



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE GUAYAQUIL**  
**CARRERA DE CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA  
EMPRESA FAME S.A DE LA CIUDAD DE SANGOLQUÍ, AÑO 2022.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
Título de Licenciada en Administración de Empresas

AUTOR: Cevallos Chango Kenya Amarante

TUTOR: Lcdo. Edgar Salazar Ojeda, MAE

Guayaquil - Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

Yo, CEVALLOS CHANGO KENYA AMARANTE con documento de identificación N°  
0958897902 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la  
Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera  
total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 28 de noviembre del año 2023

Atentamente,

Kenya Cevallos  
Cevallos Chango Kenya Amarante  
0958897902

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, CEVALLOS CHANGO KENYA AMARANTE con documento de identificación N° 0958897902, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Análisis de Caso: Análisis de la gestión del área de Talento Humano en la empresa FAME S.A de la ciudad de Sangolquí, año 2022, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 28 de noviembre del año 2023

Atentamente,

*Kenya Cevallos*

\_\_\_\_\_  
Cevallos Chango Kenya Amarante

0958897902

## CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Lcdo. Edgar Xavier Salazar Ojeda con documento de identificación N° 0909661472, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FAME S.A DE LA CIUDAD DE SANGOLQUÍ, AÑO 2022 realizado por la Srta. KENYA AMARANTE CEVALLOS CHANGO con documento de identificación N° 0958897902, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Análisis de Caso que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 28 de noviembre del año 2023

Atentamente,



---

Lcdo. Edgar Xavier Salazar Ojeda  
C.I. 0909661472

## **Resumen**

FAME S.A, es una empresa ecuatoriana, con setenta años de experiencia en la confección de vestuario, calzado y equipamiento para los funcionarios de la Seguridad y Defensa Nacional. FAME S.A, ha ganado una sólida reputación en este nicho de mercado y es reconocido por la calidad y durabilidad de sus productos. La empresa mantiene una alta rotación de personal lo que genera que se realicen procesos de selección recurrentes para ocupar una vacante. La falta de cumplimiento de las capacitaciones anuales por parte de la empresa se gestiona al no tener un plan de capacitación anual programado realizando un análisis de necesidades y competencias del personal. Por la alta cantidad de trabajo el personal de la empresa no toma sus vacaciones de acuerdo con la planificación anual. Con estos problemas se estableció como objetivo de este estudio analizar la gestión del Área de Talento Humano en la empresa FAME S.A de Sangolquí, año 2022. Como resultados obtenidos se desarrolló una propuesta de mejora para los procesos de gestión de talento humano de la empresa.

Palabras clave: Gestión, humano, rotación, vacaciones, capacitación.

## **Abstract**

FAME S.A, is an Ecuadorian company, with seventy years of experience in the manufacture of clothing, footwear and equipment for National Security and Defense officials. FAME S.A, has earned a solid reputation in this market niche and is recognized for the quality and durability of its products. The company maintains a high staff turnover, which leads to recurring selection processes to fill a vacancy. The lack of compliance with annual training by the company is managed by not having a scheduled annual training plan by conducting an analysis of staff needs and competencies. Due to the high amount of work, the company's personnel do not take their vacations according to the annual planning. With these problems, the objective of this study was established to analyze the management of the Human Talent Area in the company FAME S.A of Sangolquí, year 2022. As results obtained, an improvement proposal was developed for the company's human talent management processes.

Keywords: Management, human, rotation, vacations, training.

## Índice

Resumen.....	2
1. Introducción .....	4
1.1. Antecedentes .....	4
1.2. Situación del problema .....	5
1.3. Objetivos .....	6
Objetivo General .....	6
Objetivos Específicos.....	6
1.4. Marco teórico.....	6
2. Metodología y diseño de la investigación.....	9
2.1. Metodología De La Investigación .....	9
2.2. Diseño de la investigación.....	9
2.3. Enfoque de la investigación.....	9
2.4. Tipo de investigación.....	9
3. Resultados .....	10
3.1. Resultado de entrevistas.....	10
4. Discusión y conclusiones .....	17
Bibliografía .....	18

## **1. Introducción**

FAME S.A, es una empresa ecuatoriana, con setenta años de experiencia en la confección de vestuario, calzado y equipamiento para los funcionarios de la Seguridad y Defensa Nacional. FAME S.A, ha ganado una sólida reputación en este nicho de mercado y es reconocido por la calidad y durabilidad de sus productos.

Se destaca como la única empresa nacional encargada de fabricar los uniformes del ejército ecuatoriano. La exigencia de altos estándares de calidad en sus prendas y la gran cantidad de uniformes que deben producir anualmente hacen que se distingan en el mercado ecuatoriano. No obstante, el comprador, que en este caso son las fuerzas armadas, se enfrenta a limitaciones presupuestarias y depende de la asignación de recursos por parte del gobierno, así como de procesos políticos para llevar a cabo las compras.

