentes.

Dentro de estos factores se hace notable el atraer candidatos para los puestos disponibles (vacantes) y que estos candidatos cumplan con competencias que los destaquen de los demás así mismo el abastecer el proceso de selección con rapidez.

La selección de candidatos es una especie de filtro que permite ingresar a la organización a algunas personas que cuentan con las características que la empresa requiere para que se desarrolle un trabajo eficiente. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más

adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, “elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (Chiavenato, 2011,p.144). Esto quiere decir que y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección es conocida en las empresas como un proceso de toma de decisiones, se basa en datos confiables, para añadir talentos y competencias reconocidas que contribuyan al éxito de la organización a futuro. Las empresas utilizan este proceso para escoger, entre una lista de candidatos, a todas aquellas personas que cumplan con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado y la organización.

La distribución de las competencias es esencial en la organización donde se destacan las competencias de la organización con énfasis en Liderazgo, oferta del valor al cliente e imagen y marca. Es importante manejar las técnicas de selección de personal que radican en medir sus habilidades y destrezas para un análisis eficiente ; se maneja la realización de pruebas de conocimientos y capacidades , pruebas psicológicas , pruebas de personalidad y técnicas de simulación donde las personas a cargo de esta gestión se encargan de analizar el potencial de cada persona en base a los resultados reflejados para deducir sus comportamiento , actitudes y la capacidad para desempeñarse laboralmente.

La cultura organizacional de las empresas familiares atraviesan un impacto relevante a diferencia del manejo de empresas tradicionales del mundo exterior, tal que estas empresas tienen el privilegio de estar en constante cambio e innovación se piensa siempre en como posicionar a la empresa exitosamente con el apoyo de un proceso de reclutamiento y selección para que todas las personas que tengan la oportunidad de entrar en este mundo laboral empresarial estarán altamente preparadas para desempeñarse y enfrentar nuevos retos que permitan ayudar a la empresa a enfrentarlos. Cada vez las empresas, se atraviezan por grandes cambios y no son solo de manera estructural, se enfocan en innovar sus

comportamientos conductuales que ayudan a un mejor desempeño de todas las personas que trabajan en ella.

Dentro de la gestión del talento humano es importante cumplir ciertos pasos que permitan tener una mejor ejecución de los procedimientos que abarcan, comunicar a la persona seleccionada, informar al resto de candidatos, mantener en archivo confidencia la información de los candidatos y la creación del registro del nuevo empleado, de igual forma poder cumplir las normativas que se rigen por lo establecido en la ley que son:

- Código de trabajo
- Ley de seguridad social
- Ley orgánica para la justicia laboral y reconocimiento del trabajo en el hogar
- Acuerdo ministerial sobre salario básico unificado
- Ley de seguridad social
- Ley orgánica del servicio publico
- Código civil ecuatoriano

La observancia y cumplimiento de todas las normativas mencionadas permitirán velar por el bienestar laboral de los trabajadores, brindar una estabilidad laboral y cumplir con todos los derechos abarcados por la ley y el ministerio de trabajo en el caso del Ecuador, además, de respetar el derecho a los colaboradores, con la normativa ya se establece un tiempo de contrato por lo que las organizaciones tendrán cautela al momento de seleccionar a su nuevo colaborador.

La aplicación de personas entra en función cuando ya se ha terminado el proceso de admisión, es decir ya se tiene seleccionado al nuevo colaborador, dentro de este proceso se encuentra la inducción que es parte esencial para que el nuevo integrante haga uso de su puesto de trabajo de manera adecuada, en conjunto con la inducción va a ser, también, un estilo de entrenamiento para que el nuevo colaborador incremente la eficiencia y eficacia de su trabajo, y su desempeño sea el esperado. Un aspecto importante es la compensación del personal, puesto que el salario será de acuerdo con el puesto y no a la persona, lo que es un problema

usual en las empresas familiares, cada puesto tendrá el salario definido de tal forma que la persona que ocupe ese puesto ya tenga designada su remuneración, esto se realiza en el diseño del puesto:

La inducción es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2011, p.167)

Resulta indispensable para el proceso de aplicación hablar sobre los programas de orientación a las personas tienen como objetivo reducir la ansiedad de los empleados y ahorrar tiempo para generar expectativas realistas. Con esto se busca lograr que la persona se integre a la empresa y asimile cuales con sus funciones a largo plazo y que mantengan un comportamiento como un miembro que porta la camiseta de la organización, las inducciones desarrollan las habilidades de cada persona y facilitan las destrezas de entrenamiento de cada una de ellas mientras que los encargados los coordinan personalmente y se las ejecutan directamente con los gerentes a cargo para su previa revisión.

La capacitación al personal es una actividad a la cual las compañías manifestaron atribuirle altos niveles de importancia, en tanto que, la gran mayoría de las organizaciones manifestaron implementar políticas de capacitación y formación con poca frecuencia dificultando el logro de objetivos organizacionales, incidiendo negativamente en los niveles de productividad. (Federico, 2019 p.77).

En palabras más precisas la capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, los prepara para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo, también, se lo considera como un medio para desarrollar las

competencias de las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

Todas las personas que formen parte de los mandatos de una empresa familiar son quienes poseen todo el conocimiento impartido, comparten su experiencia laboral y la habilidad que cuentan con cada actividad, para esto se implementarán estrategias de retención en base a incentivos que se relacionen con la productividad, crecimiento profesional y personal de las personas y empresa.

Las empresas familiares se rigen en todos los reglamentos establecidos en el ministerio de trabajo para que brinden sueldos establecidos por la ley, bonos, seguros médicos, vacaciones, afiliaciones según el estado lo proporcione y regirse en una adecuada capacitación sobre seguridad y salud ocupacional con el objetivo de resguardar la salud e integridad de los empleadores. Con énfasis en la gestión y procesos de reclutamiento de personal las empresas pensarán en planificar nuevos procesos que permitan innovarse como, por ejemplo, al momento del ingreso de una persona se sustenta en controles médicos que establezcan informes del estado de salud que poseen al momento de ingresar a la empresa y de igual forma al momento de retirarse de la misma para cumplir con todas las normas que el estado proporciona y evitar inconvenientes en el proceso de selección con énfasis en cumplir con los derechos del trabajador y bienestar emocional para así todas las empresas fortalezcan los lazos con sus trabajadores y contribuir exitosamente en el buen desempeño organizacional.

Las personas que forman parte de una empresa son una pieza fundamental para las organizaciones; sin ellos no se cumplirían las metas y objetivos organizacionales. En temas de relaciones entre empleado y empleador pueden llegar a tornarse conflictivas por la falta de comunicación, cuando se presentan estos altercados, más aun, en empresas familiares se busca una pronta solución que deje resultados beneficiosos para ambas partes, cada una de ellas tienen objetivos, para que exista una exitosa gestión de recursos humanos dentro de este

ámbito depende de las emociones y mentalidad que se genere dentro de la organización, se incentiva a la calidad de vida y satisfacción de cada persona.

La Gestión del Capital Humano tiene por objeto principal; atraer, retener y motivar a empleados cualificados, por considerar a las personas el recurso más valioso de la compañía con la finalidad de examinar los aspectos determinantes de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. (Federico, 2019, p.15)

La constante capacitación y formación ayudan a motivar al empleado con la organización, el brindar apoyo en las fallencias que los atormente permitirá disminuir el riesgo por conflictos de intereses entre ambas partes; las empresas familiares ejecutan la gestión del recurso humano un poco más generalizada es decir los propietarios cuentan con una parte fundamental de su aporte o patrimonio personal propuesto al giro del negocio, la formación profundizada para todas las personas que conforman la empresa permite mantenerse firme ante su competencia en tiempos establecidos, en conclusión la formación de la empresa familiar es exhaustiva e intensa cuando se piensa en el futuro para su debido crecimiento .

Después del análisis de estas tres variables que engloban a la gestión de Recursos humanos dentro de empresas familiares se considera que todos los seres humanos tienen el derecho a ser reconocidos en todos los ámbitos tanto personal como profesional, este reconocimiento será formal y enfocado en los objetivos de cada persona y de la empresa; así se podrá incrementar el compromiso, las ganas de trabajar y crecer dentro de una organización, es esta una ventaja competitiva alta para cada miembro de las empresas.

Las organizaciones que gestionan de manera correcta el capital intelectual son aquellas que no sólo poseen buenas políticas remunerativas, de planes sociales, de calidad de vida y cultivan la relación interpersonal entre pares, sino que buscan identificar las necesidades de sus integrantes y son conscientes de sus preocupaciones. (Federico, 2019, p.39.)

Con la explicación de los procesos de admisión y aplicación de personas dentro de la gestión del talento humano, se presenta a continuación un análisis realizado para el caso de la empresa familiar Jean Up.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Definición de tipo y enfoque de investigación.

La gestión del talento humano en las empresas familiares suele presentar complicaciones durante la gestión, especialmente, en el proceso de admisión y aplicación de personas, por lo que, de acuerdo con el estado del arte se considera que para el análisis de estos dos procesos es necesario tener un enfoque cuantitativo y cualitativo, basado en los objetivos de la investigación son los dos enfoques los que ayudaran al desarrollo y cumplimiento de estos.

En el enfoque cuantitativo para el diagnóstico de la situación actual de las empresas del sector textil en la ciudad de Ambato se recolectan datos de los procesos de admisión y aplicación de personas, en aspectos relacionados al reclutamiento tanto interno como externo basado en puestos y al proceso de selección basada en puestos en los siguientes puntos:

- Formas de convocatoria para la atracción de candidatos a los puestos vacantes
- Abastecimiento del proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes.
- Candidatos disponibles dentro del banco de candidatos.
- Costos del reclutamiento basado en los candidatos.
- Manejo de políticas de selección
- Tipos de pruebas a los candidatos.
- Cantidad de entrevistas realizadas a los candidatos.
- Estructura de las entrevistas.
- Forma de comunicación a la persona seleccionada.
- Manejo de un Programa de Inducción.
- Manejo de programas de capacitación y desarrollo.
- Tipo de programas de capacitación implementados.
- Costos de los programas de capacitación.

En cuanto al enfoque cualitativo que ayuda al levantamiento de información para la construcción de los procesos de admisión y aplicación de personas en la empresa

Jean Up, se establece por parte de los entrevistados sus percepciones sobre cómo llevar a cabo los mencionados procesos, con énfasis en los siguientes temas:

- Forma de reclutamiento en las empresas.
- Dificultades en las convocatorias de reclutamiento interno y externo para las vacantes.
- Aplicación de políticas internas en cuanto al reclutamiento y selección.
- Manejo de criterios al momento de la selección del candidato.
- Proceso de implementación de la inducción de personal.
- Formas de capacitación al personal.
- Criterios de selección al personal que será capacitado.

El alcance de la investigación en base a lo que se menciona es descriptivo, de tal forma que se caracterizar cada una de las variables de la investigación y por ello para el diseño de la presente investigación se define en base a los dos enfoques, para el enfoque cuantitativo el diseño es no experimental de tipo transeccional, la recolección de datos se realiza una sola vez; y en el caso del enfoque cualitativo el diseño a aplicar es el estudio de caso, para profundizar en los elementos de admisión y aplicación de personas de la empresa Jean Up.

La técnica de investigación a utilizar es la encuesta (anexo 1) y una entrevista (anexo 2) para profundizar la información de la empresa de caso de estudio en su aplicación de la encuesta, en el caso de la encuesta será de tipo mixto, es decir tiene en su estructura tanto preguntas abiertas como cerradas, en base a los datos que se recolectan el enfoque cuantitativo que va de la mano con el aspecto teórico es importante tener ambos tipos de preguntas, también, se utiliza la escala de Likert, la difusión se realiza por medio de internet por medio las herramientas de tecnologías de la información y comunicación; en el caso de la entrevista es semiestructurada lo que según Díaz, Torruco, Martínez (2013) quiere decir que se tienen pre formuladas preguntas en base a los temas de ambos procesos, pero estas preguntas son flexibles para poder cambiar en su forma con el fin de obtener información más fiable, también, el tipo de preguntas que se utilizan son para

ejemplificar que según Hernández (2014) sirven para explicaciones más profundas y se las realiza en base a ejemplos.

Los instrumentos a utilizar para estas técnicas son los cuestionarios que están diseñados de acuerdo con las necesidades de la investigación y con los fundamentos teóricos.

Para la definición de la población se utiliza la base de datos de la Superintendencia de compañías, en la cual, se aplica los siguientes criterios de selección:

- Empresas pertenecientes al cantón Ambato.
- Que tengan el estado activo.
- La categoría C que se refiere a la industria manufacturera con la codificación C13 que es fabricación de productos textiles y C14 que refiere a fabricación de prendas de vestir según el manual de usuario del Ecuador de la clasificación internacional uniforme según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010).

El total de empresas resultantes son 34 por considerarse inferior a 100 no es necesario realizar el cálculo de la muestra.

El instrumento (Anexo 1) que se aplica a las empresas, fue validado por el método de expertos para, lo cual, se seleccionan tres profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato que cuentan con un perfil académico en Administración de Empresas y además, poseen experiencia en empresas familiares; la ficha de validación de dos expertos fue enviada de manera virtual, y el tercer experto realizó sus aportes y sugerencias en el documento del instrumento en mención.

