



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

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN,
POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN**

Tema:

**CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO
HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL
DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DE CALZADO
"JCSHOES" DE LA CIUDAD DE AMBATO, AÑO 2011**

**Tema de investigación previo a la obtención del Título de
"Diplomado en Gestión del Talento Humano"**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autora:

GLORIA DEL ROCÍO FIERRO VÁSQUEZ

Director:

Nº de ingreso: 006522

Precio: \$80,00

canje: Donación Compra

Fecha de factura:

Fecha de ingreso: 14/10/2011

DR. ÁNGEL ORTIZ DEL PINO

**Ambato – Ecuador
Octubre 2011**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN,
POSTGRADOS Y AUTOEVALUACIÓN

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:


CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL
EN LA EMPRESA DE CALZADO "JCSHOES" DE LA CIUDAD DE
AMBATO, AÑO 2011

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

Autora:

ING. GLORIA DEL ROCÍO FIERRO VASQUEZ

Ángel Ortiz del Pino, Dr. Msc.
DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

f. 

Telmo Viteri Arroyo, Ing. Msc
JEFE DEL DIPA

f. 

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.
SECRETARIO GENERAL PROCURADOR
PUCESA

f. 

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, GLORIA DEL ROCÍO FIERRO VÁSQUEZ portador de la cédula de ciudadanía No. 180282441-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del Título Diplomado 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.

f).....


GLORIA DEL ROCÍO FIERRO VÁSQUEZ

C.I.: 180282441-5

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, quien me ha rodeado de las personas idóneas, que me han apoyado en esta etapa de crecimiento y formación profesional de manera especial: a mi hijo, madre, hermanos, familiares; a la comunidad educativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato a mi director del trabajo de investigación, compañeras y compañeros en la realización del presente trabajo.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado de manera especial a **mi hijo** ya que él ha sido parte fundamental en mi crecimiento tanto personal como profesional, el forjarse un ideal y alcanzarlo es una de las grandes satisfacciones de mi vida y este triunfo alcanzado sea orgullo para mi familia.

RESUMEN

En este trabajo de investigación se presenta el análisis completo de la implementación del Departamento de Talento Humano en la empresa de calzado JCShoes, se detalla procedimientos necesarios para la mejora de la productividad de la empresa, el trabajo concluye con la formulación del perfil de la propuesta para la aplicación del mismo.

ABSTRACT

In this research presents a complete analysis of the implementation of the Human Resource Department in the footwear JCShoes, detailed procedures for improving business productivity, the paper concludes with the formulation of the proposed profile to implement the same.

TABLA DE CONTENIDOS

PAGINAS PRELIMINARES

Declaración de Autenticidad y Responsabilidad	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen Ejecutivo	vi
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	viii
Tabla de Gráficos	xii

CONTENIDO

Introducción	1
--------------	---

CAPÍTULO I

Problema de investigación

1.1.	Tema	3
1.2.	Planteamiento del problema	3
1.2.1.1	Macro	6
1.2.1.2	Meso	7
1.2.1.3	Micro	8
1.2.2	Análisis Crítico	9
1.2.2.2	Relación causa efecto	12
1.2.2.2.1	Variables	13
1.2.3	Prognosis	15
1.2.4	Formulación del problema	15
1.2.5	Interrogantes	16
1.2.6	Delimitación del objeto de investigación	17

1.3.	Justificación	18
1.4.	Finalidad	19
1.5.	Objetivos	20
1.5.1.	Objetivo general	20
1.5.2	Objetivos específicos	20

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1.	Generalidades de la empresa del Calzado "JCShoes"	21
2.1.1	Introducción	21
2.1.2	Reseña Histórica	22
2.1.3	Objetivos de la Empresa	24
2.1.4	Misión	25
2.1.5	Visión	25
2.1.6	Organigrama estructural de la empresa	26
2.2.	La Administración de Talento Humano	27
2.2.1	Generalidades de la Administración de Talento Humano	28
2.2.2	Objetivos de la Administración de Talento Humano	29
2.2.3	Medios de la Administración de Talento Humano	31
2.2.4	Administración de Talento Humano como responsabilidad de línea y función de asesoría	33
2.2.5	Responsabilidades de la Administración del Talento Humano de los Gerentes de Línea	34
2.3	Gestión de Talento Humano	36
2.3.1	Objetivos de la Gestión del Talento Humano	37
2.3.2	Procesos de la Gestión del Talento Humano	38
2.4.	Funciones del Departamento de Talento Humano	40
2.5.	Función Técnica de Personal	40
2.6.	Obligaciones y Requisitos del Jefe del Departamento	

	de Talento Humano	41
2.6.1	Cualidades intelectuales	42
2.6.2	Cualidades morales	43
2.6.3	Cualidades Sociales	43
2.6.4	Cualidades Físicas	44
2.7.	Modelo para la Administración de Talento Humano	44
2.7.1	Fundamentos y desafíos para la Administración de Talento Humano	45
2.7.2	Planeación y Selección	46
2.7.3	Compensaciones	47
2.7.4	Servicios al Personal	48
2.7.5	Perspectiva General de la Administración de Talento Humano	49
2.8	El desempeño laboral	49
2.8.1	Mejoramiento y evaluación del desempeño laboral	49
2.9.	Proceso de evaluación del Talento Humano	52
2.9.1	Beneficios de la evaluación de colaboradores	53
2.10.	Estructura Orgánica y Funcional	56
2.10.1	Estructura Orgánica	56
2.10.2	Estructura Funcional	60
2.11.	Glosario de términos	62

CAPÍTULO III

Metodología

3.1.	Enfoque de la investigación	67
3.2.	Modalidad básica de la investigación	67
3.2.1	Método	68
3.2.2	Técnica	69
3.3.	Plan de procesamientos de la información	70
3.4.	Nivel de la investigación	71

3.5.	Plan de recolección de información	72
------	------------------------------------	----

CAPÍTULO IV

Propuesta

4.1.	Datos Informativos	74
4.2.	Antecedentes de la Propuesta	76
4.3.	Justificación	77
4.4.	Objetivos	80
4.4.1	Objetivo General	80
4.4.2	Objetivos Específicos	80
4.5.	Estructura Orgánica y Funcional del Calzado “JCShoes”	81
4.5.1	Estructura Orgánica	81
4.5.2	Estructura Funcional	84
4.5.2.1	Principales funciones del departamento de Talento Humano	87
4.5.3	Funciones del Jefe de Personal	88
4.6.	Manual de Funciones	90

CAPÍTULO V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1.	Conclusiones	93
5.2.	Recomendaciones	95
	Bibliografía	96
	Linkografía	97
	Anexos	98

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS:

Grafico 1	Árbol de problemas	11
Grafico 2	Organigrama Estructural de la empresa	26
Grafico 3	Estructura Orgánica y Funcional	83
Grafico 4	Organigrama Estructural de la empresa Propuesta	92

TABLAS:

Tabla 1	Variables Independiente	13
Tabla 2	Variables Dependiente	14
Tabla 3	Implementación del Departamento De Talento Humano – Presupuesto	76

AXEXOS

Anexo 1	Ubicación del local comercial en la Empresa JCShoes	98
Anexo 2	Nomina del personal que labora en una empresa	99
Anexo 3	Nomina de Clientes	100
Anexo 4	Estrategia de Contratación de personal	102
Anexo 5	Afiche y Banner	103

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se orienta a la aplicación del Departamento de Talento Humano en la empresa JCShoes de la ciudad de Ambato, ya que su ausencia no ha dado paso a que logren seleccionar al personal adecuadamente y por ende se ha visto afectada la empresa.

Con la competencia existente hoy por hoy, es imprescindible que las empresas tomen correctivos en la marcha, es decir copie lo mejor de su competencia, lo aplique y lo supere; así no desaparecerán y lograra establecerse con mayor rapidez en el mercado porque el consumidor le reconocerá el espacio ganado a base de esfuerzo y técnicas que faciliten la absorción del interés adquisitivo.

En el desarrollo del proyecto se aplicara la investigación de campo, ya que se desarrollara en el lugar de los hechos para obtener información precisa y veraz de acuerdo a los objetivos planteados.

También se combinara con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

La investigación se encuentra dividida en varios capítulos que engloban la información recopilada, misma que trata de sintetizar los aspectos relevantes para la mejor comprensión de quienes lo vayan a poner en práctica.

Cabe señalar que nuestro país no se encuentra al margen de la crisis mundial, ya que varias empresas han quebrado, o han sido absorbidas por otras, esto sea por la falta de información de los gerentes propietarios para invertir más y mejor o por la falta de políticas gubernamentales que beneficien a los empresarios y los incentiven a la hora de la producción del calzado, tanto para el consumo interno así como para el exterior.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema:

"Creación de un Departamento de Talento Humanos para mejorar el Desempeño Laboral del personal en la empresa de calzado "JCShoes" de la ciudad de Ambato".

1.2 Planteamiento del Problema

Vemos que la Administración de la empresa de calzado JCShoes, no tiene un Departamento de Talento Humano, quien lo hace es directamente el Gerente General - Propietario, quien ha intentado manejar el Talento Humano de la mejor manera, pero lo ha hecho de forma empírica, lo que en cierto punto ha causado una desorganización y mal manejo de esta área de la empresa.

Implementar el Departamento de Talento Humano, evitaría a la empresa el despilfarro de recursos materiales, tiempo, el clima laboral y social para

lograr sus objetivos. El estudiar estas falencias, y tomarlas como oportunidades de cambio y transformación para mejorar el desempeño, se constituye en la piedra angular de este trabajo.

1.2.1 Contextualización

La globalización ha generado en las empresas muchos retos a fin de que puedan contar con: tecnología de punta, personal idóneo y capacitado, es decir competente, capital de trabajo y de inversión disponible para tener liquidez, estos resultados se basan en la toma de decisiones oportunas y trascendentales, algunos empleados desean colaborar en la orientación de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización mismas que están en función de las necesidades del personal de la empresa.

La administración del “Talento Humano”, ha cobrado mucha actualidad puesto que las empresas no son nada si no se cuenta con la acción e interacción del hombre. Sin un Departamento de Talento Humanos genera hasta cierto punto un grado de desorden que afecta directa e indirectamente en otros departamentos de la empresa.

Mucho se ha estudiado sobre el rol del personal en las empresas, desde diferentes puntos de vistas y paradigmas; lo importante de todo es que la

acción del Talento Humano repercute en el éxito empresarial y comercial de las organizaciones, bien sean de producción o de servicios.

En nuestro país, las empresas comerciales tratan de aplicar estrategias que mejoren sus ingresos y las mantengan presentes en el mercado, se ha estudiado mucho el rol del personal en las empresas, desde diferentes puntos de vistas y tipos; lo importante de todo es que el Talento Humano repercute en el éxito empresarial y comercial de las organizaciones, bien sean de producción o de servicios a tal punto que se ha convertido en un factor determinante de la productividad.

JCSHoes, una empresa que produce y comercializa calzado para damas, caballeros y niños está presente en la ciudad de Ambato varios años atrás su administración tradicional y empírica de alguna manera ha impedido que se apliquen herramientas de gestión que permitan una mayor productividad del Talento Humano siendo éste el principal desafío de la Administración del Talento Humano. Por otra parte, la Gerencia ha concentrado sus esfuerzos más en las áreas de producción, marketing, finanzas, descuidando el área de Talento Humano, lo que está impidiendo aprovechar de mejor manera las habilidades, capacidades y potencialidades de la gente afectando su desempeño.

Elton Mayo, profesor de la escuela de Administración de negocios de la Universidad de Harvard¹, organizó una gigantesca operación dirigida a estudiar la influencia en el trabajo de todos los factores que lo envuelven, pero sobre todo los de índole sociológica. Empleó para la investigación un gran equipo de técnicos y utilizó medios muy diversos: encuestas realizadas por medio de cuestionarios, entrevistas (se entrevistó 21.216 trabajadores en poco más de dos años); también hizo estudios individuales del comportamiento de los obreros. (Reyes, Op. cit)².