El alcance de este estudio es para los procesos de gestión del área de talento humano de la empresa FAME S.A. para el periodo 2022. Los procesos a evaluar en la gestión de talento humano son para la planificación de vacaciones, procesos de selección y plan de capacitación anual.

### **1.1. Antecedentes**

FAME S.A, es una empresa orgullosamente ecuatoriana y fue fundada con el objetivo principal de atender las necesidades del personal de la Fuerza Terrestre ecuatoriana, con la dotación de uniforme, calzado y vestuario. Durante décadas ha sido la primera piel de los héroes que libraron dos guerras que ganaron con valentía y heroísmo, convirtiéndonos en parte vital de la gloriosa y victoriosa historia del Ecuador.

La fábrica de calzado y vestuario del ejército inició operaciones el 20 de julio de 1950, bajo la dirección del IV Departamento de la Comandancia General del Ejército. En 1973 se inicia la expansión al mercado civil, donde se fusionan las fábricas de calzado, confecciones y Grupo DINE, como resultado de la creciente demanda y aceptación de los productos en el mercado interno.

La empresa FAME S.A, fue constituida el 17 de diciembre de 1996 a través de la constitución del Complejo Industrial quien adquirió de Calzados Industriales S.A., con el objetivo de consolidarse como líder en el mercado de producción y comercialización de productos textiles en general. La Asamblea General de Accionistas votó el 12 de agosto de 2008 cambiar el nombre de la empresa de Complejo Industrial a FABRILFAME S.A., hasta el 31 de julio de 2012 HOLDINGDINE S.A. era su mayor accionista. A partir de esta fecha, las acciones de la empresa fueron entregadas al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), de conformidad con la Ley de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

FAME S.A, ha trabajado intensivamente en el posicionamiento de la empresa en el mercado de la Seguridad y Defensa Nacional; desde el año 2017 se han implementado por primera vez, procesos, procedimientos y métodos técnicos para el desarrollo de nuevas prendas de tipo militar, policial y de seguridad; los nuevos uniformes y calzado han logrado satisfacer íntegramente los requerimientos de los clientes principales y usuario final, posicionando a FAME S.A., como una empresa del estado (Industria de la Defensa) con altos estándares de calidad y servicio de entrega de los uniformes de manera individual.

La empresa cuenta actualmente con tres puntos de venta, el primero ubicado en la sede matriz donde funciona la planta de producción y oficina central, en el sector de Sangolquí, el segundo punto de venta se encuentra ubicado en las instalaciones del Complejo Ministerial de la Recoleta, junto al Comando General del Ejército en la ciudad de Quito y por último tenemos un punto de venta ubicado en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, en las instalaciones en la Base Naval Sur de la Armada del Ecuador.

## **1.2. Situación del problema**

FAME S.A. es una empresa que busca diseñar, innovar, fabricar y comercializar prendas de vestir, calzado y equipo para la seguridad, defensa, sectores estratégicos e industria productiva con trazabilidad y calidad, garantizando la satisfacción del cliente. Mantiene alrededor de 500 trabajadores de los cuales el 85% son personal operativo textil y el otro 15% son personal administrativo. La gestión de talento humano mantiene problemas en los procesos de reclutamiento de personal, cumplimiento de capacitaciones anuales en la empresa y la falta de salida del personal a vacaciones por la alta cantidad de trabajo. Esto no permite que el área de talento humano maneje programas de mejora continua.

La empresa mantiene una alta rotación de personal lo que genera que se realicen procesos de selección recurrentes para ocupar una vacante. Los tiempos en que la empresa se demora en generar los procesos de selección generan un costo y tiempo de trabajo del personal. Con un buen proceso de selección se evitaría que la empresa realice una nueva búsqueda de trabajadores para cubrir la vacante optimizando tiempos (Liquidano, 2016).

La falta de cumplimiento de las capacitaciones anuales por parte de la empresa se gestiona, al no tener un plan de capacitación anual programado, realizando un análisis de necesidades y competencias del personal. El proceso de capacitación anual es fundamental para mantener a un personal motivado y actualizado en conocimientos para el desempeño de sus funciones. Esto genera pérdida de la productividad y bajos índices en el proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores (Mejía, et al., 2013).

Por la gran cantidad de trabajo el personal de la empresa no toma sus vacaciones de acuerdo con la planificación anual. Este proceso genera que se acumulen las vacaciones y se



incumpla disposiciones legales al no permitir que el personal tome su descanso en las fechas planificadas. Al implementar el programa de plan de vacaciones los trabajadores van a mejorar en su productividad y disminuir su riesgo psicosocial por la alta carga mental de trabajo (Chiavenato, 2005).

### **1.3. Objetivos**

#### **Objetivo General**

- Analizar la gestión del Área de Talento Humano en la empresa FAME S.A de Sangolquí, año 2022.