2.2 Análisis e interpretación de resultados.

Debido a que la aplicación del instrumento se lo hace de manera electrónica por medio de la herramienta “Google Formularios”, no se consiguen las 34 respuestas. Luego de varios procesos de acercamiento cinco empresas responden por medio electrónico, en consecuencia, se opta por entregar el instrumento de manera presencial, sin embargo, solamente una empresa accede a contestar, con un total de seis empresas encuestadas.

Además, se toma en cuenta las respuestas emitidas por parte de la empresa Jean Up ante el instrumento de recopilación de datos, es importante para el análisis de los resultados, la respuesta de la empresa Jean Up se refleja con el símbolo * al costado de la numeración.

Una síntesis del trabajo de la aplicación de las encuestas se refleja en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Aplicación del instrumento a empresas del sector textil del cantón Ambato.

Descripción	Población	Respuestas obtenidas	Encuestado	Técnica	Instrumento	Forma de aplicación del instrumento.
Encuesta a las empresas del sector textil en el cantón Ambato.	34.	7.	Personal Administrativo de las empresas.	Encuesta.	Cuestionario.	En línea.

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P1. Las empresas que han respondido a la encuesta han sido las siguientes:

- Incalza S.A.
- Arfatexcia CL.
- Pieflex.
- Plasticaucho Industrial.
- Corporación Impactex Cía. Ltda.

- Jean Up *.

P2. Las personas que han respondido a la encuesta son parte del equipo administrativo de la misma.

- Área de marketing y ventas.
- Coordinador interno.
- Gerente general.
- Analista gestión humana.
- Jefe de talento humano.
- Gerente General*.

Es importante conocer que cargo poseen las personas que se encargaron de responder la encuesta, de esa manera saber la calidad y veracidad de la información que se ha proporcionado.

De las seis empresas solamente cuatro son de categoría familiar, de las cuales dos empresas se encuentran en primera generación y una en segunda generación y una en tercera generación, lo que es importante , existe entre las respuestas empresas que ya han cambiado su administración lo que orientará al análisis de las preguntas, para, lo cual, en la interpretación de las siguientes preguntas se toman en cuenta solamente las respuestas de las empresas familiares, además, se toma en cuenta las respuesta de la empresa Jean Up para la interpretación de los resultados pero no contara dentro de el porcentaje total , los datos recolectados a la empresa serán un indicador para realizar la comparación de resultados, a su vez se evidencia que la empresa se encuentra en la primera generación, es decir aún no ha tenido el relevo generacional. (Ver tabla 2.2)

Tabla 2.2 Pregunta 3 generación administrativa de las empresas encuestadas.

P3. ¿En qué generación de administración de encuentra su empresa? (En caso de ser familiar)		
Opción	Frecuencia	Porcentaje
No es empresa familiar.	2	28.57%
Primera generación (El fundador es quien la dirige).	3*	42.85%
Segunda generación (La dirección de la empresa esta a cargo de los hijos del fundador).	1	14.29%
Tercera generación (Son los nietos del fundador quienes ya forman parte del área directiva).	1	14.29%
Otra	0	0%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P4. Actividades de Reclutamiento.

La tabulación de los datos se realiza en base a las cuatro empresas familiares que han llenado la encuesta, a pesar de ser empresas del sector textil y familiares se evidencia que en ciertas preguntas las respuestas son totalmente diferentes, dentro del bloque de preguntas es importante que aunque no todas tengan la misma respuesta por la escala que se utiliza son similares, en el caso de la pregunta 1 el 60% siempre tiene predefinido la descripción del puesto y un 20% lo tiene casi siempre, para el reclutamiento interno las respuestas son distintas el 60% casi siempre lo hace, sin embargo, el otro 40% se divide en casi nunca o en ocasiones, lo que es importante al análisis , no siempre es la primera opción.

Las formas de convocatoria existen muchas coincidencias y es que la mayoría tiende a contactar a agencias especializadas aunque no lo hacen siempre, si es una opción para estas empresas, definitivamente la mayoría no contacta a las universidades para convocar a personas, solamente una empresa lo toma como una opción, la mayoría de las empresas no utilizan nunca carteles, es un 80% las que no los usan y un 20% que representa a una empresa; existe un 80% que dice que en ocasiones realizan la convocatoria a personas sugeridas por los mismos colaboradores, es interesante porque quiere decir que les llama la atención las

sugerencias de su personal; la convocatoria en redes sociales es una pregunta que definitivamente está dividida, sin embargo, la tendencia está en la zona de en ocasiones a siempre por lo que si suele ser una opción aunque no siempre lo hagan, solo existe una empresa que nunca convoca por redes sociales.

La empresa Jean Up menciona que solo en ocasiones se tiene descripción del puesto, lo que deja un indicio en que no existe un adecuado manejo en los requerimientos para el reclutamiento, para las convocatorias casi siempre se realizan convocatorias internas, es decir se toma en cuenta primero a los colaboradores que ya existen; para los otros estilos de convocatoria la respuesta va desde en ocasiones a nunca, lo que quiere decir es que no tienen un estema definido para convocar a los candidatos, sino que las hacen de acuerdo el caso. (Ver tabla 2.3).

Tabla 2.3 Pregunta 4 Actividades de reclutamiento.

		Nunca	Casi Nunca	En Ocasione s	Casi Siempre	Siempre	Total
P1. ¿Existe la descripción del puesto predefinido?	F			1*	1	3	5
	%			20%	20%	60%	100%
P2. La convocatoria para reclutamiento la realiza primero con candidatos internos.	F		1	1	3*		5
	%		20%	20%	60%		100%
P3. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realizo por medio de la prensa local.	F	1		1*	3		5
	%	20%		20%	60%		100%
P3. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por medio de agencias especializadas.	F	2*			1	2	5
	%	40%			20%	40%	100%

P4. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por contacto a universidades, academias.	F	2	2*		1		5
	%	40%	40%		20%		100%
P5. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por medio de carteles.	F	4*			1		5
	%	80%			20%		100%
P6. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por sugerencia de trabajadores de la empresa.	F		1	4*			5
	%		20%	80%			100%
P7. La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por redes sociales.	F	1		2*	1	1	5
	%	20%		40%	20%	20%	100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P5. ¿De las alternativas de reclutamiento mencionadas anteriormente cuál es la que más se utiliza en su organización?

Esta fue una pregunta abierta, en la cual, las empresas podían poner su respuesta en base a la pregunta anterior, de tal manera que respondieron de forma diferente y las alternativas de reclutamiento que más utilizan son, agencias especializadas, prensa, Hiringroom, redes sociales y para la empresa Jean up la alternativa para el reclutamiento más utilizada es en base a recomendaciones.

P6. ¿Existe otra alternativa de reclutamiento no mencionada que se utiliza en su empresa? ¿Cuál?

En respuesta a las preguntas 5 y 6 las formas de convocatoria más frecuentes son la prensa y en esa respuesta coinciden dos empresas, además, de agencias especializadas, Hiringroom y redes sociales, lo que quiere decir que las formas más tradicionales para reclutar personal son las más utilizadas aún, y la mayoría de estas empresas no utilizan otra forma de convocatoria a parte de las ya mencionadas en

el cuadro de la pregunta 4 a excepción de la empresa 3 que ellos, también, utilizan a la red socio empleo para el reclutamiento de personal, esta respuesta es importante , a pesar de ser una minoría es una forma de reclutamiento que se da en el Ecuador por tener esa red de empleo, lo que se podría considerar en las formas de reclutamiento, en cuanto a la empresa Jean Up, no utiliza ninguna otra técnica de reclutamiento. (Ver tabla 2.4).

Tabla 2.4 pregunta 6 del Instrumento.

P6. ¿Existe otra alternativa de reclutamiento no mencionada que se utiliza en su empresa? ¿Cuál?		
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No.	4*	80%
Si, Socio Empleo.	1	20%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P7. Si el reclutamiento es interno ¿Cuáles son las formas de convocatoria?

Las formas de convocatoria cuando el reclutamiento es interno según las empresas encuestadas, se lo hace de forma verbal, por correo y *Whatsapp*, y convocatorias escritas, es importante mencionar que en la empresa Jean Up se lo hace de la misma manera via *Whatsapp* y teléfono, esto se debe a que, también, tienen ya un grupo de colaboradores que podrían ser candidatos.

Se evidenció que las convocatorias internas de personal para las empresas encuestadas no se realizan de una manera formal, es decir existen dos formas que son informales como la verbal y la convocatoria por *Whatsapp*, esta última es interesante , en la actualidad están ligadas a la tecnología ya al teléfono por lo que sería una buena estrategia para llamar la atención del personal interno y que asista a la convocatoria, muchas veces los correos electrónicos no son revisados y se pasarían por alto, y la convocatoria formal , un proceso que se realiza de una manera estructurada por, lo cual, se percibe que llega a las personas que podrían aspirar al cargo ya con una segmentación previa, de igual forma para la empresa Jean Up, se lo realiza de manera informal.

P8. Las alternativas utilizadas para movimientos de personal en su empresa.

Ninguna empresa tiene plan de carrera, hay que considerar que dentro de las empresas encuestadas existe una que se encuentra en la tercera generación de administración, esto se infiere como la opción más común de movimientos de personal es el ascenso, que si bien es cierto no es un plan de carrera, pero ayudan a la superación y escala del colaborador dentro de la empresa.

Jean Up realiza trasposos de puesto, y esto se evidencia en las convocatorias internas, es uno de los métodos que más se utiliza en la empresa, sin embargo, no existe un plan de crecimiento en donde se consideren ascensos. (Ver tabla 2.5).

Tabla 2.5 pregunta 8 movimientos de personal.

P8. Seleccione las alternativas utilizadas para movimientos de personal en su empresa.		
Opciones	Respuesta	%
Ascensos	3	60%
Trasposos de Puesto	2*	40%
Plan de carrera	0	0%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P9. ¿Han implementado políticas de reclutamiento en su organización? ¿Por qué?

Las preguntas 9 y 10 sobre si han implementado políticas de reclutamiento es afirmativa en un 100% y las empresas expresan que son necesarias y debe existir un lineamiento por lo que se infiere que tienen conocimiento sobre los procesos de reclutamiento y por ello han implementado sus propias políticas.

La única empresa que no posee políticas de reclutamiento es la empresa Jean up, y lo sustentan en base a que no existe mucha rotación de personal, por lo que no se creería necesario. (Ver tablas 2.6 y 2.7).

Tabla 2.6 pregunta 9 Políticas de reclutamiento.

P9. ¿Han implementado políticas de reclutamiento en su organización?		
Opciones	Respuesta	%
Si.	4	80%
No.	1*	20%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

Tabla 2.7 pregunta 10 políticas de reclutamiento.

P10. ¿Por qué?	
E1	Necesidad.
E2	Porque son necesarias.
E3	Parte del proceso.
E4	Porque se debe seguir un lineamiento.
JU*	No existe rotación de personal.

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P11. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento?

Es interesante ver como la mayoría de las empresas realizan el reclutamiento en base a las competencias de la persona, sin embargo, hay una empresa que lo hace en base al puesto y es precisamente la empresa que se encuentra en tercera generación, por lo que se infiere que ellos ya tienen un lineamiento y proceso establecido, por el contrario, las otras empresas aplican sus procesos en base a las competencias de la persona.

Para la empresa Jean Up sustenta que, también, realiza el reclutamiento en base a competencias, aunque mencionan en otras respuestas que no cuentan con políticas ni manuales, por lo que se asume que lo hacen de forma empírica. (Ver tabla 2.8).

Tabla 2.8 pregunta 11 proceso de reclutamiento.

P11. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento?		
Opciones	Respuesta	%
En base al puesto	1	20%
En base a competencias	4*	80%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P12. Proceso de Selección

Las respuestas son similares a las de la pregunta anterior, la variante aquí es que la empresa que respondió que su reclutamiento es en base al puesto no es la misma que responde que la selección es en base al puesto, es importante recalcar la situación, quiere decir que si bien es cierto el reclutamiento del personal se lo ha realizado en base al puesto de trabajo, la selección ya tendrá otros criterios y es en base a competencias, igual que en la anterior pregunta la mayoría opta por la selección de competencias.

Al igual que en la pregunta anterior la empresa Jean Up, sustenta que, también, realiza el reclutamiento en base a competencias. (ver tabla 2.9).

Tabla 2.9 pregunta 12 proceso de selección.

P12. ¿Cómo se realiza el proceso de selección?		
Opciones	Respuesta	%
En base al puesto	1	20%
En base a competencias	4*	80%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P13. En caso de existir preselección de carpetas en las empresas encuestadas los criterios de preselección mencionados son:

Los resultados para esta pregunta en base a las empresas son muy similares, el criterio de selección más mencionado es la experiencia, seguido por la aptitud, conocimiento, edad, competencias, y ajuste del perfil a los requerimientos del puesto, aunque sean diferentes criterios es importante considerar que si se hace

preselección de carpetas quiere decir que existe una persona a cargo del área y ayuda a la selección, en caso de la empresa Jean Up ha mencionado que el criterio de preselección es la experiencia.

La pregunta 14 es importante, anteriormente todas las empresas encuestadas admitieron tener ciertos criterios de preselección, sin embargo, existen dos empresas que mencionan entrevistar al 100% de candidatos, lo que quiere decir que, en el caso de ambas, la preselección antes de la entrevista no existe. (Ver tabla 2.10).

Tabla 2.10 pregunta 14 entrevistas.

P14. ¿Qué porcentaje de candidatos son entrevistados después de la recepción de carpetas?		
Opciones	Respuesta	%
100%	2	40%
75%	1	20%
50%	1	20%
25%	1*	20%
otro	0	0
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P15. ¿Han implementado políticas de selección en su organización? ¿Por qué?