1.2.1.1 Macro

Hoy las empresas en el Ecuador aspiran satisfacer las necesidades de su personal, se preocupan por el bienestar de quienes lo conforman, por lo cual deben ser medidas e inspeccionadas a tiempo.

Otro punto importante que debe indicarse es que, al no existir una unidad de personal, su función técnica se ve limitada, ya que no se dispone de un paquete mínimo de subsistemas en dirección del personal; es decir, no se hace un reclutamiento y selección de personal efectivo, no hay registros y controles adecuados y no se determina técnicamente las compensaciones salariales.

¹ Elton Mayo, *Administración de negocios de la Universidad de Harvard*

² Reyes, Op. Cit: *Comportamiento de Obreros*

Estos son subsistemas básicos mínimos e indispensables que no están funcionando eficientemente. Con este argumento el desempeño laboral ha disminuido, afectando a la eficiencia y eficacia empresarial, lo que está incidiendo en su rentabilidad.

1.2.1.2 Meso

La ciudad de Ambato, se identifica por tener un nivel de crecimiento en el sector industrial; lo que ha logrado tener un gran porcentaje de empleados *en el ámbito organizacional, existiendo personas capacitadas que estén al tanto del desenvolvimiento de las Organizaciones.*

Vemos que en las empresas grandes y pequeñas no cuentan con un sistema de Administración del personal, llevando un control inadecuado, por el simple hecho de no tener departamentos apropiados para el funcionamiento *de cada una de las áreas, no puedan dirigir y controlar la Organización,* existen conflictos severos, en el campo administrativo y legal, ya que esto no podrán resolver los empleados, sino es con la ayuda de un experto como lo puede ser un Jefe de Talento Humano.

En Tungurahua, muchas empresas no se preocupan por el desempeño *laboral de los empleados, como son las capacitaciones, los incentivos económicos entre otros, porque consideran que no es algo primordial y lo toman como gastos para ellos.*

1.2.1.3 Micro

La empresa de “Calzado JCShoes”, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, es una empresa privada, de tipo familiar que nace en el año de 1974, con su propietario el Ing. Oswaldo Cáceres, casado con la Sra. Elizabeth Villacis, que comienzan a dedicarse a la producción de calzado para caballeros, con el fin de dar a conocer su producto en una de las mejores condiciones a todos sus clientes y consumidores, de tal forma que inicia con un capital aproximadamente de \$10.000 sucres, actualmente cuenta con 40 empleados, lo que ha generado una administración empírica del personal, y esto se debe a la ausencia de un Departamento de Talento Humano, ya que no hay un Jefe de personal que esté controlando a la Organización, por lo que ha generado conflictos entre compañeros de trabajo, la falta de comunicación entre Gerente – empleado, compañeros, permitiendo un bajo rendimiento laboral, y afectando al proceso productivo de la Empresa.

1.2.2 Análisis crítico

Ante la ausencia de una unidad de personal dentro de la estructura de la empresa y ante la ineficiencia en el manejo de los subsistemas básicos de la gestión de Talento Humano es imperativo crear esta unidad para que sirva

de apoyo a la gerencia y a las otras áreas de la actividad empresarial (producción, marketing, y finanzas).

Aunque en primera instancia la creación de este Departamento no cubrirá toda la dimensión que abarcaría una unidad grande en empresas grandes, si tendría que funcionar con la máxima eficiencia los subsistemas básicos e indispensables como el reclutamiento y selección de personal, compensaciones económicas, registros y controles; inclusive debido al presupuesto que implicaría su creación, valdría la pena que exista un responsable que se encargue de hacer funcionar con eficacia y eficiencia estos subsistemas, lo que ganaría con creces o justificaría su creación el que tenga un verdadero departamento de Talento Humano, donde puedan dirigir, organizar, controlar y evaluar el desempeño del personal.

Una buena administración del Talento Humano trae consigo mejores y mayores resultados en productividad y calidad dentro de la empresa.

En JCShoes, definitivamente se maneja de forma empírica la administración del personal, esto es, en función a las circunstancias de la empresa y de quien lo dirige. Allí existe agregación de funciones, mal manejo de tiempo y los recursos materiales, por tanto existe un gran despilfarro del recurso económico.

La meditación más próxima es que hay que darle mayor atención y mejor tratamiento al personal que labora en esta empresa para obtener mejores resultados, mayor rendimiento en el producto final.

De la efectividad con la que se maneje el Talento Humano, dependerá la efectividad de la empresa.

1.2.2.1 Árbol de problemas (Diagrama Causa - Efecto)

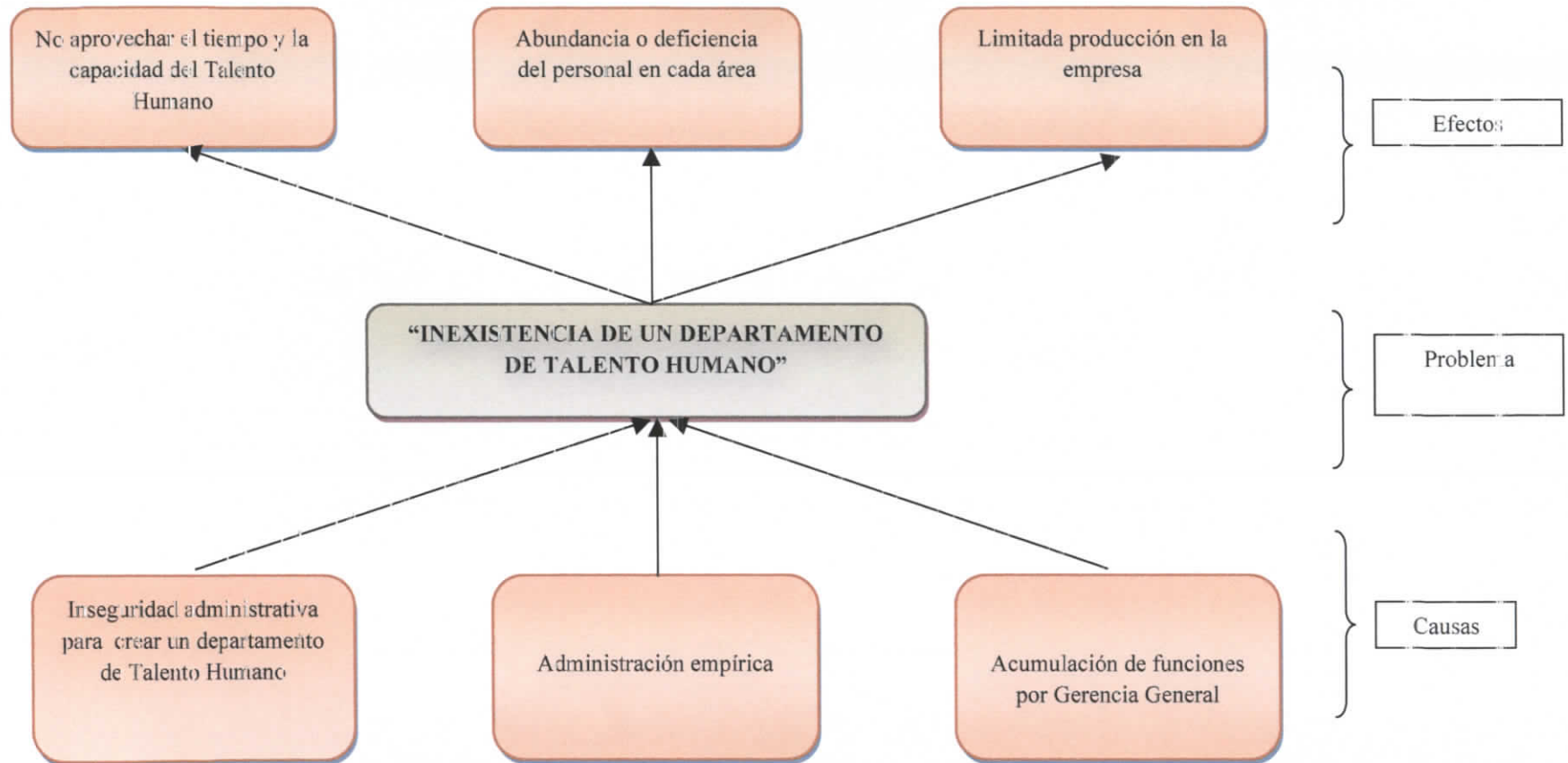


Gráfico No. 1 Árbol de Problemas

Elaborado por: Focio Fierro

1.2.2.2 Relación causa efecto

Variables

La creación de un departamento de Talento Humano mejorará el desempeño laboral del personal en la empresa de calzado JCShoes de la ciudad de Ambato.

VARIABLE DEPENDIENTE - Efecto

Desempeño Laboral.

VARIABLE INDEPENDIENTE – Causa

Departamento de Talento Humano

1.2.2.3 Variables

Variable Independiente: Departamento de Talento Humano

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Departamento que se encarga de la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también del control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal	-Organización	- Estructural - Funcional	Está de acuerdo con la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa de calzado JCShoes?	Encuesta
	-Control	- Técnico - Gestión		Cuestionario
	-Coordinación	-Repartición de tareas - Asignación de funciones	El Departamento de Talento Humano ayudará a controlar y organizar el talento humano más adecuada?	
	-Reclutamiento		Cree usted que se ha realizado una buena asignación de funciones que debe realizar cada empleado?	
	-Selección			
		-Decisión según las necesidades del puesto		

Tabla No. 1 Operacionalización de las variables (Variable Independiente)

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p>Procedimiento sintetizado para medir y determinar el comportamiento, resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, el mismo que nos permitirá determinar si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.</p>	<p>-Relación laboral en la empresa</p> <p>-Beneficios Empresariales</p>	<p>- Sistemático</p> <p>- Corto Plazo</p> <p>-Mediano plazo</p> <p>- Largo Plazo</p>	<p>Se le ha realizado en la empresa una evaluación de su desempeño laboral?</p> <p>Cree usted que la empresa debe establecer medidas de evaluación del desempeño laboral?</p> <p>Está Ud. De acuerdo con la compensación por logros alcanzados?</p>	<p>- Encuesta</p> <p>-Cuestionario estructurado</p>

Tabla No.2 Operacionalización de las variables (Variable Dependiente)

1.2.3 Prognosis

Al no dar opciones de solución a esta problemática investigada, viviremos siempre con la preocupación de quienes trabajan en la Organización no puedan contar con el apoyo de un Jefe de Talento Humano.

Si no respondemos de forma efectiva a este problema, la empresa no podrá contar con herramientas técnicas para planear, organizar, dirigir y controlar, Talento Humano de manera que existirá un deficiente manejo del personal y se limitará su producción, restando así la competitividad de la empresa, pudiendo caer en un bache administrativo y financiero que le puede complicar no solo su nivel de ingresos sino también su misma existencia.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera incide la creación de un departamento de Talento Humano en el desempeño laboral en la empresa de calzado JCShoes de la ciudad de Ambato?

Las empresas que tienen una administración empírica, junto a la deficiente “toma de decisiones inteligentes”, habitualmente llevan a la subutilización de

las instalaciones, desperdicio de recurso material, económico y energético; propenso a la baja rentabilidad.

Cuando no se cuenta con una administración correcta en esta área la consecuencia será el mal uso del tiempo, el desperdicio de material, la subutilización del Talento Humano, teniendo un mayor egreso económico en las adquisiciones las mismas que afecta directamente en el costo del producto terminado: su calzado.

