



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION POSTGRADOS Y AUTOEVALUACION

Tema:

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DE MARCO'S.

Tema de investigación previo a la obtención del título de:

**DIPLOMA SUPERIOR EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**

**LINEA DE INVESTIGACION:**

**GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

**Autor:** MARIA CRISTINA SALAZAR ALVAREZ

**Director:** Dr. Carlos Mejía

Nº de ingreso: 006551  
Precio: \$80.00  
canje: Donación:  Compra:  
Fecha de factura:  
Fecha de ingreso: 14/11/2011

Ambato – Ecuador

Noviembre – 2011

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION, POSTGRADOS Y**

**AUTOEVALUACION**

**HOJA DE APROBACION**

**TEMA:**

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA MEJORAR  
EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA LÁCTEOS DE MARCO'S.

**LINEA DE INVESTIGACION:**

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

**Autor:**

MARIA CRISTINA SALAZAR ALVAREZ

Carlos Mejía, Dr.

DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACION

f. 

Telmo Viteri, Ing.

JEFE DEL DIPA

f. 

Hugo Villarroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PROCURADOR PUCESA

f. 

**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD  
Y RESPONSABILIDAD**

Yo, María Cristina Salazar Alvarez portador de la cédula de ciudadanía No.171773469-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Diploma Superior en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



María Cristina Salazar Alvarez

171773469-1

## **RESUMEN**

El departamento de recursos humanos comprende varias actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización que representa la mayor inversión por lo que el propósito de esta investigación es la creación de un departamento de recursos humanos para la empresa lácteos de Marcos, logrando obtener un adecuado funcionamiento en los procesos.

Para el funcionamiento de la misma se requieren recursos materiales, financieros administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores complejos y coyunturales como la impronta oportuna de que invertir en recurso humano es innecesario y costoso por lo que no existe un sistema de integración evaluación, control y capacitación.

## **ABSTRACT**

The department of human resources is in charge of several activities aimed to obtain and to coordinate the human resources of an organization which represents the biggest investment. Therefore, the purpose of this investigation is the creation of a department of human resources for Marcos' dairy company, being able to obtain an appropriate operation in the processes.

For its operation we require material, administrative and human resources. Although it depends on some complex factors as the on time printing of the situation that instrument in human resources is unnecessary and expensive because there isn't a system of integration, evaluation, control and training.

**TABLA DE CONTENIDOS**

Portada	I
Hoja de aprobación	II
Declaración de autenticidad	III
Resumen	IV
Abstract	V
Tabla de contenidos	VI
<b>Capítulo I</b>	
Tema	1
Planteamiento del problema	1
Contextualización	2
Definición del problema	3
Formulación del problema	4
Delimitación del objeto de investigación	4
Justificación	5
Objetivos	6
<b>Capítulo II</b>	
Marco teórico	7
Antecedentes investigativos	7
Fundamentación filosófica	7
Fundamentación legal	7

Fundamentación teórica	8
La empresa	8
Antecedentes de la empresa	8
Misión	8
Visión	8
Objetivos de la empresa	8
Estructura de la empresa	9
Organigrama estructural lacteos de marco's	9
Recursos humanos	10
Subsistemas de los recursos humanos	10
Análisis y diseño del puesto de trabajo	10
Tareas principales del análisis del puesto de trabajo	11
Pasos del análisis del puesto de trabajo	12
Selección del personal	13
Relación de la selección con los procesos de gestión de RRHH	14
Información para la selección de personal	14
Supervisión del personal	16
Elementos de la supervisión	17
Motivación	19
Salud e higiene en el trabajo	20
Funciones del departamento de recursos humanos	21

Funciones de gerente de recursos humanos	23
Organigramas	24
Tipos de organigramas	25
<b>Capítulo III</b>	
Metodología	31
Modalidad de la investigación	31
Tipos de investigación	31
Población y muestra.	32
Técnicas e instrumentos	32
Procedimientos y análisis	32
Análisis e interpretación de resultados	33
<b>Capítulo IV</b>	
Propuesta	42
Tema	42
Introducción	42
Objetivo	42
Justificación	42
Estructura propuesta	43
Organigrama funcional propuesto	44
Funciones del departamento de RRHH	64
Funciones del jefe de RRHH	65

**Capítulo V**

Conclusiones	66
Recomendaciones	67
Bibliografía	68
Anexos	68

# **CAPÍTULO I**

## **1. Problema de investigación**

### **1.1. Tema**

Creación del departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en Lácteos de Marco's.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Lácteos de Marcos es una empresa que se dedica a la elaboración de productos lácteos, es un empresa familiar, inicia su actividad en el año 1994 con un sistema de trabajo netamente casero y con producción exclusiva de yogurt, con el tiempo fue renovando hasta que en el año 2000 arrancan en la planta de producción actual con una infraestructura apropiada y con altos niveles de producción.

En el año 2003 se inicia la producción de leche pasteurizada y homogenizada paralelamente se incorpora técnicos y profesionales acorde a las necesidades tanto en la parte de producción, administración, mantenimiento y ventas.

La inadecuada gestión del talento humano en la empresa enfrenta diversas exigencias por lo que se ve en la necesidad de crear un departamento de recursos humanos, la falta de un responsable para la administración del mismo ha generado grandes inconvenientes.

La poca importancia que le ha dado a este departamento por la administración empírica que ha llevado ha generado en la empresa desmotivación en los empleados, logrando que el trabajo sea hecho de manera rutinaria y sin poner el debido interés en cada una de sus actividades, la duplicidad de funciones en el departamento ocasiona permanentes conflictos entre empleados no solo del área de producción sino también en las áreas restantes, al no contar con una definida estructura causando en la empresa pérdidas tanto de recursos como de tiempo.

La falta de un departamento de Recursos Humanos afecta el desempeño laboral en lácteos de Marco's.



### 1.3 Contextualización

#### Análisis macro

El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución, es por eso que se lo ha considerado como uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Esto ha hecho que sean puestos de los mejor remunerados y con mayor rotación, debidos en gran parte a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales. La organización de nuestra vida, es cada vez más compleja y estamos involucrados a cambios drásticos dentro del mundo empresarial, la sociedad ha evolucionado y presenta comportamientos humanos de difícil comprensión y control debido a un ambiente presionante, complejo, innovador por el mismo avance de la inversión y el poder de la propia humanidad y por ello se ha buscado enfrentar a la nueva ecología del trabajo con elementos tecnológicos mediante la administración de recursos humanos, que con nuevos enfoques priorice la administración de personas y no de las cosas, preocupándose de un nuevo estilo de vida y espíritu nuevo de trabajo, para que estos potenciales humanos administren los recursos organizacionales.

## **Análisis meso**

En la provincia de Tungurahua, las empresas están creando el departamento de recursos humanos aprovechando los avances tecnológicos, los sistemas computarizados y la automatización de los procesos. Simplifica en la medida de lo posible los formalismos y procesos burocráticos. Las formas y documentos que sean simples y en un lenguaje claro y sencillo.

## **Análisis micro**

En Lácteos de Marco's se realizó la observación directa, se logró detectar que a pesar que en lácteos de marcos se encuentra en una buena posición en el mercado, no cuenta con un departamento de recursos humanos, lo cual ha causado fallas a nivel de la funcionabilidad de la misma.

El despilfarro de recursos materiales, económicos, tecnológicos, humanos en el clima laboral y social afecta el proceso evolutivo de la empresa; estudiar estas falencias y tomarlo como oportunidad de cambio para mejorar el desempeño constituye el pilar fundamental de este trabajo.

Todas estas razones que se han expuesto son suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de un proyecto que permita mejorar la calidad de vida y de servicios que presta Lácteos de Marco's para así mejorar su talento humano, a través de un departamento que ofrezca todas las garantías para sus empleados y su mercado meta.

### **1.4 Definición del problema**

Es evidente que el mundo de los negocios ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los "stocks" y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa.

A activos intangibles se les denomina Capital Humano y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa; por ello la necesidad de crear un departamento de recursos humanos en Lácteos de Marco's.

### **1.5. Preguntas básicas**

1. ¿Cómo afecta la falta de un departamento de recursos humanos en Lácteos de Marco's?
2. ¿Existe desmotivación en los empleados de la empresa?
3. ¿Existe un manual de funciones que identifique las responsabilidades y deberes de los empleados?
4. ¿Existe planes de carrera para mejorar el nivel de vida de sus empleados dentro de la empresa?

### **1.6. Formulación del problema**

¿Cómo afecta la falta de un departamento de recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral en Lácteos de Marco's?

### **1.7. Delimitación del objeto de investigación**

#### **1.7.1. Delimitación del problema**

Campo: Administrativo  
Área: Organizacional  
Aspecto: Recursos Humanos

### **1.7.2. Delimitación espacial**

El desarrollo de la presente investigación se realizó en las oficinas de Lácteos de Marco's, en la provincia de Tungurahua, cantón Píllaro, su gerente general Ing. Marco Proaño, la empresa se encuentra ubicada en el barrio la primavera.

### **1.7.3. Delimitación temporal**

El presente trabajo de investigación se efectuó desde el 1 de agosto al 30 de noviembre del 2011.

## **1.8. Justificación**

El modelo de transformación para Lácteos de Marco's, debe estar provisto de la suficiente capacitación, formación y cambio de mentalidad en dueños empleados y clientes, para lograr ser más objetivos y generar un crecimiento económico. De esta manera se lograra que en la empresa existan planes de carrera para sus empleados motivándolos llevar a la empresa al éxito.

La nueva estructura será una herramienta que permita a mediano y largo plazo traiga mejora continua dentro de la empresa puesto que la falta de acciones de esta administración empírica no proporcionara protección a los empleados.

La puesta en marcha de este proyecto permitirá mejorar el nivel de gestión de los dueños y empleados de la empresa.

Con la creación de un departamento de recursos humanos el gerente de Lácteos de Marcos lograra una correcta toma de decisiones, y de esta manera obtendrá los resultados esperados.

Con un organigrama de funciones la empresa lograra que sus empleados tengan definidos las actividades, y la duplicidad de funciones desaparecerá, logrando así el ahorro de tiempo y recursos.

## **1.9. Objetivos**

### **1.9.1. Objetivo general**

Elaborar la estructura orgánico y funcional para la creación de la unidad de recursos humanos y mejorar la gestión y administración del talento humano.