Al igual que en el proceso de reclutamiento, en el de selección todas las empresas encuestadas han implementado políticas de selección, mencionan que es importante para tener lineamientos y parámetros de contratación, lo que quiere decir que para las empresas familiares tener plasmada las políticas de este proceso es muy necesario y debe realizarse. Existe una excepción y es en la empresa Jean Up, no posee una política y argumenta que se debe a que no existe mucha rotación de personal. (Ver tablas 2.11 y 2.12).

Tabla 2.11 pregunta 15 políticas de selección.

P15. ¿Han implementado políticas de selección en su organización?		
Opciones	Respuesta	%
Si.	4	80%
No.	1*	20*
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

Tabla 2.12 pregunta 16 políticas de selección.

P16. ¿Por qué?	
E1	Necesidad.
E2	Porque me da parametros de contratacion.
E3	Es importante para llevar a cabo un proceso correcto.
E4	Hay que guiarnos con lineamientos.
JU*	No existe mucha rotación de personal.

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P17. Actividades de selección.

El bloque de preguntas evidencia la cantidad y porcentajes de las respuestas, pero es importante recalcar que en cuanto al periodo de tiempo para recepción de carpetas aunque existe un 60% que dice siempre y un 40% que dice casi siempre, las dos opciones se orientan a que si es una actividad que se suele realizar; en cuanto a la entrevista de preselección es una pregunta importante , anteriormente todas las empresas habían expresado que si lo hacen y existía una contraposición cuando se preguntaba la cantidad de entrevistados, aquí se evidencia que el 60% siempre hace una entrevista de preselección y un 20% casi siempre lo hace, es decir es una mayoría.

También, la mayoría realiza pruebas de conocimiento, exámenes psicométricos y de personalidad; en cuanto a una segunda entrevista aunque no siempre se la realiza las empresas optan por opciones desde en ocasiones hasta siempre, es decir que si suelen hacer la segunda entrevista con su posible jefe inmediato; las empresas si realizan la comunicación de manera formal y escrita cuando se ha seleccionado a un candidato y el 40% siempre firma el contrato inmediatamente y 40% lo hace casi siempre, el 20% corresponde a la respuesta de la empresa Jean Up menciona que en ocasiones lo hacen, pero se infiere que suele realizarse con frecuencia, esto se debe a los criterios de selección antes mencionados , en su mayoría realizan las diferentes pruebas y exámenes por lo que al pasar los candidatos por ese proceso ya les brinda seguridad el momento de contratar y lo hacen de inmediato.

La empresa Jean Up casi siempre realiza una preselección de candidatos, siempre realiza la entrevista, casi siempre se le realiza prueba de conocimientos, sin embargo, casi nunca se realizan los exámenes psicométricos y de personalidad, casi siempre tiene el candidato una segunda entrevista con su posible jefe inmediato, la comunicación de la selección del candidato siempre se lo hace de manera formal, y en ocasiones se firma el contrato en el momento de la selección. (ver tabla 2.13).

Tabla 2.13 pregunta 17 actividades de selección de personas.

		Nunca	Casi Nunca	En Ocasione s	Casi Siempre	Siempre	Total
P1. ¿Existe un periodo de tiempo para la recepción preliminar de carpetas?	F				3*	2	5
	%				60%	40%	100%
P2. ¿Se realiza una entrevista de clasificación a los candidatos para una preselección?	F	1			1	3*	5
	%	20%			20%	60%	100%

P3. ¿Se realizan pruebas de conocimiento a los candidatos?	F				3*	2	5
	%				60%	40%	100%
P4. ¿Se realiza exámenes psicométricos?	F	1	1*		1	2	5
	%	20%	20%		20%	40%	100%
P5. ¿Se realiza exámenes de personalidad?	F	1	1*		1	2	2
	%	20%	20%		20%	40%	100%
P6. ¿Se realiza una segunda entrevista a los preseleccionados con su superior inmediato?	F			1	1	3*	5
	%			20%	20%	60%	100%
P7. ¿Se comunica admisión de su candidato de manera formal y escrita?	F				1	4*	5
	%				20%	80%	100%
P8. ¿El momento de seleccionar al candidato se realiza inmediatamente la firma de contrato?	F			1*	2	2	5
	%			20%	40%	40%	100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P18. ¿Qué clase de contrato se utiliza con mayor frecuencia en su organización?

En la legislación ecuatoriana en cuanto al empleo, se menciona ciertos tipos de contratos, para la mayoría de las empresas encuestadas el contrato más utilizado es por tiempo indefinido, esto quiere decir que tienen personal fijo y brindan estabilidad laboral a sus colaboradores, por el contrario, la única empresa que contesta diferente menciona que más utiliza la contratación a destajo, esto es interesante, al no tener un personal fijo y tener índices de rotación alto en su personal.

El único estilo de contrato que realiza la empresa Jean Up, es el contrato por tiempo indefinido. (Ver tabla 2.14).

Tabla 2.14 pregunta 18 clase de contratos.

P18. ¿Qué clase de contrato se utiliza con mayor frecuencia en su organización?		
Opciones	Respuesta	%
Por tiempo indefinido.	4*	75%
Por temporada.	0	0%
Eventual u Ocasional.	0	0%
Por obra cierta.	0	0%
Por obra o servicio determinado.	0	0%
Por tarea.	0	0%
A destajo.	1	25%
Individual, de grupos o equipos.	0	0%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

Proceso de aplicación de personas.

P19. ¿Han implementado un manual de inducción de personal? ¿Por qué?

Similar a los procesos de reclutamiento y selección todas las empresas han implementado un manual de inducción de personal a lo cual, mencionan que es necesario para conocer las actividades que desarrollará el nuevo colaborador, una de las empresas destaca que es importante para ellos hacerle sentir al nuevo colaborador la preocupación de la empresa por su crecimiento y aprendizaje, lo que también, se refleja en las respuestas de ascensos de puesto, todas las empresas encuestadas tienen claro que darle una guía al nuevo personal es necesario e imprescindible para que exista un buen desenvolvimiento el momento de entrar a trabajar en su organización.

La única empresa que no posee un manual de inducción es la empresa Jean Up, debido a que no existe un manual de personal. (Ver tablas 2.15 y 1.16).

Tabla 2.15 pregunta 19 manual de inducción.

P19. ¿Han implementado un manual de inducción de personal?		
Opciones	Respuesta	%
Si.	4	80%
No.	1*	20%
		100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

Tabla 2.16 pregunta 20 del Instrumento.

P20. ¿Por qué?	
E1	Necesidad.
E2	Es importante conocer las actividades a desarrollar
E3	Para una mejor coordinación con el colaborador y sienta que desde un inicio estamos preocupados por su crecimiento y aprendizaje
E4	Porque es necesario seguir lineamientos y parámetros.
JU*	No existe manual de personal.

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

P21. Actividades de Aplicación de personal.

Las 4 empresas siempre realizan la inducción al puesto de trabajo a la persona contratada, pero solamente una empresa con un 25% menciona que nunca hay distinción en la inducción, depende del nivel jerárquico que se tenga, por el contrario las tres empresas aunque sus respuestas, también, son diferentes manejan opciones desde en ocasiones hasta siempre en cuanto a las distinciones, lo que quiere decir que para ellos no todos los puestos tendrían el mismo proceso de inducción; algo muy interesante es que el 100% capacitan a sus nuevos colaboradores en sus áreas de trabajo, esto muestra un interés de la empresa en su personal y también, es importante, de esa manera se cercioran que aunque pasaron por un proceso de selección en cuanto a los criterios que maneja cada empresa, es importante darles una capacitación en conjunto con la inducción a su puesto, y es un factor a tomar en cuenta dentro del proceso de aplicación de personas.

La empresa Jean Up, siempre realiza una inducción de personal, existe una distinción de la inducción, depende la jerarquía del cargo, y siempre realizan las capacitaciones en el área a sus nuevos colaboradores, esta información es importante, la empresa no posee un manual de inducción y tampoco posee un manual de personal, sin embargo, si realiza esos procesos. (Ver tabla 2.17).

Tabla 2.17 pregunta 21 Actividades de aplicación de personas.

		Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Casi Siempre	Siempre	Total
P1. ¿Realizan la inducción al puesto de trabajo a la persona seleccionada?	F					5*	5
	%					100%	100%
P2. ¿Existe distinción en el proceso de inducción a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?	F	1		1	1	2*	5
	%	20%		20%	20%	40%	100%
P3. ¿Capacitan a los nuevos colaboradores en su área de trabajo?	F					5*	5
	%					100%	100%

Elaborado por: María de los Angeles Llerena.

Análisis a la entrevista a la empresa Jean Up.

A su vez se realiza una entrevista a la empresa Jean Up, específicamente a la jefe de contabilidad que es la persona quien maneja la gestión del talento humano en la empresa, la entrevista se la realiza en base a las respuestas de la encuesta, es una entrevista semiestructurada, por ello se logra tener una profundización y argumentación de las respuestas.

El proceso de reclutamiento se hace de manera improvisada, esto debido a que al momento que existe una vacante lo que se hace es inmediatamente buscar entre el personal que ya existe en la empresa a alguien que realice las funciones del puesto, en caso de no haber ninguna persona lo que se realiza es una convocatoria por redes sociales, en base a sugerencia de empleados de la empresa, y por el criterio propio de la jefe de contabilidad, lo que causa dificultades porque no existe una definición de puesto ni los requerimientos específicos, de tal manera que no siempre llegan los candidatos con el perfil deseado.

La selección de personal se la realiza en base al criterio de la jefe de contabilidad, menciona que se realiza las entrevistas debidas, en base a lo que conoce sobre el puesto, en caso de no tener un conocimiento específico, la entrevista la realiza con el jefe inmediato del nuevo puesto para que sea una entrevista mejor estructurada, cabe recalcar que no poseen ningún manual ni política de reclutamiento o de selección de personal, porque menciona que no existe rotacion de personal y no lo necesitan, sin embargo, es uno de los problemas en el momento de la admision de personas en la empresa. Cuando se ha seleccionado al candidato inmediatamente se realiza la firma de contrato, y menciona que el tipo de contrato utilizado en la empresa es por tiempo indefinido.

El proceso de inducción de la empresa, también, lo realiza la jefe de contabilidad, y consiste en la presentación a su jefe inmediato, asignación del puesto de trabajo y le brinda información sobre horarios y algunas reglas que se cumplirán, en caso de ser un puesto directivo se le presenta en reunión a los demás jefes departamentales y al gerente general de la empresa, quienes son los encargados de ponerlo al tanto

de la situación empresarial y brindarle el soporte para el desarrollo de su trabajo; cuando se trata de equipo de ventas la inducción se realiza por parte del jefe de ventas y del gerente y posterior a ello se realiza una capacitación inmediata en ventas, la persona que esta a cargo de todas las capacitaciones es la jefe de contabilidad, pues es ella quien coordina quien será capacitado y en qué tema se lo hará.

Definitivamente se menciona la falta de una persona que se dedique a tiempo completo al manejo del talento humano, pues la jefe de contabilidad ya cuenta con funciones inherentes a su cargo, por lo que el manejo de talento humano que realiza es en base a sus conocimientos y muchas veces es improvisado, la empresa no cuenta con ningún manual de procesos por lo que todo se realiza en base a su criterio, lo que es un aspecto para que se corrija.

Las respuestas de las cuatro empresas familiares son una guía importante para la construcción de la propuesta, pues tienen definido sus procesos de reclutamiento, selección y admisión de personas y de igual manera poseen políticas para reclutamiento y selección; y manuales para la inducción del personal, por lo que sus respuestas fueron orientadas a las políticas que ellos ya poseen dentro de sus organizaciones, y las respuestas de la encuesta y de la entrevista aplicadas a la empresa Jean Up son esenciales para la construcción de un manual de procesos de admisión y aplicación de personas.

CAPÍTULO III. MANUAL DE LOS PROCESOS DE ADMISIÓN Y APLICACIÓN DEL PERSONAL PARA LA EMPRESA JEAN UP.

En base a lo expuesto en el capítulo 1 en sus epígrafes 1.2 y 1.3 en los cuáles se menciona la teoría cuáles son los componentes de los dos procesos de la gestión del talento humano, que están alineados con la situación real y actual de las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato, se procede a construir el manual de los procesos para la empresa Jean Up; de manera que se entregue un programa integral de ambos componentes mencionados que sea una guía útil para la organización y que esta sea una herramienta que se aplique de manera efectiva y sea un precedente para que la empresa construya los demás componentes de los elementos de la gestión del talento humano.

En concordancia con la teoría expuesta se procede a delimitar los procesos sobre los cuales, se realiza la construcción de los programas para sus componentes, los procesos serán:

- Admisión de Personal.
- Aplicación de Personal.

3.1 Componentes de los Procesos de Admisión y Aplicación del personal.

Dentro del proceso de Admisión del Personal se determinan los siguientes componentes:

- Planificación

La planificación del talento humano dentro de la empresa se realiza en base a la necesidad que aparece en el instante, sin embargo, en este modelo de planificación, se hace de acuerdo con los datos históricos de la empresa y la planificación estratégica para el nuevo año, para lo cual, se considera las necesidades de crecimiento de la empresa, en este caso para el año 2021.