1.2.5. Interrogantes

- ¿A qué se debe la inexistencia de un Departamento de Talento Humano?
- ¿De qué manera se pueden fortalecer al personal en la empresa?
- ¿Existe realmente un bajo desempeño en la organización?
- ¿Qué acciones de Talento Humano se emplearán para incrementar el desempeño laboral?
- ¿Qué técnicas de administración de Talento Humano servirá para mejorar el desempeño en la empresa JCShoes de Ambato?
- ¿Cómo implementar un departamento de Talento Humano?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación

Límite de Contenido:

Causa: Gestión Administrativa

Área: Organizacional

Aspecto: Talento Humano

Límite Espacial

La presente investigación se desarrollará en la empresa de Calzado JCShoes, ubicada en las calles Jácome Clavijo y Marcos Montalvo en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

Límite Temporal

La presente investigación se llevará a cabo próximamente.

1.3 Justificación

La investigación de este proyecto, hace referencia a la importancia que tiene la *investigación como proceso de aprendizaje*, ya que permite ampliar los conocimientos referentes al tema en estudio, pero sobre todo a lograr los *objetivos planteados*.

Cuando se tiene la certeza de un problema, lo más coherente es buscar una solución, y; este es un trabajo orientado a mejorar la administración del personal de la empresa, puesto que allí laboran alrededor de 45 empleados que requieren de mayor atención y dedicación en su diario accionar por parte de profesionales de la gerencia.

Darse cuenta de los problemas que tiene la empresa, será posible si se estudia la problemática en el entorno laboral, y quien más ha indicado para ello, el profesional que gerencia la administración del Talento Humano; pero en el caso de la empresa de calzado JCShoes no se ha podido realizar un manejo profesional del talento humano por la inexistencia de este Departamento.

Es muy importante para el Gerente quien hace diversas funciones, pueda contar con éste Departamento de Talento Humanos, ya que será de gran

ayuda para tener un mejor control en cada una de las áreas establecidas; ya que éste Departamento sólo se encargará de velar por el bienestar de cada uno de los empleados, para obtener el éxito que se espera de cada Empresa.

Se podrá contar con los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que significa conseguir que todos los puestos sean cubiertos por personal altamente capacitado, de acuerdo a una adecuada planeación de Talento Humano.

El presente estudio es factible de realizar, debido a que la autora cuenta con los recursos necesarios para su elaboración, es decir, tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al tema en estudio, recursos económicos y materiales, respaldo y confianza del propietario de la empresa, así como fuerza y voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

1.4 Finalidad

Los objetivos trazados tienen como finalidad mejorar la Administración del Talento Humano y optimizar el desempeño laboral para obtener el mayor rendimiento en todas sus actividades, desplegándose en un ambiente organizacional que ayude al desarrollo y progreso de la empresa.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. General

Crear un Departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral del personal de la empresa de calzado "JCShoes.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades que se presentan sobre la Administración del Talento Humano en la empresa.
- Estructurar del Departamento de Talento Humano para la empresa.
- Implementar los subsistemas mínimos e indispensables para la gestión adecuada de la administración de Talento Humano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la empresa de Calzado “JCShoes”

2.1.1. Introducción

La empresa de Calzado JCShoes tiene como objetivo mejorar la calidad de su producto a través de la implementación de maquinaria y Talento Humano *calificado, es por esta razón que siempre busca optimizar la calidad del producto con una tecnología de punta. Además se debe indicar que las exigencias actuales van en beneficio del cliente, ya que podrá contar con un producto de buena calidad a bajos costos.*

La Empresa que lleva por nombre “CALZADO JC SHOES”; se dedica a la producción, distribución, comercialización de calzado, ofrece mercadería de la más alta calidad e innovación en los modelos y diseños de última temporada de la moda actual, permitiendo de esta manera satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes más exigentes.

En los últimos años la Industria de Calzado ha crecido y esto ha dado como resultado la confianza de los pequeños productores para que sus negocios tengan confiabilidad y efectividad con sus clientes; dándose a conocer como un productor que ofrece un producto de la más alta calidad y a un costo bajo.

Por medio de este trabajo lo que se busca es la creación de un Departamento de Talento Humano para lograr un buen desempeño en el comportamiento de cada trabajador, con el fin de que éste esté a gusto en las funciones que realiza y pueda dar de sí el mejor trabajo en la Empresa; ya que el Departamento de Talento Humano, es el encargado de dirigir, organizar, controlar y evaluar el desempeño del personal.

2.1.2. Reseña Histórica

La empresa de “Calzado JCShoes”, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, es una empresa privada, de tipo familiar que nace en el año de 1974, con sus propietarios: el Ing. Oswaldo Cáceres y su esposa la Sra. Elizabeth Villacis, quienes se dedican inicialmente a la producción de calzado para caballeros, con el fin de dar a conocer su producto en una de las mejores condiciones a todos sus clientes y consumidores, de tal forma que inicia con un capital aproximadamente de \$10.000 sucres, arrancan su actividad con un taller artesanal de 30 metros

cuadrados con 5 empleados ubicado en Huachi Chico, lo hacen con mucho esfuerzo y dedicación.

La empresa actualmente está situada las calles Jácome Clavijo y Marcos Montalvo, cuenta con una infraestructura de 400 metros cuadrados, que actualmente es la planta de producción. En el año 1998 sus propietarios deciden que es necesario remodelar (empresa) con el fin de dar comodidad a sus obreros, y a todo el personal que trabajan dentro de la misma, en el año 2002 hace un aumento de personal y de departamentos, una bodega para despachar; otra bodega de materia prima (ojalillos, suelas, esponjas, cuero), un departamento administrativo y almacén de ventas; además cuenta con una oficina de diseño, contabilidad y secretaria.

La empresa cuenta con 40 personas, de las cuales son del personal administrativo: 1 Gerente General (propietario), 1 Secretaria, 1 Auditor, 1 Contador, 1 Auxiliares de Contabilidad, 1 Cajero, 1 Bodegueros, dentro del personal de ventas: 2 Vendedores, con respecto al personal de diseño; 1 Diseñador y del personal de producción: 1 Jefe de Planta y 29 obreros.

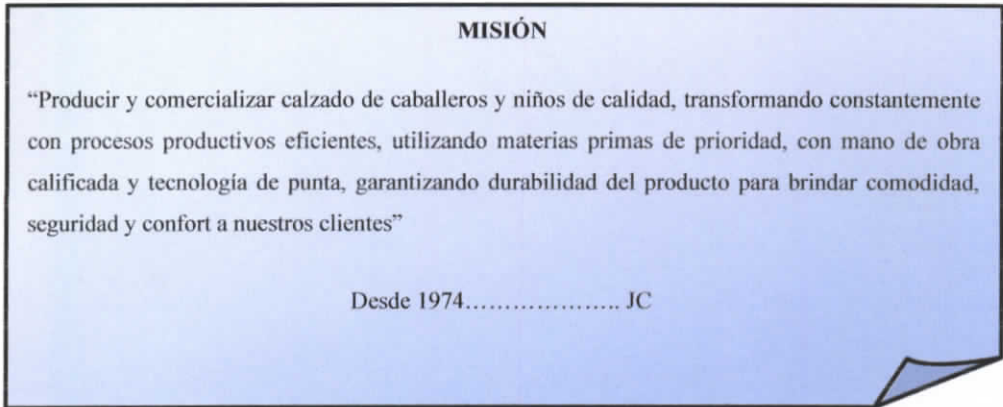
Hoy por hoy y gracias al renombre alcanzado por la calidad en los productos, se ha visto la necesidad de mejorar notablemente todas las instalaciones del almacén, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores, brindar comodidad y generar satisfacción a la hora de comprar.

La empresa está abierta a cambios profundos a fin de que mejore en todos los aspectos, tanto comercial como económico; de ahí la necesidad de utilizar novedosas y actualizadas herramientas administrativas, que permitirán fomentar la producción y comercialización del producto,

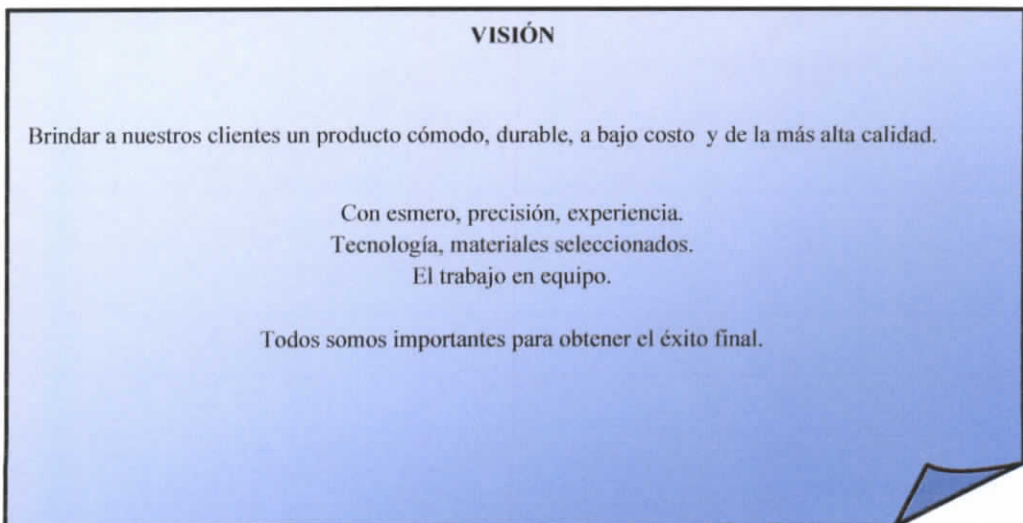
2.1.3. Objetivos de la Empresa

- Generar puestos de trabajo ya sea de manera directa o indirecta.
- Considerar las remuneraciones
- Dar un buen clima laboral y estabilidad Laboral
- Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas que se encuentren en la empresa "Calzado JCShoes".
- Medir la eficacia de la empresa y sus competidores.
- Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.
- Determinar el nivel de oferta y demanda que existe actualmente en el mercado.
- *Producir calzado casual para caballeros, y niños; dando comodidad, durabilidad, de la más alta calidad y con la mejor tecnología.*
- Investigar qué tipo de tecnología se necesita para producir.
- Mantenernos en el mercado con solidez para poder enfrenta cualquier problema que se presente dentro de nuestra organización.