### **1.9.2. Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la gestión administrativa de la empresa.
2. Analizar la forma como se dirige al talento humano en la empresa.
3. Definir la estructura y las actividades que corresponden a la unidad y al responsable de la gestión del talento humano.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

En base a proyectos de investigación de tesis realizadas por los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas de la PUCESA, los cuales reposan en la biblioteca de la universidad, se reviso la bibliografía de: “Creación del departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento del desempeño laboral en del recurso humano en la empresa “Gamus”, cuya autora es la ingeniera Miranda Acosta Ana María, con fecha febrero del 2010, de la cual se desprende como conclusión que “La institución presenta escasas oportunidades de capacitación, de formación o desarrollo, para el recurso humano. Además de contar con la insatisfacción del personal, en cuanto a la remuneración ofrecida a éste.”.

#### **2.2. Fundamentación filosófica**

“Los cambios tecnológicos, economías y sociales están provocando que las organizaciones dependan cada vez mas de los recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos”. (Lloyd Baird e IlanMeshoulam).

#### **2.3. Fundamentación legal**

La empresa lácteos de Marco’s está enmarcada bajo las siguientes leyes que regulan el total desenvolvimiento de la empresa siendo estas las siguientes:

Código de Trabajo

Ley del Artesano

Normas y Reglamento del IESS

## **2.3. Fundamentación teórica**

### **2.3.1 La empresa**

#### **2.3.1.1 Antecedentes de la empresa**

Lácteos de Marcos es una empresa que se dedica a la elaboración de productos lácteos, es un empresa familiar, inicia su actividad en 1994 con un sistema de trabajo netamente casero y con producción exclusiva de yogurt, con el tiempo fue renovando hasta que en el año 2000 arrancan en la planta de producción actual con una infraestructura apropiada y con altos niveles de producción. En al año 2003 se inicia la producción de leche pasteurizada y homogenizada paralelamente se incorpora técnicos y profesionales acorde a las necesidades tanto en la parte de producción, administración, mantenimiento y ventas.

#### **2.3.1.2 Misión**

Ser una organización sostenible de pequeños productores y productoras ganaderas con enfoque empresarial que presta servicios de comercialización, ofertando al mercado productos de calidad.

#### **2.3.1.2 Visión**

Ser la primera empresa auto sostenible de pequeños productores ganaderas en el 2011 dando un producto y servicio de calidad, entregado con responsabilidad.

#### **2.3.1.3 Objetivos de la empresa**

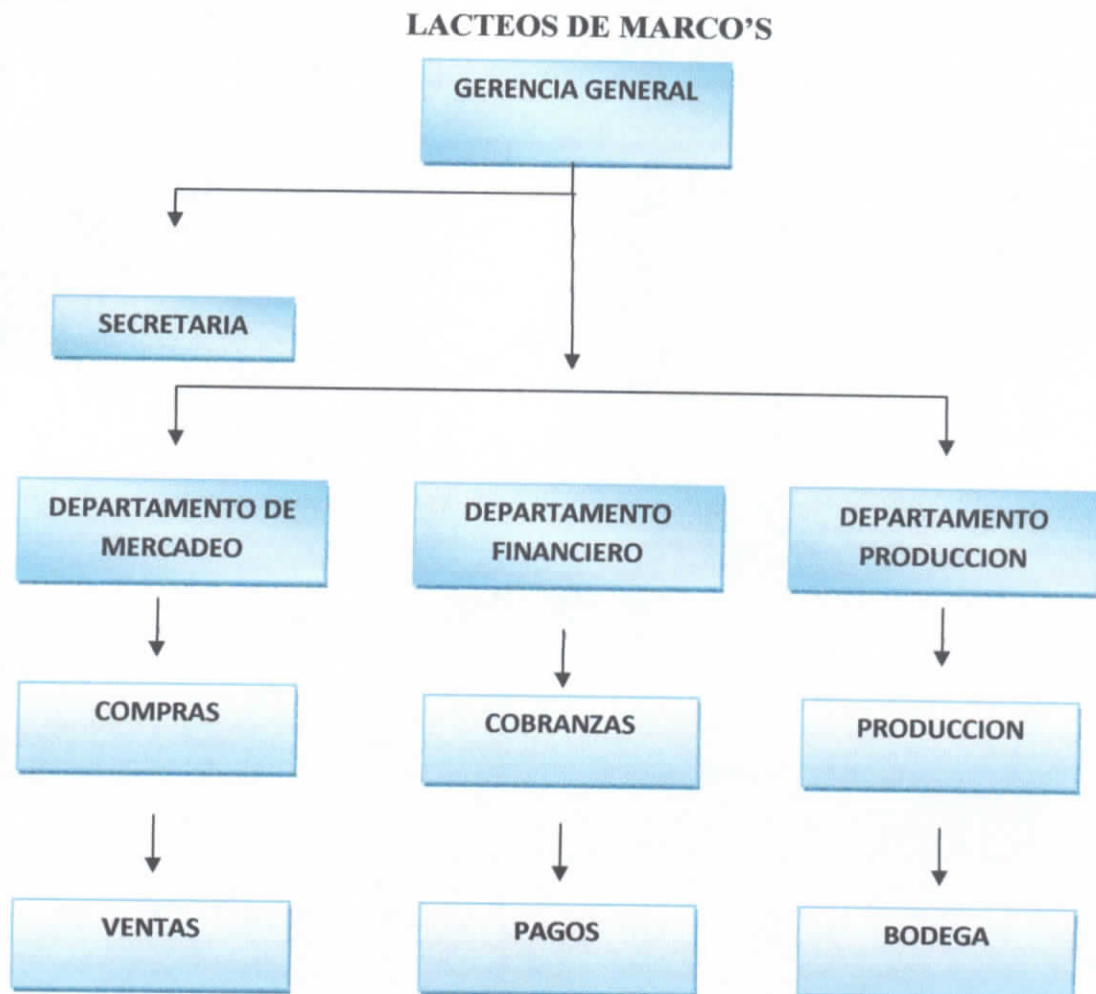
- Producir productos lácteos en base a leche proveniente de vacas sanas (\*) y mantener en el tiempo la materia prima libre de TUBERCULOSIS para lograr competencia a nivel nacional asesorando a los proveedores en la sanidad de los animales.

- Llegar al consumidor con producto propio y bajo número de intermediarios asegurando un precio bajo al promedio del mercado.
- Introducir en el mercado la marca y que esta sea sinónimo de calidad y responsabilidad.

#### 2.3.2.4 Estructura de la empresa

La empresa en la actualidad cuenta con un organigrama estructural el mismo que ayuda a identificar las áreas de la misma mejorando así su desempeño.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### **2.3.2. Recursos humanos**

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

"En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes.

#### **2.3.2.1 Subsistemas de los recursos humanos**

Los subsistemas que conforman al Sistema de Gerencia de Recursos Humanos, interactúan entre sí, para conseguir el objetivo común que todos persiguen, que es, el de ser el Sistema de Gerencia de Recursos Humanos que optimice la gestión en la empresa Lácteos de Marco's.

#### **2.3.2.2 Análisis y diseño del puesto de trabajo**

Con el análisis del puesto de trabajo deberán quedar perfectamente definidas las características y demandas de trabajo, tanto desde el punto de vista técnico como humano. Sabremos con el análisis qué se hace, cómo se hace y en qué condiciones.

Lo que se pretende con el diseño de puestos de trabajo es desarrollar unas asignaciones de trabajo que satisfagan a la organización y la tecnología, y que cumplan con los requisitos personales del trabajador.

Es necesario validar los métodos y técnicas que se emplean para tomar decisiones de contratación de personal. Así mismo es importante porque proporciona la base para el establecimiento o reevaluación de temas que son claves para la empresa u organización, así como ayuda a decidir la forma como deberían agruparse los

trabajos en puestos y grupo de puestos es decir la estructura misma de los puestos de trabajo, la estructura y jerarquía.

### **2.3.2.3 Tareas principales del análisis del puesto de trabajo**

Cuestiones claves que deben considerarse en el análisis de puesto de trabajo.- se debe reconocer la importancia que el diseño de puestos de trabajo tiene sobre la satisfacción del individuo, su motivación y sus niveles de rendimiento.

El análisis de puestos de trabajo nos permiten conocer tres aspectos claves en el diseño de puestos de trabajo tales como:

- Características
- Responsabilidades
- Propósitos

**Características.-** el diseño de puestos de trabajo debe abarcar características esenciales, las mismas que se detallan a continuación:

- Variedad de habilidades.- un puesto requiere que se lleven a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de las personas.
- Significado del puesto.- grado en el que el puesto tienen una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del entorno general.
- Identidad del puesto.- se requiere hacer en su totalidad un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el fin, con un resultado tangible.
- Autonomía.- debe un puesto de trabajo proporcionar libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo, así como también decidir los procedimientos mediante los cuales llevara a cabo.
- Retroalimentación del puesto.- las actividades que requiere el puesto de trabajo deben aportar a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

Es muy importante de estas características es su relación con los resultados del trabajo. Los elementos físicos del puesto de trabajo ayudan por sí mismos a determinar quién puede desempeñarlo.

**Responsabilidades.**- las actividades y comportamientos concretos que constituyen el puesto de trabajo se denominan responsabilidades, los empleados pueden comportarse de forma distinta al desempeñar una responsabilidad, las responsabilidades suelen derivarse por lo general del análisis del puesto de trabajo.

**Propósitos.**- el diseño de un puesto de trabajo cuyo fin sea contribuir solamente con una pequeña parte de la empresa será muy diferente de aquel cuyo fin sea contribuir en gran parte con la totalidad de la empresa. El primero se diseña a partir de segmentos pequeños y simples, con la identidad del puesto de trabajo y variedad de habilidades.; y el segundo se diseña a partir de segmentos más grandes y complejos, con una mayor identidad del puesto de trabajo respecto del producto final de la organización.

#### **2.3.2.4 Pasos del análisis del puesto de trabajo**

El proceso para el análisis del puesto de trabajo comprende los pasos siguientes:

- Identificar el puesto dentro de la empresa.- estas actividades tiene como fin determinar los puestos que a juicio del empresario se deban crear para el completo funcionamiento de la empresa.
- Preparar un cuestionario pertinente al puesto.- en esta fase se identifican las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles del desempeño necesarios en un puesto de trabajo específico. La información sobre el análisis de puestos de trabajo es crucial porque comunica a los empresarios que deberes y responsabilidades se asocian a cada puesto, información que les será de utilidad para evaluar el rendimiento de los empleados.