Hay que tomar en cuenta que el índice de rotación de la empresa Jean up según los datos obtenidos es del 3.26%, se considera que en el año 2020 no ha existido movimiento de personal. Estos datos cuentan como históricos, lo cual, ayuda a la planificación del personal. El cálculo del índice de rotación se evidencia en el anexo 5.

- Reclutamiento de Personal.

En cuanto al Reclutamiento de personal, lo que se propone es un programa en el cual se presenta una planificación para la aplicación de todo el proceso, lo cual, abarca un análisis de la misión y objetivos de la organización para poder conocer la proyección que tiene la empresa en cuanto al manejo de su talento humano, si es que la empresa tiene en sus objetivos la expansión donde se prevé nuevas contrataciones, por lo cual, es importante su análisis para poder construir el componente, posterior a ello se realiza la descripción y especificación de los puestos existentes en la empresa Jean Up, seguido de las políticas para el proceso de convocatoria que utilizan para obtener los candidatos más óptimos para el puesto requerido.

En cuanto a la teoría manejada dentro de la investigación se desarrolla una política de reclutamiento, dentro de la cual, se realiza el análisis de los puestos existentes dentro de la empresa, y las necesidades de su giro de negocio.

- Selección de Personal.

Para este componente se ha realizado el proceso en base a los puestos, se divide en dos tipos diferentes de criterio, a nivel directivo y a nivel operativo, de tal forma que permita evaluar de una manera más efectiva al candidato en base a la descripción de su puesto, y la toma de decisiones sea menos compleja y acertada.

- Contratación.


Para la contratación se prevee dos clases de contratos que son los utilizados por la empresa actualmente, y son también, los que más se utiliza en las empresas encuestadas, esto en base al giro de negocio.

Para el proceso de Aplicación de Personal se considera la teoría se describe y se propone el siguiente componente.

- Inducción

El proceso de inducción se realiza en base a los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, este componente comprende a la integración del personal a la empresa, en el cual se ha elaborado un protocolo en base a a los puestos divididos en tres partes, directivos, operarios y equipo de ventas, estos tres grupos tienen su singularidad en el manual de funciones y tienen una variación dentro del protocolo de inducción.

A continuación, se presenta la propuesta para la empresa Jean Up, en la cual, se consideran los aspectos mencionados, es un Manual de procedimientos en el cual consta la Admisión y Aplicación de Personas para la empresa Jean Up.

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			


Manual de Procesos Admisión y Aplicación de Personas.

Empresa “Jean Up”.



Ambato – Tungurahua.

2020.

	Jean Up.		
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.		
Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Política del Talento Humano

Para la empresa Jean Up es importante la confianza, transparencia, responsabilidad, pasión y adaptación al cambio o varias situaciones.


La empresa Jean Up es una empresa que confecciona prendas de vestir, es especialista en Denim, a su vez importa prendas complementos para la venta en sus tiendas en los centros comerciales.

“JEAN UP” ejerce sus actividades a escala nacional, las leyes y políticas deben respetarse en todo el territorio ecuatoriano, se toma en cuenta a su vez el grado de evolución del mercado y la aptitud para progresar en todo lo vinculado a la gestión del talento humano.

- **Valores**

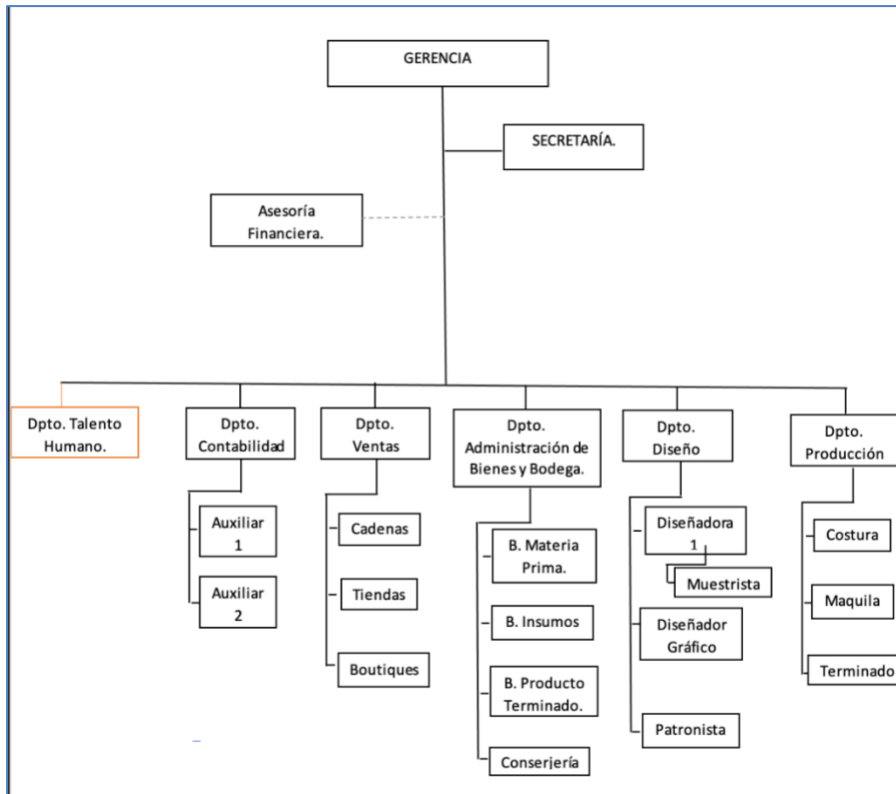
La empresa “Jean Up” para salvaguardar el bienestar y la integridad de sus colaboradores, se basa en los siguientes valores empresariales, que serán practicados por cada integrante de la empresa, y se considerarán en todos los procesos de admisión y aplicación de personas.

- Confianza.
- Transparencia.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Solidaridad.
- Dedicación.

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.


Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

• **Organigrama Estructural “Jean Up”.**



El organigrama estructural de la empresa Jean Up ha sido respetado, sin embargo, se agrega el departamento de Talento Humano, en el cual inicialmente se tendrá una persona que haga las funciones de Jefe de Talento Humano y a medida que crezcan los requerimientos la empresa se volverá a evaluar para integrar a más personas a dicho departamento.

Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			

Manual Proceso de Admisión de personas.

- **Proceso de Planificación**

El método de planificación de la empresa JEAN UP, es Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio, este modelo consiste en el personal necesario para la producción estimada del producto, en base a la planificación estratégica de la empresa.

En el caso de la empresa JEAN UP, la planificación estratégica se basa en la producción y ventas que tendrá en el año que según los datos de la empresa son los siguientes:


- **Proyección de ventas del 2020:** una disminución del 40% en comparación con el año 2019.
- **Proyección de ventas del 2021:** Un aumento de 35% con referencia al 2019.

Es importante recalcar que el año 2020 es un año atípico por la pandemia de COVID-19, por lo que se proyecta un decremento en ventas, sin embargo, el personal se ha mantenido, es decir que no ha existido despidos.

Para el año 2021 se prevé un incremento en las ventas, y por ello, también, se ha considerado la necesidad de un diseñador adicional, para extender el abanico de productos de la empresa.

- **Proceso de Reclutamiento**

El encargado de determinar y planificar las necesidades del talento humano es el jefe de Talento Humano de “JEAN UP”, y lo realizará en concordancia de los requerimientos del departamento solicitante y con el organigrama estructural que

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			

posee la empresa, la especificación de puestos y el manual de funciones que se presentan a continuación, para el efecto.


La Especificación de puesto de la Empresa Jean Up por departamento y número de plazas es la siguiente.

○ **Especificación de Puestos**

Tabla 3.1 Especificación de Puestos.

Especificación de Puestos	
Nombre del Puesto	Número de Plazas
Gerencia	
Gerente	1
Secretaria	1
Dpto. Contabilidad	
Jefe de Contabilidad	1
Auxiliar Contable	2
Dpto. de Diseño	
Jefe de Diseño	1
Diseñador	1
Auxiliar de Diseño	1
Diseñador Gráfico	1
Muestrista	1
Patronista.	1
Dpto. de Producción	
Jefe de Producción	1
Cortador	2
Operarios (Costura y Terminado)	10
Dpto. de Bodega y Administración de bienes.	
Jefe de Bodega.	1
Bodegueros.	3
Conserje.	1
Dpto. de Ventas.	
Jefe de Ventas.	1
Vendedoras	16
Dpto. de Talento Humano.	
Jefe de Talento Humano	1
Total, Personal año 2020	47

Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
Sustituye a					
Página					
De fecha					


Para el reclutamiento y selección de los puestos especificados se tomará en cuenta el siguiente manual de funciones basado en la especificación por puesto.

Manual de Funciones.

GERENCIA.

Tabla 3.2 Manual de puesto: Gerente.

Nombre del Puesto: GERENTE.		
Ubicación	Gerencia	
No. Plazas	1	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	No los tiene.	
Subordinados	Toda la estructura Empresarial	
Objetivo del Puesto		
Planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con todos los departamentos internos.
	Externa	Comunicación con Bancos, Proveedores, Cadenas Externas, Clientes Externos.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo en Administración de Empresas o carreras a fines.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema Contable "MICRO PLUS".	Indispensable
Experiencia	2 años	Indispensable
Conocimientos Específicos	Manejo de personal, Informes Financieros, de Ventas, de Producción, Conocimiento en el giro de negocio textil.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad y discreción con los datos obtenidos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Funciones Específicas
<ul style="list-style-type: none"> A. Control y Manejo de Personal. B. Análisis y aprobación de los informes departamentales. C. Planificación de las metas a corto y largo plazo para la gestión administrativa. D. Organizar a la empresa. E. Dirigir al personal y a los jefes departamentales para el cumplimiento de sus metas. F. Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas.

Tabla 3.3 Manual de puesto: Secretaria.

Nombre del Puesto: SECRETARIA.		
Ubicación	Gerencia	
No. Plazas	1	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Asistir y dar soporte al gerente en sus labores diarias, organizar su agenda, y mantener el archivo organizado.		
Comunicación	Interna	Comunicación con gerencia, y con los departamentos que solicite el gerente.
	Externa	Comunicación con bancos, proveedores, clientes, entre otros.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo de Bachiller	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft.	Indispensable
Experiencia	2 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Manejo y control de Archivo.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de responsabilidad, persona organizada, discreción con la información, habilidad de comunicación.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> A. Agendar las citas del gerente de forma organizada. B. Recordarle al Gerente su lista de actividades diarias. C. Elaborar oficios, solicitudes, entre otros documentos que disponga el gerente. D. Recibir las llamadas para el gerente y documentación que llegue; guardar la información en el caso de su ausencia. E. Organizar el archivo de documentos de manera entendible. F. Organizar las salas de reuniones, y todo el equipamiento cuando existan. G. Recibir a las persona externas, en la empresa, hasta que el gerente los atienda. 		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Tabla 3.4 Manual de puesto: Jefe de Contabilidad.

Nombre del Puesto: JEFE DE CONTABILIDAD.		
Ubicación	Dpto. de Contabilidad	
No. Plazas	1	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	Auxiliares Contables.	
Objetivo del Puesto		
Elaborar y mantener el control de los estados financieros de la empresa.		
Comunicación	Interna	Comunicación directa con todos los jefes departamentales.
	Externa	Comunicación directa con bancos, proveedores, clientes externos.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo en Ingeniería en Contabilidad y Auditoria.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Sistema Contable "MICRO PLUS", sistemas bancarios, sistema de SRI.	Indispensable
Experiencia	4 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimientos en elaboración de estados financieros, manejo de presupuestos, ley tributaria, declaración de impuestos.	Indispensable
Habilidades Personales		
Responsabilidad, persona Honesta, proactiva y eficaz en la resolución de conflictos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> A. Supervisar las actividades de sus auxiliares. B. Coordinar con el departamento de Bodega el cuadro de los inventarios. C. Revisar y Firmar todos los informes financieros y declaración de impuestos. D. Coordinar la contabilidad de todos los locales. E. Supervisar las cuentas con proveedores y clientes. 		



	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
Sustituye a					
Página					
De fecha					

Tabla 3.4 Manual de puesto: Auxiliar de Contable..


Nombre del Puesto: AUXILIAR CONTABLE.		
Ubicación	Dpto. de Contabilidad	
No. Plazas	2	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Contabilidad.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Ayudar a la contadora Jefe, en la recolección de datos y cuadros de los mismos con el sistema, para facilitar el trabajo de los informes financieros.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con todos los departamentos internos, pues necesita la información para el cumplimiento de sus funciones.
	Externa	Comunicación con Bancos, para serciorarse de la acreditación de ventas con tarjetas, y comunicación con proveedores.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo de Bachiller, con especialización en contabilidad, o administración de empresas. y/ó con sus estudios superiores en Contabilidad y Auditoria en curso.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema Contable "MICRO PLUS".	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Elaboración de estados financieros.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad y discreción con los datos obtenidos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Funciones Específicas

- A.** Recolectar las carpetas de facturación y arqueos de caja de cada local de manera mensual.
- B.** Revisar la información de las facturas pagadas con tarjetas, y realizar el cuadro con el sistema.
- C.** Elaborar el informe de cuadro de vouchers al jefe de contabilidad.
- D.** Revisar que los insumos de las órdenes de producción estén descargados en el sistema.
- E.** Pedir las kardex de inventarios a bodegas para comparar y ajustar a los inventarios en sistemas.
- F.** Cuadre de inventarios en locales.
- G.** Recopilar información para la elaboración de informes financieros.


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Tabla 3.6 Manual de puesto: Jefe de Producción.