2.1.4. Misión de la Empresa



2.1.5. Visión de la Empresa



2.1.6. Organigrama Estructural de la Empresa

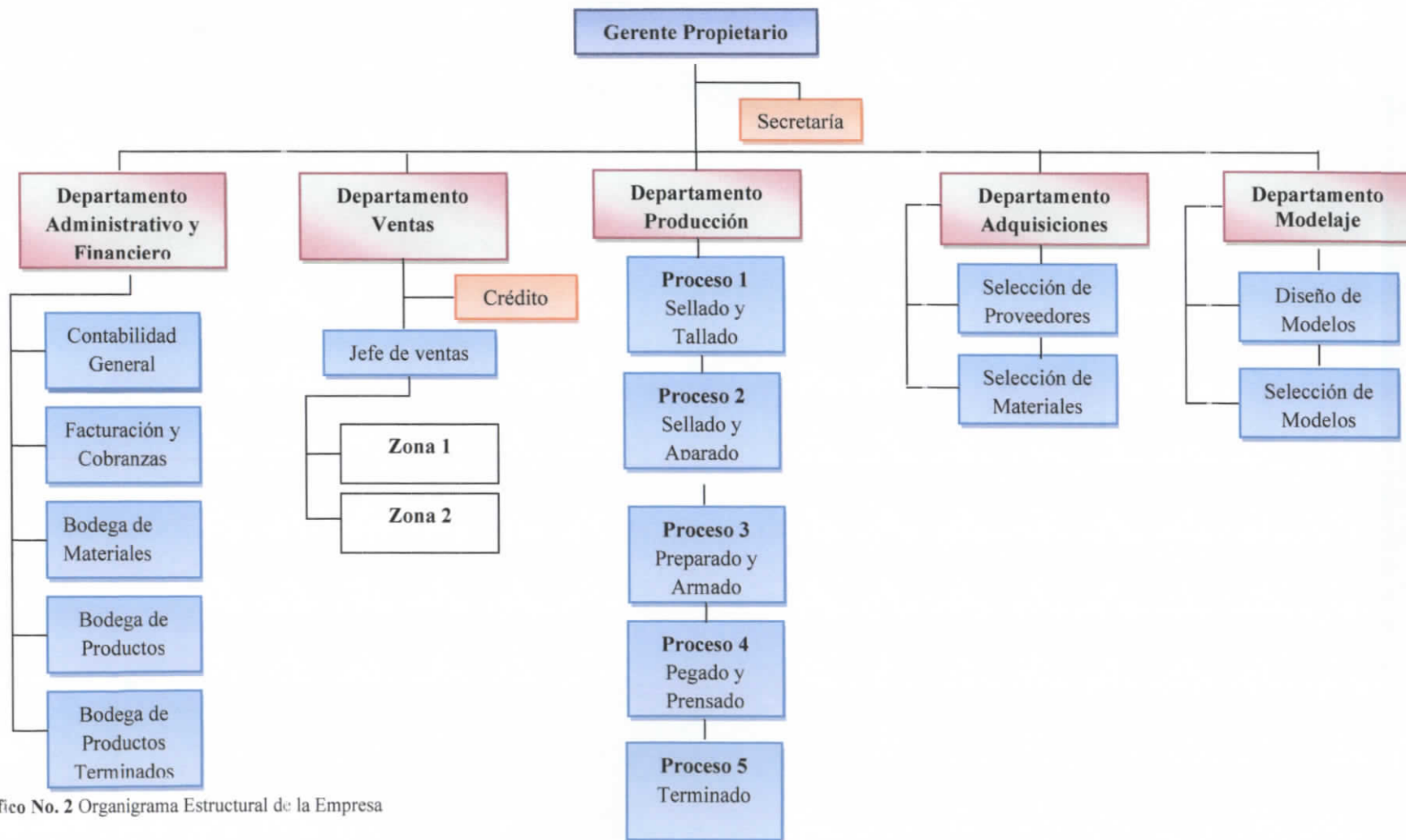


Grafico No. 2 Organigrama Estructural de la Empresa

2.2. La Administración de Talento Humano

Werther & Davis (1991) en su obra “Administración de Personal y Recursos Humanos” detalla pormenorizadamente este tema tan importante de la administración general de las organizaciones al decir que... “La *administración de personal implica el manejo del recurso más preciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad.*

El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no solo es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la *administración moderna*”³. La *administración de Talento Humano no es responsabilidad exclusiva de un Departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo.*

El Departamento de Talento Humano cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto de su supervisor o jefe inmediato como del departamento de personal de su organización.

³ Werther & Davis (1991), Administración de Personal y Recursos Humanos

La administración de personal puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de los problemas antes que éstos surjan.

2.2.1. Generalidades de la Administración de Talento Humano

El principal desafío, como lo señala Werther & Davis (Op.cit), que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran⁴. La administración de personal tiene como objetivos enfocados a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva.

Estas actividades son responsabilidad de todos los ejecutivos de la organización: algunas de ellas, prácticas, se reservan a los responsables de la administración de Talento Humano, en términos de un sistema de acciones interrelacionadas.

Las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí. Los especialistas en personal consideran la información y el Talento Humano como los insumos básicos, y los convierten mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir

⁴ Werther & Davis (Op.cit)

sus objetivos y mejorar su productividad para lograr las metas.

2.2.2. Objetivos de la Administración de Talento Humano

A seguir la sistematización de Werther y Davis (Op.cit.) se analiza claramente que “en la vida real, los encargados de la administración de Talento Humano logra un propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas.

⁵Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de Talento Humano.

En ocasiones estos objetivos, se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito”. En términos generales existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de Talento Humano:

⁵ Werther y Davis

Objetivos Sociales

El administrador de talento humano se plantea en contribuir positivamente a las necesidades y demanda de carácter social, cuidando siempre que no afecten negativamente a la contribución de la empresa.

Objetivos de la Organización

El administrador de talento humano debe tener en cuenta que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.

Objetivos Funcionales

Mantener la contribución del talento humano a un nivel adecuado a las necesidades de la empresa, es otro de los objetivos fundamentales de la administración de Talento Humano.

Cuando las necesidades de la organización se cubren totalmente o cuando se cubren en exceso, se incurre en dispendio de recursos.

Objetivos Individuales

Las metas que cada persona se ha señalado también como una función y un objetivo de la administración de Talento Humano. En estas metas se puede fijar como nivel mínimo esperado de la organización el mismo que apoye con los objetivos generales.

Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

2.2.3. Medios de la Administración de Talento Humano

La administración del Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función del Departamento de Talento Humano es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos

a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados.

No se puede imaginar la función de la administración del Talento Humano sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración del Talento Humano, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión así:

1. Proporcionar competitividad a la organización
2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
3. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo
4. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
5. Administrar el cambio
6. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

2.2.4. Administración de Talento Humano como responsabilidad de línea y función de asesoría

Existe un principio básico en la administración del Talento Humano: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff; significa que, administrar las personas es deber del propio Gerente o Supervisor, al cual están subordinadas. Él tiene la responsabilidad lineal y directa de la conducción de sus subordinados. Por esta razón, existe el principio de unidad de mando: cada persona debe tener uno y sólo un Gerente.

La función contrapartida de este principio es que cada Gerente es el jefe único y exclusivo de sus subordinados. Para que el Gerente pueda asumir con plena autonomía esta responsabilidad de administrar su personal, debe recibir asesoría y consultaría del órgano de administración del Talento Humano, que le proporciona los medios y herramientas de apoyo.

Administrar personas y competencias humanas representa hoy una cuestión estratégica para las empresas, puesto que es una actividad muy importante para permanecer limitada a un órgano de la empresa. Ya no es posible que sólo un área de la empresa logre centralizar y tener en sus manos la

administración de las competencias y talentos de todas las personas de la organización.

Ahora, en plena era de la información, cuando el cambio, la competitividad, lo imprevisible y la incertidumbre constituyen los desafíos básicos de la empresa, este antiguo sistema centralizador, hermético y cerrado está abriéndose para mejorar.

2.2.5. Responsabilidades de la Administración del Talento Humano de los Gerentes de Línea

Tratar personas siempre fue parte integral de la responsabilidad de cada ejecutivo, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones exitosas definen las responsabilidades de línea de los Gerentes:

- Ubicar a la persona apropiada en el lugar apropiado, es decir, reclutar y seleccionar.
- Integrar y orientar a los nuevos empleados en la organización.
- Capacitar a los empleados para el trabajo.

- Evaluar y mejorar el desempeño de cada persona en el cargo ocupado.
- Obtener cooperación creativa y desarrollar relaciones agradables de trabajo.
- Interpretar las políticas y los procedimientos de la organización.
- Controlar los costos laborales.
- Desarrollar las capacidades y habilidades de cada persona.
- Crear y mantener elevada la moral del equipo.
- Proteger la salud y proporcionar condiciones adecuadas de trabajo.

En organizaciones de tamaño pequeño, los Gerentes de línea asumen todas esas responsabilidades sin ayuda interna ni externa. A medida que la organización crece, el trabajo de los Gerentes de línea se divide y se especializa, y requiere la ayuda de la consultoría del staff de Talento Humano. La administración del Talento Humano se convierte entonces en una función especializada de staff.

Al ser el Talento Humano el bien máspreciado de una empresa; la administración encargada del Departamento a implementarse debe velar por el bienestar de cada empleado para que esto sea el aliciente para un

correcto desempeño laboral y que esto a la vez permita un mejoramiento continuo de la empresa.

Es decir la administración del Talento Humano en fin permite establecer un sistema de acciones interrelacionadas; en donde todas las actividades son recíprocas entre la empresa y el empleado.

2.3. Gestión del Talento Humano

La *Gestión del Talento Humano* ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

La moderna *Gestión del Talento Humano* implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Talento Humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.

La administración del Talento Humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales.

2.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios,

Talento Humano o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como Departamento de Personal, Relaciones Industriales, Talento Humano, Desarrollo de Talentos, Capital Humano o Capital Intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la Gestión del Talento Humano puedan alcanzarse, es necesario que los Gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

2.3.2. Procesos de la Gestión del Talento Humano

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano:

Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal. Si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas.

2.4. Funciones del Departamento de Talento Humano

Reyes Ponce (2003) en su texto "Administración de Personal. Relaciones Humanas", habla detalladamente de las funciones del departamento de personal en los siguientes términos: "Como es obvio, existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya⁶."

Es evidente que la amplitud, capacidad económica, posibilidad de contar con técnicos, necesidad concretas y otros factores que se plantean a la empresa, condicionaran el que se adopte una forma particular de clasificación de esas técnicas".

Estas son las funciones que tiene a su cargo el departamento de personal, organizadas en tres grandes bloques:

2.5. Función Técnica de Personal

Reyes (2003) comenta que "se ha afirmado que no hay empresa; por

⁶ Reyes Ponce (2003). Administración de Personal. Relaciones Humanas

pequeña que sea, en la que no requiera de alguna persona que, al menos como parte de su trabajo, se haga cargo de la función técnica de personal. La importancia de esta función justifica, en principio, una afirmación de esta naturaleza.

Sin embargo, algunos autores llaman la atención sobre el hecho de que la función de personal puede tomarse en dos sentidos distintos:

Como la función de un técnico especializado, el que, con conocimientos específicos, adquiridos por estudio o por experiencia, se dedica en toda empresa a vigilar el desarrollo de las actividades en sus aspectos de personal, sea con autoridad funcional, o meramente staff. En este último sentido es en el que afirma que en toda empresa, alguien debe dedicarse en forma específica a realizar y controlar los aspectos y técnicas de personal”.

2.6. Obligaciones y Requisitos del Jefe del Departamento de Talento Humano

Reyes (Op.cit) detalla las características del personero que estará al frente del departamento de Talento Humano al mismo que le debe acompañar una importante lista de requerimientos muy necesarios. Técnicamente se estudia este problema a base de una especificación del puesto. Estas son algunas

de las características, cualidades y especificaciones que debe reunir un futuro jefe o director de personal:

2.6.1. Cualidades Intelectuales:

Aptitudes:

Iniciativa: ausencia de rutina; gran previsibilidad del comportamiento humano

Inteligencia: Facilidad y rapidez de comprensión en los problemas humanos

Juicio práctico

Espíritu observador

Memoria retentiva de nombres y facciones

Conocimientos:

Cultura general, equivalente a la de un profesionalista

Experiencia en trato obrero y de personal en general

Conocimientos elementales de sistemas industriales y comerciales

Conocimientos de Doctrina Social y Derecho Laboral.

Preparación específica sobre Administración Técnica de Personal

Capacidad de Análisis psicológico, al menos natural.

2.6.2. Cualidades Morales

Sentido de responsabilidad

Laboriosidad. Sentido de la trascendencia de su misión

Prudencia y serenidad

Cautela, combinada con decisión

Rectitud: sinceridad; espíritu de justicia. Lealtad.

2.6.3. Cualidades Sociales

Don de gentes: ser accesible; cortesía; amabilidad

Habilidad para convencer: orden y claridad al exponer; objetividad al razonar; flexibilidad, paciencia.

Personalidad: saber hacer valer su puesto.

2.6.4. Cualidades Físicas

Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere

Edad adecuada: de 25 a 50 años, ordinariamente.