- Recolectar la información.- al recolectar la información debemos recabar:
- actividades del puesto.- tareas reales del trabajo, tales como limpiar, revisar, transportar entre otros.
- Comportamiento humano.- conocimientos y habilidades necesarias para el puesto de trabajo, como, educación, capacitación, experiencia laboral, entre otras. Atributos personales tales como, aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, entre otros.
- Maquinas, herramientas, equipos auxiliares.- productos fabricados, materiales procesados, conocimientos que se manejan o se aplican y los servicios proporcionados.
- Analizar la información recolectada.- busca resultados en la recolección de la información.
- Tomar las decisiones correspondientes.- selecciona la persona idóneo para ocupar el puesto de trabajo.

### **2.3.2.5 Selección del personal**

Los procedimientos de selección y ubicación del personal constituyen una parte esencial de las actividades que se desarrollan en las empresas, en tanto que les proporcionan al personal que labora en ellas.

Esta selección llevada en forma eficaz permite alcanzar tres criterios:

1. Relación con la contribución de alcanzar los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que la empresa u organización pueda alcanzar sus objetivos.
2. Asegurarse que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable en función de los resultados esperados en ella.
3. Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que satisfaga tanto los intereses de la organización como los del individuo.

Para cumplir eficazmente estos fines, las actividades de selección deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.

La calidad en el reclutamiento condiciona la eficacia potencial de las actividades de selección y ubicación.

### **2.3.2.6 Relación de la selección con los procesos de gestión de recursos humanos**

La planificación de los recursos humanos también puede facilitar las decisiones de selección de personal que tome la organización, mediante la previsión del momento y el número de personas que deben incorporarse. La evaluación del rendimiento sirve de criterio para determinar la utilidad predictiva y económica de los procedimientos de selección el equilibrio entre seleccionar a la persona adecuada, gira en torno a los costos y el tiempo. Mediante el reclutamiento no se obtiene un conjunto adecuado de candidatos preparados, se puede tomar la decisión de contratar personas poco calificadas y formarlas.

### **2.3.2.7 Información para la selección de personal**

A fin de garantizar que la información recogida durante la selección sea eficaz, se requiere contar con información clara y precisa sobre tres parámetros, los cuales representan la esencia del proceso de selección:

- El contexto de la organización
- El contexto del puesto de trabajo
- El contexto del candidato al puesto de trabajo

El contexto de la empresa u organización.- se requiere contar con información necesaria sobre el contexto de la empresa u organización para efectuar eficazmente la selección del personal.

**Estrategia.-** determina el tipo de personas que necesitaremos, la opción de la estrategia de la empresa no es independiente de las personas, los conocimientos y capacidades para el desarrollo de la estrategia de la empresa deberán servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo.

La importancia que tiene la empresa es comunicar a los candidatos las características de la organización, a fin de que estos puedan determinar si se adecuan a sus preferencias, intereses y rasgos de personalidad.

El contexto del puesto de trabajo.- para que los candidatos a u puesto de trabajo pueda elegir de forma realista, deben conocer las condición es bajo las cuales se llevara a cabo el trabajo. Facilita a los candidatos una copia del análisis del puesto de trabajo que solicitan. De este análisis se obtienen información sobre los requisitos del puesto de trabajo, de sus exigencias o especificaciones, lo que permite a los candidatos decidir si estas características satisfacen sus pretensiones.

Para ayudar a elegir el puesto de trabajo y esperar su rendimiento adecuado, una vez efectuada la contratación, es conveniente transmitir los criterios del rendimiento, así mismo como todas aquellas expectativas que se relacionan con el puesto.

**El candidato al puesto.-** en general, se estima que un 50% de la información pertinente sobre las posibilidades de un candidato de tener éxito provienen directamente del mismo.

El tipo de información que suele obtenerse sobre una persona es la relativa a sus conocimientos, habilidades, aptitudes, preferencias, intereses y rasgos de personalidad.

En las empresas que tienen un historial deficiente de éxitos en la contratación, el problema se relaciona generalmente con el hecho de que evitan, eluden o se niegan a definir en términos de comportamientos o d resultados que es exactamente lo que desean que haga el candidato en el trabajo.

### **2.3.2.8 Supervisión y apoyo al personal**

Guía, apoyo y asistencia al personal

Para cumplir con las responsabilidades a largo plazo y las actividades diarias, el personal requiere del apoyo directo de la supervisión.

Las instrucciones, sesiones de capacitaciones, normas y procedimientos escritos son suficientes. Estos son buenos métodos para comunicar los que se requiere hacer y cómo hacerlo, pero de manera simultánea es muy importante el contacto personal, directo y periódico con el equipo de trabajo sobre una base regular.

cómo hacerlo, pero de manera simultánea es muy importante el contacto personal, directo y periódico con el equipo de trabajo sobre una base regular.

Dicho contacto es esencial por dos motivos:

1. Descubrirlo que realmente está pasando, en todos los aspectos de trabajo, particularmente aquellos que nunca consideran las estadísticas.
2. Renovar el entusiasmo del personal por el trabajo que realiza.

El contacto personal es necesario para asegurar el funcionamiento efectivo del programa y para mantener la motivación y dedicación del personal.

El propósito de la supervisión es guiar, apoyar y asistir al personal en todos los niveles de una organización para un buen desempeño en la ejecución de sus tareas.

### **2.3.2.9 Supervisión del personal**

La tarea de supervisar personal ha cambiado mucho a través del tiempo. La supervisión es una labor que determina las medidas correctivas necesarias para evitar la repetición de errores y problemas encontrados en el trabajo de los empleados.

**Funciones de la supervisión.-** la función principal del supervisor es apoyar al personal a desempeñar mejor su trabajo, ayudándole en lo siguiente:

- Identificar el puesto dentro de la empresa
  - Orientación y capacitación
  - Asistencia con recursos y suministros
  - Apoyo, estímulo y preocupación por sus derechos
  - Seguimiento y evaluación
1. La función del supervisor es resolver problemas, apoyar a los empleados y no ser un censor que siempre los critica. Los empleados tienen que sentirse bien al verlo y no buscar razones para ausentarse cuando se realicen las visitas.

2. Los supervisores, en todos los niveles y en todas las sesiones de la organización, tienen un número de funciones básicas, que incluyen:
3. Establecer objetivos de desempeño, quien no son las actividades que un empleador debe realizar a cierto plazo, en forma participativa para que cada uno sepa lo que se espera de él.
4. Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.
5. Tener un contacto regular con el personal mediante sesiones de supervisión para motivar y dar retroalimentación, solucionar problemas y proporcionar orientación asistencia y apoyo.
6. Diseñar un sistema de supervisión que incluya un plan de sesiones de supervisión con temas específicos para supervisar durante cada sesión.
7. Preparar un calendario de supervisión que muestre la fecha y la hora de cada sesión de supervisión y señalar los temas a tratar. Este debe actualizarse periódicamente.
8. Realizar, con regularidad evaluaciones del desempeño para revisar el trabajo anterior de un empleado y asegurar que se cumpla con los objetivos propuestos.

#### **2.3.2.10 Elementos de la supervisión**

- La base de la supervisión son las sesiones de supervisión, esto es cuando el supervisor se reúne con uno o más empleados para revisar el trabajo que se ha hecho y planear el trabajo de los siguientes meses.
- Las visitas de supervisión al personal que trabaja en diferentes localidades, permiten revisar el trabajo realizado durante un periodo más largo.
- Proporciona una supervisión efectiva.- compartir puede tener puntos de vista que llevaran a mejores decisiones, informales que el supervisor confía en la autodisciplina y dedicación de los empleados.

- Respetar al personal y sus contribuciones.- ellos pueden tener puntos de vista que llevarán a mejores decisiones. Informales que el supervisor confía en la autodisciplina y dedicación de los empleados.
- Conversar de una manera informal con el personal.- esto ayuda a conocer puntos de vista y sus opiniones sin preguntas directas.
- Aun cuando no esté de acuerdo con alguna opinión del personal es importante comprender su punto de vista ya que esto facilita una buena supervisión.
- Identificar temas de los cuales el personal les gustaría comprometerse.- siempre que sea posible, tener en cuenta sus ideas, sugerencias y deseos. Los empleados trabajan mejor en tareas que ellos mismos ayudaran a decidir y planear.
- Alentar al personal para que haga sugerencias para la agenda de las reuniones regulares de personal.- colocar una hoja de papel en la sección de avisos días antes de la reunión para que cualquier persona pueda escribir temas que le gustaría tratar.
- Una forma adicional de supervisión es la evaluación del desempeño laboral, que debe efectuarse con regularidad ya que permite saber si el empleado cumple con sus objetivos, que tan bien lleva a cabo sus tareas y que apoyo debe proporcionarle el supervisor; esta es la base más formal de la evaluación porque permite decidir aumentos o ascensos.

Reglas para supervisar al personal.- para supervisar con éxito deben tener presentes ciertas reglas básicas:

1. Determinar con claridad la labor del supervisor.- esto implica comunicar a los subordinados la razón básica de supervisarlos.

2. Definir los niveles de desempeño a exigirse.- es decir los niveles de trabajo que esperamos que los trabajadores logren.
3. Establecer las formas o métodos de supervisión.- el empleado debe saber desde el principio como se va a medir el desempeño y que se espera que haga o produzca (objetivos). Además, se deberán definir quien, como, donde, cuando se hará la supervisión.
4. Fijar los mecanismos de corrección.- hay que diseñar que se va hacer en caso de encontrarse diferencias entre lo que tenía que hacer y lo que hizo.
5. Enterrarse por la auto-supervisión.- el supervisor deberá adiestrar a los empleados para que ellos mismos detecten los fallos y puedan corregirlos, sin necesidad de ayuda.

#### **2.3.2.11 Motivación**

Cuando un colaborador es productivo y la organización toma nota de ello, se le retribuirá. Si la naturaleza, oportunidad y distribución de estas retribuciones son las adecuadas, las necesidades e impulsos originales del colaborador se verán satisfechos.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno en que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en que conducen su vida. Oavis Keith y JohnNeuwtram21 en su obra comportamiento humano en el trabajo, citan las investigaciones realizadas por McClelland, acerca de los impulsos de logro a saber:

**Motivación de logro.-** es el impulso que poseen ciertas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala de éxito.

**Motivación afiliativa.-** Es el impulso de relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre colaboradores motivados por el logro y colaboradores motivados por afiliación ilustra la influencia de ambos patrones en el comportamiento de las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus superiores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral.

**La motivación hacia la competencia.-** es el impulso de ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad.

Los colaboradores motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo.