Nombre del Puesto: JEFE DE PRODUCCIÓN.		
Ubicación	Dpto. de Producción.	
No. Plazas	1	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	Personal de Corte, Personal de costura, Personal de terminado.	
Objetivo del Puesto		
Controlar que la producción salga completa, en el tiempo esperado, y no hayan perdidas, tal cuál lo dice la orden de producción.		
Comunicación	Interna	Comunicación directa con el Dpto. de Diseño, con Gerencia, Contabilidad y Bodega.
	Externa	Con los proveedores de servicio de lavado y maquilas externas.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título Universitario en Ingeniería Industrial o carreras a fín.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft.	Indispensable
Experiencia	3 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimientos en el ciclo de la producción textil, Conocimiento en lavados, en tiempos de demora, y conocimiento en manejo de personal.	Indispensable
Habilidades Personales		
Proactivo, responsable, liderazgo, capaz de resolver conflictos internos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Recibir las Ordenes de Producción de diseño y enviarla a cada uno de los procesos.</p> <p>B. Controlar que los procesos internos es decir corte, costura y terminado se realicen en el tiempo estipulado.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- C. Controlar que los proveedores del servicio de lavado entreguen las ordenes en el tiempo acordado.
- D. Enviar a contabilidad las amonestaciones a los proveedores de servicios en caso de incumplir con tiempos, o con el lavado correcto.
- E. Despues de cada proceso contar el numero de prendas en estado correcto y las que están dañadas.
- F. Realizar la separación de las prendas buenas de las dañadas, y enviarlas a bodega con sus respectivas ficha.
- G. Firmar la orden de producción entregado a bodega como responsabilidad de prendas completas, entre buenas y dañadas.
- H. Realizar el informe de actividades para el gerente.

Tabla 3.7 Manual de puesto: Cortador.

Nombre del Puesto: CORTADOR		
Ubicación	Dpto. de Producción.	
No. Plazas	2.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Producción.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Cortar las telas de manera adecuada.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato.
	Externa	Comunicación con maquila externa.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	no los requiere en este puesto	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	no los requiere en este puesto	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Manejo de las diferentes texturas de la tela	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada y honesta.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> A. Recibir los pliegos impresos de las molderías. B. Tender la tela en la mesa de corte de acuerdo a la orden de producción. C. Cortar la tela. 		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- D.** Comunicar a su jefe inmediato en caso de ya no tener la tela suficiente para la referencia requerida antes de cortarla.
- E.** Entregar la tela cortada con la moldería y la orden de producción al siguiente proceso.

Tabla 3.8 Manual de puesto: Operario.

Nombre del Puesto: OPERARIO.		
Ubicación	Dpto. de Producción.	
No. Plazas	10.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Producción	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Realizar las acciones de costura y terminado, confección prendas de calidad.		
Comunicación	Interna	Comunicación directa con su jefe.
	Externa	Comunicación con los maquiladores externos.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	No se requiere ningún Título	No requerido.
Idioma	Español	Indispensable
Informática	No se requiere ningún Título	No requerido.
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimiento en confección de prendas de vestir.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de responsabilidad, honestidad, capaz de trabajar de forma colaborativa.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Costura de las prendas de vestir.</p> <p>B. Pulir los hilos de las prendas de vestir.</p> <p>C. Colocar los insumos finales a las prendas.</p> <p>D. Planchar y colocar las prendas en su presentación final.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

DEPARTAMENTO DE DISEÑO

Tabla 3.9 Manual de puesto: Jefe de Diseño.

Nombre del Puesto: JEFE DE DISEÑO.		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	Diseñadores, patronista y muestrista.	
Objetivo del Puesto		
Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de diseño.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con todos los departamentos internos, pues necesita la información para el cumplimiento de sus funciones.
	Externa	Comunicación con proveedores, con las cadenas externas, con empresas de cooperación.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo en Diseño de modas o carreras a fines.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Sistemas de patronaje.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimientos sobre procesos de producción, conocimiento básico en sistemas de patronaje .	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, Ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Planificar con su equipo de trabajo el cronograma de planificación de colecciones.</p> <p>B. Controlar las carpetas de las colecciones de las diferentes marcas de la empresa.</p> <p>C. Coordinar con el área de producción la entrega de las prendas.</p> <p>D. Dar las ordenes de producción en base a la colección aprobada.</p> <p>E. Escoger las telas e insumos que iran en las prendas.</p> <p>F. Planificar la compra de muestras.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- G. Coordinar con lavanderías las entregas de las producciones.
- H. Coordinar con las maquilas externas las entregas de las producciones.
- I. Comunicación directa y coordinación en la elaboración de muestras, envío de las prendas a las cadenas con las que trabaja la empresa Jean Up (RM y ETAFASHION).
- J. Dirigir al equipo de diseño.

Tabla 3.10 Manual de puesto:Diseñador.

Nombre del Puesto: DISEÑADOR.		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño.	
Subordinados	Auxiliar de Diseño.	
Objetivo del Puesto		
Ejecutar y entregar las colecciones en optimas condiciones para que sean colocadas en las tiendas.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato y los compañeros de departamento, además, con la sección de bodega.
	Externa	Comunicación con las lavanderías y maquilas externas, Comunicación con proveedores.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título en Diseño de Modas.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés.	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Sistemas de patronaje.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimiento en los procesos de producción del Denim, conocimiento en patronaje, conocimiento en Vitreinjaje.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- A. Ejecutar el Cronograma de Colecciones en base al proceso establecido en la empresa.
- B. Realizar y Organizar las carpetas de las colecciones por marcas.
- C. Verificar el estado de las prendas enviadas a producción, en todos sus procesos.
- D. Ejecutar las ordenes de producción.
- E. Apoyo en la compra de muestras.
- F. Instruir al auxiliar de Diseño.

Tabla 3.11 Manual de puesto: Auxiliar de Diseño.

Nombre del Puesto: AUXILIAR DE DISEÑO		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Ayudar a la diseñadora y al Jefe de diseño para cumplir con la ejecución de las colecciones.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato y los compañeros de departamento, además, con la sección de bodega.
	Externa	Comunicación con las lavanderías y maquilas externas, Comunicación con proveedores.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo de Bachiller, con curso en Diseño de Modas o con la carrera de Diseño de Modas en curso.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés.	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Sistemas de patronaje.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimiento en los procesos de producción del Denim, Conocimiento en patronaje, Conocimiento en Vitreinjaje.	Indispensable
Habilidades Personales		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.

Responsabilidad y Autoridad


La referida a sus funciones

Funciones Específicas

- A.** Apoyar en el proceso de ejecución de las colecciones.
- B.** Estar al tanto del lugar y en el proceso en el que se encuentran las prendas para ubicarlas en las carpetas de colecciones por marca.
- C.** Apoyo en las sesiones fotográficas para los catálogos.

Tabla 3.12 Manual de puesto: Diseñador Gráfico.

Nombre del Puesto: DISEÑADOR GRÁFICO		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Crear y mantener la línea gráfica de la empresa en cada una de las publicidades y catálogos que la empresa produzca.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato y los compañeros de departamento, además, con la sección de ventas.
	Externa	Mantiene comunicación con proveedores de material de impresiones y publicidad.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título en Diseño Gráfico	Indispensable
Idioma	Español e Inglés.	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo de las aplicaciones de photoshop, y generadores de logo, además, de aplicaciones para la creación de videos y el sistema para crear diseños de bordados y estampados..	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Conocimientos Específicos	Conocimiento en edición de fotografía y video.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. En base al cronograma de colecciones establecer fechas y línea gráfica para los catálogos.</p> <p>B. Proporcionar de material publicitario visual impreso físico a las tiendas Jean UP.</p> <p>C. Proporcionar de publicidad digital a las tiendas Jean Up. d) Manejar las redes sociales de la Marca Jean Up.</p> <p>D. Realizar las sesiones fotográficas de las colecciones. f) Realizar los diseños de estampados y bordados para las prendas.</p>		

Tabla 3.13 Manual de puesto: Muestrista.

Nombre del Puesto: MUESTRISTA		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Elaborar las muestras para las producciones internas, y las producciones de cadenas externas.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato y los compañeros de departamento, además, con la sección de bodega.
	Externa	Comunicación con las lavanderías y maquilas externas, Comunicación con proveedores.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	No se requiere Título.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	No se requiere.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Corte y Costura	Indispensable
Habilidades Personales		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.

Responsabilidad y Autoridad


La referida a sus funciones

Funciones Específicas

A. Realizar las muestras cuando sea necesario.

Tabla 3.14 Manual de puesto: Patronista.

Nombre del Puesto: PATRONISTA		
Ubicación	Dpto. de Diseño.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Diseño.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Realizar y registrar una moldería de calidad para las prendas de vestir Jean Up.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato y los compañeros de departamento.
	Externa	Comunicación con maquilas externas.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo de Bachiller, con Curso en Patronaje.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema de Patronaje.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Manejo del sistema de Patronaje, conocimiento sobre corte.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
A. Realizar el patronaje de las referencias que se den en las ordenes de producción en base a la moldería requerida.		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.


Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- B. Mantener un archivo de la moldería utilizado en las referencias.
- C. Imprimir la moldería para enviarla al área de corte.
- D. Ingresar la nueva moldería al sistema de patronaje y guardarla.

DEPARTAMENTO DE BODEGA Y ADMINISTRACIÓN DE BIENES.

Tabla 3.15 Manual de puesto: Jefe de Bodega.

Nombre del Puesto: JEFE DE BODEGA.		
Ubicación	Dpto. De Bodega y Administración de Bienes.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	Bodegueros y conserje.	
Objetivo del Puesto		
Mantener el correcto funcionamiento, recepción, distribución e inventarios del producto terminado, materia prima e insumos.		
Comunicación	Interna	Comunicación directa con el dpto. de producción, con Gerencia, Con el dpto, de Ventas, y con el Dpto de Ventas.
	Externa	Comunicación directa con los proveedores de tela, insumos, hilo, y con cadenas externas (RM Y ETAFASHION).
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título e Administración de Empresas o carreras a fines.	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema Contable "MICRO PLUS".	Indispensable
Experiencia	4 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimiento en Distribución, En sistemas de almacenamiento, Conocimiento en sistemas de inventarios, Conocimiento en manejo de Personal.	Indispensable
Habilidades Personales		
Responsabilidad, persona honesta, proactiva y eficaz en la resolución de conflictos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

Funciones Específicas
<p>A. Supervisar las 3 bodegas, que se mantengan integras.</p> <p>B. Controlar que los inventarios cuadren lo físico y lo de sistema.</p> <p>C. Pasar descuentos de prendas a contabilidad.</p> <p>D. Recibir las fichas con el numero de producto terminado del dpto. de Producción.</p> <p>E. Recibir las ordenes de compra de Materia Prma e Insumos.</p> <p>F. Controlar los despachos de materia prima e insumos a los maquiladores externos.</p> <p>G. Gestionar y supervisar los envios de mercadería a las tiendas y a las cadenas RM Y ETAFASHION.</p> <p>H. Coordinar un dia al mes un inventario general, con el fin de tener un inventario real.</p> <p>I. Elaborar informes con los resultados, para la Gerencia.</p>

Tabla 3.16 Manual de puesto: Bodeguero.

Nombre del Puesto: BODEGUERO.		
Ubicación	Dpto. De Bodega y Administración de Bienes.	
No. Plazas	3.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Bodega.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Empacar y enviar la mercadería a las tiendas y a las cadenas que trabajan con la empresa, a su vez mantener los inventarios al día.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su jefe inmediato, y con sus compañeros de bodega..
	Externa	Comunicación con Clientes externos que llegan directamente a bodega.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título de Bachiller	Deseable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	Manejo de Microsoft.	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimientos básicos en manejo de inventarios.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Realizar el inventario de la bodega respectiva y pasarlo a su jefe.</p> <p>B. Actualizar las Kardex de los Productos.</p> <p>C. Empacar la mercadería y enviarla a su lugar de destino.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- D. Mantener organizada las bodegas.
E. Pasar los reportes de bodega a su jefe Inmediato

Tabla 3.17 Manual de puesto: Conserje.

Nombre del Puesto: CONSERJE		
Ubicación	Dpto. De Bodega y Administración de Bienes.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Bodega.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Mantener limpia la matriz de la empresa Jean Up.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con su Jefe Inmediato.
	Externa	Comunicación con las personas que visitan la empresa.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	No los requiere en este puesto	Indispensable
Idioma	Español	Indispensable
Informática	no los requiere en este puesto	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Limpieza	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Mantener limpia la empresa. B. Abrir las puertas de la empresa 10 minutos antes de la hora de entrada, y cerrarlas cuando todos hayan salido. C. Controlar el área de estacionamiento.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Tabla 3.18 Manual de puesto: Jefe de Ventas.

Nombre del Puesto: JEFE DE VENTAS		
Ubicación	Dpto. De Ventas.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	Vendedores.	
Objetivo del Puesto		
Controlar el manejo de las tiendas y la gestión de ventas en los locales Jean Up.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con todos los jefes departamentales, pues necesita los informes para poder controlar la gestión de sus subordinados.
	Externa	Comunicación con clientes, administradores de centros comerciales.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título en Marketing, Administración de Empresas o carreras a fines.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema Contable "MICRO PLUS".	Indispensable
Experiencia	2 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Elaboración de Informes de ventas, conocimiento en manejo y control de inventarios, conocimiento en vitrinaje.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad y discreción con los datos obtenidos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Supervisar el mantenimiento de las tiendas Jean Up.</p> <p>B. Pedir reportes semanales de las ventas y analizarlos.</p> <p>C. Verificar que el manejo de las tiendas sea el correcto.</p> <p>D. Controlar los inventarios dentro de las tiendas en base al sistema.</p>		


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- E. Viajar de manera quincenal a cada una de las tiendas de manera alternada para mantener un control físico.
- F. Controlar el Vitrinaje de las tiendas.
- G. Comunicar de manera oportuna las promociones próximas a las vendedoras y proporcionarles el material necesario.
- H. Organizar al personal de ventas para las fechas altas en ventas.