Al momento de la selección del director de personal se deberá establecer algunos parámetros y cualidades que permitan a la empresa contar con un director capacitado y apto para planear, organizar, dirigir y controlar al Talento Humano a su cargo.

2.7. Modelo para la Administración de Talento Humano

La administración de personal constituye (Werther & Davis, 1991) un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de 2 más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de

Las competencias tienen tres finalidades: La primera es la de orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización; La segunda es la de controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerida para el logro de las estrategias organizacionales.

La existencia de un sistema de administración por objetivos es casi imprescindible para determinar cuáles son los mejores indicadores de gestión. En nuestra opinión, también es necesaria la existencia de un modelo de competencias para darle mayor coherencia al sistema de medición organizacional. Los indicadores de gestión constituyen las células básicas de los sistemas de información.

El desempeño laboral podrá ser medido de manera que se establezca reconocimientos a logros alcanzados a corto, mediano y largo plazo; lo cual

se podrá lograr con un sistema de motivación y capacitación y adiestramiento continuo al personal.

2.9. Proceso de Evaluación del Talento Humano

Ayala (2004) sistematiza claramente la evaluación del desempeño en el documento electrónico de su mismo nombre detallado a continuación: La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos⁹.

La evaluación de Talento Humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

⁹ Ayala, 2004

plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el Gerente, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa, las expectativas de su jefe acerca

de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la empresa.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado, identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de Talento Humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de

desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Todo proceso establecido debe tener su respectiva evaluación de manera que se pueda establecer indicadores de niveles de optimización del Talento Humano y concreción de logros, para tener elementos que permitan cambiar los errores, mantener los aciertos y crear nuevos procesos.

2.10. Estructura Orgánica y Funcional

2.10.1. Estructura Orgánica

La estructura orgánica es la forma en que agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores.

Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como: la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

Estará conformada por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función, como: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

Para el caso del establecimiento de una estructura orgánica de la unidad administrativa de Talento Humano dentro de las empresas, debe considerarse el tipo y tamaño de empresa, decimos esto porque las empresas pequeñas en su mayoría tienen a una persona encargada de realizar las principales funciones de personal, en cambio las empresas un poco más grandes, debe tener un equipo humano con la implementación y medios adecuados en esta área, para dirigir los distintos funciones especializadas de la administración de Talento Humano.

De igual manera para establecer la estructura orgánica de la unidad de Talento Humano, debe considerarse la nomenclatura o nombre de dicha unidad administrativa, dependiendo lógicamente del tamaño de la organización, y de la implementación interna que se quiere dar, pudiendo denominarse Oficina, Departamento, División, Área, Sección, Gerencia o Dirección de Talento Humano.

Elementos claves para el Diseño de una Estructura Organizacional

Especialización del Trabajo

Se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo cumple uno de los pasos.

Departamentalización

Es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

Por Procesos: Se agrupan las actividades por procesos o actividades, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

Por Objetivos: Se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, entre las cuales podemos nombrar:

La Cadena de Mando

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien.

Contesta preguntas de los empleados como:

- ¿A quién acudo si tengo un problema?

- ¿Ante quién soy responsable?

En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan.

Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Tramo de Control

Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

2.10.2. Estructura Funcional

Se aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la Estructura Funcional

- Permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o *función y no en las demás tareas secundarias.*
- Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la Estructura Funcional:

- Dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

- Los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

Una de las tareas a priori del Departamento de Talento Humano es el diseño de una estructura orgánica de la empresa que permita cimentar y ordenar cada una de las unidades departamentales y sus relaciones entre el gerente y los demás departamentos de la empresa.

2.11. Glosario de Términos

Administración.- Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

Ascenso.- Promoción a una categoría laboral superior.

Autonomía.- Control personal sobre el trabajo realizado por uno mismo.

Autoridad.- Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

Capacidad.- Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones diseñadas para identificar la capacidad de trabajo diario de un empleado.

Compensación.- Pago por cualquier servicio o artículo.

Conflicto.- Cualquier controversia relativa a los términos, condiciones laborales, negociación, mantenimiento o cambio en la relación entre empresarios y trabajadores.

Control.- Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.

Departamentalización.- Manera en la que una organización está estructuralmente dividida (por ejemplo, por función, territorio, producto, cliente o tarea).

Departamentalización Funcional.- Agrupación en subunidades sobre la base de las funciones principales de la organización, tales como ingeniería, producción y marketing.

Departamento.- Unidad ejecutiva o administrativa de una organización.

Departamento Administrativo.- Cualquier departamento o unidad en la cadena de mando de una organización.

Departamento de Personal.- El encargado de todo lo referente al área de Talento Humano de la empresa.

Desarrollo.- Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Desarrollo Organizacional.- Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa.

Dirección.- En un grupo u organización, el ejercicio del mando responsable y experto.

Empleado.- Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario.

Empresa Privada.- Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.

Entrenamiento.- Dirección que desarrolla técnicas a través de las cuales los ejecutivos trabajan cerca de un ejecutivo sénior, a quien se llama mentor o capacitador.

Esfuerzo.- Aspecto motivacional del comportamiento.

Estabilidad.- Sentimiento de predictibilidad, control y certidumbre en una organización

Estrategias.- Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Estructura de la Organización.- Armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización.

Estructura orgánica.- Diseño de la organización caracterizado por una jerarquía descentralizada, procedimientos de trabajo flexibles y dirección democrática, con comunicaciones informales y abiertas.

Fuerza de Trabajo.- Equipo de individuos, generalmente representado por varios departamentos o grupos, que coordinan un proyecto u otros programas que incluyen unidades organizacionales.

Manual.- Lista de información, instrucciones, precios, etc.

Organigrama.- Presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

Organización.- Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Política.- Planificación de una acción.

Producción.- Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

Reclutamiento.- Intento de encontrar la persona adecuada para cada puesto de trabajo.

Remuneración.- Bajo un sistema de incentivos, cantidad garantizada por hora o cualquier otro período de tiempo.

Rendimiento.- Tasa de retorno recibido de una inversión de un valor específico o de una propiedad específica, más comúnmente expresado en términos de *beneficios anuales*.

Selección.- Dirección de una Terminal o dispositivo hacia un determinado circuito.

Sinergia.- Característica de un sistema por la cual, cuando dos componentes están apropiadamente interrelacionados y funcionando, el resultado que se consigue es mayor o superior a la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los componentes, independientemente.

Sistema.- Cualquier organización del Talento Humano hacia unos objetivos.

Staff.- Empleados que asesoran y colaboran con los directivos y otros empleados, pero que no están directamente implicados en la producción del bien o servicio final.

Status.- Estado en que se encuentran los asuntos.

Stock.- Nombre que reciben algunos activos de la empresa.

Subordinado.- Trabajadores que resultan imprescindibles para el éxito de un gerente en una tarea concreta.

Subsistema.- Sistema secundario o subordinado que, por lo general, es capaz de funcionamiento autónomo o independiente del sistema de control.

Unidad de Mando.- Concepto de dirección clásico en el que un subordinado debe hacerse responsable sólo ante su superior.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

En el desarrollo del presente proyecto se aplicara la investigación de campo, ya que se desarrollara en el lugar de los hechos para obtener información precisa y veraz de acuerdo a los objetivos planteados.

En función de estos acontecimientos, el presente trabajo inició con una exhaustiva investigación de campo. Para la construcción del Marco Teórico y sustentación de las conclusiones y recomendaciones, se apoyó en una

meticulosa investigación bibliográfica y documental, referente al tema de la Administración de Personal y a la Evaluación y mejoramiento del Desempeño.

También se combinó con la investigación bibliográfica, la documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.2.1 Método

Considerando el espacio en el que se desarrolla la investigación y aplicando la experiencia personal y conocimientos adquiridos en el Diplomado, se inicia como una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad de la empresa, además podemos verificar el modo de actuar y el desempeño de las personas que ahí laboran, permitiéndonos llegar a conclusiones y a la toma de decisiones.

Esta investigación se apoyó en el método inductivo-deductivo, ya que, los *detalles particulares detectados a simple vista han sido el insumo para considerar a futuro la posible integración de un departamento de Talento Humano.*

Para entender mejor el proceso metodológico es importante conceptualizar la inducción como: “al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

Del mismo modo la deducción “es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender”.

3.2.2 Técnica

De acuerdo a la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta.

Con esta técnica se recabó toda la información pertinente y necesaria de las unidades de observación, esto es a través de los empleados y colaboradores de la empresa.

El cuestionario aplicado es en el principio de la prueba piloto con el afán de realizar ajustes y verificar su validez y confiabilidad.

El cuestionario constó de 8 preguntas, la mayoría de ellas de tipo cerrada, con muy pocas de opinión o abiertas.

Debido a que el número de la población y muestra es limitado y no supera las 100 unidades, se contó con la opinión de experto en la materia quien sugiere trabajar con el 100% de dicha muestra, esto implica no aplicar formula alguna de cálculo.

3.3. Plan de Procesamiento de la Información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones:

- Estudio crítico de la información recogida.
- Repetición de la recolección, para corregir fallas de contestación.

Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo:

- Proporción de tablas.
- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas
- Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.

3.4. Nivel de la Investigación

El presente proyecto utilizará los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria, porque nos permite conocer, palpar sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación a tratar y así abordarlo correctamente.

Descriptiva, ya que se pretende recolectar datos y además identificar y predecir situaciones predominantes de la investigación, esto es la relación entre las variables; con la finalidad de describir con exactitud actividades, procesos, etc. podemos orientar dicha investigación a resolver el problema objeto de estudio.

2.6.4. Cualidades Físicas

Integridad y normalidad: en razón de la personalidad que su puesto requiere

Edad adecuada: de 25 a 50 años, ordinariamente.

Al momento de la selección del director de personal se deberá establecer algunos parámetros y cualidades que permitan a la empresa contar con un director capacitado y apto para planear, organizar, dirigir y controlar al Talento Humano a su cargo.

2.7. Modelo para la Administración de Talento Humano

La administración de personal constituye (Werther & Davis, 1991) un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más. Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un sistema consta de 2 más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos.

Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de

Talento Humano, constituye un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.

A continuación se muestra el contenido de la administración de personal desde el punto de vista del enfoque de sistemas.

2.7.1. Fundamentos y Desafíos para la Administración del Talento Humano

La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su actividad y su eficiencia.

Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado y las disposiciones oficiales constituyen unos pocos ejemplos.

Los desafíos surgen también del interior de la organización. El Departamento de Talento Humano deberá competir con otros para obtener presupuestos adecuados.

El éxito del Departamento de Talento Humano en su labor de asesoría y ayuda depende de su capacidad de mantenerse siempre consciente de sus objetivos específicos y de los objetivos de toda la organización.

2.7.2. Planeación y Selección

En el corazón mismo del cuerpo de actividades que denominamos administración de personal se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada. Sin información adecuada y oportuna el Departamentos de Talento Humano verá seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos.

Los cálculos sobre las futuras necesidades de Talento Humano, permite al Departamento participar de manera activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asigna los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a una sólida base de información sobre Talento Humano, los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría

profesional, gracias a estas actividades pueden llenarse muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas.

La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros y ello conduce también a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se lleva a cabo evaluaciones formales y de manera periódica.

2.7.3. Compensaciones

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, bajo rendimiento así como otros problemas. Por el contrario, si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la empresa podría ver debilitada su capacidad de competir.

La administración moderna de compensaciones, sin embargo va más allá. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del

empleado para que la empresa conserve sus empleados y continúe siendo competitiva.

Mediante sus programas de seguridad y salud, el Departamento de Talento Humano no solo garantiza un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Instituto de Seguridad Social.

2.7.4. Servicios al Personal

Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el Departamento de Talento Humano es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto.

Los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea.