Pero quizá el mayor beneficio sea que una mayor autonomía genera una mayor satisfacción laboral, de modo que en ocasiones también aumenta la productividad.

Con lo citado es necesario que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, tenga una visión moderna de la efectividad del Recurso Humano a través de políticas de incentivos como:

- Promocionar a los colaboradores en sus puestos de trabajo
- Proporcionales el apoyo necesario para que esos continúen sus estudios académicos de segundo, tercer y cuarto nivel
- Propiciar un clima de trabajo afectivo y solidario
- Crear incentivos económicos por el trabajo desempeñado
- Propiciar capacitación permanente a los colaboradores
- Y demás que creyeren convenientes.

#### **2.3.2.11 Salud e higiene en el trabajo**

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados

los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

### **2.3.3 Funciones del departamento de recursos humanos**

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.

- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo , ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas a que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización

### 2.3.4 Funciones del Gerente de Recursos Humanos

- La función del Gerente de Recursos Humanos puede englobar una importante diversidad de prácticas como tratar con temas de desempeño, resolver conflictos personales entre empleados, ocuparse de asuntos gremiales y legales, supervisar programas capacitación, entre muchos otros.
- El Gerente de Recursos Humanos actúa como un nexo entre los mandos y los empleados e inevitablemente se enfrentará a conflictos.
- Resolver los conflictos propios de la función requerirá de mucho entendimiento y capacidad para los distintos temas y sobretodo de la aplicación de principios éticos.
- Proporcionar a la empresa el personal adecuado y capacitado para los puestos que le sean requeridos, se debe de encargar de hacer las contrataciones del personal de nuevo ingreso de una manera clara para el nuevo empleado, la Gerencia de Recursos Humanos es la responsable de dar un seguimiento puntual y preciso al desarrollo de los empleados para ofrecer, en el momento necesario y si existe la posibilidad, un ascenso a la persona que por su trabajo se ha ganado una oportunidad.
- Debemos de recordar que dentro de la empresa el crecimiento no es una política es una realidad que debemos de promover. La Gerencia de Recursos Humanos es la encargada a través de sus áreas correspondientes de proporcionar la capacitación adecuada a todos los trabajadores, empleados y administrativos, de una manera clara y adecuada, la capacitación deberá de ser lo más novedosos porque buscamos, no solo empleados capaces, sino empleados a la vanguardia, los cursos de actualización y capacitación deberán de ser impartidos, en la medida de lo posible, por las personas más reconocidas en los temas o en el manejo de los aparatos.

- La Gerencia debe de buscar el permanente contacto con todas las áreas para conocer sus necesidades en cuanto a curso, talleres, dinámicas, etc., para ofrecer la mejor alternativa posible.
- La Gerencia de Recursos Humanos debe de proveer a la empresa, en todos sus niveles y áreas, la papelería adecuada para el control de los empleados de dichas áreas, de proporcionar sistemas rápidos, eficaces y seguros para el registro y control de las asistencias del personal, debe de preparar los movimientos necesarios para conceder las vacaciones de nuestros empleados, debe de enterar con claridad y rapidez a la Gerencia de Contabilidad la nómina de los empleados de la empresa para evitar retrasos al momento del pago, recordemos que nuestros empleados son los que nos mantienen en donde estamos.
- La Gerencia de Recursos Humanos a través de sus áreas correspondientes deberá de preparar los planes de contingencia necesarios para evitar que la producción se vea comprometida por vacaciones de los empleados permanentes, para esto deberá de contratar al personal adecuado y preparado de manera eventual, por lo tanto deberá de tener un control preciso de los registros.

### **2.3.5 Organigramas**

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos, en el presente artículo se plantea una clasificación basada en las clasificaciones de dos autores, con la finalidad de que el lector pueda tener una idea

más completa acerca de los diversos tipos de organigramas y de sus características generales.

### **2.3.5.1 Tipos de Organigramas**

**2.3.5.1.1. Por su naturaleza:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

**Micro administrativo:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

**Macro administrativo:** Involucran a más de una organización.

**Meso administrativo:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

**2.3.5.1.2. Por su finalidad:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

**Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público.

**Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional.

**Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización.

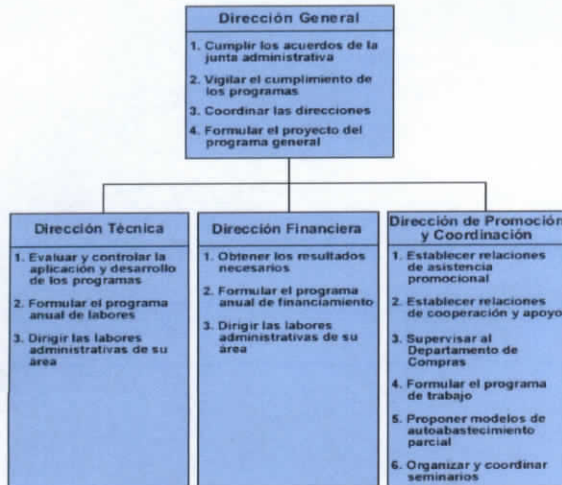
**Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

**2.3.5.1.3. Por su ámbito:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

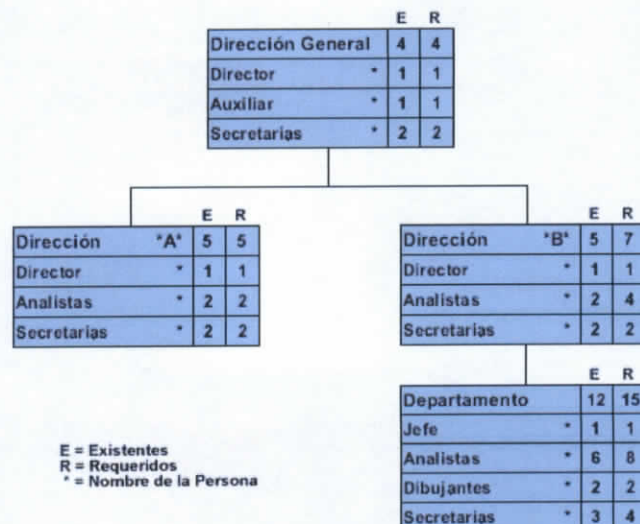
**Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.

**Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

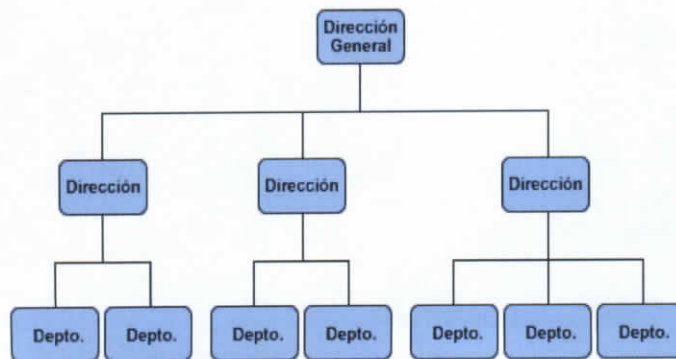
Ejemplo:



**De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada.

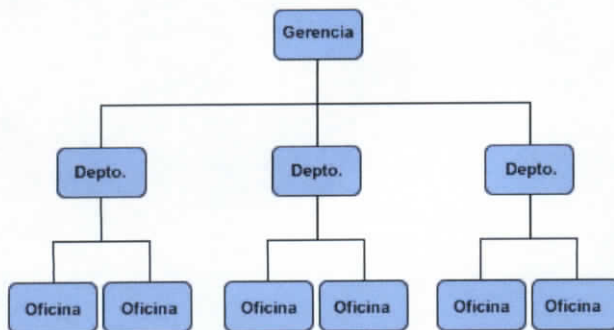


Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

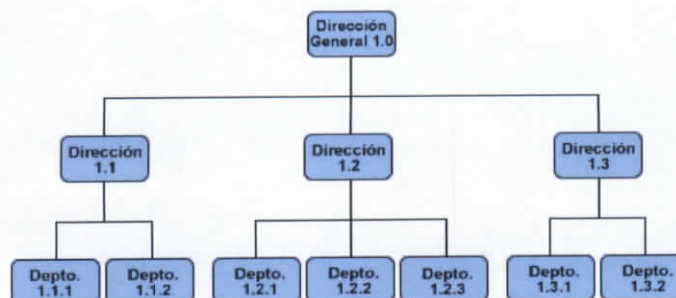
**Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

**2.3.5.1.4 Por su contenido:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

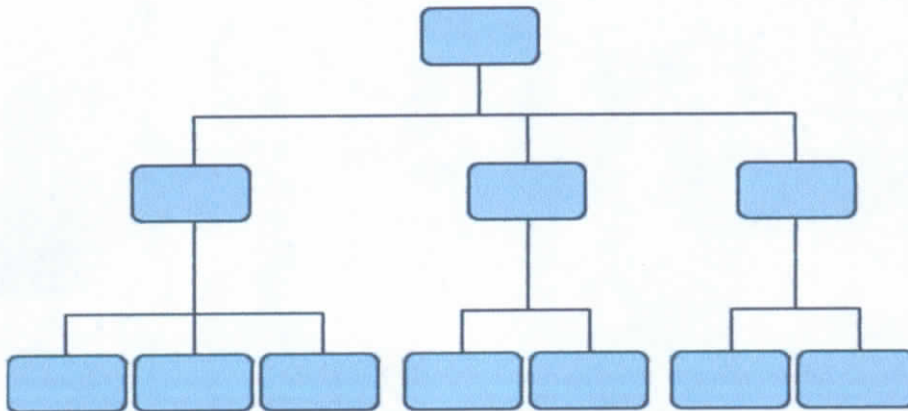
**Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

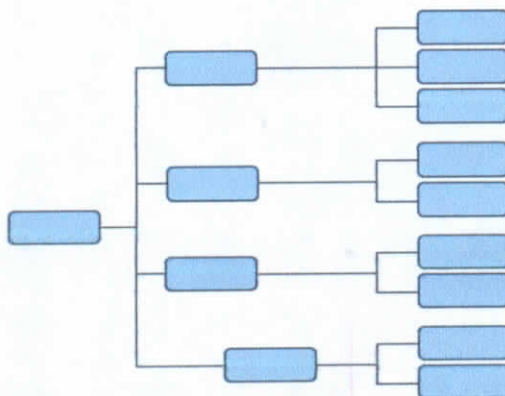
**2.3.5.1.2. Por su presentación o disposición grafica:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

**Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.



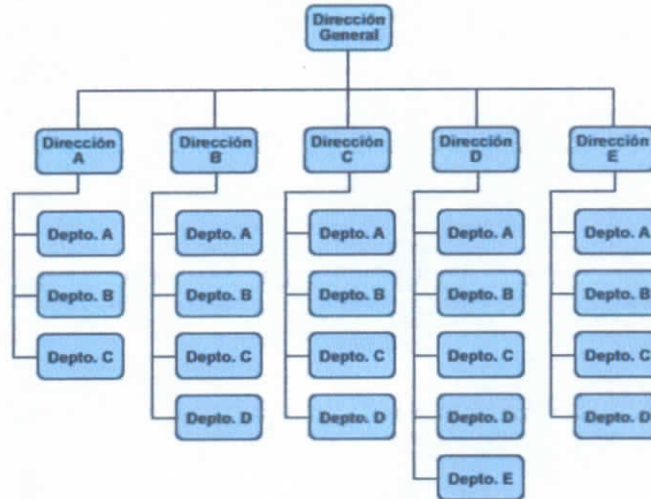
Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

**Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.



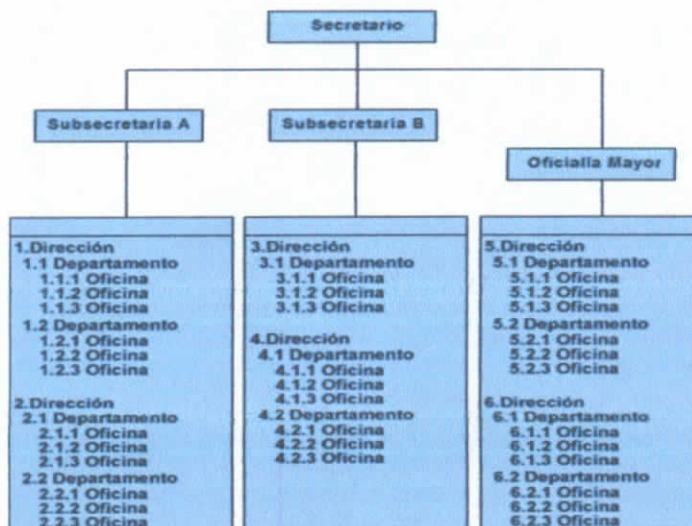
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

**Mixtos:** Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



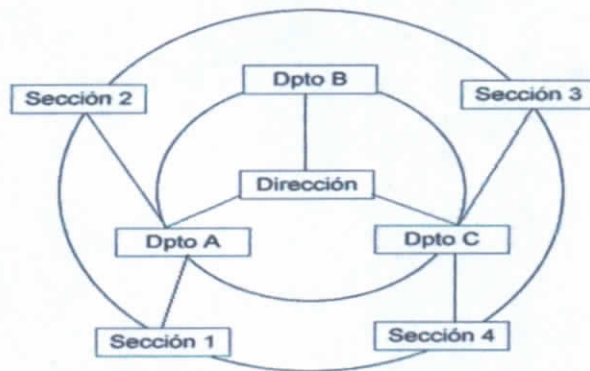
Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

**De Bloque:** Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

**Circulares:** En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.



Fuente: Introducción a la Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

## **CAPÍTULO III**

### **3. Metodología**

#### **2.4. Modalidad de la investigación**

Para la elaboración del proyecto y la ejecución del mismo se utilizará las siguientes modalidades:

La investigación de campo porque se estudian los hechos donde estos acontecen, se mantendrá dialogo con el propietario y empleados de la misma.

Se reforzará el presente trabajo a través de la investigación bibliográfica en libros, revistas científicas, tesis de grado, internet las mismas que nos ayudarán a construir el marco teórico.

Es un proyecto de tipo especial porque se pone en práctica la creatividad además es innovador porque en la empresa no tienen este tipo de proyecto que les será útil para el desarrollo de la misma.

#### **3.2. Tipos de investigación**

##### **3.2.1. Investigación bibliográfica**

La investigación se da mediante el método bibliográfico utilizando como guías: libros, reglamentos, leyes, revistas científicas, trabajos investigativos realizaos anteriormente relacionados con el tema de investigación.

##### **3.2.2. Investigación de campo**

Este tipo de investigación se utilizo la investigación de campo, porque se llevo con la investigación al lugar de los hechos o también conocida como investigación pura, ya

que me permitió conocer la realidad de la empresa y sus empleados, relacionando las necesidades que tienen cada uno de ellos en la actualidad y las necesidades futuras.

### **3.3.Población y muestra.**

La población motivo de estudio del presente proyecto está constituida por 20 empleados en producción y 3 personas encargadas del departamento administrativo.

### **3.4.Técnicas e instrumentos.**

#### **3.4.1 La observación**

Es una técnica que consiste en explorar los hechos, fenómenos según se presenta en la realidad y en el contexto, teniendo como propósito, recopilar información de una forma sistemática para su análisis.

#### **3.4.2 La encuesta**

Es un método de análisis cuantitativo, que recoge datos a partir de una selección de preguntas dirigidas a una población de estudio. Se lo realiza a través de un cuestionario este instrumento nos ayuda a formular preguntas cerradas las cuales llegan a ser indicadores, con lo que se obtuvo información que ayudo a visualizar el problema presentado, la misma que se desarrolla posteriormente ya tabulada y analizada.

### **3.5.Procedimientos y análisis.**

Para la elaboración de las encuestas se trabajo en la empresa Lácteos de Marcos el día viernes 21 de octubre del 2011, ocasión y sitio propicio para encontrar a todo el personal, lugar donde tuve la oportunidad de realizar personalmente las encuestas.

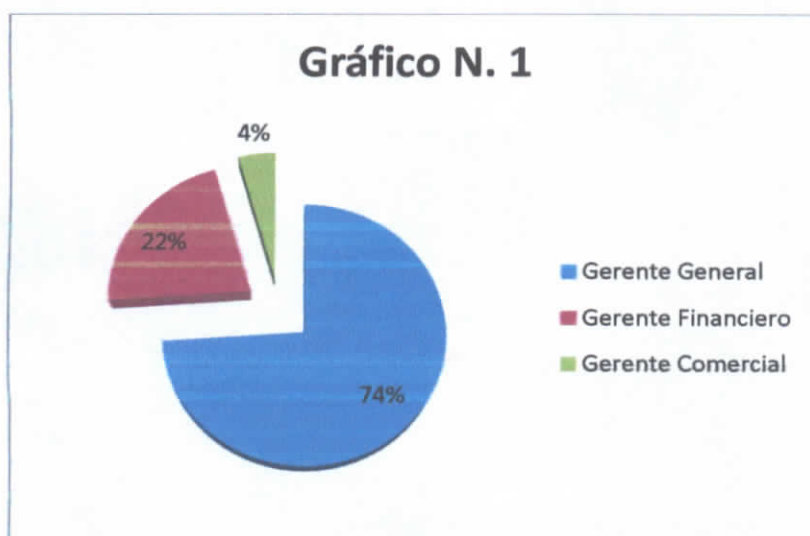
### **3.5.1. Análisis e interpretación de resultados**

Con los empleados del área de producción y administrativos involucrados en la investigación de campo, procedemos en esta etapa a aplicar las encuestas, con el fin de obtener información que nos proporcionen para determinar la verdadera situación de la empresa y poder ponderar cuáles son sus necesidades.

**1. ¿Durante el tiempo que usted labora en esta empresa quien realiza las funciones como responsable del talento humano?**

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
Gerente General	17	74
Gerente Financiero	5	22
Gerente Comercial	1	4
TOTAL	23	100

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 1

Elaborado por: Cristina Salazar

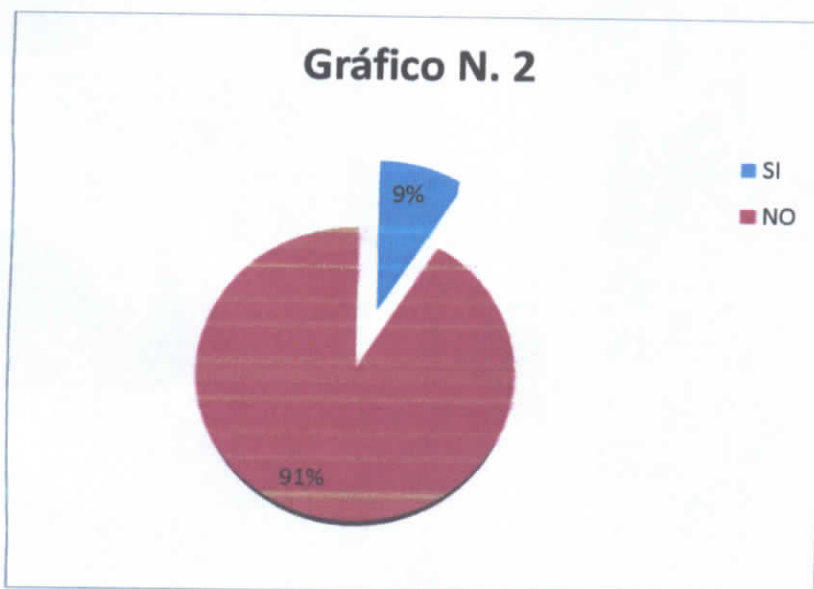
### **Interpretación**

El 74% de los empleados consideran que el gerente general de la empresa es quien elabora las funciones como responsable del talento humano, el 22% manifiesta que el gerente financiero es quien elabora las funciones del talento humano, y el 4% dice que quien está a cargo de elaborar las funciones es el gerente comercial.

## 2. ¿Sabe usted si existe un departamento de personal en la empresa?

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
SI	2	9
NO	21	91
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 2

Elaborado por: Cristina Salazar

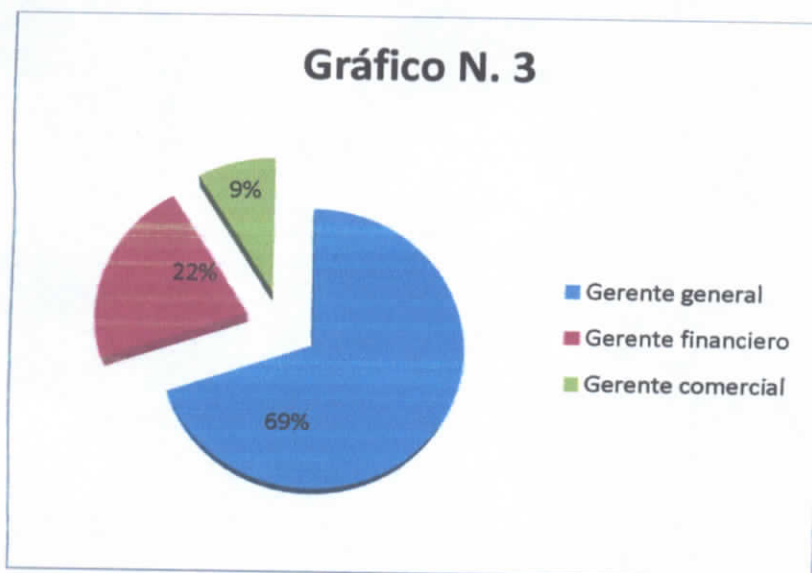
### **Interpretación**

El 91% de los empleados de la empresa nos indican que no existe un departamento de personal en la empresa por lo que la duplicidad de funciones se mantiene en la misma.