Tabla 3.19 Manual de puesto: Vendedor.

Nombre del Puesto: VENDEDOR		
Ubicación	Dpto. De Ventas.	
No. Plazas	16.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Atender a los clientes que lleguen a las tiendas, de manera correcta para conseguir la fidelidad de los clientes, y el aumento de las ventas		
Comunicación	Interna	Comunicación directa con el jefe de ventas, con el Dpto. de Contabilidad. Con el Dpto. de Bodega y Administración de bienes.
	Externa	Externa: Comunicación con clientes.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Titulo de Bachiller	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft.	Indispensable
Experiencia	4 años	Deseable
Conocimientos Específicos	Conocimientos en moda, conocimiento en ventas, conocimiento en sistemas de facturación, conocimiento en merchandising.	Indispensable
Habilidades Personales		
Persona responsable y honesta, persona de fácil comunicación, amable, buena presencia, proactiva.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<ul style="list-style-type: none"> A. Atender a los clientes que ingresen a las tiendas. B. Facturar las ventas. 		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- C.** Organizar una Carpeta mensual con el reporte de ventas, el depósito en efectivo de las ventas y las facturas.
- D.** Analizar a la competencia y emitir esa información a su jefe.
- E.** Recibir sugerencias en el cuaderno destinado para ello.
- F.** Cambiar la vestimenta de los maniquies semanalmente.
- G.** Recibir la mercadería, contarla y firmar el número de prendas recibidas.
- H.** En caso de existir menos prendas comunicar inmediatamente a bodega.
- I.** Asistir a las reuniones mensuales de vendedores.
- J.** Coordinar el personal ocasional en días de promociones.
- K.** Mantener el local limpio.


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.

Tabla 3.20 Manual de puesto: Jefe de Talento Humano.


Nombre del Puesto: JEFE DE TALENTO HUMANO.		
Ubicación	Dpto. De Talento Humano.	
No. Plazas	1.	
Relaciones de Autoridad		
Jefe Inmediato	Gerente General.	
Subordinados	No los requiere en este puesto.	
Objetivo del Puesto		
Implementar los procesos de gestión de talento humano en la empresa.		
Comunicación	Interna	Mantiene comunicación con todos los departamentos de la empresa.
	Externa	Comunicación con agencias especializadas, universidades, Res socio Empleo, Ministerio de Trabajo.
Perfil del Puesto		
Especificación	Características	Requerimiento
Educación	Título en Administración de Empresas o carreras a fines.	Indispensable
Idioma	Español e Inglés	Indispensable
Informática	Manejo de las herramientas Microsoft, Manejo del Sistema Contable "MICRO PLUS".	Indispensable
Experiencia	1 año	Deseable
Conocimientos Específicos	Procesos de gestión de Talento Humano. Código de Trabajo. Elaboración de Manuales de Personal. Arquitectura Empresarial.	Indispensable
Habilidades Personales		
Sentido de la responsabilidad, ser una persona ordenada, habilidad de comunicación, seriedad y discreción con los datos obtenidos.		
Responsabilidad y Autoridad		
La referida a sus funciones		
Funciones Específicas		
<p>A. Revisar que todos los puestos de trabajo cuenten con su manual de funciones.</p> <p>B. Actualizar la especificación de puestos en caso de cambios.</p> <p>C. Encargarse de la implementación de los procesos de la gestión de Talento Humano.</p> <p>D. Firma de convenios con Universidades.</p> <p>E. Recibir los requerimientos de personal de los diferentes departamentos y atenderlos.</p>		

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- F. Actualizar el manual de Talento Humano de acuerdo con los requerimientos empresariales.
- G. Levantar los procesos que realiza la empresa y ajustar los perfiles profesionales de los trabajadores.
- H. Elaborar los contratos laborales.
- I. Fortalecer la estructura organizacional.

Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			

○ **Convocatoria para la contratación.**

Para la convocatoria interna se tomará en cuenta al personal que tiene mayor experiencia dentro de la empresa, para cubrir los puestos medios y altos, siempre y cuando esta cumpla con los requisitos de la especificación del puesto.


La convocatoria Interna se la realizará por medio de correo electrónico y con una comunicación oral.

La convocatoria externa se realiza en:

- a) Agencias Especializadas.
- b) Prensa.
- c) Redes Sociales.

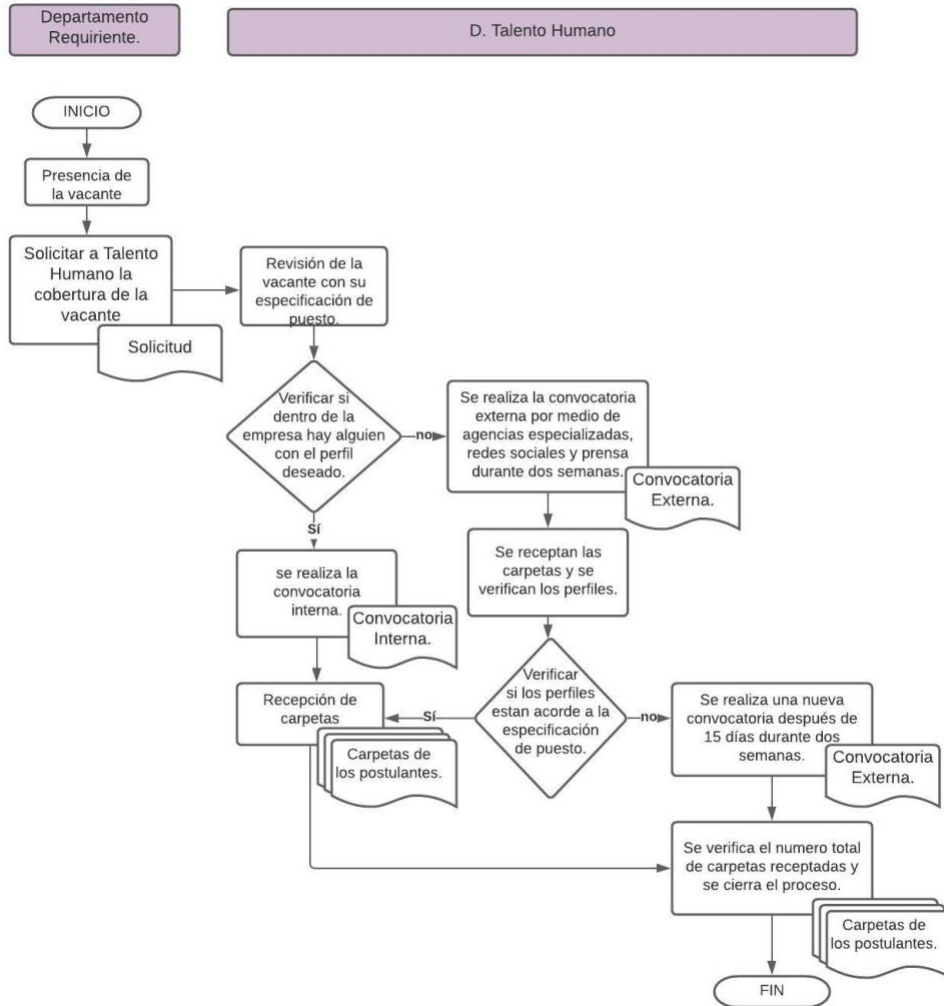
El periodo de publicación por los medios que se nombraron anteriormente será máximo de dos semanas. Si no llegara a existir ningún postulante se denominará “publicación fallida”, se volverá a publicar por los mismos medios después de 15 días y la publicación volverá a durar dos semanas más.

Se garantizará la igualdad entre los postulantes, evitar la discriminación, genero, edad, religión o la ideología.


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

○ **Diagrama de Flujo Proceso de Reclutamiento.**



Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

	Jean Up.		
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.		
Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- **Proceso de Selección**

La selección de las personas tendrá dos tipos uno para las vacantes de los cargos directivos y otro para la vacante del cargo operativo


- **Cargos directivos**

Para el cargo directivo se va a realizar:

- Para este componente se realiza una pre-selección de carpetas en base a la descripción de puestos presentada anteriormente, con estos antecedentes se llama a los candidatos pre-seleccionados para la entrevista.
- La entrevista se hará en base a los conocimientos que aportaría la persona a la empresa, y esta entrevista la realizará por su jefe inmediato.
- Realizar las pruebas a los candidatos aprobados en las entrevistas, las pruebas de personalidad y psicosométricas en caso de no ser reclutados desde las agencias especializadas.
- Como último paso para la selección se integrará un comité con los demás jefes departamentales para poder evaluar y tomar la mejor decisión. si el puesto es de alto rango para poder seleccionar al mejor candidato; en caso de ser subordinados se recomienda al jefe tomar la decisión en base a los requerimientos del puesto y las aptitudes personales.
- Cuando se seleccione al candidato, se guardará en una base los datos de los candidatos no seleccionados para futuras vacantes.


- **Cargos operativos**

Para el cargo operativo se realizar:

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

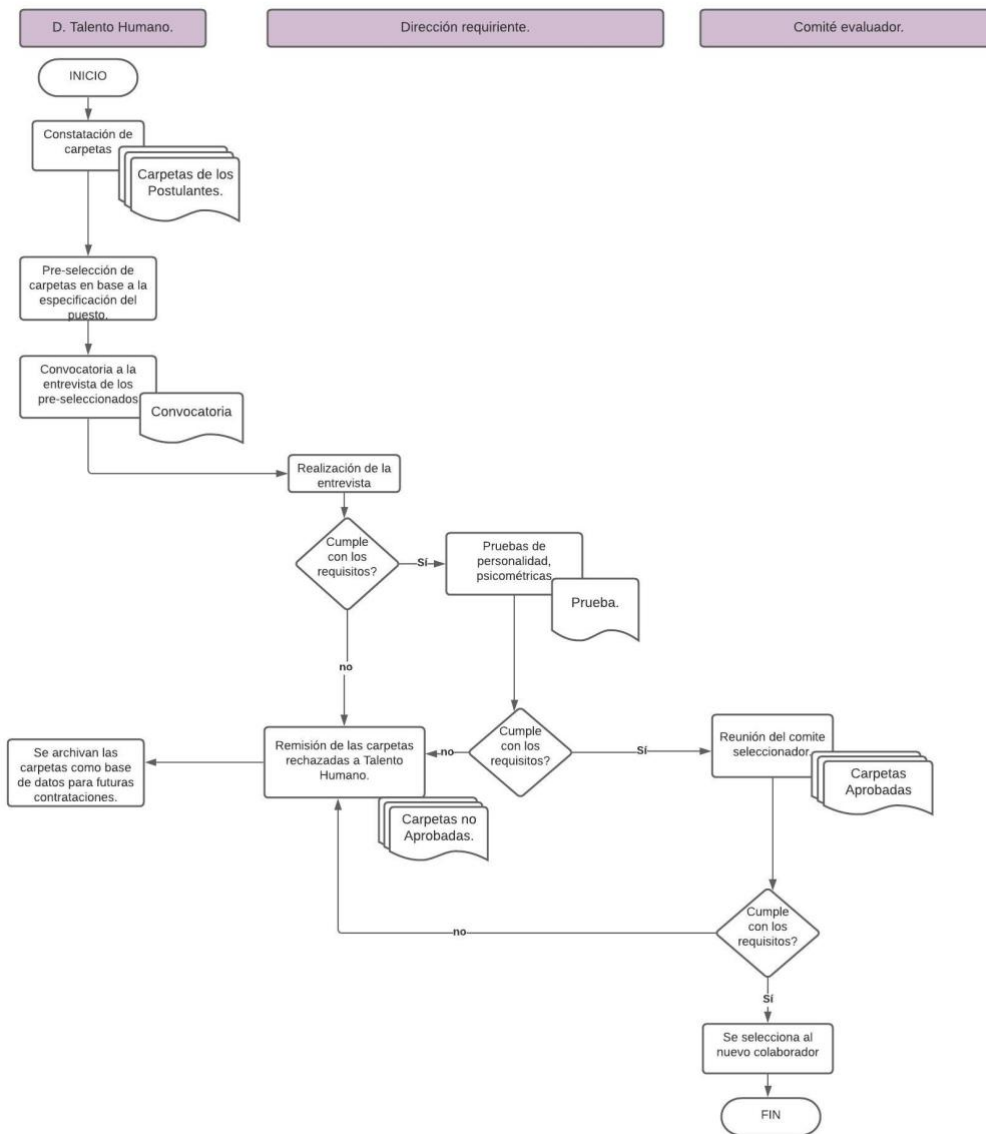
Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- a) Para este componente se realizará una pre-selección de carpetas en base a la descripción de puestos presentada anteriormente, con estos antecedentes se llama a los candidatos pre-seleccionados para la entrevista.
- b) La entrevista se hará en base a los conocimientos que aportaría la persona a la empresa, y esta entrevista la realizará por su jefe inmediato.
- c) Realizar las pruebas a los candidatos aprobados en las entrevistas, las pruebas de personalidad y psicosométricas en caso de no ser reclutados desde las agencias especializadas.
- d) Realizar la prueba técnica, es decir en el manejo de las maquinas.
- e) El Jefe inmediato tomará la decisión en base a los requerimientos del puesto y las aptitudes personales.
- f) Cuando se seleccione al candidato, se guardará en una base los datos de los candidatos no seleccionados para futuras vacantes.