2.7.5. Perspectiva General de la Administración de Talento Humano

Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, el Departamento de Talento Humano se someterá a verificaciones y comprobaciones, y adelanta investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Con frecuencia esas organizaciones son muy útiles para ayudar a la previsión de nuevos desafíos de todo tipo.

El establecimiento de un modelo de administración de personal conlleva mucha trascendencia ya que de esto dependerá el desenvolvimiento interno del Departamento de Talento Humano.

2.8. El Desempeño Laboral

2.8.1. Mejoramiento y Evaluación del Desempeño Laboral

Jaramillo (2000) en su documento electrónico "La administración del desempeño" comenta que "Harold Gennen, solía decir lo siguiente: '...existe

una inmutable ley en el mundo de los negocios: las palabras son palabras, las explicaciones son explicaciones, las promesas son promesas, pero lo único real es el desempeño⁷. De esta frase surgen de manera inmediata dos afirmaciones, pero también dos preguntas.

Las afirmaciones son: El desempeño es un fenómeno real. Si es un fenómeno real, entonces se puede medir, o manejar, o planear, o mejorar, etc. Las preguntas son: ¿Qué es el desempeño? ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño⁸.

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. El prerrequisito básico para que puedan ser formulados es que la organización posea definidos impulsos estratégicos, o la explicitación formal de los mismos a través de un documento denominado "planeamiento estratégico".

⁷ Jaramillo (2000); Harold Giennen

⁸ En: http://orion2000.org/documentos/A_DesempenoAdmon.htm

Las competencias tienen tres finalidades: La primera es la de orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización; La segunda es la de controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comporta mental requerida para el logro de las estrategias organizacionales.

La existencia de un sistema de administración por objetivos es casi imprescindible para determinar cuáles son los mejores indicadores de gestión. En nuestra opinión, también es necesaria la existencia de un modelo de competencias para darle mayor coherencia al sistema de medición organizacional. Los indicadores de gestión constituyen las células básicas de los sistemas de información.

El desempeño laboral podrá ser medido de manera que se establezca reconocimientos a logros alcanzados a corto, mediano y largo plazo; lo cual

se podrá lograr con un sistema de motivación y capacitación y adiestramiento continuo al personal.

2.9. Proceso de Evaluación del Talento Humano

Ayala (2004) sistematiza claramente la evaluación del desempeño en el documento electrónico de su mismo nombre detallado a continuación: La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos⁹.

La evaluación de Talento Humano, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento.

⁹ Ayala, 2004

La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, *personas de poca eficiencia*, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también *eficiencia del área o departamento administrativo*, métodos de trabajo para calcular costos.

El Gerente:

En la mayor parte de las organizaciones, el Gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio Gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de Talento Humano, que establece los medios, herramientas y los *criterios para tal evaluación*.

2.9.1. Beneficios de la Evaluación de Colaboradores.

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo

plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el Gerente, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa, las expectativas de su jefe acerca

de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)

Autoevaluar y autocriticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la empresa.

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado, identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de Talento Humano, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de

desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Todo proceso establecido debe tener su respectiva evaluación de manera que se pueda establecer indicadores de niveles de optimización del Talento Humano y concreción de logros, para tener elementos que permitan cambiar los errores, mantener los aciertos y crear nuevos procesos.

2.10. Estructura Orgánica y Funcional

2.10.1. Estructura Orgánica

La estructura orgánica es la forma en que agrupan y coordinan las actividades de la empresa u organización en cuanto a las relaciones entre el o los gerentes y los colaboradores.

Para diseñar la estructura orgánica, habrá que tener en cuenta los factores como: la magnitud, giro y necesidades de la empresa, pues en base a ellos se determinarán las unidades administrativas, los medios humanos necesarios y la asignación de funciones a los mismos.

Estará conformada por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función, como: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

Para el caso del establecimiento de una estructura orgánica de la unidad administrativa de Talento Humano dentro de las empresas, debe considerarse el tipo y tamaño de empresa, decimos esto porque las empresas pequeñas en su mayoría tienen a una persona encargada de realizar las principales funciones de personal, en cambio las empresas un poco más grandes, debe tener un equipo humano con la implementación y medios adecuados en esta área, para dirigir los distintos funciones especializadas de la administración de Talento Humano.

De igual manera para establecer la estructura orgánica de la unidad de Talento Humano, debe considerarse la nomenclatura o nombre de dicha unidad administrativa, dependiendo lógicamente del tamaño de la organización, y de la implementación interna que se quiere dar, pudiendo denominarse Oficina, Departamento, División, Área, Sección, Gerencia o Dirección de Talento Humano.

Elementos claves para el Diseño de una Estructura Organizacional

Especialización del Trabajo

Se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo cumple uno de los pasos.

Departamentalización

Es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

Existen dos modelos de Departamentalización: por Procesos y por Objetivos.

Por Procesos: Se agrupan las actividades por procesos o actividades, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

Por Objetivos: Se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, entre las cuales podemos nombrar:

La Cadena de Mando

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como:

- ¿A quién acudo si tengo un problema?
- ¿Ante quién soy responsable?

En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando.

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan.

Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

Tramo de Control

Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Centralización y Descentralización

La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

2.10.2. Estructura Funcional

Se aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.

Esta estructura fue consagrada por Taylor quien preocupado por las dificultades producidas por el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los jefes de producción en la estructura lineal de una siderúrgica estadounidense optó por la supervisión funcional.

Ventajas de la Estructura Funcional

- Permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- Permite la mejor supervisión técnica posible: cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- Facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

Desventajas de la Estructura Funcional:

- Dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- Subordinación simple: si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

- Los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen.

Una de las tareas a priori del Departamento de Talento Humano es el diseño de una estructura orgánica de la empresa que permita cimentar y ordenar cada una de las unidades departamentales y sus relaciones entre el gerente y los demás departamentos de la empresa.

2.11. Glosario de Términos

Administración.- Vocablo que se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.

Ascenso.- Promoción a una categoría laboral superior.

Autonomía.- Control personal sobre el trabajo realizado por uno mismo.

Autoridad.- Poder que tiene un individuo para tomar decisiones y ejecutarlas.

Capacidad.- Habilidad, aptitud y otros factores esenciales en el rendimiento del trabajo, medidos a través de registros de trabajo, tablas de rendimiento y otras clasificaciones diseñadas para identificar la capacidad de trabajo diario de un empleado.

Compensación.- Pago por cualquier servicio o artículo.

Conflicto.- Cualquier controversia relativa a los términos, condiciones laborales, negociación, mantenimiento o cambio en la relación entre empresarios y trabajadores.

Control.- Enfrentar una situación y manejarla con capacidad física y mental para ejecutar procedimientos de acuerdo con los planes y políticas establecidos.

Departmentalización.- Manera en la que una organización está estructuralmente dividida (por ejemplo, por función, territorio, producto, cliente o tarea).

Departmentalización Funcional.- Agrupación en subunidades sobre la base de las funciones principales de la organización, tales como ingeniería, producción y marketing.

Departamento.- Unidad ejecutiva o administrativa de una organización.

Departamento Administrativo.- Cualquier departamento o unidad en la *cadena de mando de una organización*.

Departamento de Personal.- El encargado de todo lo referente al área de Talento Humano de la empresa.

Desarrollo.- Criterio de eficiencia que se refiere a la capacidad de una organización para incrementar su capacidad de reacción ante presiones presentes o previstas.

Desarrollo Organizacional.- Proceso planificado de reeducación y formación, diseñado por personal administrativo para facilitar la adaptación a las exigencias provenientes del entorno de la empresa.

Dirección.- En un grupo u organización, el ejercicio del mando responsable y experto.

Empleado.- Vocablo de sentido general que abarca a todas aquellas personas que trabajan por un sueldo o salario y que prestan sus servicios a un empresario.

Empresa Privada.- Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.

Entrenamiento.- Dirección que desarrolla técnicas a través de las cuales los ejecutivos trabajan cerca de un ejecutivo sénior, a quien se llama mentor o capacitador.

Esfuerzo.- Aspecto motivacional del comportamiento.

Estabilidad.- Sentimiento de predictibilidad, control y certidumbre en una organización

Estrategias.- Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Estructura de la Organización.- Armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización.

Estructura orgánica.- Diseño de la organización caracterizado por una jerarquía descentralizada, procedimientos de trabajo flexibles y dirección democrática, con comunicaciones informales y abiertas.

Fuerza de Trabajo.- Equipo de individuos, generalmente representado por varios departamentos o grupos, que coordinan un proyecto u otros programas que incluyen unidades organizacionales.

Manual.- Lista de información, instrucciones, precios, etc.

Organigrama.- Presentación gráfica de las relaciones e interrelaciones dentro de una organización, identificando líneas de autoridad y responsabilidad.

Organización.- Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o, más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

Política.- Planificación de una acción.

Producción.- Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

Reclutamiento.- Intento de encontrar la persona adecuada para cada puesto de trabajo.

Remuneración.- Bajo un sistema de incentivos, cantidad garantizada por hora o cualquier otro período de tiempo.

Rendimiento.- Tasa de retorno recibido de una inversión de un valor específico o de una propiedad específica, más comúnmente expresado en términos de beneficios anuales.

Selección.- Dirección de una Terminal o dispositivo hacia un determinado circuito.

Sinergia.- Característica de un sistema por la cual, cuando dos componentes están apropiadamente interrelacionados y funcionando, el resultado que se consigue es mayor o superior a la suma de los resultados obtenidos por cada uno de los componentes, independientemente.

Sistema.- Cualquier organización del Talento Humano hacia unos objetivos.

Staff.- Empleados que asesoran y colaboran con los directivos y otros empleados, pero que no están directamente implicados en la producción del bien o servicio final.

Status.- Estado en que se encuentran los asuntos.

Stock.- Nombre que reciben algunos activos de la empresa.

Subordinado.- Trabajadores que resultan imprescindibles para el éxito de un gerente en una tarea concreta.

Subsistema.- Sistema secundario o subordinado que, por lo general, es capaz de funcionamiento autónomo o independiente del sistema de control.

Unidad de Mando.- Concepto de dirección clásico en el que un subordinado debe hacerse responsable sólo ante su superior.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la Investigación

La presente investigación, por tratarse de un aspecto social que involucra al ser humano como centro de su análisis, se enmarca en el enfoque cualitativo, sin apartarse de los aspectos cuantitativos que fueron recolectados en el trabajo de campo.

3.2. Modalidad Básica de la Investigación

En el desarrollo del presente proyecto se aplicara la investigación de campo, ya que se desarrollara en el lugar de los hechos para obtener información precisa y veraz de acuerdo a los objetivos planteados.

En función de estos acontecimientos, el presente trabajo inició con una exhaustiva investigación de campo. Para la construcción del Marco Teórico y sustentación de las conclusiones y recomendaciones, se apoyó en una

meticulosa investigación bibliográfica y documental, referente al tema de la Administración de Personal y a la Evaluación y mejoramiento del Desempeño.

También se combinó con la investigación bibliográfica, la documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.2.1 Método

Considerando el espacio en el que se desarrolla la investigación y aplicando la experiencia personal y conocimientos adquiridos en el Diplomado, se inicia como una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad de la empresa, además podemos verificar el modo de actuar y el desempeño de las personas que ahí laboran, permitiéndonos llegar a conclusiones y a la toma de decisiones.

Esta investigación se apoyó en el método inductivo-deductivo, ya que, los detalles particulares detectados a simple vista han sido el insumo para considerar a futuro la posible integración de un departamento de Talento Humano.

Para entender mejor el proceso metodológico es importante conceptualizar la inducción como: “al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general.

Del mismo modo la deducción “es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender”.

3.2.2 Técnica

De acuerdo a la técnica que mejor se ajusta a los requerimientos del presente trabajo es la encuesta.

Con esta técnica se recabó toda la información pertinente y necesaria de las unidades de observación, esto es a través de los empleados y colaboradores de la empresa.