#### **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de gestión de talento humano de la empresa FAME S.A.
- Determinar la causa de los problemas que presenta el área de talento humano de la empresa.
- Proponer acciones de mejora para los procesos de gestión del área de talento humano.

### **1.4. Marco teórico.**

#### **Gestión del talento humano**

En el entorno empresarial global actual, la gestión del talento se convierte en una fuente importante de ventaja competitiva que crea valor para todas las empresas. Por lo tanto, los líderes de cualquier organización trabajan muy duro para atraer, contratar, desarrollar y retener talento (Alles, 2018). Las personas son los únicos activos que innovan en cualquier organización y la innovación es el único camino para sostener el desempeño, por lo tanto, gestionar el talento le dará alguna ventaja a su empresa. La gestión del talento debe revisarse continuamente, de modo que la empresa pueda capitalizar a sus empleados talentosos para crecer, encontrar la mejor opción y expandirse a nuevos mercados. Por lo tanto, la gestión del talento debe ser objeto de un gran esfuerzo en todas las organizaciones y sus resultados psicológicos deben debatirse para optimizar el desempeño de los empleados (López, 2018).

Los negocios de hoy no son los mismos de ayer. Los cambios que tienen lugar todos los días en el mundo afectan en gran medida las acciones del día a día de todos los negocios. Por lo tanto, cada parte que conforma el negocio debe moldearse para adaptarse de manera óptima a estos cambios. Todas las áreas de la empresa y cada persona deben estar preparados para lograr los objetivos empresariales y el cumplimiento de metas. (Chiavenato, 2005).

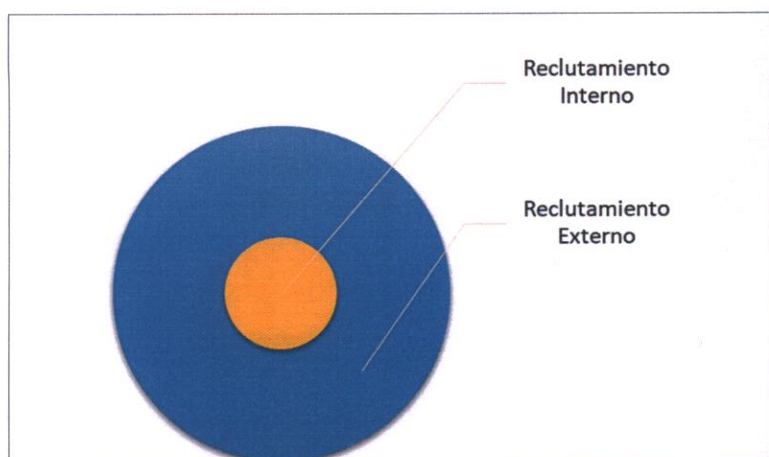
La gestión del talento analiza diferentes aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la

misión y visión de la empresa en el su organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, su estilo gestión, se analizan los factores en beneficio de la organización (Hernández, 2004).

Dentro de la gestión del departamento de talento humano, una de las funciones fundamentales es la de selección o reclutamiento de personal altamente calificado para solventar las necesidades de las áreas requirentes de la organización.

El reclutamiento de personal menciona que es un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para atraer candidatos potenciales, altamente calificados y capacitados para ocupar cargos en la organización. Es básicamente un sistema de información que las organizaciones divulgan y proporcionan al mercado de personal la oportunidad laboral que se pretende cubrir. (Garcia, 2019).

Figura 1. Tipo de reclutamiento



Fuente: Elaboración propia, (Chiavenato, 2009).

Existen dos tipos de reclutamiento que son el interno y el externo. El primero apoya a los empleados actuales ofreciéndoles mejores oportunidades, mientras que el segundo busca candidatos externos para asumir el cargo complementando en experiencia y habilidades que actualmente no están disponibles en la organización.

### Planes de capacitación en las empresas

La capacitación es un proceso educativo estratégico, sistemático y organizado mediante el cual los empleados adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicos relevantes para el trabajo, al mismo tiempo que cambian sus actitudes hacia aspectos de la organización, el puesto o el entorno laboral (López, 2018).

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, por un lado, la formación relacionada con la sucesión identifica las condiciones y etapas para lograr la integración del empleado en su puesto y en la organización, así como potenciar y mantener

su eficacia, su desarrollo personal y profesional dentro de la empresa. Por otro lado, los procesos de desarrollo del talento humano son un conjunto de métodos, técnicas y recursos para desarrollar planes y ejecutar acciones específicas de una empresa enfocado en el personal y su mejora continua.(Mejía, et al., 2013).

La formación está orientada a la preparación técnica de los recursos humanos de las organizaciones para que desempeñen con eficacia las funciones asignadas, produzcan resultados de calidad, brinden un excelente servicio a los clientes, prevengan y resuelvan los problemas que puedan presentarse en la organización. Gracias a la formación conseguimos adecuar el perfil de nuestros recursos humanos a las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas en el puesto de trabajo (López, 2018).