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

○ **Diagrama de Flujo - Proceso de Selección.**



Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

	Jean Up.	Fecha			
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.	Página		De	
		Sustituye a			
		Página			
		De fecha			


Manual Proceso de Aplicación de personas.

- **Proceso de Contratación.**

Realizar los contratos en base a la necesidad de la empresa, pues “JEAN UP” trabaja bajo contrato por tiempo indefinido y bajo contrato Por Obra o Servicio Determinado; estas dos modalidades se utilizan dentro de la empresa por el giro de negocio.

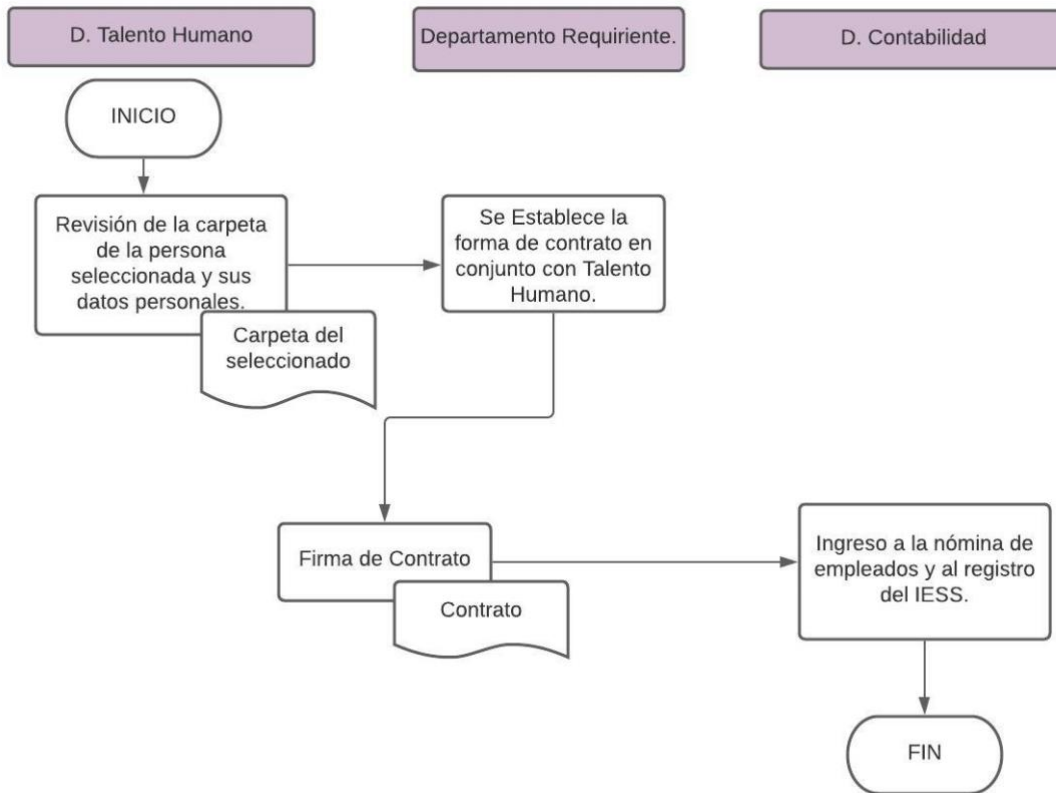
La contratación por tiempo indefinido es para los puestos administrativos, y también, para las vacantes fijas del área de producción y bodega.

La contratación Por Obra o Servicio Determinado es únicamente en las temporadas de alta demanda para la empresa, para los puestos operativos del área de producción y de bodega, pues la empresa tiene temporadas altas en producción tales como mayo, junio, noviembre y diciembre, por lo que se cuenta con más personal para esas fechas específicas.


	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

○ **Diagrama de Flujo Proceso de Contratación.**



Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		


	Jean Up.		
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.		
Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

- **Proceso de Inducción**

Dar un proceso de inducción adecuado con el personal de nuevo ingreso es esencial para la gestión y su desempeño en el puesto de trabajo asignado es por ello que el proceso de inducción para la empresa Jean Up será el siguiente.

- **Nivel Directivo:**

- a) Inmediatamente después de la firma del contrato, el nuevo colaborador será inducido a su lugar de trabajo por la persona que se encarga del talento humano en la empresa.
- b) Se le hará la entrega de su material de trabajo, es decir de los elementos electrónicos y bienes muebles que serán parte de su oficina.
- c) En el lugar de trabajo se le entregará su manual de funciones, y si existe alguna duda por parte del nuevo colaborador en base a alguna de sus actividades se solventarán.
- d) Se le presentará al equipo a su cargo, y se le entregará la copia del manual de funciones de sus subordinados.
- e) Se le realizará una capacitación sobre las actividades de su puesto de trabajo a cargo del gerente de la empresa y a su vez se le dará a conocer el trabajo que se desarrolla en el área del que formará parte.
- f) Se realizará una reunión para la presentación con los demás jefes departamentales y compartan los conocimientos sobre las áreas y el enlace que tienen entre si.
- g) Por último, se le realizará una breve explicación y capacitación sobre el giro de negocio y los procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de brindar todos los elementos para que el nuevo colaborador desarrolle una buena gestión.

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.


Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

○ **Nivel Operativo:**

- a) Inmediatamente después de la firma del contrato, el nuevo colaborador será inducido a su lugar de trabajo por la persona que se encarga del talento humano en la empresa.
- b) Se le hará la entrega de su material de trabajo y uniforme.
- c) En el lugar de trabajo se le entregará su manual de funciones a cargo de su jefe inmediato.
- d) Se le realizará una capacitación sobre las actividades de su puesto de trabajo a cargo del jefe inmediato.
- e) Se lo presentará a conozca cada eslabón de la cadena operativa.
- f) Por último, se le realizará una breve explicación y capacitación sobre el giro de negocio y los procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de brindar todos los elementos para que el nuevo colaborador desarrolle una buena gestión.

○ **Equipo de Ventas**


- a) Inmediatamente después de la firma del contrato, el nuevo colaborador será inducido a su lugar de trabajo por la persona que se encarga del talento humano en la empresa.
- b) Se le hará la entrega de su material de trabajo y uniforme.
- c) En el lugar de trabajo se le entregará su manual de funciones, y si existe alguna duda por parte del nuevo colaborador en base a alguna de sus actividades se solventarán.

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

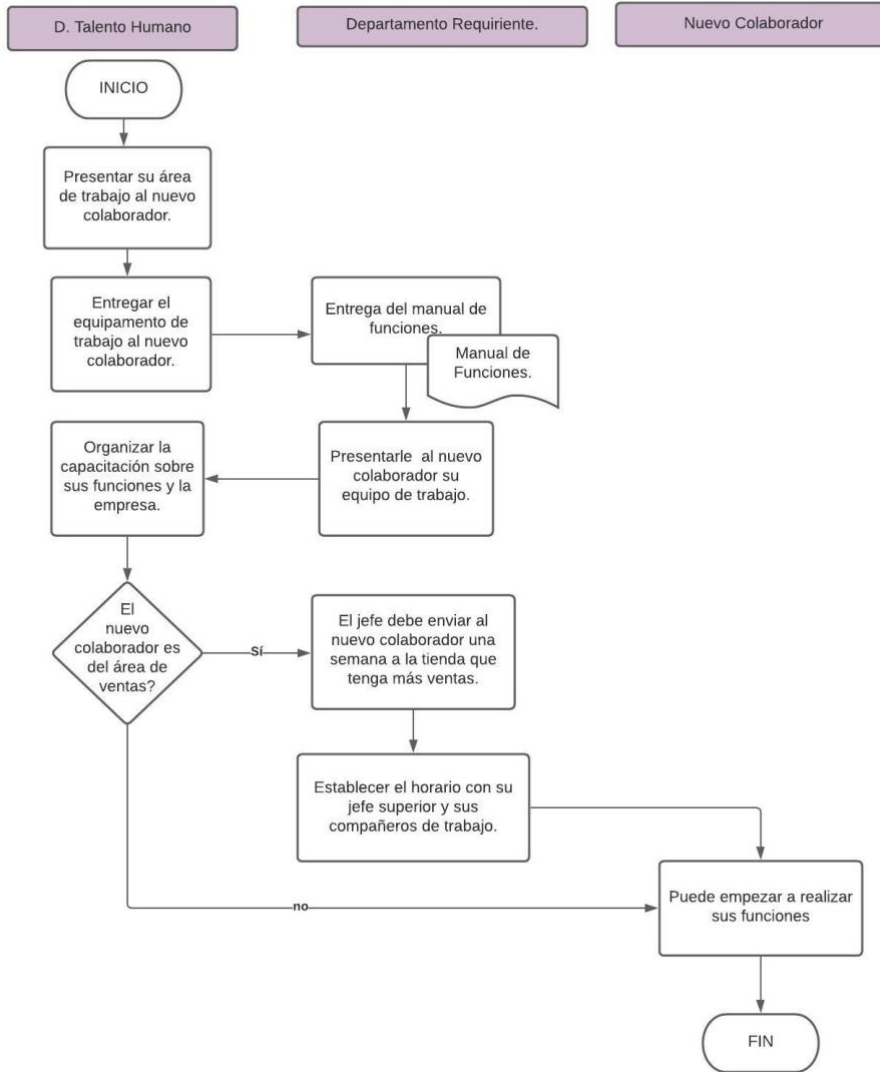
- d)** Se le presentará a sus compañeros de tienda.
- e)** Se le realizará una capacitación sobre las actividades de su puesto de trabajo a cargo del jefe de ventas de la empresa.
- f)** Se le realizará una breve explicación y capacitación sobre el giro de negocio y los procesos que lleva a cabo la empresa con el fin de brindar todos los elementos para que el nuevo colaborador desarrolle una buena gestión.
- g)** Se le enviará el primer fin de semana a trabajar en la tienda que más ventas tenga en ese instante para que aprenda en la práctica.
- h)** Por último, por parte del jefe de ventas se realizará el cronograma de actividades y horario que compartirá con las compañeras de tienda.

En base a esta división por niveles se realizará el proceso de inducción.

	Jean Up.
	Manual de Procesos de Admisión y Aplicación de Personas.

Fecha			
Página		De	
Sustituye a			
Página			
De fecha			

○ **Diagrama de Flujo Proceso de Inducción**



Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado Por:
María de los Angeles Llerena.		

CONCLUSIONES

- En base a la teoría manejada dentro del trabajo de investigación se evidencia que uno de los retos para la administración de las empresas familiares es la gestión del talento humano, debido a las relaciones familiares y a la particularidad de la cultura empresarial que poseen, y los procesos iniciales para la correcta gestión del talento humano son la admisión y aplicación de personas.
- En cuanto al enfoque, fue apropiado realizar un enfoque mixto, a pesar de aplicar un instrumento que recolectaría datos de las empresas familiares del sector textil, para la empresa del caso de estudio se aplicó una entrevista basada en el mismo instrumento y conseguir un alcance y énfasis en sus respuestas, de tal manera que fue una orientación para la comparación de los resultados.
- La teoría con el diagnóstico y análisis de los resultados de el instrumento aplicado a las empresas encuestadas permiten construir una propuesta consolidada de acuerdo con la realidad actual del sector textil y de la empresa Jean Up.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se realicen más investigaciones sobre empresas familiares y la gestión del talento humano, dentro del Ecuador no se ha podido encontrar estudios suficientes relacionados al tema y a su problemática.
- Se recomienda para los estudios en base a gestión de talento humano y empresas familiares utilizar un enfoque mixto, es importante conocer los argumentos de las empresas por su particularidad, además, es importante reconocer que las empresas que pasan de la segunda generación administrativa son las que tienen parámetros más claros en cuanto a los procesos de admisión y aplicación de personas.
- Se sugiere realizar un registro con datos actualizados y reales de las empresas del sector textil, en la recolección de datos realizada con la base de empresas de la Superintendencia de Compañías se evidenció que muchos datos no eran reales y no se logró realizar una recolección total.
- Para la adecuada implementación de un Manual de componentes de admisión y aplicación de personas se recomienda levantar correctamente la información actualizada de la empresa y tomar en cuenta a que sector pertenece para poder construir los componentes adecuado para las empresas.

Bibliografía

- Araya, L. (2012). El proceso de Sucesión en la Empresa Familiar, y su impacto en la organización. *TEC Empresarial*, 29-39.
- Arévalo, M. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 59-70.
- Camino-Mogro, S., & Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: CEGE Creaciones Gráficas, S.A.
- Carmona, J., & Gil, D. (2008). COMPETITIVIDAD Y RETOS EN LA PRODUCTIVIDAD DEL CLUSTER TEXTIL-CONFECCIÓN, DISEÑO Y MODA EN ANTIOQUIA. *Revista Ciencias Estratégicas*, 247-263.
- López, P. (2016). El liderazgo de los países Asiáticos en el sector del vestido: Repercusiones para América Latina. *Tla - Melaua*, 152-175.
- Castro, D., & Favila, A. (2019). Productividad y Competitividad de la industria Textil y de la Confección de México: Un análisis con China 1995-2011. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 95-109.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El capital humano de las organizaciones*. México.: McGraw-Hill.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., & Martínez Hernández, M. (2013). Metodología de la Investigación en Educación Médica. *ELSEVIER*, 162-167.
- INEC. (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasificación industrial Internacional Uniforme*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC. (2012). *INFO ECONOMÍA*. Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Federico, F. (JUNIO de 2019). *RECLUTAMIENTO, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL.* Obtenido de file:///C:/Users/tefam/Downloads/FARES%20FEDERICO%20-%20tema%20similar.pdf

Haz, V. (28 de Noviembre de 2017). En el País, el 90.5% de empresas son familiares. *El telégrafo*.