El cuestionario aplicado es en el principio de la prueba piloto con el afán de realizar ajustes y verificar su validez y confiabilidad.

El cuestionario constó de 8 preguntas, la mayoría de ellas de tipo cerrada, con muy pocas de opinión o abiertas.

Debido a que el número de la población y muestra es limitado y no supera las 100 unidades, se contó con la opinión de experto en la materia quien sugiere trabajar con el 100% de dicha muestra, esto implica no aplicar formula alguna de cálculo.

3.3. Plan de Procesamiento de la Información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones:

- Estudio crítico de la información recogida.
- Repetición de la recolección, para corregir fallas de contestación.

Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo:

- Proporción de tablas.
- Elaboración de gráficos detallados de cada una de las preguntas con sus respectivas alternativas
- *Análisis a nivel porcentual de la información recolectada en el trabajo de campo.*

3.4. Nivel de la Investigación

El presente proyecto utilizará los siguientes tipos de investigación:

Exploratoria, porque nos permite conocer, palpar sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación a tratar y así abordarlo correctamente.

Descriptiva, ya que se pretende recolectar datos y además identificar y predecir situaciones predominantes de la investigación, esto es la relación entre las variables; con la finalidad de describir con exactitud actividades, procesos, etc. podemos orientar dicha investigación a resolver el problema objeto de estudio.

3.5. Plan de Recolección de Información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Profundizar y conocer la realidad del tema investigado y así determinar las necesidades de la empresa
¿A qué personas o sujetos?	Gerente de la empresa Trabajadores y empleados de la empresa
¿Sobre qué aspectos?	Rotación del personal Remuneración Ambiente en el trabajo Selección del personal Ética - Moral
¿Quién?	La Investigadora (Rocío Fierro Vásquez)
¿Cuándo?	Febrero – julio 2011
¿Lugar de recolección de la información?	La empresa JCShoes de la ciudad de Ambato, ubicada en las calles Cevallos y Mariano Egüez esq. almacén y la fabrica ubicada en las calles Jácome Clavijo y Marcos
¿Cuántas veces?	Las veces necesarias (básicamente dos veces)
¿Qué técnica de recolección?	Entrevista
¿Con qué?	Cuestionario
¿En qué situación?	Momentos en que el personal este libre y favorable, con autorización del Gerente

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p>Información secundaria</p> <ul style="list-style-type: none">- Lectura científica - Internet <p>Información primaria</p> <ul style="list-style-type: none">- Encuesta	<ul style="list-style-type: none">- Tesis de Grado de Recursos (Talento) Humanos- Libros especializados en RR.HH. - Páginas web - Cuestionario

CAPITULO V

PROPUESTA

4.1. Datos Informativos

El presente capítulo tiene como objetivo la elaboración de una propuesta para la Creación de un Departamento de Talento Humano ya que se basa en el diseño y sugerencias necesarias para que el jefe de Talento Humano pueda desempeñar a cabalidad sus responsabilidades de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre Gerente y el personal, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, al disponer de varias herramientas como son: una nueva estructura orgánica y funcional con la inclusión del Departamento de Talento Humano, descripción de funciones por departamento y un manual de funciones de cada puesto en la Empresa.

La propuesta es una solución posible a un problema para satisfacer necesidades de la Organización. La propuesta contiene los siguientes elementos:

Título:

Creación de un departamento de Talento Humanos para la mejora del Desempeño Laboral del personal en la empresa de calzado "JCShoes" de la ciudad de Ambato.

Institución ejecutora:

Empresa de Calzado "JC SHOES"

Beneficiarios:

Propietarios, Colaboradores, Clientes

Ubicación:

Cuenta con su propia planta de producción ubicada en las calles Jácome Clavijo y Marcos Montalvo de la parroquia Huachi Chico y un almacén ubicado en la Av. Cevallos y Mariano Egüez esquina de la ciudad de Ambato.

Tiempo estimado para la ejecución:

Tres meses

Equipo técnico responsable:

Gerencia General

Presupuesto: Características	Monto (USD)
Adecuación de oficina	2.000,00
Compra de mobiliario	500,00
Compra de equipos e insumos	1500,00
Pago al Jefe de Talento Humano (mensual)	700,00
Imprevistos	280,00
TOTAL	4.980,00

Tabla No. 03 Implementación del Departamento de Talento Humano

Es un valor razonable los \$4.980,00 para la adecuación, instalación e implementación de un departamento de Talento Humano, sabiendo que este departamento tendrá una repercusión directa y determinante en la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa.

4.2 Antecedentes de la Propuesta

La propuesta surge a raíz de la investigación previa en la que se establece la necesidad de crear el Departamento de Talento Humano el mismo que está orientado a formalizar y reglamentar el accionar del talento humano en la empresa de calzado JCShoes.

Durante el desarrollo de la investigación se establece con claridad la autoría única de las decisiones empresariales en la persona del Gerente General y propietario quien asume las responsabilidades del destino de la misma de forma autónoma.

Entre los colaboradores o trabajadores de la empresa se confunde la autoridad al creer que su jefe inmediato, o jefe del área a la que pertenecen es el encargado del manejo de personal, debido a la inexistencia de un Departamento de Talento Humano.

Cualquier empresa, por pequeña que sea necesita del personal adecuado para funcionar y llevar a cabo su trabajo. Pero deben ser las personas preparadas y además, tienen que estar organizadas. De ello se encarga el Departamento de Talento Humano.

4.3 Justificación

La investigación de este proyecto, hace referencia a la importancia que tiene la investigación como proceso de aprendizaje, ya que permite ampliar los conocimientos referentes al tema en estudio pero sobre todo a lograr los objetivos planteados.

Cuando se tiene la certeza de un problema, lo más coherente es buscar una solución, y; este es un trabajo orientado a mejorar la administración del personal de la empresa, puesto que allí laboran alrededor de 45 empleados que requieren de mayor atención y dedicación en su diario accionar por parte de profesionales de la Gerencia.

Es inminente la necesidad de aplicación de técnicas y herramientas actualizadas para el manejo del personal y de manera estratégica en los puntos de ventas o comercialización, así como en las adquisiciones de materia prima, donde el conocimiento teórico y la experiencia van de la mano y resultan útiles al momento de la toma de decisiones por parte del comprador o del vendedor.

La aplicación de técnicas y herramientas garantiza a la empresa un manejo adecuado de todas las áreas o departamentos que la constituyan, buscando por todos los medios el éxito de producto que comercializa o fabrica cada empresa.

De ésta forma se podrá contar con los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, que significa conseguir que todos los puestos sean cubiertos por personal altamente capacitado, de acuerdo a una adecuada planeación de Talento Humano.

Es muy importante poseer un Manual de Funciones ya que esto permite a cada empleado saber las funciones o responsabilidades de cada área a la que pertenecen en la empresa, del cual deben ser acatadas por todos los miembros de la Organización, en ese Manual se detallará el objetivo, funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo.

Es por ello oportuna y trascendental la aplicación de esta propuesta para desarrollar las técnicas de visualización y potenciación del personal, así este trabajo servirá para tomar los correctivos necesarios y oportunos que la Gerencia General en conjunción con el Departamento de Talento Humano crea conveniente en beneficio de su empresa.

El presente estudio es factible de realizar, debido a que la investigadora cuenta con los recursos necesarios para su elaboración, es decir, tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al tema en estudio, recursos económicos y materiales, respaldo y confianza del propietario de la empresa, así como fuerza y voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Crear un Departamento de Talento Humano para mejorar el desempeño laboral del personal en la empresa de calzado "JCShoes en la ciudad de Ambato

4.4.2 Objetivos Específicos

- Diseñar la estructura del Departamento de Talento Humano de la empresa.
- Establecer un Manual de Funciones para los empleados de la empresa.
- Implementar los subsistemas mínimos e indispensables para la gestión adecuada de la administración de Talento Humano.

4.5 Estructura Orgánica y Funcional de Calzado JCShoes

4.5.1 Estructura Orgánica

La estructura orgánica del calzado JCShoes está conformada con los siguientes niveles:

Técnico – Administrativo

- Nivel Ejecutivo
- Nivel de apoyo o auxiliar
- Nivel Operativo

El Nivel Ejecutivo está compuesto por:

- La Gerencia General
- Secretaria

El Nivel Apoyo o auxiliar está conformado por:

- Talento Humano
- Administrativo y Financiero:
- Cobranzas y facturación
- Contabilidad
- Bodega

El nivel Operativo está compuesto por:

- Producción
- Ventas
- Diseño

Organigrama Estructural de la Empresa

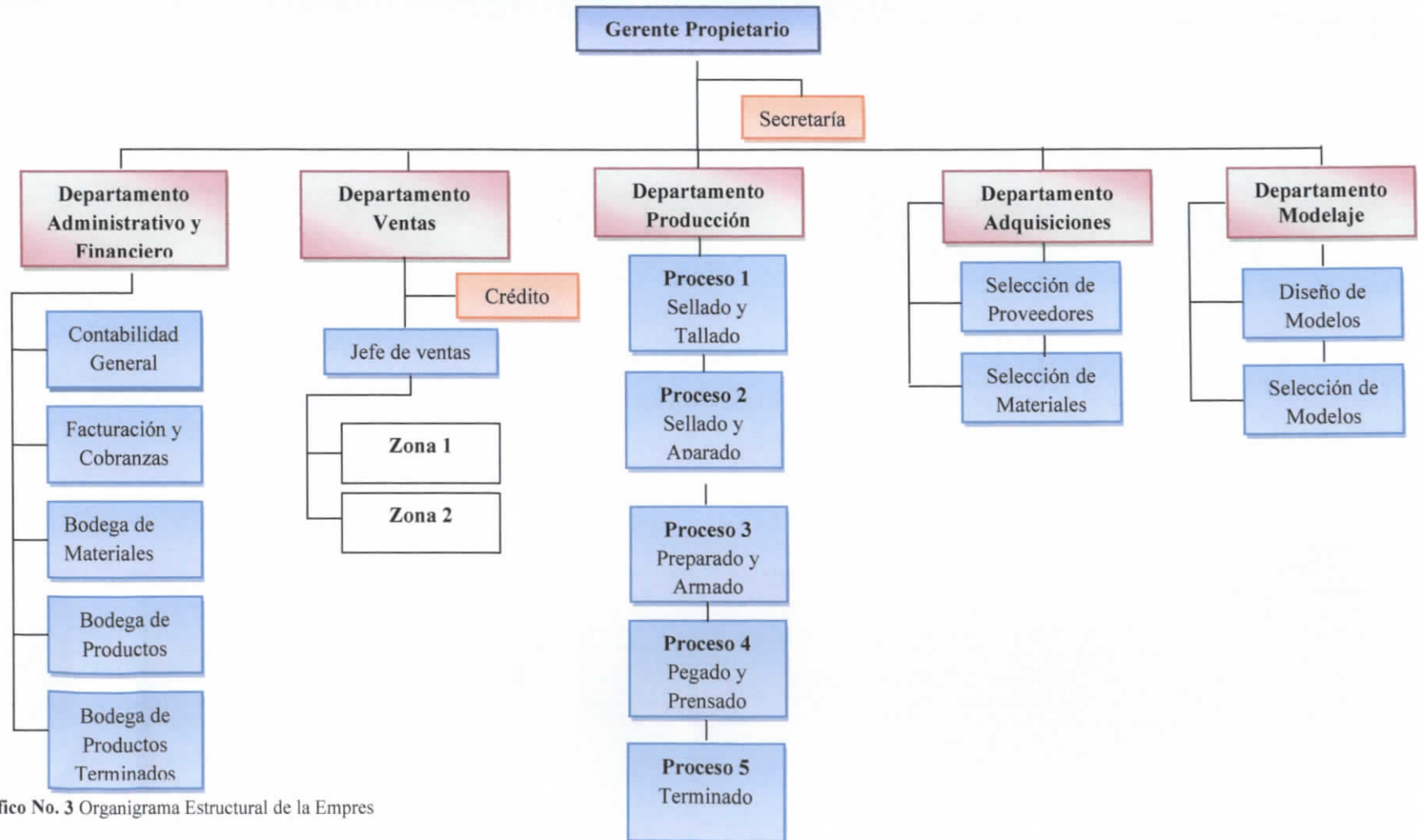


Grafico No. 3 Organigrama Estructural de la Empres

4.5.2 Estructura Funcional

Atribuciones del Departamento de Talento Humano

Planeación de Personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la misma. Consiste en realizar estudios inclinados a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción) Alcanzar que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de Talento Humanos:

Reclutamiento: Encontrar y seleccionar a los solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, esta técnica está encaminada a proveer de Talento Humano a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Examinar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas. Este proceso trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características:

Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción: Dar la información necesaria al nuevo trabajador para que realice todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación al grupos de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización o viceversa. Este proceso nos permite que el individuo que va a ocupar el puesto logre una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostrarán las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del

desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean.