Respecto a la capacitación del personal como objetivo, esta permite a la organización desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros cambiando sus conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con las demandas del entorno y llevándolos a tomar medidas para enfrentar y resolver problemas laborales (Guiñazú, 2004).

### **Rotación del personal**

El índice de rotación de personal mide la diferencia entre el número de trabajadores que se incorporan a una empresa y el número de personas que se marchan en un periodo de referencia. También la rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (Davis 2002).

Según Heróles (2007) Reemplazar empleados implica costos para las empresas en contratación y formación. Además, para los empleados, un cambio de trabajo tan repentino puede reducir las oportunidades de progreso y crecimiento profesional. El cambio de empleados puede causar problemas y generan gastos y costos. Una persona que busca cambiar de trabajo mientras se encuentra laborando en otra empresa, no es tan productiva como podría ser, lo que se traduce en una pérdida económica para la empresa (Dolan, 1999).

El término Rotación de Recursos Humanos se utiliza para referirse a la dinámica de la fuerza de trabajo entre una organización y su entorno. Esto significa que las fluctuaciones entre una organización y su entorno están determinadas por el número de personas que entran o salen de la organización. La rotación de empleados se expresa como un porcentaje entre la contratación y la baja, y el promedio de trabajadores pertenecientes a la organización en un período determinado (Pfeffer, 1996).

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo constante de recursos necesarios para desarrollar sus actividades y producir resultados. Por un lado, la organización

importa recursos y energía del entorno, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización (Jaramillo, 2005). Por otro lado, la organización exporta al medio ambiente los resultados de sus actividades.

## **2. Metodología y diseño de la investigación.**

### **2.1. Metodología De La Investigación**

Este estudio es un estudio empírico, no experimental, transversal, con alcance descriptivo y métodos mixtos, ya que buscamos explorar las características principales de la pregunta de investigación a través de una revisión de la literatura, esta información se complementa con otras investigaciones sobre el tema y artículos recientes en revistas relacionadas con los negocios. El proceso de investigación también se complementará con entrevistas a directivos y empleados del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Para esta investigación se utilizó la técnica documental la cual busca respuestas específicas a partir de la indagación en documentos de la empresa (Baena Paz, 2017).

### **2.2. Diseño de la investigación**

El diseño del tema de investigación será teórico en base a la información recopilada en el área de talento humano. Se desarrollará mediante la investigación no experimental donde se evaluarán variables. La investigación será a través de fuentes bibliográficas para estudiar y obtener variables que permitan definir las líneas estratégicas que se requiere aplicar para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa a ser implementadas.

Se desarrolla un análisis documental al tener que revisar todos los procedimientos y documentos del área de talento humano para el correcto proceso de análisis de información.

### **2.3. Enfoque de la investigación**

Este estudio mantiene un enfoque cualitativo ya que no se tiene mediciones numéricas y se realizará la toma de información por medio de entrevistas y descripciones de los procesos de gestión de talento humano

### **2.4. Tipo de investigación**

Es una investigación de campo ya que se aplicará en las instalaciones de la empresa FAME S.A. Para el proceso de obtención de información se realizarán entrevistas al Gerente General de la empresa, a un ejecutivo responsable del área de talento humano y a un experto en Talento Humano. En las entrevistas se aplicarán preguntas abiertas.

### 3. Resultados

A continuación se detallan los resultados aplicados para los procesos de entrevistas y también del análisis de los procesos de reclutamiento, selección, vacaciones y capacitación en la empresa entregado por el jefe de talento humano.

#### 3.1. Resultado de entrevistas

En los resultados obtenidos se desarrollará el resultado de la entrevista con el siguiente formato:

Tabla 1. Entrevista al Gerente.

Personal	Pregunta	Respuesta
Gerente General de FAME S.A.	1. ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrenta el área de Talento Humano de su empresa? ¿A qué cree usted que se deban estos problemas? Mencione al menos 3	<p>Los principales problemas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reclutamiento de personal: es complicado conseguir mano de obra operativa en confección al ser una profesión que ya no tiene escuelas formativas en Quito.</li> <li>○ Acumulación de vacaciones: al tener personal clave en las áreas administrativas no puede salir de acuerdo con el plan de vacaciones y se tiene una acumulación de casi 4 periodos consecutivos. No se tiene back ups a los procesos críticos.</li> <li>○ Incumplimiento del plan de capacitación: este proceso ocurre anualmente donde no se cumple el plan de capacitaciones de la empresa, aunque se tiene presupuesto asignado. Es por falta de coordinación del personal del área de TH.</li> </ul>
	2. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 1?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se tiene levantado un plan de acción para los procesos de reclutamiento y generando programas de vinculación y practicas con universidades e institutos tecnológicos.</li> </ul>
	3. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 2?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se elaboró un plan de vacaciones anual y un listado de back ups de la empresa para que el personal pueda salir de vacaciones. Se evalúa mensualmente su efectividad.</li> </ul>
	4. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 3?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se realiza inspecciones y controles mensuales para que el área de TH pueda cumplir con el plan. Sin embargo, los procesos de compras públicas son lentos y complejos.</li> </ul>
	5. Dentro del área de Talento Humano, qué otras acciones están pensando implementar la empresa a mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se está trabajando en un plan carrera para todo el personal de la empresa y en programas de certificación de competencias para el personal de costura de la empresa.</li> </ul>