Flores, V., & Vega, A. (2014). FACTORES CLAVES QUE INFLUYEN EN EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR TEXTIL EN TIJUANA, B.C., MÉXICO. *Revista Internacional Administración y Finanzas.*, 91-110.

Espinoza, C., & Sorhegui, R. (2016). *Análisis del sector textil ecuatoriano 2009 – 2013*. Guayaquil: Universidad de Especialidades Espiritu Santo.

Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico : McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.



TEMA DE INVESTIGACIÓN: Admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato: Caso Jean Up.

ENCUESTA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL EN EL CANTÓN AMBATO.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los procesos de aplicación y admisión de personal en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato.

Instrucciones:

Estimado Sr (a).la aplicación de esta encuesta forma parte de un proyecto de investigación académico que tiene como finalidad conocer los procesos de admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil en el cantón Ambato. Se aclara que los datos que se recojan mediante este cuestionario son confidenciales y exclusivos para el estudio.

Lea con atención cada una de las preguntas y seleccione la respuesta que corresponda para su empresa.

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa? _____

2. ¿Qué cargo desempeña usted dentro de la empresa?

3. ¿En qué generación de administración de encuentra su empresa?
- No es una empresa Familiar.
 - Primera Generación (El fundador es quien la dirige).
 - Segunda Generación (La dirección de la empresa está a cargo de los hijos del fundador).
 - Tercera Generación (Son los nietos del fundador quienes ya forman parte del área directiva).
 - Otra (Especifique).

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

4. Seleccione las opciones en base al reclutamiento actual que se realiza en su empresa.

N.-	Actividades de Reclutamiento	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Casi Siempre	Siempre
1	¿Existe la descripción del puesto predefinido?					
2	La convocatoria para reclutamiento la realiza primero con candidatos internos.					
3	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por medio de la prensa local.					
4	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por medio de agencias especializadas.					
5	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por contacto a universidades, academias.					

6	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por medio de carteles.					
7	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por sugerencia de trabajadores de la empresa.					
8	La convocatoria para candidatos externos en el reclutamiento lo realiza por redes sociales.					

5. ¿De las alternativas de reclutamiento mencionadas anteriormente cuál es la que más utiliza en su organización?
6. ¿Existe otra alternativa de reclutamiento no mencionada que se utiliza en su empresa? ¿Cuál?
7. Si el reclutamiento es interno ¿Cuáles son las formas de convocatoria?
8. Seleccione las alternativas utilizadas para movimientos de personal en su empresa.
 - Ascensos.
 - Traspasos de puesto.
 - Plan de carrera.
9. ¿Han implementado políticas de reclutamiento en su organización? ¿Por qué?
 - Si.
 - No.

10. ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento?
 - En base al puesto.
 - En base a sus competencias.

PROCESO DE SELECCIÓN

11. ¿Cómo se realiza el proceso de selección?
- En base al puesto.
 - En base a sus competencias.
12. En caso de existir preselección de carpetas escriba los criterios con los que se realiza.

13. ¿Qué porcentaje de candidatos son entrevistados después de la recepción de carpetas?
- 100%
 - 75%
 - 50%
 - 25%
 - Otro _____
14. ¿Han implementado políticas de selección? ¿Por qué?
- Si.
 - No.

15. Seleccione las opciones en base a las actividades selección de personas actual que se realiza en su empresa.

N.-	Actividades de Selección de Personas	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Casi Siempre	Siempre
1	¿Existe un periodo de tiempo para la recepción preliminar de carpetas?					
2	¿Se realiza una entrevista de clasificación a los candidatos para una preselección?					
3	¿Se realizan pruebas de conocimiento a los candidatos?					
4	¿Se realiza exámenes psicométricos?					
5	¿Se realiza exámenes de personalidad?					

6	¿Se realiza una segunda entrevista a los preseleccionados con su superior inmediato?					
7	¿Se comunica admisión de su candidato de manera formal y escrita?					
8	¿El momento de seleccionar al candidato se realiza inmediatamente la firma de contrato?					

16. ¿Qué clase de contrato se utiliza con mayor frecuencia en su organización?

- Por tiempo indefinido.
- De temporada.
- Eventual u Ocasional.
- Por obra Cierta.
- Por obra o servicio determinado.
- Por tarea.
- A destajo.
- Individual, de grupo o equipo.

PROCESO DE INDUCCIÓN

17. ¿Han implementado manual de inducción de personal? ¿Por qué?

- Si
- No

18. Seleccione las opciones en base a las actividades de inducción de personas que se realiza en su empresa.

N.-	Actividades de Inducción de Personas	Nunca	Casi Nunca	En Ocasiones	Casi Siempre	Siempre
1	¿Realizan la inducción al puesto de trabajo a la persona seleccionada?					

2	¿Existe distinción en el proceso de inducción a los diferentes niveles jerárquicos de la organización?					
3	¿Capacitan a los nuevos colaboradores en su área de trabajo?					

Anexo 2. Entrevista.



TEMA DE INVESTIGACIÓN: Admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato: Caso Jean Up.

ENTREVISTA A LA EMPRESA JEAN UP.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual de los procesos de aplicación y admisión de personal en las empresa Jean Up.

1. ¿Qué cargo desempeña en la Empresa?
2. ¿Quién es la persona que esta a cargo del talento humano?
3. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento en la empresa? ¿Podría proporcionar un ejemplo?
4. ¿Cuales son las dificultades en las convocatorias para el reclutamiento del personal? ¿Podría proporcionar un ejemplo?
5. ¿Bajo que criterios realizan la selección de personal? ¿Podría proporcionar un ejemplo?
6. ¿Por que razón no poseen políticas de reclutamiento y de selección?
7. ¿Al no tener un manual de inducción de personal, bajo que parametros realizan el proceso de inducción?
8. ¿Quien es la persona que realiza la inducción?
9. ¿Cómo es el proceso de inducción que ustedes realizan? ¿Podría proporcionar un ejemplo?
10. ¿La capacitacion al nuevo personal es para todos los nuevos colaboradores?
11. ¿Quien esta a cargo de las capacitaciones?
12. ¿Piensa usted que la función de la gestion del talento humano debe estar en un departamento a parte?

Anexo 3. Fichas de Validación

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato: Caso Jean Up.

Estudiante: María de los Angeles Llerena

Fecha: jueves, 08 de octubre de 2020.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **“Cuestionario dirigido a las empresas textiles del catón Ambato”** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Se evidencia que las preguntas no sugieren una respuesta al encuestado	
Congruencia					x	Las preguntas son coherentes	
Redacción				x		La redacción es correcta	Se sugiere revisar las observaciones en el documento
Orden					x	Se mantiene un orden lógico	
Presentación del instrumento					x	El instrumento es bastante amigable con el lector	

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x	Las preguntas propenden al logro de objetivos	
Definición de alternativas de respuesta por pregunta				x			Revisar puntualizaciones del documento adjunto
Total Parcial					X		
Total					X		

Calificación del Instrumento:

Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
34	97.14%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Andrea González
Formación Académica:	Magister en Administración de Empresas
Firma:	

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

Admisión y aplicación de personas en las empresas familiares del sector textil del cantón Ambato: Caso Jean Up.

Estudiante: María de los Angeles Llerena

Fecha: jueves, 08 de octubre de 2020.

Instrucciones:

Después de leer, analizar el instrumento de recolección de información **“Cuestionario dirigido a las empresas textiles del catón Ambato”** y de cotejarlo con la matriz de consistencia adjunta, se le solicita puntuar, argumentar y de ser necesario realizar observaciones y sugerencias acorde a su criterio y experiencia.

Para cada criterio de validez considere la siguiente escala:

Nada aceptable	Poco aceptable	Regular	Aceptable	Muy aceptable
1	2	3	4	5

Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Imparcialidad					x	Instrumento Imparcial	Ninguna
Congruencia					x	Encuesta congruente	Ninguna
Redacción					x	Excelente redacción	Ninguna
Orden					x	Preguntas ordenadas	Ninguna
Presentación del instrumento					x	Perfecta presentación	Ninguna

--	--	--	--	--	--	--	--


Criterio de validez	Puntuación					Argumento	Observación/ Sugerencia
	1	2	3	4	5		
Pertinencia de las preguntas para la consecución de los objetivos de investigación					x	Es pertinente	Ninguna
Definición de alternativas de respuesta por pregunta					x	Correcta definición de alternativas	Ninguna
Total, Parcial							
Total					35	Excelente	Ninguna

Calificación del Instrumento:

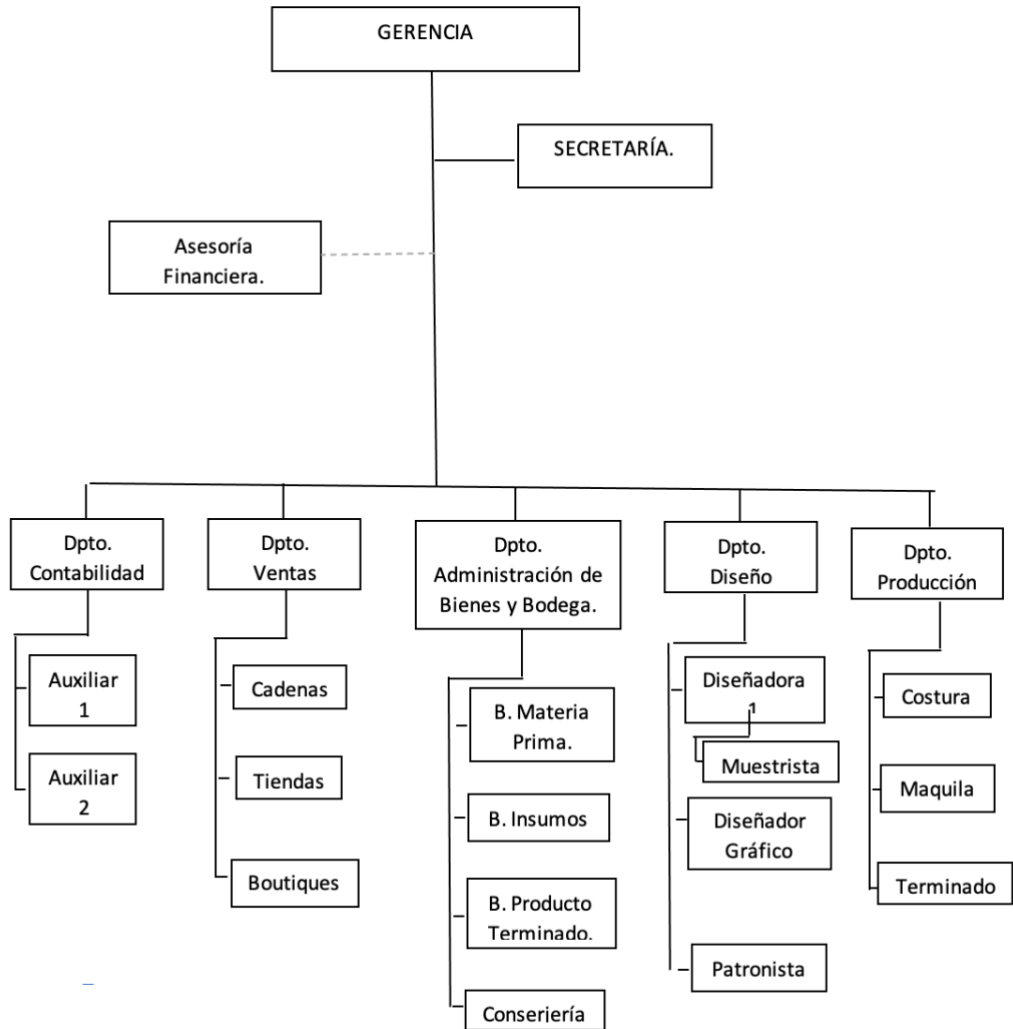
Puntuación Recibida (Sobre 35)	Porcentaje
35	100%

Escala			(x)
No válido-Reformular	De 7 a 13	20% - 39%	
Nó válido-Modificar	De 14 a 20	40% - 59%	
Válido-Mejorar	De 21 a 27	60% - 79%	
Válido-Aplicar	De 28 a 35	80% - 100%	x

Nombre del experto:	Javier Gutiérrez Zambrano
----------------------------	---------------------------

Formación Académica:	Ing. MBA
Firma	

Anexo 4. Organigrama Estructural de la Empresa Jean Up.



Anexo 5. Índice de rotación periodo 2017-2019 Jean Up.

$$IR = \frac{\frac{E + S}{2} \times 100}{T}$$

AÑO	2017	2018	2019	PROMEDIO
# DE PERSONAL	45	47	46	46

Entradas de Personal	2
Salidas de Personal	1

$$IR = \left(\frac{2+1}{2} * 100 \right) / 46$$

IR= 3,26086957