### 3. ¿Quién es la persona que realiza las funciones sobre el personal?

<b>Respuestas</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>
Gerente general	16	69
Gerente financiero	5	22
Gerente comercial	2	9
Total	23	100

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 3

Elaborado por: Cristina Salazar

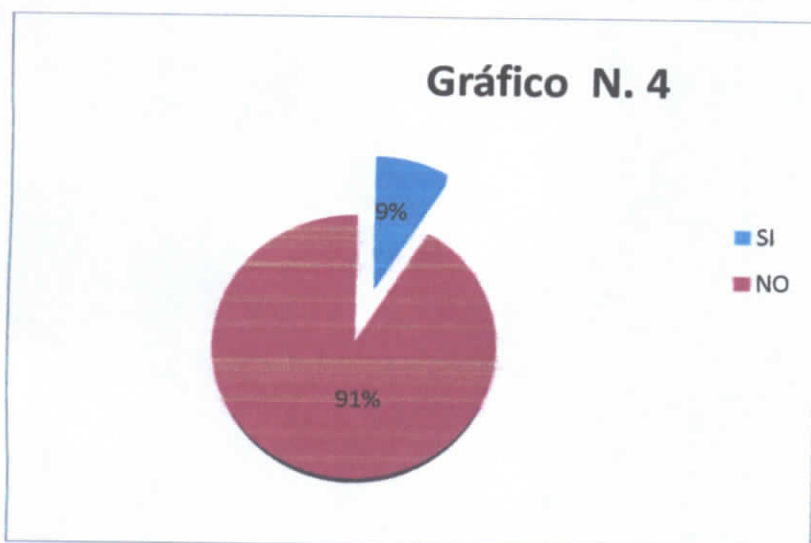
#### **Interpretación**

La persona que realiza la distribución de funciones dentro de la empresa es el gerente general con un 69%, un 22% dice que el gerente financiero y el 9% manifiesta que es el gerente general.

4. ¿Cree usted que se ha realizado una buena asignación de funciones para cada empleado?

TABLA N. 4		
Respuestas	Encuestados	%
SI	2	9
NO	21	91
TOTAL	23	100

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 4

Elaborado por: Cristina Salazar

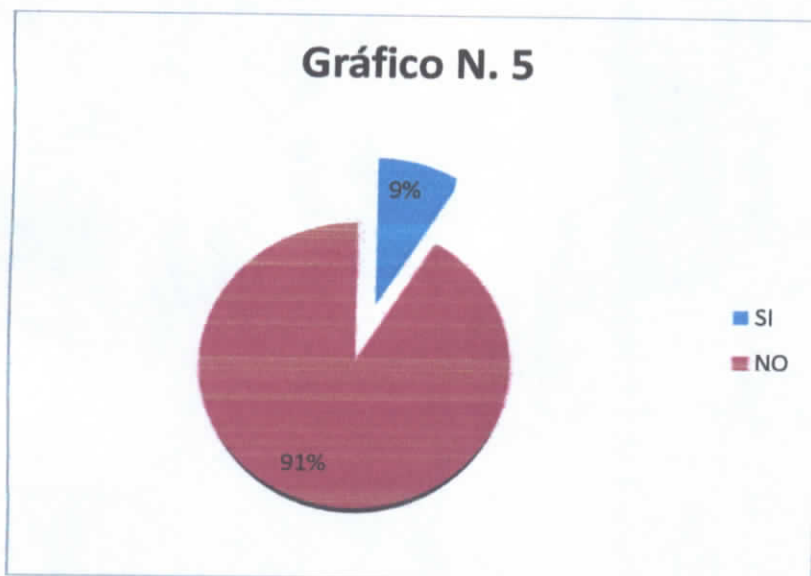
### Interpretación

La asignación de funciones para cada empleado no se asignado de la manera correcta por lo que en muchas ocasiones la duplicidad de funciones ha causado conflicto entre empleados.

5. ¿Considera usted que se resuelven de manera apropiada los problemas con respecto al desempeño laboral de los empleados?

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
SI	2	9
NO	21	91
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 5

Elaborado por: Cristina Salazar

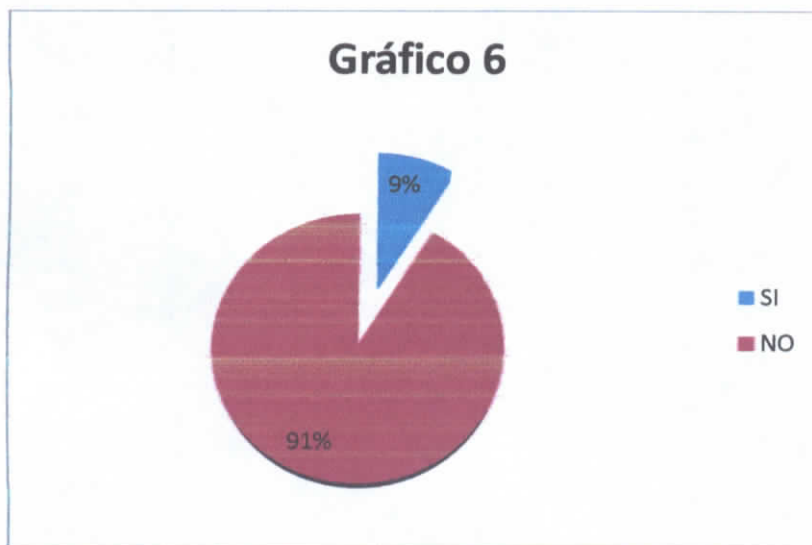
### **Interpretación**

El 91% considera que no se resuelve de la manera más adecuada los conflictos por lo que el departamento administrativo es quien da solución a los conflictos de la misma.

**6. ¿Existe algún tipo de motivación para el personal cuando alcanzan los logros a corto mediano y largo plazo?**

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
SI	2	9
NO	21	91
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 6

Elaborado por: Cristina Salazar

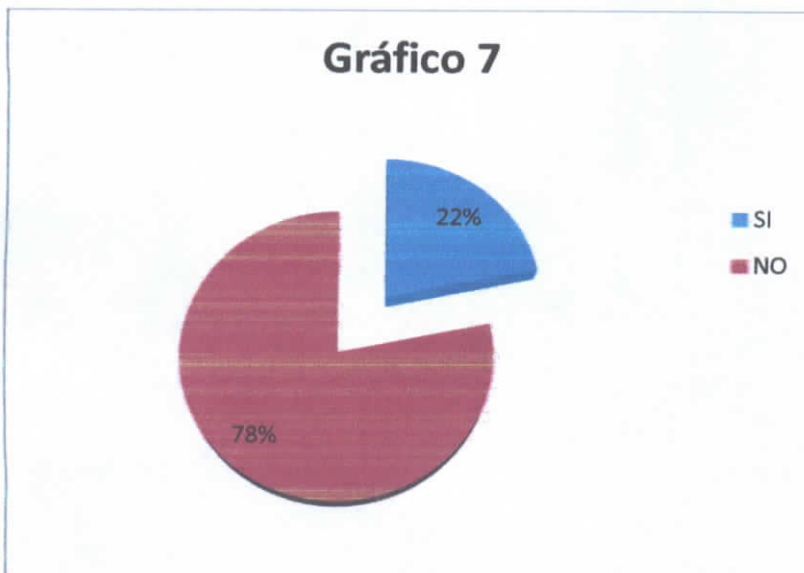
### **Interpretación**

Los incentivos dentro de la empresa no se los maneja de la manera más apropiada por lo que los logros a corto mediano y largo plazo, pasan desapercibido dentro de la misma.

**7. Para el ingreso del personal de la empresa se utilizan procesos de selección y contratación?**

<b>TABLA N. 7</b>		
<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
SI	5	22
NO	18	78
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 7

Elaborado por: Cristina Salazar

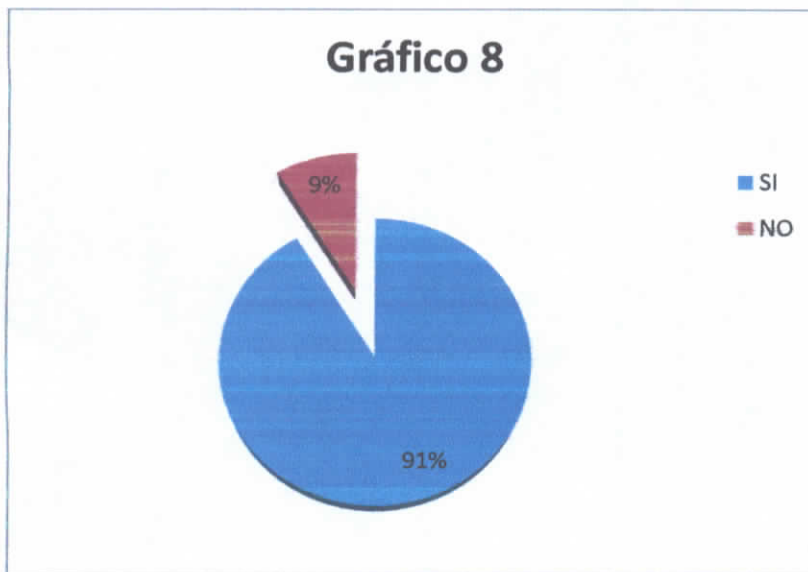
### **Interpretación**

El 78% considera que no se realiza procesos de selección y contratación y la manera de contratación es directa, se da por referencias personales y experiencia adquirida.