6. ¿Qué tipo de capacitaciones se les brinda a sus empleados y con qué frecuencia? (Son capacitaciones exclusivamente a nivel operativo o también les dan capacitaciones en áreas de superación personal y otras además del tema laboral)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se realizan principalmente capacitaciones de motivación y trabajo en equipo para el personal operativo y administrativo de la empresa</li> </ul>
7. ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Alta: la empresa tiene muchos beneficios como guardería, alimentación, transporte, horarios de 7am a 3:30pm, consultorios médicos, convenios con empresas privadas y cumplimiento legales</li> </ul>
8. ¿Considera usted que la empresa goza de buena salud financiera? ¿Cómo ve las proyecciones de ventas e ingresos para los próximos años?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La empresa tiene indicadores financieros adecuados generando anualmente rentabilidad y disminuyendo los costos de ventas. La proyección para los próximos 5 años es adecuada.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 2. Entrevista al jefe de talento humano.

Personal	Pregunta	Respuesta
Jefe de talento humano	1. ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrenta el área de Talento Humano de su empresa? ¿A qué cree usted que se deban estos problemas? Mencione al menos 3	<p>Rotación del personal: muchas personas en la empresa dejan los puestos de trabajo por mejores opciones con mayor remuneración y con mejores beneficios.</p> <p>Acumulación de vacaciones: no se tienen back ups en varios puestos de trabajo de la empresa lo que genera la acumulación de vacaciones y que se tenga que pagar las vacaciones en dinero generando gastos a la empresa.</p> <p>Incumplimiento del plan de capacitación: la falta de coordinación con los jefes y responsables de cada área no permite ejecutar el plan de formación y capacitación del personal al no pedir a tiempo las capacitaciones y lugares donde desean realizar los cursos.</p>
	2. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 1?	Se levantaron actividades y acciones de mejora para el reclutamiento por medio de cuadros de control y seguimiento. Este plan tiene control trimestral por parte del gerente.

3. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 2?	Se levantaron no conformidades a los procesos de vacaciones por medio de cuadros de control y seguimiento. Este plan tiene control trimestral por parte del gerente.
4. ¿Qué está haciendo FAME para solucionar el PROBLEMA 3?	Se levantaron no conformidades a los procesos de capacitación por medio de cuadros de control y seguimiento. Este plan tiene control trimestral por parte del gerente.
5. Dentro del área de Talento Humano, qué otras acciones están pensando implementar la empresa a mediano y largo plazo	Se están realizando talleres y también nuevos convenios de beneficios como guarderías, capacitaciones, back ups de procesos, transporte, alimentación en la empresa para mejorar los beneficios y que el personal pueda quedarse en la empresa y generar una cultura organizacional adecuada.
6. ¿Qué tipo de capacitaciones se les brinda a sus empleados y con qué frecuencia? (Son capacitaciones exclusivamente a nivel operativo o también les dan capacitaciones en áreas de superación personal y otras además del tema laboral)	Las capacitaciones son desarrolladas de acuerdo a las necesidades de formación solicitadas por cada persona y por cada jefatura. Estas capacitaciones pueden ser en habilidades o conocimiento. Se contratan las empresas o se compran los cupos para los cursos de acuerdo con el presupuesto y necesidad.
7. ¿Cómo calificaría usted el nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores?	Alta: la empresa ya tiene muchos beneficios y tiene 450 empleados que están contentos de acuerdo a la evaluación de clima laboral. Se tienen acciones de mejora que pueden generar nuevas oportunidades de crecimiento.
8. ¿Considera usted que la empresa goza de buena salud financiera? ¿Cómo ve las proyecciones de ventas e ingresos para los próximos años?	La empresa cuenta con indicadores financieros suficientes que generan ganancias anuales y reducen los costos de ventas.

Fuente: elaboración propia, 2023.

Tabla 3. Entrevista al experto en talento humano.

Personal	Pregunta	Respuesta
Experto en talento humano	1. ¿Cuáles son las principales dificultades para la selección y reclutamiento de personal?	Los procesos de reclutamiento y selección largos y burocráticos pueden conducir a la pérdida de candidatos de calidad, especialmente en un mercado laboral competitivo. Los retrasos pueden deberse a una falta de coordinación entre los departamentos pertinentes, demasiadas tareas o pasos poco claros

en el proceso. No identificar eficazmente a los candidatos adecuados en el proceso de selección puede provocar una alta rotación de empleados, lo que puede resultar costoso y afectar negativamente a la moral y la estabilidad de la empresa.