Administración de sueldos y salarios: Parte que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal: La empresa está enfocada a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratara de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Seguridad e Higiene en el trabajo: Este proceso nos permite brindar conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones Laborales: Parte de la Administración de Talento Humano que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

4.5.2.1 LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

- Planear, coordinar, desarrollar, controlar y evaluar, de acuerdo con las políticas institucionales, normas y procedimientos de personal administrativo y operario, en las áreas de ingreso, selección, inducción, desarrollo, capacitación, bienestar, régimen salarial prestaciones, régimen disciplinario y retiro.

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la administración de personal, tanto operario como administrativo, y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones vigentes sobre el particular.

- Proyectar y ejecutar el plan de bienestar social y cultural de los empleados y sus grupos familiares.

- Coordinar la elaboración y liquidación de nóminas y prestaciones sociales, teniendo presente las novedades y cuentas originadas en la prestación de servicios profesionales.

- Planear, elaborar y desarrollar el plan de capacitación y adiestramiento del personal de la empresa, de acuerdo con las necesidades detectadas en el campo administrativo y operativo.

- Resolver las consultas laborales y normativas que le sean planteadas y prestar asesoría sobre la materia en coordinación con la Gerencia.

4.5.3 FUNCIONES DEL JEFE DE PERSONAL

Las principales funciones del Jefe de Personal

- Tener un registro e información sobre los asuntos a tratar acerca del personal, a su vez asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

- Disponer y elaborar programas de bienestar y recreación para los trabajadores.
- Ayudar y facilitar servicios a la organización, a sus gerentes y empleados.
- 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.
- Planificar, coordinar, dirigir las Funciones del Departamento, optimizando la utilización de los recursos.

- Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de Talento Humano de la Organización.
- Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Organización.
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales de la Empresa.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa y velar porque se cumplan las normas de personal

4.6. Manual de Funciones

Es muy importante para ésta Empresa el tener un Manual de Funciones ya que sirve de fuente de información para cada uno de los miembros de la Organización, con esto se tomará las respectivas medidas para lograr un ambiente de trabajo óptimo y así evitar la falta de comunicación entre las diferentes áreas de la Organización.

El objetivo de éste Manual de Funciones de la Empresa de Calzado JCShoes es de mucha importancia porque permite ayudar a cada uno de los empleados cual es la función que debe cumplir de una forma eficiente para el puesto que esté desempeñando.

Este Manual de Funciones es un documento donde contiene las actividades que deben seguirse durante el periodo que estén laborando en la Empresa, ya que se describe en forma detallada las actividades de cada puesto, con el fin de aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Esto permitirá que cada uno de los empleados sepan cuáles son sus responsabilidades a que están sujetos a cumplir en el desempeño de su trabajo, para que conozcan con exactitud qué es lo que se espera de cada uno.

El Manual de Función es un resumen de toda la información que existe en la actual administración de la Empresa, con el fin de ordenar y agrupar los puestos por similitud de tareas y responsabilidades. Las funciones descritas en este Manual, indican lo que deben conocer el personal para cumplir de manera excepcional su trabajo.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA JCSHOES (Propuesto)



Grafico No. 4 Organigrama Estructural de la Empresa (Propuesta)

NIVEL	CLAVE	ELABORADO	APROBADO
1 Ejecutivo	—	Rocio Fierro	Empresa
2 Apoyo	—	Rocio Fierro	Empresa
3 Operativo	—	Rocio Fierro	Empresa

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La empresa no cuenta con un departamento de talento humano que maneje de forma adecuada las necesidades y requerimientos tanto de la empresa como de las personas que laboran en ella, la falencia de no contar con el departamento de talento humano ha mantenido en las actividades cotidianas de forma empírica limitando el desarrollo de sus potencialidades que proporcionarían mejores resultados en la producción de la empresa.

- ✓ La empresa cuenta con buena predisposición de trabajo en el personal de ventas, pero sin mayor formación que les permita contar con estrategias o políticas que les ayude a ser técnicos en las ventas y trato al cliente, de modo que permita mejorar la satisfacción al cliente y por ende el crecimiento personal del trabajador así como el desarrollo de la empresa.

- ✓ La empresa cuenta con políticas básicas planteadas a partir de la experiencia y la asesoría de profesionales de ramas afines al manejo financiero o de ventas de la empresa, al no contar con políticas claras y técnicamente creadas para su propia realidad, resulta un limitante del crecimiento en producción y ventas de sus productos.

- ✓ El espacio dentro del almacén es angosto, no existe comodidad a la hora que el cliente se desplaza dentro del mismo, generando así malestar y poca visibilidad del producto.

5.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Es necesario aplicar las herramientas adecuadas de Talento Humano a fin de proporcionar a la empresa las herramientas necesarias para capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento del personal.

- ✓ El Departamento de Talento Humano en coordinación con la Gerencia debe planificar, coordinar, dirigir las Funciones del personal que labora en la empresa, optimizando la utilización de sus talentos y los recursos materiales y tecnológicos.

- ✓ Tanto el Departamento de Talento Humano como la Gerencia deben actuar como las unidades funcionales o procesos de Gestión Humana orientadas a apoyar e intervenir en la instilación de una cultura de creatividad e innovación, deben contar con una metodología de análisis y seguimiento del contexto tanto interno como externo

- ✓ Es necesario y pertinente la aplicación de la propuesta del presente trabajo para lograr un rendimiento óptimo del personal que trabaja en la empresa.

Bibliografía

Albert, I; Michaud, y. y Giotte, r., La Dirección de Personal. Barcelona. El Merchandising, 1991.

Barcos, S., Administración. 4ª Edición. Editorial Eco Ediciones. México, 2006

Caldera Mejía Rodolfo, Planeación Estratégica de Recursos Humanos Conceptos y Teoría.

Chiavenato, Administración de los Recursos Humanos. Colombia, 2000

Cuervo, A. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana. Inglaterra, 2008

CULTURAL, S.A. Dirección del Marketing y Ventas. Editorial pirámide s.a. Madrid, 2009

Muñiz, R. Marketing en el Siglo XXI. Editorial Centro de Estudios Financieros. México, 2009.

PALOMARES, R. Merchandising, Cómo vender más en establecimientos 2008

Linkografía

<http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Biblio.htm>

<http://www.agapea.com/Recursos-Humanos-cn732p1i.htm>

<http://marketing-monografias.com.htm>. (23/01/2010, 10:05h); Marketing

<http://www.monografias.com/consumidor.html.com> (03/02/2010, 19:20h); Consumidor.

[http://www./Servicio al cliente - Monografias_com.htm](http://www./Servicio%20al%20cliente%20-%20Monografias_com.htm) (06/02/2010, 19:35); Cliente

[http://www.mercadotecnicniamonografias.com/.](http://www.mercadotecnicniamonografias.com/) (28/02/2010, 19:45h); Mercado

[http://www.comercializacionmonografias.com/.](http://www.comercializacionmonografias.com/)(10/02/2010, 10:30h); Commercialization.

<http://www.economía/monografias.com.htm>. (22/02/2010, 20:32h); Economía

<http://www.merchandising/publicidad.com.htm>.(10/07/2010, 10h15); Publicidad

<http://www.escenario/visual.htm.com>. (18/07/2010; 11h45); Escenario Visual2.1.6.

ANEXOS

ANEXO N°1

UBICACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL DE LA EMPRESA JCShoes



ANEXO N° 2**NOMINA DEL PERSONAL QUE LABORA EN la empresa
JCShoes**

JCShoes	Total de personal
Producción - obreros	34
Gerente	1
Asistente de gerencia	1
Auditora	1
Auxiliar de contabilidad	2
Personal de ventas	4
Personal de bodega	2
TOTAL	45

ANEXO Nº 3

NOMINA DE CLIENTES

Nº	CLIENTE	37	FAICAN LANDI CARLOS RIGOB
1	ABRIL LARA FERNANDO	38	FARES MOROCHO LUIS
2	AGUILAR PORTERO ALBA MARI	39	FREIRE GALVEZ ALEXANDRA
3	ALBAN GARCIA KARINA ELIZA	40	FREIRE LOZADA LUIS FERNANDO
4	ALCIVAR GARAY HERMINIA CE		
5	ALVARADO OLMEDO ALEXIS MO		
6	ALVAREZ MORENO GUADALUPE		
7	ANALUISA MOPOSITA SEGUNDO		
8	AZOGUE CHANAGUANO ROSA		
9	BAÑO GUARANDA HECTOR ANIB		
10	BOHORQUEZ YANEZ CESAR ISM		
11	BOMBON ANALUISA JORGE HUM		
12	BOMBON BRAVO LAURA RENE		
13	BONILLA FIALLOS SEGUNDO J		
14	CAGUANA RECALDE VICTOR HU		
15	CAIBE ACURIO VICTOR MARCE		
16	CAIZA AZOGUEZ LEOPOLDO		
17	CALAPIÑA MOLINA ANGEL MAR		
18	CALDERON CRUZ PATRICIA MA		
19	CALDERON VASQUEZ CUMANDA		
20	CANCHIG CAIZALUISA CARMEN		
21	CANCHIGNIA BONIFAZ EDWIN		
22	CARRANZA ROBALINO HIRLAND		
23	CARRASCO GANGOTENA SEGUND		
24	CARRILLO PEREZ JORGE		

25	CASTILLO LOPEZ MAYRA ELIZ		
26	CORDOVA CHISAG LUIS AMABL		
27	CURIPALLO NUÑEZ RODOLFO L		
28	CHANGO GARCES WAGNER ROLA		
29	CHANGO LLAMBO ESTELA MARI		
30	CHANGO PACHA VICTOR ELIAS		
31	CHAVEZ LEON ESTELA ALEXAN		
32	CHERREZ CONSUELO		
33	CHERREZ ROSA ESTHER		
34	CHICAIZA CASTRO RONALD DA		
35	CHICAIZA GUAMAN ROBERTO C		
36	CHICAIZA LOPEZ MANUEL JES		

ANEXO N° 4

Cuadro 01

Estrategia de Contratación de personal

PROGRAMA OPERATIVO					
OBJETIVO GENERAL	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
Incrementar el Departamento de Talento Humano para la mejora continua de la empresa JCShoes	Contratación de personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Confesión de nóminas y Seguro Social. 2. Modalidades de contratación. 3. Planificación y supervisión del personal. 4. Realización de reuniones mensuales. 	<p>2011</p> <p>noviembre</p> <p>diciembre</p> <p>diciembre</p>	Señor Oswaldo Cáceres. Gerente	\$ 500.00
TOTAL					\$ 500.00

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 5

Figura 1

Modelo de afiche



Figura 2

Modelo de banner