**8. ¿Considera usted que la creación de un departamento de recursos humanos mejoraría el desempeño laboral de la empresa?**

<b>Respuestas</b>	<b>Encuestados</b>	<b>%</b>
SI	21	91
NO	2	9
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Realizado por: Cristina Salazar



Fuente: Encuesta pregunta 8

Elaborado por: Cristina Salazar

**Interpretación.**

El 91% de los empleados consideran que con la creación de un departamento de recursos humanos se mejoraría el desempeño laboral en la empresa, por lo que a los empleados se los tratarían de mejor manera y con igualdad de oportunidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Propuesta**

#### **4.1. Tema**

Creación del departamento de Recursos Humanos para mejorar el desempeño laboral en Lácteos de Marco's.

#### **4.2. Introducción**

El modelo de transformación para Lácteos de Marco's, debe estar provisto de la suficiente capacitación, formación y cambio de mentalidad en dueños, empleados y clientes, para ser más objetivos y generar un crecimiento económico.

De esta manera se lograra que en la empresa existan planes de carrera para sus empleados logrando motivarlos para que sean más productivos y llevar a la empresa al éxito.

#### **4.3. Objetivo**

Elaborar la estructura orgánico y funcional para la creación de la unidad de recursos humanos y mejorar la gestión y administración del talento humano.

#### **4.4. Justificación**

La creación del departamento es una estrategia que permite que a mediano y largo plazo traiga una mejora continua a la empresa puesto que la falta de acciones de esta administración empírica no proporcionara protección a los empleados.

La puesta en marcha de la propuesta permitirá mejorar el nivel de vida de los dueños y empleados de la empresa.

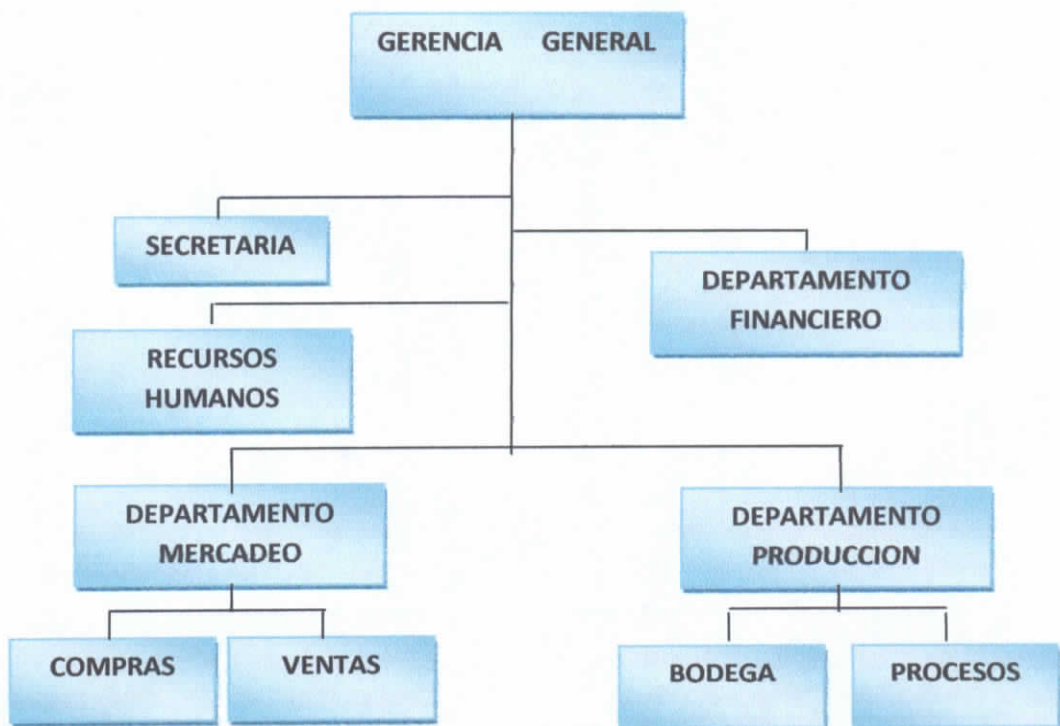
Con la creación de un departamento de recursos humanos el gerente de Lácteos de Marcos, obtendrá los resultados esperados.

Con el organigrama propuesto la empresa lograra que sus empleados tengan definidas las actividades y la duplicidad de funciones desaparecerá, ahorrando tiempo y recursos.

#### 4.5. Estructura propuesta

La estructura que se propone para el correcto desempeño del área de recursos humanos en la empresa Lácteos de Marco's es sencilla y de fácil aplicación y comprensión.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTO) LACTEOS DE MARCO'S



## **ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

### **LACTEOS DE MARCO'S**

Para que Lácteos de Marco's tenga bien definidas sus actividades se procede a elaborar el manual de funciones las mismas que nos ayudaran a tener una correcta distribución del personal.



	<p>de caja, notas de crédito, notas de débito, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos administrativos.</li> <li>• Mantiene reuniones periódicas con su equipo de trabajo.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p>MINIMO EXIGIBLE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Titulo Profesional en Administración de Empresas</li> <li>• EXPERIENCIA: 2 años de experiencia</li> </ul> <p>ALTERNATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Doctorado en Contabilidad y Auditoria</li> </ul>

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>SECRETARIA</b>
<b>MISION.</b>	Atender, organizar, coordinar actividades de apoyo para el Gerente.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de atender, facturar, organizar pedidos, llamadas telefónicas, reuniones, archivos.
<b>FUNCIONES</b> Y <b>RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquida ventas, recaudaciones de la operación diariamente.</li> <li>• Prepara comprobantes de ingresos a caja y su posterior depósito en</li> <li>• el Banco.</li> <li>• Ingresa diariamente en el sistema la información que genera la</li> <li>• operación como notas de crédito, débito, recibos de cobro, a fin de</li> <li>• mantener información actualizada que permita la oportuna toma de decisiones.</li> <li>• Mantiene en absoluta reserva la información a la que tenga acceso por sus funciones.</li> <li>• Realiza todas las demás funciones inherentes de acuerdo a las instrucciones impartidas por la Gerencia.</li> </ul>

<b>REQUISITOS:</b>	<b>MINIMO EXIGIBLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: Licenciado(a) en secretariado</li><li>• EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines</li></ul> <b>ALTERNATIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: Bachiller en Secretariado.</li></ul>
--------------------	---

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>GERENTE FINANCIERO</b>
<b>MISION.</b>	Controlar que se mantenga actualizada la contabilidad de la empresa de forma eficiente.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de controlar los datos establecidos en los balances para respaldo del gerente
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de revisar el presupuesto de gastos e inversiones anuales de la distribuidora para la aprobación de la Gerencia.</li> <li>• Analiza y reporta el comparativo de gastos y presupuesto aprobado.</li> <li>• Analiza índices de gestión de distribución y costeo de rutas.</li> <li>• Control de inventarios sorpresivos de productos y jabas.</li> <li>• Arqueo de facturas, caja chica y cheques posfechados, etc.</li> <li>• Corrige stocks por devoluciones, producto caducado, faltantes, diferencia de inventarios.</li> <li>• Controla y reporta a la Gerencia de la asistencia de personal de acuerdo a las políticas establecidas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga impuestos, trámite de permisos de funcionamiento, etc.</li> <li>• Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas de control establecidos por la compañía.</li> <li>• Realiza y controla el estado de pérdidas y ganancias de la distribución. Reporte que se deberá presentar mensualmente a la gerencia para su conocimiento.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p><b>MINIMO EXIGIBLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Doctorado en Contabilidad y Auditoria</li> <li>• EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en labores afines</li> </ul> <p><b>ALTERNATIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Titulo de Contador</li> </ul>

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>MISION.</b>	Coordinación, Supervisión y Ejecución de labores de Administración Técnica de Recursos Humanos.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	Este puesto se caracteriza por la responsabilidad de controlar a todo el personal de la empresa así como el trabajo que en ellos lo desarrollan
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los sistemas y subsistemas de personal tales como reclutamiento, selección, capacitación, clasificación y políticas de remuneraciones y salarios.</li> <li>• Elaborar los horarios y cambios de turno del personal según las necesidades de la empresa.</li> <li>• Programar y coordinar cursos de adiestramiento para los empleados de la entidad.</li> <li>• Diseñar y llevar a cabo concursos de méritos a fin de seleccionar el personal más idóneo.</li> <li>• Asesorar a directivos y/o funcionarios y colaboradores sobre las normas que rigen las relaciones obrero patronal.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solicitar al Inspector de trabajo los respectivos vistos buenos en caso de que hubiese despidos justificados de los colaboradores.</li><li>• Absorber consultas que sobre la materia de personal se le presente.</li></ul>
<b>REQUISITOS:</b>	<b>MINIMO EXIGIBLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: talento humano o psicología industrial</li><li>• EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en labores afines</li></ul> <b>ALTERNATIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: egresado de administración o leyes.</li></ul>



	<p>políticas de precios, descuentos y condiciones de cobros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar a los clientes para reforzar la labor comercial y / o cerrar contratos.</li> <li>• Atender de forma personalizada reclamos formulados por clientes.</li> <li>• Mantener y aplicar la cartera de clientes, con la relación clasificada de la facturación anual de cada uno.</li> <li>• Evaluar el grado de satisfacción para llegar más allá de sus expectativas.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p><b>MINIMOS EXIGIBLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Titulo Profesional en Marketing</li> <li>• EXPERIENCIA : 2 años de experiencia en labores afines</li> </ul> <p><b>ALTERNATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Egresado en Marketing</li> </ul>



	<p>Profesional en Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• EXPERIENCIA : 2 años de experiencia en labores afines</li></ul> <p><b>ALTERNATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: Egresado en Marketing</li></ul>
--	---

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>BODEGUERO</b>
<b>MISION.</b>	Administrar el inventario de los productos y embalajes. Identificación de productos y separación de no conformidades, manejo de la limpieza y sanitización de las cámaras frías.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	<p>Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad custodia absoluta sobre los productos, llevar registros en Kardex de movimientos tanto de ingresos como egresos, ajuste de stock.</p> <p>Administrar el despacho de pedidos. Manejo de retornos y devoluciones, embalajes, registros de temperatura, etc.</p>
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los stocks de las cámaras.</li> <li>• Responsable de elaborar los pedidos.</li> <li>• Responsable de la recepción del producto, verificando con las órdenes de pedido elaboradas.</li> <li>• Responsable de preparar los productos para la entrega a cada cliente de acuerdo al pedido elaborado por el vendedor.</li> <li>• Responsable del control e inventario de cámaras.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de los stocks mínimos para la venta en la zonas asignada.</li> <li>• Responsable de las actividades de servicios generales tales como, mantenimiento de cámaras, vehículos, limpieza de cámaras, sitio de carga y descarga, limpieza de las oficinas, etc. autorizadas por la Gerencia.</li> <li>• Responsable del manejo del producto cuidando en todo momento la higiene.</li> <li>• Controla constantemente la temperatura de las cámaras.</li> <li>• Controla las fechas de caducidad y características de los productos.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p><b>MINIMO EXIGIBLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Licenciado en Contabilidad</li> <li>• EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en labores afines</li> </ul> <p><b>ALTERNATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Bachiller en Contabilidad</li> </ul>