¿Cuáles son las principales dificultades el proceso de tomar vacaciones en el personal de una empresa?

La falta de un sistema eficaz para planificar y coordinar las vacaciones de los empleados puede generar conflictos y la necesidad de reorganizar el trabajo en el último momento. Esto puede afectar la productividad y causar estrés tanto a los empleados como a la gerencia. El tiempo libre remunerado puede representar un costo financiero significativo para una empresa, especialmente si se pagan salarios o beneficios durante el tiempo libre.

¿Cuáles son las principales dificultades para generar los planes de capacitación en las empresas?

Un error fundamental es que si la capacitación no está diseñada para satisfacer las necesidades específicas y los objetivos estratégicos de una empresa, puede resultar en una pérdida de tiempo y recursos. También, si no se ejecuta un seguimiento del progreso y medir los resultados de la capacitación. Esto dificulta evaluar si la capacitación está teniendo un impacto positivo en los empleados y en los resultados comerciales generales.

Fuente: elaboración propia, 2023.

### 3.2. Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, vacaciones y capacitación en la empresa

A continuación, se describen los procesos que se realizan en la empresa:

#### 3.2.1. Proceso de reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección es el siguiente:

Tabla 4. Proceso de reclutamiento.

Entrada	Proceso	Salida	Responsable
Necesidad de personal	Se envía la necesidad de contratar personal	Solicitud de personal completa	Jefe de área.
Solicitud de personal completa	Análisis de perfil de funciones necesario	Informe de necesidad a la gerencia con perfil de funciones	Jefe de talento humano
Informe de necesidad a la gerencia con perfil de funciones	Aprobación del proceso de contratación por la gerencia	Informe aprobado de contratación con autorización	Gerente
Informe aprobado de contratación con autorización	Publicación en redes de trabajo y comunicación interna de vacante	Se genera la publicación por un tiempo de 3 días en	Jefe de talento humano



		redes y carteleras interna			
Publicación generada	Recepción de hojas de vida del personal	Hojas de vida de candidatos	de	Jefe de talento humano	
Hojas de vida de candidatos	Análisis de información y cumplimiento de perfiles	Informe de resultados con 3 posibles candidatos.	de	Jefe de talento humano	
Informe de resultados con 3 posibles candidatos.	Entrevistas personales y verificación de datos	Informe cumplimiento candidatos.	de	Jefe de talento humano	
Informe de cumplimiento candidatos.	de Aplicación de pruebas técnicas y psicológicas.	Informe de cumplimiento candidatos con pruebas.	de	Jefe de talento humano	
Informe de cumplimiento candidatos con pruebas.	de Entrevista final y selección del ganador.	Personal seleccionado.		Jefe de talento humano	
Personal seleccionado	Ingreso del trabajador.	Inducción final.		Jefe de talento humano	

Fuente: elaboración propia, 2023.

### 3.2.2. Proceso de vacaciones

El proceso de vacaciones es el siguiente:

Tabla 5. Proceso de reclutamiento.

Entrada	Proceso	Salida	Responsable
Listado de personal y años de servicio en el sistema de talento humano de la empresa.	Informar sobre las vacaciones que tiene cada personal en la empresa.	Plan de vacaciones anuales por la empresa aprobado por cada jefatura.	Jefe de área.
Plan de vacaciones anuales por la empresa aprobado por cada jefatura.	Análisis del plan de vacaciones por área de acuerdo a la planificación de producción de la empresa.	Informe del plan de vacaciones presentado por cada jefatura.	Jefe de talento humano
Informe del plan de vacaciones presentado por cada jefatura.	Presentación del plan de vacaciones anual de la empresa a la gerencia.	Aprobación del plan de vacaciones anual de la empresa por el gerente.	Jefe de talento humano

Aprobación del plan de vacaciones anual de la empresa por el gerente.	Aplicación del anual de la empresa.	Control de vacaciones de manera mensual para el personal.	Jefe de talento humano
Control de vacaciones de manera mensual para el personal.	Replanificaciones de vacaciones en caso de necesidades de la empresa.	Replanificaciones aprobadas.	Jefe de talento humano y jefe de cada área.
Replanificaciones aprobadas.	Verificación y cumplimiento del plan y replanificaciones.	Personal con vacaciones anuales gozadas.	Jefe de talento humano y jefe de cada área.

Fuente: elaboración propia, 2023.

### 3.2.3. Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es el siguiente:

Tabla 6. Proceso de reclutamiento.

Entrada	Proceso	Salida	Responsable
Evaluaciones de desempeño del personal.	Se analizan las evaluaciones anuales de desempeño para identificar las necesidades de formación del personal.	Informe de análisis por área de evaluación de desempeño.	Jefe de talento humano
Informe de análisis por área de evaluación de desempeño.	Elaboración del plan de formación anual por área de trabajo.	Plan de formación anual por área de trabajo enviado a cada jefatura.	Jefe de talento humano
Plan de formación anual por área de trabajo enviado a cada jefatura.	Análisis de cada jefatura de las necesidades de formación para cada personal.	Informe de necesidades de formación y capacitaciones necesarias para cada personal	Jefe de talento humano y jefe de cada área.
Informe de necesidades de formación y capacitaciones necesarias para cada personal	Elaboración del plan anual de formación para toda la empresa.	Plan anual de formación para ser aprobado por el gerente.	Jefe de talento humano y gerente.
Plan anual de formación para ser aprobado por el gerente.	Aprobación del plan anual de formación y presupuesto.	Plan anual aprobado por la gerencia.	Jefe de talento humano y gerente.

Plan anual aprobado por la gerencia.	Búsqueda de cursos y talleres para cubrir la necesidad de formación de acuerdo al cronograma.	Ofertas de cursos y talleres entregados a talento humano.	Jefe de talento humano
Ofertas de cursos y talleres entregados a talento humano.	Aprobación de los curso y talleres por cada jefe de proceso.	Cursos aprobados para cada personal.	Jefe de área.
Cursos aprobados para cada personal.	Planificación y cronogramas de talleres al personal.	Informe y comunicación del curso a cada personal que se capacitará	Jefe de talento humano
Informe y comunicación del curso a cada personal que se capacitará	Asistencia del curso o taller a realizar por cada personal.	Certificado de asistencia o diploma del curso para ser entregado en talento humano.	Responsable de seguir el curso y jefe de área.
Certificado de asistencia o diploma del curso para ser entregado en talento humano.	Evaluación de taller y curso al personal por parte de cada jefatura.	Se evalúa los conocimientos adquiridos en los talleres por medio de evaluaciones que realizan las jefaturas.	Responsable de seguir el curso y jefe de área.
Evaluaciones de cursos.	Análisis final de satisfacción del curso y de conocimientos adquiridos.	Resultado final del curso y aplicación en la empresa.	Jefe de talento humano

Fuente: elaboración propia, 2023.

### 3.2.4. Plan de acción para los procesos

A continuación, se puede identificar algunas acciones de mejora que se propone a la empresa para el mejoramiento de sus procesos:

Tabla 7. Plan de mejora

Proceso	Actividad	Responsable	Tiempo	Prioridad
Reclutamiento y selección	Implementar un procedimiento escrito para el proceso de selección y comunicar a todas las jefaturas.	Jefe de talento humano y gerente	1 mes	Alta
Reclutamiento y selección	Adquirir un sistema de búsqueda de empleo para la empresa.	Jefe de talento humano y gerente	3 meses	Media
Reclutamiento y selección	Realizar encuestas de clima laboral y satisfacción de personal.	Jefe de talento humano y gerente	6 meses	Baja

Vacaciones del personal	Crear un plan de vacaciones adaptado a la planificación de producción de la empresa.	Jefe de talento humano y gerente	1 mes	Alta
Vacaciones del personal	Crear un listado de back ups para los puestos de trabajo de la empresa.	Jefe de talento humano y gerente	3 meses	Media
Vacaciones del personal	Contratar nuevo personal de apoyo para los puestos claves de trabajo y que puedan cubrir sus funciones mientras gozan de vacaciones.	Jefe de talento humano y gerente	6 meses	Baja
Capacitación anual	Generar entrevistas con cada personal de la empresa para identificar sus necesidades de formación.	Jefe de talento humano y gerente	1 mes	Alta
Capacitación anual	Crear alianzas con empresas para brindar cursos personalizados.	Jefe de talento humano y gerente	3 meses	Media
Capacitación anual	Evaluar permanentemente los cursos y talleres a realizar.	Jefe de talento humano y gerente	6 meses	Baja

Fuente: elaboración propia, 2023.

#### 4. Discusión y conclusiones

La alta rotación de empleados es una amenaza inmediata para cualquier empresa debido a los enormes costos financieros y las consecuencias negativas que conlleva. De igual manera al no tener un plan de vacaciones y un plan de capacitación adecuado puede generar conflictos en el personal y que sus condiciones de trabajo no sean las más óptimas. Estos problemas representan un malestar directo a los trabajadores y también retrasan los procesos internos de la empresa.

La empresa FAME S.A. tiene un sistema sólido de procesos y mejora pero los principales problemas identificados pueden representar una amenaza futura para la organización por lo que es necesario mejorar las actividades internas y crear acciones de mejora para la institución.

Dentro del objetivo general propuesto de analizar la gestión del Área de Talento Humano en la empresa FAME S.A de Sangolquí, año 2022. En este proceso se realizaron entrevista al gerente y personal de talento humano de la empresa para identificar los procesos y problemas que se tienen en la gestión del talento humano. Entre los problemas identificados destacan la falta de programas y planes para que el personal pueda optar por sus vacaciones, la falta de cumplimiento del plan de capacitación y la alta rotación del personal generan dificultades internas y traen consecuencias de perdidas para la empresa.

En la sección de Resultados, se cumplió con el objetivo específico de describir el proceso de gestión de talento humano de la empresa FAME S.A donde se analizaron los procesos de reclutamiento, selección, vacaciones y capacitación en la empresa donde se detallan las entradas, procesos, salidas y responsables de cada actividad. Se desarrollaron los procesos internos mencionados donde se trabajo directamente con el responsable del área de talento humano. Estos procesos son los que internamente se generan, pero existen problemas ya que no se ejecutan completamente.

Se cumplió con el objetivo específico de determinar la causa de los problemas que presenta el área de talento humano de la empresa. Esto se determinó por medio de las entrevistas de trabajo al personal de gerente y jefe de talento humano donde se identificó que los principales problemas son en cumplir el plan de vacaciones, cumplir el proceso de selección y reclutamiento y aplicar el plan anual de capacitación en la empresa.

En cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección, se pudo determinar que el mapa de este proceso es bien específico y claro, sin embargo, la causa del problema radica en la forma de su ejecución. Al momento del Reclutamiento se debe tener en cuenta que las posiciones más críticas son las posiciones operativas, por lo tanto, es importante explotar el uso de redes sociales para la socialización de las ofertas laborales ya que es el medio más utilizado en la actualidad para buscar empleo. Sin desestimar lo anterior, también es importante continuar con el sistema tradicional de buscar candidatos a través de referidos ya que es un sistema que es muy efectivo en este tipo de requerimientos de personal a nivel operativo.

El proceso de planificación de Vacaciones del personal tiene una gran relación con el proceso de Reclutamiento y Selección, ya que es necesario tener un listado de empleados eventuales que puedan servir de back ups en caso de temporadas altas o aumento de la demanda de la empresa. No sirve de mucho tener un buen proceso de planificación de vacaciones si no se cuenta con el personal que pueda cubrir las posiciones.

En cuanto al proceso de Capacitación, está de más indicar la importancia que juega en la sostenibilidad de la empresa ya que la industria de confección en general requiere de mucha innovación además de que la maquinaria utilizada está también en constante innovación, por lo que, los conocimientos extensivos que tengamos hoy no nos asegura una ventaja competitiva el día de mañana ya que este mercado está en constante evolución. Pero para una correcta planificación, es necesario también a su vez, una correcta coordinación con el área de producción para que las capacitaciones sean ofrecidas en momentos claves de la producción que permitan la movilización del personal en el caso de las capacitaciones fuera de las instalaciones de la compañía.

Adicionalmente se determinó que una de las causas principales de los diferentes problemas identificados es por la gestión interna de la empresa y que los procesos no se cumplen en su totalidad. Los procesos de compras públicas son demorosos, el personal de cada área no colabora en los procesos de capacitación y la alta demanda de profesionales genera que la rotación sea muy elevada y que el personal se encuentre insatisfecho.

Se cumplió con el objetivo específico de proponer acciones de mejora para los procesos de gestión del área de talento humano. Se desarrolló un plan de mejora para la empresa con acciones que pueden implementarlas en su sistema de gestión. Para las acciones de mejora se trabajó directamente con el responsable del área para identificar que mejoras pueden ejecutarse y como controlar cada uno de los procesos internos. Estas actividades fueron acogidas por la empresa e incluso generaron planes internos de cumplimiento para su control y mejora continua.

## **Bibliografía**

Alles, M. (2018). Dirección y Estrategias de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Editorial Granica. México.

- Alles, M. (2008). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Editorial Granica. México.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Davis K., Newstron W. *Comportamiento Humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. Undécima edición. Año 2002. Página 253.
- Gillezeau (2001). *La Cultura Organizacional en el Desarrollo de Empresas Inteligentes*. Tesis de postgrado. URBE. Maracaibo. Goleman. (2006). *La organización de las empresas*. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana
- López, Á. , «Capital humano, práctica de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas?», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* [en línea], 2018, vol. 17, no. 2, pp. 157-160. Disponible en: <<http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2725334.pdf>>
- Mejía, Giraldo, Armando, Bravo-Castillo, Mario, & Montoya-Serrano, Arturo. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado en 18 de mayo de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002&lng=es&tlng=es).
- Dolan, S., Schuler, R., y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw Hill.
- Hill, C., y Jones, G. (2009). *Administración estratégica*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Jaramillo, O. (2005). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopymes de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Revista Pensamiento y Gestión* (Barranquilla-Colombia:Universidad del Norte), (18), 103-37.
- Liquidano, M. C. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano: sus competencias y la relación con la administración de recursos humanos*. *Contaduría y Administración*, (220).
- Pfeffer, J. (1996). *Lo que las empresas efectivas hacen con el personal: ventaja competitiva a través de la gente*. México: Mc Graw-Hill.