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>JEFE DE PRODUCCION</b>
<b>MISION.</b>	Cumplir con las funciones de entregar un producto de calidad y a tiempo a sus distribuidores.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de entregar los productos de calidad y cumpliendo con las normas de asepsia manteniendo la exquisitez en cada producto.
<b>FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de las entregas un producto de calidad.</li> <li>• Recibirá hojas de producción y cumplir con la producción establecida.</li> <li>• Deberá realizar la revisión de cada producto adquirido necesario para la producción.</li> <li>• Revisara cada línea de producto que cumpla con los requisitos establecidos en la empresa.</li> <li>• Hará las pruebas necesarias de cada producto antes que llegue a bodega y proceda a la distribución del mismo.</li> <li>• Verificará que el producto se mantenga en los estados de refrigeración requerido para cada uno d ellos.</li> <li>• Cuidará del stock de materia</li> </ul>

	<p>prima y producto terminado.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entregará al término de la jornada, las producciones requeridas.</li><li>• Revisara la maquinaria antes de cada producción para evitar accidentes y desperdicio de tiempo y recursos.</li></ul>
<b>REQUISITOS:</b>	<b>MINIMO EXIGIBLE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: Titulo de ing. En alimentos</li><li>• EXPERIENCIA: 3 año de experiencia en labores afines</li></ul> <b>ALTERNATIVOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EDUCACION: Bachiller en lácteos.</li></ul>

**LACTEOS DE MARCO'S**  
**RECURSOS HUMANOS**

<b>TITULO:</b>	<b>CHOFER</b>
<b>MISION.</b>	Cumplir con las funciones de entregar los pedidos en las direcciones y horas correctas.
<b>CARACTERISTICAS:</b>	Esta clase de puesto se caracteriza por la responsabilidad de entregar los productos con la mejor atención y manteniendo las normas de seguridad de caracteriza el producto
<b>FUNCIONES</b> Y <b>RESPONSABILIDADES:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de las entregas del producto a cada punto de venta de acuerdo a un programa establecido que determina distancias y horarios.</li> <li>• Deberá entregar el producto al cliente, con la debida verificación con la factura, para evitar futuros reclamos, y hará firmar el recibí conforme, y entregará el original en caso de ventas al contado, y la copia en caso de ventas a crédito.</li> <li>• Ordenará el producto en las vitrinas frigoríficas, verificando la temperatura, la cual debe estar a menos 4° C para l o cual debe existir una buena relación con el cliente</li> <li>• Verificará si tiene productos</li> </ul>

	<p>caducados, o en mal estado para que informe al Jefe de ventas o Gerente, sobre el particular, para que se tome las medidas concernientes al tema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidará del mantenimiento del vehículo, así como del equipo de frío, el cual no puede ser apagado, mientras tengamos producto en el furgón.</li> <li>• Entregará al terminar de la jornada, las facturas firmadas adjunto al documento establecido para el efecto, así como los valores por cancelación de facturas de contado y a crédito.</li> <li>• Entregará las novedades encontradas en el mercado, actividades de la competencia, precios, etc.</li> <li>• Deberá entregar los recibos de combustible, así como los de mantenimiento.</li> <li>• Deberá lavar el vehículo todos los días, de forma especial el interior del furgón.</li> </ul>
<p><b>REQUISITOS:</b></p>	<p><b>MINIMO EXIGIBLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EDUCACION: Titulo de Chofer Profesional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EXPERIENCIA:</b> 5 año de experiencia en labores afines</li></ul> <p><b>ALTERNATIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EDUCACION:</b> Bachiller en Contabilidad</li></ul>
--	---

#### **4.6. Funciones del departamento de recursos humanos**

Entre sus funciones esenciales y de aplicación en la empresa podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
- Cumplir con las obligaciones legales.

#### **4.7. Funciones del jefe de recursos humanos**

- Resolver conflictos personales entre empleados, ocuparse de asuntos gremiales y legales, supervisar programas capacitación, entre otros.
- El Jefe de Recursos Humanos actúa como un nexo entre los mandos y los empleados e inevitablemente se enfrentará a conflictos.
- Proporcionar a la empresa el personal adecuado y capacitado para los puestos que le sean requeridos, se debe de encargarse de hacer las contrataciones del personal de nuevo ingreso de una manera clara para el nuevo empleado, la Jefatura de Recursos Humanos es la responsable de dar un seguimiento puntual y preciso al desarrollo de los empleados para ofrecer, en el momento necesario y si existe la posibilidad, un ascenso a la persona que por su trabajo se ha ganado una oportunidad.
- La Jefatura de Recursos Humanos es la encargada a través de sus áreas correspondientes de proporcionar la capacitación adecuada a todos los trabajadores, empleados y administrativos, de una manera clara y adecuada para lo cual se elaborara planes anuales.
- La Jefatura debe buscar el permanente contacto con todas las áreas para conocer sus necesidades en cuanto a curso, talleres, dinámicas, etc., para ofrecer la mejor alternativa posible.
- La Jefatura de Recursos Humanos a través de sus áreas correspondientes deberá de preparar los planes de contingencia necesarios para evitar que la producción se vea comprometida por vacaciones de los empleados permanentes, para esto deberá de contratar al personal adecuado y preparado de manera eventual, por lo tanto deberá de tener un control preciso de los registros.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES

En la investigación realizada se concluye lo siguiente:

La administración de Recursos Humanos requiere de una orientación humanista y profesional, que oriente al colaborador la consecución de objetivos empresariales y personales. Al carecer Lácteos de Marco's de un Departamento de Recursos Humanos, tampoco existe una persona que cumpla con las funciones de su rama por lo que dichas actividades lo realiza una persona delegada por el Gerente, con buena voluntad, si, pero sin conocimientos técnicos y preparación profesional que el caso lo requiere.

Para su funcionamiento la Empresa Lácteos de Marco's, requiere recursos materiales, financieros, administrativos y eminentemente humanos; aunque estos dependen de algunos factores y asistencia como los de integración, evaluación, control y capacitación que actualmente no existen.

Se manifiesta insatisfacción del personal con respecto a las funciones que desempeñan, puesto que los colaboradores realizan tareas rutinaria y monótonas, sin incentivo alguno ni capacitación, se evidencia una incipiente clasificación acorde a los títulos y conocimientos, factores que limita su crecimiento profesional y personal.

La evaluación existe en forma cualitativa, sin aplicación de un instrumento elaborado por la propia Empresa, el mismo que responda a sus necesidades y realidad, por lo que la evaluación se lo realiza en forma de apreciación personal de cada jefe departamental, y muy esporádicamente.

## RECOMENDACIONES

Que el gerente de la empresa en el menor tiempo decida la creación del departamento de recursos humanos que permitirá planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Para el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos Humanos se requiere contratar a un personal calificado en la materia, quién será el encargado de poner en práctica las políticas que regirán al Departamento, Capacitar e incentivar frecuentemente al personal que labora en la empresa, lo que producirá satisfacción personal y beneficio empresarial.

La evaluación es un seguimiento permanente del trabajo y actitud del colaborador, esto permite detectar problemas de rendimiento y adaptación, al practicar la misma permitirá tomar los correctivos necesarios, que se traslucirán en beneficio tanto del colaborador, como de la empresa en sí, para ellos es necesario se diseñe e implemente un sistema de evaluación del desempeño en base a la realidad de la empresa.

Con la motivación diaria y permanente mejorara el personal, así como también las relaciones interpersonales, razón por la cual debe elaborarse un plan que ayude a conseguir este objetivo.

Con la elaboración de formatos nos permitirá llevar en orden toda la documentación de los empelados para así tener una visión clara de cada uno de los miembros que conforman la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Chiavenato Idalberto. Administración de Personal y Recursos Humanos. 1era ed. México. Mc Graw-Hill de México, 2000.

William B. Werther Jr., Keith Davis Administración de Recursos Humanos. 5ta ed. México, 2000.

ARIAS, F. "Administración de Recursos Humanos". México. Trillas 1979.

BYARS LL, RUE L, "Gestión De Recursos Humanos". México. Mc Graw-Hill, 1998

DAVIS K, NEWSTRON J, "Comportamiento Humano en el trabajo" México, Mc Graw-Hill, 2001.

### **Información tomada de Internet:**

[www.Google.com.ec](http://www.Google.com.ec)

[www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

**Anexo 1**  
**CUESTIONARIO**

1. Durante el tiempo que usted labora en esta empresa quien realiza las funciones como responsable del talento humano?

Gerente general                    \_\_\_\_\_  
Gerente financiero                \_\_\_\_\_  
Gerente comercial                \_\_\_\_\_

2. Sabe usted si existe un departamento de personal en la empresa?

Si                                        \_\_\_\_\_  
No                                        \_\_\_\_\_

3. Quien es la persona que realiza las funciones sobre el personal?

Gerente general                    \_\_\_\_\_  
Gerente financiero                \_\_\_\_\_  
Gerente comercial                \_\_\_\_\_

4. Cree usted que se ha realizado una buena asignación de funciones para cada empleado?

Si                                        \_\_\_\_\_  
No                                        \_\_\_\_\_

5. Considera usted que se resuelven de manera apropiada los problemas con respecto al desempeño laboral de los empleados?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. Existe algún tipo de motivación para el personal cuando alcanzan los logros a corto mediano y largo plazo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7. Para el ingreso del personal de la empresa se utilizan procesos de selección y contratación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

8. Considera usted que la creación de un departamento de recursos humanos mejoraría el desempeño laboral de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Anexo 2

**PRODUCTOS LACTEOS MARCO'S**



**LACTEOS DE MARCO'S**

**SOLICITUD DE VACACIONES**

NOMBRE.....

Tiempo que solicita.....

Periodo que corresponde.....

Área en la que trabaja.....  
.....

**Firma**

Fecha.....

FIRMAS DE AUTORIZACION:

GERENTE O JEFE DE RECURSOS HUMANOS: