



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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS  
DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera  
Comercial con mención en Marketing

Autor:

ANA MARIA MIRANDA ACOSTA

Director:

DR. CARLOS MEJIA M.



Nº de ingreso: 005737

Precio: \$ 80,00

carje: Donación:  Compra:

Fecha de factura:

Ambato - Ecuador  
Octubre 2010

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

“CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL  
RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA DE CALZADO GAMOS  
DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor:

ANA MARIA MIRANDA ACOSTA

Dr. Carlos Mejía  
DIRECTOR DE DISERTACIÓN

f.



Ing. Rocío Rubio  
CALIFICADOR

f.



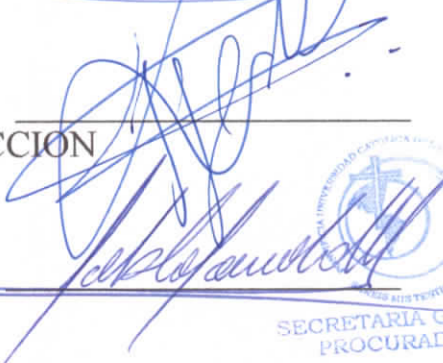
Ing. Amparo Pérez  
CALIFICADOR

f.



Ing. Jorge Núñez  
DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

f.



Ab. Pablo Poveda,  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.



## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ana María Miranda Acosta portadora de la cédula de ciudadanía No. 180386742-1 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing 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.



Ana María Miranda Acosta

CI. 180386742-1

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado en el transcurso de mi carrera.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Al Dr. Carlos Mejía, tutor de tesis, quién supo darme apoyo y estar pendiente para poder culminar este proyecto.

Al Ing. Miguel Gutiérrez, propietario de la Empresa de Calzado GAMO'S por haberme facilitado el ingreso a la empresa, para una mejor investigación en cada uno de sus talleres.

Le doy gracias a mis Padres por apoyarme en todo momento y por enseñarme que la perseverancia y el esfuerzo son el camino para lograr objetivos.

A mis hermanos por confiar en mí.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de manera muy especial a mis queridos padres, quienes son mi inspiración, ya que con palabras de aliento supieron confiar en mí, y estar siempre conmigo incondicionalmente; razón por la cual estoy alcanzando mis metas.

A mis hermanos Andrés, Daniel, Santiago, y de manera muy especial a mi hermana Andrea; quien siempre me motivó a seguir adelante.

A mi pequeño Alexander porque comenzó a formar parte de mi vida, ya que se convirtió en la razón de mi ser, dando alegría a cada una de mis jornadas. Espero y anhelo que cada uno de mis actos le sirvan de ejemplo para que en el transcurso de su vida aprenda que no hay nada imposible y que a base de sacrificios se consigue lo que anhelemos.

## RESUMEN

La presente investigación sobre “Creación del departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento del desempeño laboral de los empleados en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato” se planteó como objetivo general: Crear un departamento de recursos humanos en la empresa de calzado “Gamos”, utilizando una metodología basada en un profundo estudio de campo, con un nivel de investigación exploratoria apoyada en la técnica de la encuesta y mediante el empleo de un cuestionario con 8 interrogantes, se llegó a determinar algunos resultados significativos que originaron entre otras, las siguientes conclusiones: 1) Los colaboradores de la empresa no conocen, con certeza, la existencia de un organigrama estructural ni funcional de la institución; 2) No están delimitadas las funciones de cada dependencia ni puestos de trabajo en concordancia con un manual de funciones, cada trabajador cumple una o varias tareas en función de las necesidades existentes; 3) Reconocen como jefe de personal al gerente propietario de la empresa o en el mejor de los casos al jefe departamental señalado como tal; por tanto, producto de esta investigación se recomienda la creación de un departamento de recursos humanos con mucha urgencia para administrar el talento y capital humano con eficacia y efectividad en beneficio de la empresa y de todos sus colaboradores. La propuesta queda planteada para someterlo al examen y criterio de sus accionistas y alta gerencia de la empresa.

## ABSTRACT

The present investigation will focus on the “Creation of the department of Human Resources for the improvement of the labor performance of the employees in the company of “Gamos” footwear of the city of Ambato”. The general objective is the mission to create a department of human resources in the footwear company “Gamos”, using a methodology based on a deep study of the field, with a level of supported exploratory investigation in the technique of the survey and by means of the use of a questionnaire with 8 questions. It can be determined that some significant results originated among others, the following conclusions: 1. The company workers do not certainly know the existence of a structural nor functional organizational chart of the institution 2. There are no limits to the job functions of each dependency nor in agreement with a manual of functions, each worker fulfills one or several tasks based on existing needs 3. They understand that the owner or manager of the company or the chief of department is the chief of the human resources department; therefore as a result of this investigation we urgently recommend the creation of a department of human resources to administer the talent and human capital with effectiveness to benefit the company and all the workers. The proposal is raised to put under it the examination and criterion of its shareholders and discharge management of the company.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
Página de Título o portada	i
Página de aprobación del tribunal de grado	ii
Página de autoría de tesis	iii
Página de agradecimiento	iv
Página de dedicatoria	v
Resumen Ejecutivo	vi
Abstract	vii
Índice general de contenidos	viii
Índice de gráficos	xiii
Índice de tablas	xiv
Introducción	1
<b>CAPITULO I (EL PROBLEMA)</b>	<b>3</b>
1.1. Tema	3
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.2.1 Contextualización	4
1.2.1.1 Macro	5
1.2.1.2 Meso	6
1.2.1.3 Micro	6
1.2.2 Análisis crítico	7
1.2.2.1 Árbol de problemas (Diagrama Causa - Efecto)	8
1.2.2.2 Relación causa efecto	9
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del problema	10
1.2.5 Delimitación del objeto de investigación	11
1.2.5.1 Delimitación Espacial	11
1.2.5.2 Delimitación Temporal	11
1.2.5.3 Delimitación Temática	11
1.3 Justificación	12

<b>1.4 Finalidad</b>	13
<b>1.4.1 Árbol de objetivos</b>	14
<b>1.4.2 Objetivo General</b>	15
<b>1.4.3 Objetivos Específicos</b>	15
<b>CAPITULO II (MARCO TEÓRICO)</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Generalidades de la empresa de Calzado Gamos</b>	16
<b>2.1.1 Introducción</b>	16
<b>2.1.2 Reseña Histórica</b>	17
<b>2.1.3 Objetivos de la Empresa</b>	19
<b>2.1.4 Misión de la Empresa</b>	19
<b>2.1.5 Visión de la Empresa</b>	19
<b>2.1.6 Organigrama Estructural de la Empresa</b>	20
<b>2.2 La Administración de Recursos Humanos</b>	21
<b>2.2.1 Generalidades de la Administración de Recursos Humanos</b>	22
<b>2.2.2 Objetivos de la Administración de Recursos Humanos</b>	22
<b>2.2.3 Medios de la Administración de Recursos Humanos</b>	24
<b>2.2.4 Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría</b>	26
<b>2.2.5 Responsabilidades de ARH de los Gerentes de Línea</b>	27
<b>2.3 Gestión del Talento Humano</b>	28
<b>2.3.1 Objetivos de la Gestión del Talento Humano</b>	30
<b>2.3.2 Procesos de la Gestión del Talento Humano</b>	30
<b>2.3.3 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano</b>	32
<b>2.4 Funciones del Departamento de Personal</b>	33
<b>2.4.1 Integración</b>	34
<b>2.4.2 Dirección</b>	34
<b>2.4.3 Control</b>	35
<b>2.5 Función Técnica de Personal</b>	36
<b>2.6 Obligaciones y Requisitos del Director de Personal</b>	37
<b>2.6.1 Cualidades Intelectuales</b>	37
<b>2.6.2 Cualidades Morales</b>	38
<b>2.6.3 Cualidades Sociales</b>	39



**2.6.4 Cualidades Físicas** 39

**2.7 Modelo para la Administración de Personal** 39

**2.7.1 Fundamentos y Desafíos para la Administración del personal** 40

**2.7.2 Planeación y Selección** 41

**2.7.3 Desarrollo y Evaluación** 41

**2.7.4 Compensaciones** 42

**2.7.5 Servicios al Personal** 43

**2.7.6 Relaciones con el Sindicato** 43

**2.7.7 Perspectiva General de la Administración de Personal** 43

**2.8 Como Administrar un Departamento de Recursos Humanos** 44

**2.8.1 Funciones del Departamento de Recursos Humanos** 45

**2.9 El Desempeño Laboral** 46

**2.9.1 Mejoramiento y Evaluación del Desempeño Laboral** 46

**2.10 Proceso de Evaluación del Recurso Humano** 48

**2.10.1 Objetivos del proceso de evaluación del Recurso Humano** 50

**2.10.2 Importancia del proceso de evaluación del Recurso Humano** 50

**2.10.3 Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores** 50

**2.10.4 Beneficios de la Evaluación de Colaboradores** 52

**2.11 Manual de Funciones** 54

**2.11.1 Objetivos De Un Manual De Funciones** 55

**2.11.2 Ventajas de un Manual de Funciones** 56

**2.11.3 El Manual de Funciones y los Demás Documentos Complementarios** 56

**2.11.4 Tipos de Manuales** 57

**2.11.5 Manual de Procedimientos y Formatos** 62

**2.11.6 Manual de Normas Administrativas** 63

**2.12 Estructura Orgánica y Funcional** 65

**2.12.1 Estructura Orgánica** 65

**2.12.2 Estructura Funcional** 69

**2.13 Organigrama** 70

**2.13.1 Funciones del Organigrama** 71

**2.13.2 Tipos de Organigramas** 72

**2.13.3 Técnicas para la Elaboración de un Organigrama** 78

**2.13.4 Importancia del Organigrama** 79

<b>2.13.5</b> Ventajas y Desventajas de los Organigramas	80
<b>2.15</b> Glosario de Términos	82
<b>2.16</b> Hipótesis	87
<b>2.17</b> Variables	88
<b>CAPÍTULO III (METODOLOGÍA)</b>	<b>90</b>
<b>3.1</b> Enfoque de la Investigación	90
<b>3.2</b> Modalidad de la Investigación	90
<b>3.2.1</b> Método	91
<b>3.2.2</b> Técnica	92
<b>3.3</b> Tamaño de la Muestra	93
<b>3.4</b> Plan de Procesamiento de la Información	93
<b>CAPÍTULO IV (ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS)</b>	<b>95</b>
<b>4.1</b> Análisis de los Resultados	95
<b>4.2</b> Comprobación de la Hipótesis	109
<b>CAPITULO V (PROPUESTA)</b>	<b>110</b>
<b>5.1</b> Datos Informativos	110
<b>5.2</b> Antecedentes de la Propuesta	113
<b>5.3</b> Justificación	114
<b>5.4</b> Objetivos	115
<b>5.4.1</b> Objetivo General	115
<b>5.4.2</b> Objetivos Específicos	115
<b>5.5</b> Estructura Orgánica y Funcional de Calzado Gamos	116
<b>5.5.1</b> Estructura Orgánica	116
<b>5.6</b> Funciones del Departamento de Recursos Humanos	118
<b>5.7</b> Manual de Funciones	122
<b>CAPÍTULO VI (CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES)</b>	
<b>6.1</b> Conclusiones	162
<b>6.2</b> Recomendaciones	162

**Bibliografia****164****Anexos****166**

## TABLA DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>PÁG</b>
<b>Gráfico No. 1</b> Árbol de Problemas	8
<b>Gráfico No. 2</b> Árbol de Objetivos	14
<b>Gráfico No. 3</b> Organigrama Estructural de la Empresa	20
<b>Gráfico No. 4</b> Ejemplo de Organigrama Vertical	73
<b>Gráfico No. 5</b> Ejemplo de Organigrama Horizontal	74
<b>Gráfico No. 6</b> Ejemplo de Organigrama Circular	75
<b>Gráfico No. 7</b> Ejemplo de Organigrama Escalar	76
<b>Gráfico No. 8</b> Ejemplo de Organigrama Mixto	78
<b>Gráfico No. 9</b> Conocimiento de organigrama estructural	99
<b>Gráfico No. 10</b> Conocimiento de organigrama estructural	100
<b>Gráfico No. 11</b> Conocimiento de organigrama funcional	102
<b>Gráfico No. 12</b> Asignación de funciones	103
<b>Gráfico No. 13</b> Resolución de problemas	104
<b>Gráfico No. 14</b> Incentivos laborales	105
<b>Gráfico No. 15</b> Contratación y selección	106
<b>Gráfico No. 16</b> Conocimiento de Manuales	107
<b>Gráfico No. 17</b> Necesidad de un departamento de RR HH	108
<b>Gráfico No. 18</b> Organigrama Estructural de la Empresa	117

**TABLAS**

<b>Contenido</b>	<b>pág</b>
<b>Tabla No.1</b> Operacionalización de las variables (Variable Independiente)	88
<b>Tabla No.2</b> Operacionalización de las variables (Variable Dependiente)	89
<b>Tabla No.3</b> Resultados globales de la Encuesta	97
<b>Tabla No.4</b> Percepción del jefe de RRHH	98
<b>Tabla No.5</b> Conocimiento de organigrama estructural	100
<b>Tabla No.6</b> Conocimiento de organigrama funcional	102
<b>Tabla No.7</b> Criterio sobre asignación de funciones	103
<b>Tabla No.8</b> Resolución de problemas	104
<b>Tabla No.9</b> Criterio sobre incentivos laborales	105
<b>Tabla No.10</b> Criterio sobre selección y contratación	106
<b>Tabla No.11</b> Conocimiento sobre Manuales	107
<b>Tabla No.12</b> Necesidad de un departamento de Recursos Humanos	108
<b>Tabla No. 13</b> Instauración del Departamento de recursos humanos	112

## INTRODUCCION

El trabajo investigativo sobre: “Creación del Departamento de Recursos Humanos para el Mejoramiento del Desempeño Laboral del Recurso Humano en la Empresa de Calzado Gamos de la Ciudad de Ambato”, está dividido en seis capítulos distribuidos de la siguiente manera:

En el capítulo I se realiza una aproximación a la problemática existente en calzado Gamos, sobre la ausencia de un departamento de Talento Humano, se analiza desde diferentes ópticas la necesidad urgente de implementar un Jefe de Recursos Humanos para operativizar con mejor efectividad las acciones y funciones de los colaboradores, su objetivo general es: Crear un departamento de Recursos Humanos en la empresa de calzado “Gamos”; y entre los objetivos operacionales está: Diagnosticar el nivel de calidad del desempeño y el nivel de rendimiento del Recurso Humano; Diseñar un plan de Implementación para crear el Departamento de Recursos Humanos de la empresa de calzado Gamos; Diseñar la estructura orgánica – funcional del Departamento; Diseñar un Manual de funciones para el Recurso Humano de la empresa.

Para el análisis del estudio, su hipótesis se refiere a validar si “la creación de un departamento de recursos humanos mejorará el desempeño laboral del talento humano en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato”.

En el capítulo II, se hace una amplia referencia a las variables de estudio sobre la Administración de Personal y el Desempeño Laboral; se analiza y argumenta desde diferentes teorías y paradigmas de la administración.

El Capítulo III, está dedicado a detallar la metodología, la misma que se fundamenta en un tipo de investigación exploratoria y descriptiva, bajo la modalidad de campo y bibliográfica-documental, se utilizó la técnica de la encuesta como estrategia para la recolección de la información utilizando para el efecto a un universo de 124 elementos que son los integrantes de toda la empresa.

El análisis e interpretación de los datos esta en el capítulo IV, los mismos que han sido presentados de forma textual, tabular y gráfica, además se verifica la hipótesis desde un análisis hermenéutico, es decir interpretativo, con un elevado porcentaje de confiabilidad.

En el capítulo V se pueden verificar las conclusiones y recomendaciones, encontrándose que hay la necesidad imperiosa de contar con un departamento de talento Humano puesto que falta esta dependencia y el personal no tiene un líder jerárquico que los oriente, administre y evalúe su desempeño. Esto ocurre porque en la empresa se maneja un tipo de administración empírica y vivencial únicamente. Por estas consideraciones se recomienda el establecimiento o implementación de tal departamento.

En el capítulo VI, se halla la propuesta, que no es otra cosa que el diseño y sugerencias necesarias y básicas para la implantación y operatividad de un departamento de Talento Humano. Allí están lineamientos muy sencillos y elementales para que el nuevo jefe de Recursos Humanos pueda desempeñar su función con efectividad.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema:

“Creación del departamento de Recursos Humanos para el mejoramiento del Desempeño Laboral del Recurso Humano en la empresa de calzado gamos de la ciudad de Ambato”.

### 1.2 Planteamiento del Problema

No se puede negar que la Administración Moderna requiere de liderazgo y entereza para tomar decisiones con respecto al manejo del Talento Humano, en el caso de la empresa de calzado Gamos, quien lo hace es directamente el Gerente General o propietario, quien ha intentado manejar este recurso de la mejor manera, pero lo ha hecho de forma empírica, lo que ha generado hasta cierto punto desorganización y mal utilización de este recurso.

Establecer un departamento de Recursos Humanos, evitaría inconvenientes como el despilfarro de recursos materiales, el tiempo que es muy valioso en las empresas de producción, especialmente; el recurso económico y algo que es imprescindible en las empresas, el clima laboral y social, enmarcado en la empatía y empoderamiento que se pueda generar con un adecuado control y administración del mismo. Estudiar estas falencias, y tomarlos como oportunidades de cambio y transformación para mejorar el desempeño, se constituye en la piedra angular de este trabajo.

### 1.2.1 Contextualización

El entorno actual de las empresas para mantenerse en un mundo globalizado tienen muchos retos como: contar con tecnología de punta, personal idóneo y capacitado, es decir competente, capital de trabajo y de inversión disponible para tener liquidez, una estructura orgánico-funcional operativa, con administración profesional regentada por líderes que sepan hacerle frente a los requerimientos del siglo XXI, entre otras necesidades y prioridades.

La administración del “Talento Humano”, como se conoce hoy al departamento de Recursos Humanos, ha cobrado mucha actualidad puesto que las empresas no son nada si no se cuenta con la acción e interacción del hombre. Mucho se ha estudiado 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 repercuta en el éxito empresarial y comercial de las organizaciones, bien sean de producción o de servicios.

Sin existir un Departamento de Recursos Humanos genera hasta cierto punto un grado de desorganización que afecta directa e indirectamente en otros departamentos de la empresa.

Posteriormente, Elton Mayo, profesor de la escuela de Administración de negocios de la Universidad de Harvard<sup>1</sup>, quizá la escuela más famosa en su género en todo el mundo, investigó la prosecución de los estudios dentro de un ámbito mucho mayor que los de Pennok y con métodos más científicos.

De hecho organizó una gigantesca operación dirigida a estudiar la influencia en el trabajo de todos los factores que lo rodean, 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

---

<sup>1</sup> Elton Mayo, Administración de negocios de la Universidad de Harvard

21.216 trabajadores en poco más de dos años); también hizo estudios individuales del comportamiento de los obreros. (Reyes, Op. cit).<sup>2</sup>

### 1.2.1.1 Macro

En la actualidad las empresas que aspiran satisfacer las necesidades de su personal, se preocupan por el bienestar de quienes lo integran o conforman su Organización, por lo cual deben ser medidas y controladas a tiempo, cualquier conveniente que se presente.

Las organizaciones que no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos hoy en día, es una desventaja, esta es una de las necesidades que afecta al personal como es la falta de comunicación entre ellos, el sitio adecuado para el puesto que desempeñe, entre otros; y al desarrollo organizacional en el que se desenvuelve; es por ésta razón que se debería tener a alguien como un Jefe de Recursos Humanos que esté a disposición de todo el desempeño laboral que existe en la Empresa.

Los Recursos Humanos son el principal factor de una Organización, por ésta razón los logros que se obtengan, depende de los esfuerzos del personal, razón por la cual hay que brindarles lo mejor en cada una de las áreas a las que pertenecen; ya que de ello depende el éxito o fracaso de una Empresa.

Al obtener un buen desempeño laboral en la organización, son elementos que ocasionan, motivan y aumentan el nivel de rendimiento del empleado, ya que cuanto más motivados se encuentren por hacer algo, mayores serán los esfuerzos para conseguirlo.

---

<sup>2</sup> Reyes, Op. Cit; Comportamiento de Obreros

### **1.2.1.2 Meso**

La ciudad de Ambato, se caracteriza por tener un nivel de crecimiento con respecto al sector industrial; lo que amerita un gran porcentaje de empleados en el ámbito organizacional, por lo que deben existir personas capacitadas que estén al tanto del desenvolvimiento de las Organizaciones.

De tal manera, tanto las Empresas grandes y pequeñas no cuentan con un sistema de Administración del personal, por lo que se ve obligado a éstas a llevar un control inadecuado, por el simple hecho de no existir departamentos apropiados para el funcionamiento de cada una de las áreas.

Cuando no se cuenta con personas altamente emprendedoras, quienes no puedan dirigir y controlar la Organización, existirá conflictos severos, ya que esto no podrán resolver los empleados, sino es con la ayuda de un experto como lo puede ser un Jefe de Recursos Humanos.

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 Gamos es una empresa privada de tipo familiar que nace en el año de 1985, que comienza a dedicarse a la comercialización de materia prima para la elaboración del calzado, con el fin de dar a conocer su producto a todos sus clientes, actualmente cuenta con 124 empleados, lo que ha generado una administración empírica del personal, y esto se debe a la ausencia de un Departamento de Recursos Humanos, ya que no hay un Jefe de personal que esté

controlando a la Organización, especialmente en el área de producción; por lo que ha generado conflictos entre compañeros de trabajo, falta de comunicación entre Gerente – empleado, etc., lo cual se ha visto un bajo rendimiento laboral, ya que esto afecta al proceso productivo de la Empresa.

### **1.2.2 Análisis crítico**

La problemática de la administración de Recurso Humano es muy compleja y está en relación directa con el tamaño de las empresas, no es lo mismo dirigir y coordinar equipos de trabajo por debajo de 10, 15 ó 20 individuos que cientos o miles como lo hacen las grande empresas o multinacionales.

El tratamiento de este componente fundamental de las instituciones requiere de gerentes preparados académicamente y con la experiencia suficiente para llevar a cabo su tarea con eficiencia y eficacia.

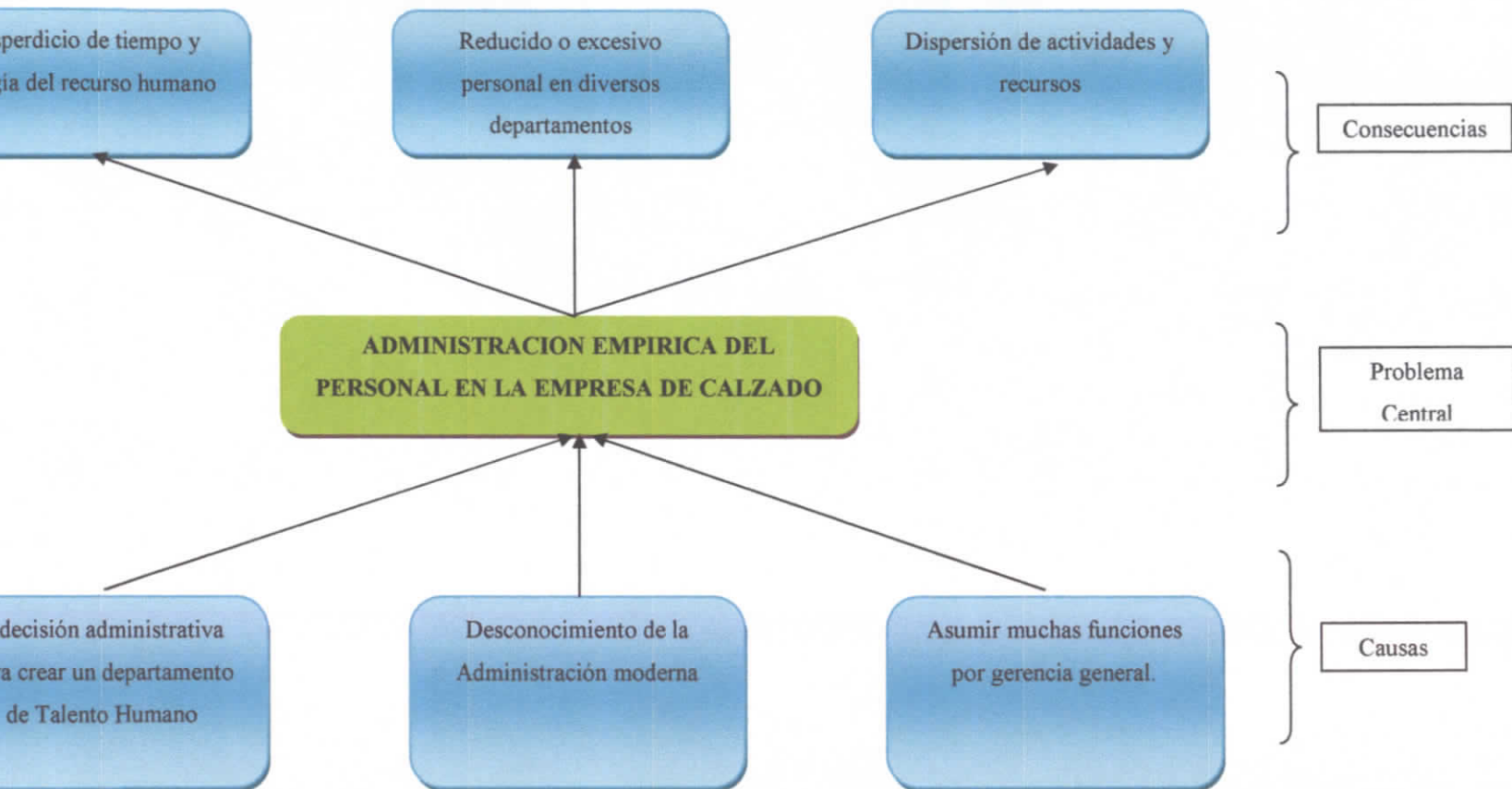
Que las empresas tengan verdaderos departamentos de Talento Humano, donde puedan dirigir, organizar, controlar y evaluar el desempeño del personal.

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

En la empresa de calzado Gamos, definitivamente la administración del personal se lo maneja de forma empírica, esto es, en función de las necesidades coyunturales de la empresa y de quien lo dirige. Allí existe superposición de funciones, mal manejo del tiempo y los recursos materiales, por tanto, despilfarro del recurso económico.

La reflexión 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. Su calzado. De la efectividad con la que se maneje el recurso humano, dependerá la efectividad de la empresa.

## Árbol de problemas (Diagrama Causa - Efecto)



No. 1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: Ana María Miranda

### **1.2.2.2 Relación causa efecto**

#### **Identificación Causas (Variables Independientes)**

Asumir muchas funciones por parte de la gerencia general.

Desconocimiento de la Administración moderna

Indecisión administrativa para crear un departamento de Talento Humano

#### **Identificación de Efectos (Variables Dependientes)**

Desorganización en las funciones laborales del talento humano

Reducido o excesivo personal en diversos departamentos

Desperdicio de tiempo y energía del recurso humano

### **1.2.3 Prognosis**

De no encontrar alternativas de solución a esta problemática, como es la Administración empírica del personal, estaremos siempre con la preocupación de quienes trabajan en la Organización no puedan contar con el apoyo de un Jefe de Recursos Humanos, ya que es la persona que se encarga de guiar, controlar y dirigir de la mejor manera los conflictos que se presentan en la Empresa, como por ejemplo el no poder utilizar adecuadamente los materiales de trabajo, exista envidias y falta de comunicación entre los colaboradores, etc.

Al contar con el Departamento de Recursos Humanos para la empresa, con la ayuda de los objetivos planteados en la propuesta, estaremos mejorando el desempeño laboral de todos los trabajadores, con el fin de generar mayor interés en el puesto en el que se desenvuelve.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo influye la Administración de Personal en la calidad del desempeño en los trabajadores de la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato?

Las empresas que tienen una administración empírica, junto a la deficiente “toma de decisiones inteligentes”, generalmente llevan a la subutilización de las instalaciones, desperdicio de recursos materiales, económicos y energéticos; aparejada a la baja rentabilidad. Muchas veces esto ocurre por el temor al fracaso de emprender nuevas formas de administración científica que implique ejecutividad, liderazgo, creatividad y constancia.

La falta de decisión administrativa para organizar departamentos coherentes con las necesidades operativas de la empresa, hace que muchas veces se postergue acciones que son urgentes y válidas para un mejor desempeño, tal es el caso de la Empresa de calzado Gamos que no cuenta con un verdadero departamento de Recursos Humanos y su administración está manejada desde el punto de vista empírico, lo que repercute directamente en la eficiencia de la empresa en general.

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

En la actualidad, frente a la globalización, el desarrollo tecnológico, el uso de las Tecnología de la Información y Comunicación Tics, no se puede quedar al margen

de esta oportunidad, que permite estar actualizado y a la vanguardia frente a la competencia y las exigencias sociales, por eso se debe tomar decisiones inteligentes para mejorar la funcionalidad y operatividad de la organización comercial y productiva.

### **1.2.5 Delimitación del objeto de investigación**

#### **1.2.5.1 Delimitación Espacial**

Este proyecto será llevado a cabo en Ecuador, en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la Empresa de Calzado Gamos, ubicada en el pasaje Reinaldo Miño y Atahualpa y se lo implementará en el año 2010.

#### **1.2.5.2 Delimitación Temporal**

La investigación se llevará a cabo entre enero 2009 y mayo 2010

#### **1.2.5.3 Delimitación Temática**

### **CONTENIDO:**

**Causa:** Gestión Administrativa

**Área:** Organizacional

**Aspecto:** Recursos Humanos

### 1.3 Justificación

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 de calzado Gamos, puesto que allí laboran alrededor de 124 empleados que requieren de mayor atención y dedicación en su diario accionar por parte de profesionales de la gerencia ocupacional.

Darse cuenta de aquello sólo será posible si se estudia la problemática en el entorno laboral, y quien más que indicado para ello el profesional que gerencia los recursos humanos; pero en el caso de la empresa de calzado Gamos no se ha podido realizar un manejo profesional del talento humano por la inexistencia de un departamento de recursos humanos.

Los beneficios de crear el Departamento de Recursos Humanos servirán para que todo el personal se sienta protegido por personas eficientes que podrán sobresalir de cualquier conflicto que se presente dentro de la Organización.

Es muy importante para el Gerente quien hace diversas funciones, pueda contar con éste Departamento de Recursos 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.

De ésta manera ya 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 Recursos Humanos.

Es muy importante tener 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.

Con esta investigación se intentará descubrir todos los pormenores existentes en el desempeño de las personas que laboran en la empresa tanto en el campo operativo, funcional, administrativo, sociológico, psicológico, etc.

Posteriormente los resultados obtenidos con este trabajo servirán para tomar los correctivos necesarios y oportunos que la gerencia general en conjunción con el departamento de recursos humanos crean conveniente en beneficio de su empresa.

## **1.4 Finalidad**

Los objetivos planteados por ésta entidad tienen como finalidad mejorar la Administración del personal y optimizar el desempeño laboral para obtener el mayor rendimiento en todas sus actividades, y de esta manera se desenvuelvan en un ambiente organizacional que ayude al desarrollo y progreso de la empresa.

## Árbol de objetivos



No. 2 Árbol de Objetivos

Elaborado por: Ana María Miranda

### **1.4.2. Objetivo General**

Elaborar una Nueva Estructura Orgánica y Funcional para la Empresa de calzado “Gamos”, con la creación del Departamento de Recursos Humanos.

### **1.4.3 Objetivos Específicos**

Realizar un diagnostico para conocer sobre la Administración del personal en la Empresa.

Diseñar la estructura orgánica – funcional del Departamento de Recursos Humanos para la empresa de calzado Gamos.

Diseñar un Manual de funciones para el Recurso Humano de la empresa de calzado Gamos.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Generalidades de la empresa de Calzado “Gamos”**

##### **2.1.1. Introducción**

La empresa de Calzado Gamos tiene como objetivo mejorar la calidad de su producto a través de la implementación de maquinaria y mano de obra calificada, 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.

Nuestra ciudad de Ambato a lo largo del tiempo se ha venido caracterizando por su inminente espíritu emprendedor en el sector comercial, industrial y productor.

Es por esto que la Empresa que lleva por nombre “CALZADO GAMOS”; la misma que 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. Es muy significativo recalcar que para la elaboración del calzado en la Empresa de Calzado Gamos cuenta con una maquinaria de excelentes condiciones como también la capacitación del personal

para que vaya adquiriendo nuevos conocimientos y vaya aplicando de una manera segura en la fabricación del calzado.

Es muy importante analizar el personal que trabaja en la Empresa, las funciones que cada uno debe desempeñar, con el fin de que después de una adecuada capacitación sean capaces de aplicar sus nuevos conocimientos en sus tareas diarias.

Por medio de este trabajo lo que se busca es la creación de un departamento de Recursos Humanos 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; por esta razón las empresas que tengan departamentos de Talento Humano, son encargadas de dirigir, organizar, controlar y evaluar el desempeño del personal.

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

### **2.1.2. Reseña Histórica**

La empresa de calzado “GAMOS”, debe su nombre a una gran afición de su dueño, por la cacería; el animal de las grandes alturas y montañas es el GAMO, un animal veloz, del cual adopto su nombre.

La empresa de “Calzado Gamos”, se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, es una empresa privada, de tipo familiar que nace en el año de 1985, con su propietario el Ing. Miguel Ángel Gutiérrez Pérez, de estado civil casado con la señora Ivon Torres que comienzan a dedicarse a la comercialización de materia prima para la elaboración de calzado, 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 \$300.000.00 sucres.

La empresa está situada en la Avenida Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño (al fondo) Cda. La Floresta que es de propiedad del dueño, con una construcción de 400 metros cuadrados, actualmente que es la planta de producción, en el año 2001 su propietario el Ing. Miguel Ángel Gutiérrez decide que es necesario ampliar su terreno (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 con una construcción de 950 metros cuadrados, comprendidas en tres plantas; la primera planta funciona la bodega para despachar; la segunda planta funciona las bodegas de materia prima (ojalillos, pasadoras, esponjas, cuero), departamento administrativo y almacén de ventas; la tercera planta cuenta con una oficina de diseño, el departamento médico, y el comedor para el personal.

Antes de iniciar con su empresa tenía un taller artesanal de 30 metros cuadrados con 10 empleados ubicado en Ficoa, el cual iba a todos los pueblos a vender su producto, ahí comienza a pensar en ampliar y poner su propia empresa, con mucho esfuerzo y dedicación, para satisfacer al cliente de una mejor forma y calidad al producto.

La empresa cuenta con 124 personas, de las cuales son del personal administrativo: 1 gerente, 1 secretaria, 1 auditor, 1 contador, 2 auxiliares de contabilidad, 1 cajero, 6 bodegueros, 1 guardia; dentro del personal de ventas: 1 jefe de ventas, 4 vendedores, 1 chofer; con respecto al personal de diseño; 1 diseñador, 2 auxiliares de diseño y del personal de producción: 1 jefe de planta general y 100 obreros.

La Empresa de calzado "Gamos" de propiedad del Sr. Miguel Ángel Gutiérrez, quien se desempeña como Gerente, se inicia a partir del año 1985, dedicándose a la fabricación de calzado deportivo tanto de fútbol como micro fútbol, con materias primas colombianas, teniendo mucha aceptación en esa época debido a que fue la primera fábrica a nivel regional que se dedicó a la elaboración de este tipo de calzado, ya que la mayoría provenía del exterior y a precios elevados.

En los actuales momentos es considerada como pequeña empresa a partir del 26 de enero de 1999, con una capacidad de producción en su conjunto de 13.000 pares mensuales, utilizando tecnología de punta y generando trabajo a 80 familias en la provincia de Tungurahua.

### **2.1.3. Objetivos de la Empresa**

Generar puestos de trabajo ya sea de manera directa o indirecta.

Analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas que se encuentren en la empresa “Calzado Gamos”

Comparar 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 damas, 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.

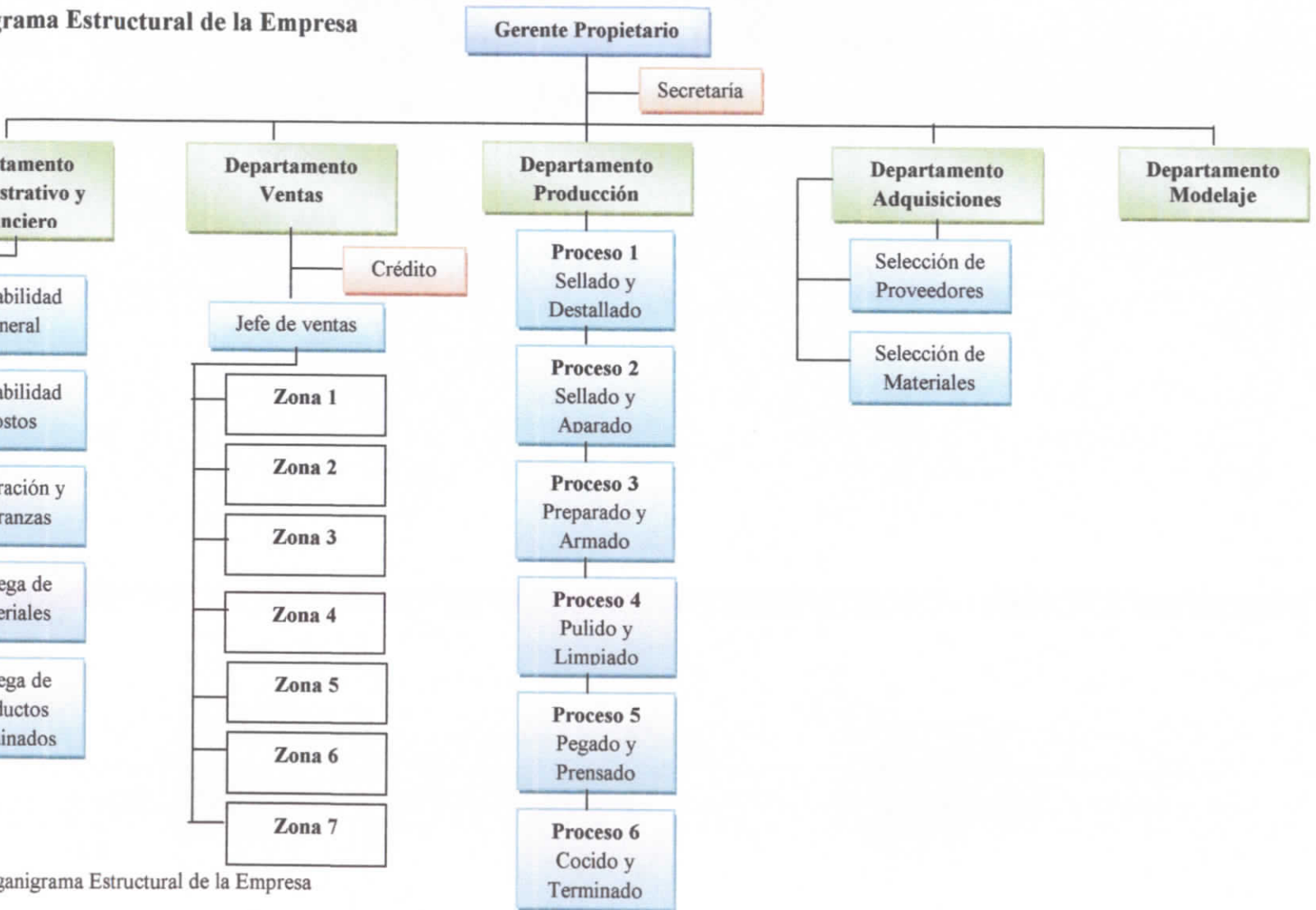
### **2.1.4. Misión de la Empresa**

“Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de pre opera, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes”

### **2.1.5. Visión de la Empresa**

Calzar a las personas del mundo ofreciéndoles un producto cómodo, durable, a bajo costo y de la más alta calidad.

# Diagrama Estructural de la Empresa



## 2.2. La Administración de Recursos Humanos

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 máspreciado 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”<sup>1</sup>La administración de personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo.

El departamento de personal 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.

La actividad de administrar los recursos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. La administración de personal, por tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que el modelo de administración de personal constituye un sistema abierto de partes interrelacionadas.

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.

---

<sup>1</sup> Werther & Davis (1991), Administración de Personal y Recursos Humanos

### **2.2.1. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos**

El principal desafío, como lo señala Werther & Davis (Op.cit), que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. <sup>2</sup>La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones. Para llevar a cabo su función los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales de la organización y personales.

Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas 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, especializadas, se reservan a los responsables de la administración de los recursos humanos.

Las actividades de un departamento de personal pueden concebirse en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí. Los especialistas en personal consideran la información y los recursos humanos como los insumos básicos, y los transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad. Los expertos en personal adoptan un estilo activo de administración para lograr estas metas.

### **2.2.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos**

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

---

<sup>2</sup> Werther & Davis (Op.cit)

establecidas. <sup>3</sup>Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

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 recursos humanos:

### **Objetivos Sociales**

El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demanda de carácter social, cuidando siempre que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.

### **Objetivos de la Organización**

El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo 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 de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos.

---

<sup>3</sup> Werther y Davis

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

### **Objetivos Individuales**

Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función de –y un objetivo- de la administración de recursos humanos. En esta se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coincide con los objetivos generales.

Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. 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 Recursos Humanos**

La ARH 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 de RH 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 RH sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la ARH, cuyo

principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.

Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la ARH es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es "construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas", se refiere a este objetivo de la ARH. Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana.

Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de 105 empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de los computadores y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo (CVT es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de ARH debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben

aplicarse a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

#### **2.2.4. Administración de Recursos Humanos como responsabilidad de línea y función de asesoría**

Existe un principio básico en la ARH: administrar personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. ¿Qué significa esto? Este sencillo: quien debe administrar las personas es el 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 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 ARH, que le proporciona los medios y servicios de apoyo.

En consecuencia, administrar personas es una responsabilidad de cada gerente, que a su vez debe recibir orientación del staff respecto de las políticas y procedimientos adoptados por la organización.

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.

En épocas pasadas, cuando existía estabilidad, certeza y permanencia, cuando casi nada cambiaba y las personas trabajan rutinariamente y con los mismos esquemas, sin agregar nuevos conocimientos y habilidades, el órgano de ARH era el único responsable de la administración de todos los recursos humanos de la empresa.

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.

El monopolio de la ARH está desapareciendo y también su antiguo aislamiento y distanciamiento de las principales decisiones y acciones de la empresa. Así nace un nuevo mundo para la ARH.

Nunca antes la ARH fue tan necesaria como en este momento de cambio y transición, sólo que su papel debe ser diferente e innovador.

### **2.2.5. Responsabilidades de ARH 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 RH. La ARH se convierte entonces en una función especializada de staff.

Con el principio de responsabilidad de línea y función de staff a la vista, se debe descentralizar la gestión de las personas en el nivel de las gerencias de línea, por una parte, mientras por la otra se mantiene la función de asesoría y consultoría internas a través del órgano de RH. Cada persona debe representar su papel para dar lo mejor en términos de conducción de personas hacia los objetivos de la organización.

Al ser el Talento Humano el recurso 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 Recurso 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 RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

La ARH 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**

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial la de los empleados.

Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, 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. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. 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. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

**Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

**Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

**Mantenimiento de personas:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

**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.

Si el proceso de recompensa de personas no es completo, exige un proceso de mantenimiento de personas más intenso. Además, estos procesos se diseñan según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

### **2.3.3. Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano**

Tradicionalmente, los órganos de RH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), que funciona como una fuerza centrífuga de esfuerzos, y la enorme dificultad de cooperación interdepartamental (los departamentos se separan más y luchan, antes que cooperar entre sí) que impide la visión sistémica y la obtención de sinergia

El resultado es una acentuada fragmentación de objetivos: se privilegian los objetivos divisionales y departamentales, en detrimento de los objetivos empresariales. Además, aunque la estructura funcional carezca la coordinación interdepartamental dificulta enormemente la coordinación interdepartamental.

En consecuencia, se dificulta obtener la cooperación y colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios y cada órgano funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, aislada de las demás, en la rígida división del trabajo global.

Si bien el proceso administrativo del departamento de recursos humanos es planear, organizar, dirigir y controlar, entonces la tarea de este departamento será Gestionar el Talento Humano de manera que exista una cooperación interdepartamental, de tal

manera que se haga perenne el desarrollo empresarial y se alcance nuevas metas día a día.

## **2.4. Funciones del Departamento de Personal**

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 suya.”<sup>4</sup>

A primera vista surge el deseo natural de determinar cuáles son las funciones básicas, y en cierto sentido irreductibles, que están encomendadas a un moderno departamento de personal; es decir, tratamos de clasificarlas lo más técnicamente que sea posible, en una enumeración que no comprenda, de suyo, ni más ni menos que las que debe desarrollar, y que, de tal manera las separe, que, hasta donde es posible, no exista duplicación total o parcial de unas en otras.

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:

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce (2003), Administración de Personal, Relaciones Humanas

### **2.4.1. Integración**

#### **Funciones de admisión y empleo**

Comprende el reclutamiento, la selección, la contratación, y la introducción del personal.

#### **Función de entrenamiento**

Comprende el que se da a los trabajadores, supervisores y ejecutivos, por medio de la capacitación, del adiestramiento y de la formación.

#### **Funciones de higiene, seguridad y medicina industrial**

Comprende las técnicas en cada uno de estos aspectos, e incidentalmente toca las prestaciones que el Seguro Social proporciona a este respecto a los trabajadores.

### **2.4.2. Dirección**

#### **Funciones para elevar la moral del personal**

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo retrasos del personal, y la indicación de medios tales las entrevistas periódicas y de salida, sus registros, estímulos, etc.

#### **Función de relaciones laborales.**

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponda a la administración de personal; los ajustes de la contratación del trabajo al hacer su aplicación a la práctica, y las políticas fundamentales al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

#### **Funciones relativas a la Prestación de Servicios de Bienestar Social, o beneficios adicionales al salario.**

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal, o colaborar en las actividades de los trabajadores.

#### **Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios.**

### **2.4.3. Control**

### **Funciones de registro del personal**

Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjeteros o índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.

### **Funciones de auditoría del personal**

Comprende los sistemas para conocer, en la propia empresa, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento. Se complementa con las encuestas de Actitud. Concomitante a la creación del Departamento de Recursos Humanos, será vital establecer y concretar en primera instancia las funciones de este departamento y los límites a los que puede acceder. Consecuente a esto se deberá insertar periódicamente técnicas acordes a las necesidades de la empresa y a las tendencias empresariales.

## **2.5. Función Técnica de Personal**

Reyes (2003) comenta que “se ha afirmado que no hay empresa, por 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 parte de labor propia de todo jefe para con sus subordinados directos: en este sentido que podemos llamar el sentido amplio de la función de personal, hay tantos administradores o jefes de personal, cuantos jefes existan en la empresa.

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 Director de Personal**

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 Personal**

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.

La concepción de las actividades de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un sistema abierto es aquel que es afectado por el entorno.

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

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. Por ejemplo, el departamento de personal deberá competir con otros para obtener presupuestos adecuados.

El éxito del departamento de personal 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 los departamentos de personal verán seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos.

Para construir esta base de datos se obtiene información respecto de cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive para encontrar fórmulas para que los puestos se hagan más productivos y satisfactorios.

Los cálculos sobre las futuras necesidades de recursos humanos permite al departamento de personal participar de manera activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

### **2.7.3. Desarrollo y Evaluación**

Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asigna los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a una sólida base de información sobre recursos humanos, 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 de forma periódica.

Esas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, y sirve de guía tanto para el empleado, quien deseará saber cómo se juzga su trabajo, como para el departamento de personal, que puede identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.

#### **2.7.4. 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, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía 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 compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva.

Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar la aparición de enfermedades profesionales.

Mediante sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no solo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Seguro Social.

#### **2.7.5. 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 personal es parcialmente responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto.

Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar a tensiones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o también normas disciplinarias. También en este aspecto los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea.

#### **2.7.6. Relaciones con el Sindicato**

Los empleados y obreros de una organización pueden unirse para formar sindicatos. En las empresas que tienen sindicatos los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.

#### **2.7.7. Perspectiva General de la Administración de Personal**

Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan 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 recursos humanos.

## **2.8. Como Administrar un Departamento de Recursos Humanos**

"La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."<sup>5</sup>

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

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

---

<sup>5</sup> Larissa G. Martínez S., Reclutamiento y Selección de Recursos.

aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos."<sup>6</sup>

### **2.8.1. Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

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

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Larissa G. Martínez S., Reclutamiento y Selección de Recursos

## 2.9. El Desempeño Laboral

### 2.9.1. 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 desempeño’.<sup>8</sup> 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 primera pregunta nos induce a decir que “el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograr en el pasado, lograr en el presente y podría lograr en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el Qué (objetivos/resultados) y el Cómo (competencias/comportamientos)”.

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 desempeño.<sup>9</sup>

La medición del desempeño la abordaremos desde la óptica de la administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés), la

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/adm-recursos/adm-recursos.shtml>

<sup>8</sup> Jaramillo (2000); Harold Gennen

<sup>9</sup> En: [http://orion2000.org/documentos/A\\_DesempenoAdmon.htm](http://orion2000.org/documentos/A_DesempenoAdmon.htm)

cual se puede entender como “un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial”.

El modelo de administración por objetivos y lo definimos en su apartado como “un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados en donde cada puesto define objetivos en términos de resultados a lograr (y no de actividades) que sean coherentes, específicos, prioritarios, desafiantes y tendientes al mejoramiento permanente...”. Santiago Lazzati.

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”.

La generación de objetivos debe responder en parte al criterio “Top-Down” (de arriba hacia abajo). Esto implica que primero deben ser fijados los objetivos de la dirección, luego los de la gerencia, la jefatura, etc. También se debe sumar otro criterio: el de la horizontalización, al revisar y formular objetivos a través de la visión por procesos y la lectura de las vinculaciones clave entre proveedores y clientes internos o externos. Estos dos criterios permiten la formulación de objetivos integrados a un sistema formal de gestión denominado “Administración por Objetivos”.

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.

Es necesario como prerrequisito que la organización posea ciertas definiciones, explícitas o implícitas pero conocidas, acerca de cuál es su sistema de valores que opera detrás del sistema de comportamientos. La administración de las competencias en una organización se posibilita a partir de la existencia de un modelo de competencias definido de manera formal en la misma.

Los indicadores de gestión tienen a nuestro criterio la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido 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.

## **2.10. Proceso de Evaluación del Recurso 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 producidos.<sup>10</sup>

La evaluación de los recursos humanos, 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.

La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

---

<sup>10</sup> Ayala, 2004

### **2.10.1. Objetivos del proceso de evaluación del Recurso Humano**

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.

### **2.10.2. Importancia del proceso de evaluación del Recurso Humano**

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

### **2.10.3. Responsabilidad en la Evaluación de Colaboradores.**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al

mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño.

Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

### **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 recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

### **El Colaborador:**

Algunas organizaciones más democráticas permiten que al mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación.

En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

### **El Equipo de Trabajo:**

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

#### **2.10.4. 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 organización 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 en sus colaboradores.

Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

Saber que 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 organización.**

Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.

Puede 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 recursos humanos, 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 de recursos y concreción de logros, para tener elementos que permitan cambiar los errores, mantener los aciertos y crear nuevos procesos.

## **2.11. Manual de Funciones**

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Se puede pensar que muchas organizaciones funcionan bien sin Manuales, y esto es cierto porque cuentan con “expertos” de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo (o casi todo) dentro de la organización, a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos.

La dualidad curiosa de estos expertos, es que por un lado, centralizan todas las decisiones, y por otro lado, ellos son los más indicados para elaborar los Manuales debido a sus conocimientos y experiencia para plasmar en blanco y negro lo que ellos saben.

Hay dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de Manuales, la primera, es en beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus

amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

El Manual de Funciones es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

### **2.11.1. Objetivos De Un Manual De Funciones**

Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.

Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

Propiciar la uniformidad en el trabajo.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

### **2.11.2. Ventajas de un Manual de Funciones**

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Es claro y sencillo.

Útil en toda organización.

La disciplina es fácil de mantener.

### **2.11.3. El Manual de Funciones y los Demás Documentos Complementarios**

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

Manual de funciones y responsabilidades.

Manual de procedimientos y diligenciamiento de formatos.

Estructura orgánica de la Empresa.

Manual de normas administrativas.

Delineamientos o directrices de contratación de Personal.

Reglamento laboral.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños, o accionistas administradores.

Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la compañía. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

#### **2.11.4. Tipos de Manuales**

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr con su uso. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros, se logran varios.

##### **2.11.4.1. Por su Contenido.**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

**Manual de Historia.-** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

**Manual de Organización.-** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

**Manual de Políticas.-** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocimiento de la organización es el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

Agilizar el proceso de toma de decisiones

Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse un manual de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

**Manual de Procedimientos.-** Es la expresión analítica de los procesos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La utilización de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y sigue correctamente los procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

**Manual de Contenido Múltiple.-** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización"; consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa.

En organismos pequeños, un manual de este tipo puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

#### **2.11.4.2. Por su Función Específica**

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

**Manual de Producción.-** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos, para lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de operación (fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

**Manual de Compras.-** El proceso de comprar debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de comprar, los métodos y controles a utilizar que afectan sus actividades.

**Manual de Ventas.-** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**Manual de Finanzas.-** Consiste en poner por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes están involucrados con el manejo de dinero en la organización, protección de bienes y suministro de información financiera.

**Manual de Contabilidad.-** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

**Manual de Crédito y Cobranzas.-** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones, entre otros.

**Manual de Personal.-** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, promoción, entre otros.

### 2.11.4.3. General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

**Manual General de Organización.-** Este es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y estructura funcional.

**Manual General de Procedimientos.-** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades de un organismo, a fin de uniformar la forma de operar.

**Manual General de Políticas.-** Se refiere a presentar por escrito los lineamientos y actitud de la dirección superior para toda la empresa. Estas políticas generales establecen un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

### 2.11.4.4. Especifico

**Manual Específico de Reclutamiento y Selección.-** Se refiere a parte de un área específica (personal) y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

**Manual Especifico de Auditoría Interna.-** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad. Aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

**Manual Especifico de Políticas de Personal.-** Éste se enfoca a definir "políticas" de una área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como contratación, permisos, promociones, prestaciones, capacitación, etc.

**Manual Especifico de Procedimientos de Tesorería.-** Contiene los procedimientos en el orden de importancia del área específica de manejo del dinero, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

### **2.11.5. Manual de Procedimientos y Formatos**

El manual de procedimientos y formatos se orientan a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren. Cuando se trata de definir un nuevo formato, se deben tener en cuenta varios aspectos:

El perfil del funcionario o funcionarios que deben diligenciar el formato (cliente objetivo). Esto con el fin de tener un diseño y una información a llenar adecuada al personal que lo elaborará. Se debe evitar información innecesaria, o que el

funcionario objeto del formato comúnmente no conoce, o que sea dispendioso de diligenciar en una actividad que generalmente requiere de agilidad.

Entre mas rápido se pueda llenar un formato (con ítems de selección, poco texto, etc.) mas rápido se obtiene la información requerida y el personal le disminuye su grado de apatía a su diligenciamiento.

Es muy común que al implementar un software en una empresa se obvian algunos formatos o se deban suprimir para dar paso a un nuevo sistema de captura de información, o incluso de nivel de capacitación del personal a cargo de ingresar la información al sistema, lo cual implica un reajuste del plan de desarrollo del personal de la empresa.

Para cada formato se debe presentar la estructura del formato a diligenciar y una breve descripción (preferiblemente de una hoja como máximo) de la forma como se debe llenar. En esta descripción se debe especificar el recorrido del documento entre la empresa, donde se debe archivar y donde deben quedar tanto los originales como las copias si las tiene.

Cuando se traten de procedimientos generales dentro de la empresa se deben describir las actividades relacionadas, el objetivo del proceso y lo que debe arrojar como resultado, como es el caso de una acta, el reporte para dar de baja un activo, la descripciones de las acciones a seguir, etc.

#### **2.11.6. Manual de Normas Administrativas**

El manual de normas administrativas corresponde a un documento donde se especifican una serie de normas y procedimientos relacionados básicamente con las novedades de personal tanto en lo relacionado con nómina, bonificaciones, incentivos de índole interno y extralegal, vacaciones, permisos, etc.; como también las normas relacionadas con las acciones de carácter disciplinario.

Este documento, aunque es aparte de los anteriores, también especifica un conjunto de procedimientos internos y recalca sobre los niveles de autorización requeridos para cada caso. No se debe confundir la finalidad de este documento con el reglamento laboral de la empresa, documento este que se refiere específicamente a las normas que delimitan el comportamiento y la convivencia de los empleados de la compañía.

#### **2.11.6.1. Los Manuales de Políticas y Procedimientos**

Un Manual de políticas y procedimientos es un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este Manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

En el caso de empresas pequeñas con un solo Manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadería, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio Manual de políticas y procedimientos.

En el caso de que una área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se podría decidir autorizar también a esas áreas o departamentos a tener sus propios Manuales para asegurar consistencia en toda organización las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los Responsables, Directores o Gerentes del primer nivel jerárquico.

Por supuesto, cada área solamente incluirá en su Manual las políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos políticas y procedimientos que su propia área haya generado y políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado con otras áreas.

Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con el desarrollo de los Manuales, podrá elaborar políticas o procedimientos siempre y cuando se le de un adecuado entrenamiento.

La elaboración de Manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

El presente proyecto tiene como objetivo específico la implementación de un manual de funciones, que permitirá al departamento de recursos humanos facilitar la concreción de procesos con la finalidad de proporcionar a la empresa un mejor aprovechamiento del talento humano y por ende de otros recursos dependientes de esta fuerza laboral.

## **2.12. Estructura Orgánica y Funcional**

### **2.12.1. Estructura Orgánica**

La estructura orgánica es la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas de una institución, organización u órgano y la relación que guarda entre sí, dicho de otra manera se refiere a la forma en que se dividen, 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 es 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.

La estructura orgánica es el cuerpo óseo de la organización, unidad administrativa, área, u oficina; en este caso del área de recursos humanos, estará conformada por órganos como de dirección, asesoramiento, apoyo y línea, así como por unidades administrativas que tienen que ver con dicha función, como por ejemplo: jefatura o dirección, registro de personal, sueldos y salarios, capacitación, evaluación, higiene y seguridad, entre otros.

Generalmente la estructura orgánica del área de recursos humanos, como se indicaba líneas arriba, estará conformada por los distintos órganos y unidades administrativas, las mismas que son establecidas, en función de la naturaleza, tamaño y, necesidad de la empresa, pudiéndose establecer en forma nominal y gráfica.

Para el caso del establecimiento de una estructura orgánica de la unidad administrativa de recursos humanos dentro de las empresas, debe considerarse el tipo y tamaño de empresa, decimos esto porque las empresas pequeñas mayormente 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 recursos humanos.

De igual manera para establecer la estructura orgánica de la unidad de recursos humanos, 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 Recursos Humanos.

## **Elementos claves para el Diseño de una Estructura Organizacional**

### **Especialización del Trabajo**

O división de la mano de obra 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 termina uno de los pasos.

### **Departmentalización**

La Departmentalización 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.

La calidad de una estructura organizativa depende mucho de la calidad de la Departmentalización y de la consecuente delegación de funciones y autoridad para el desarrollo eficiente de las mismas. La Departmentalización implica el riesgo de tener que lograr la coordinación entre las unidades definidas.

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

**En la Departmentalización por Procesos** se agrupan las actividades por procesos o actividades, maximizando el aspecto especialización, es frecuente en el área de fabricación donde separan el trabajo en varios procesos.

**En la Departamentalización por Objetivos** se divide cada sector en subsectores que cuentan con iguales objetivos que la unidad superior a la cual reportan, con lo cual se optimiza la coordinación. Existen varias variantes las cuales se clasifican en función del concepto agrupador de funciones en sectores, 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? Y ¿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 y la 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.

### **2.12.2. Estructura Funcional**

Es el tipo de estructura organizacional que 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**

Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización: esto 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.

Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución: existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás.

### **Desventajas de la Estructura Funcional:**

Dispersión, en consecuencia pérdida de la unidad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida 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.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que 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 recurso humanos 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.

## **2.13. Organigrama**

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Son sistemas de organización que se representa en forma intuitiva y con objetividad representándose,

por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. También son llamados cartas o gráficas de organización.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre sí de los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Según el concepto de organigrama, este muestra sus principales características:

Un elemento (figuras)

La estructura de la organización

Los aspectos más importantes de la organización

La naturaleza lineal o staff del departamento

Las funciones

Las relaciones entre las unidades estructurales

Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.

Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Las comunicaciones y sus vías

Las vías de supervisión

Los niveles y los estratos jerárquicos

Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.

### **2.13.1. Funciones del Organigrama**

#### **Para la Ciencia de la Administración**

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

### **Para el Área de Organización y Sistema**

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

### **Para el Área de Administración de Personal**

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

#### **2.13.2. Tipos de Organigramas**

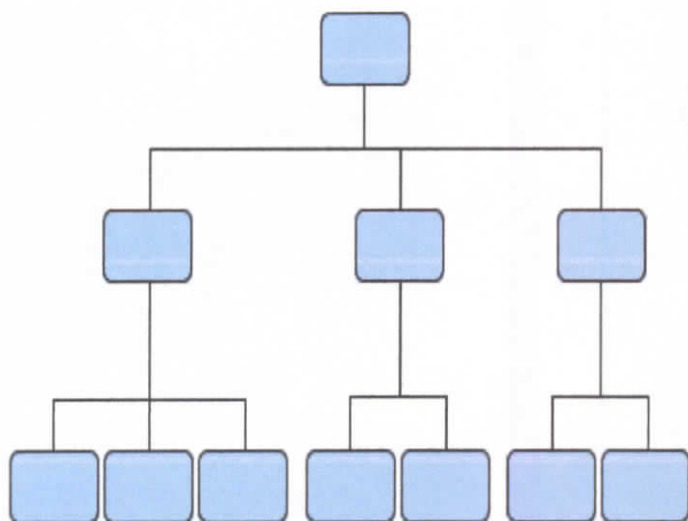
Los organigramas pueden ser:

##### **Organigrama Vertical**

En los organigramas verticales, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se

sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner la margen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta administración, administración intermedia, administración inferior. A veces separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.



**Grafico No. 4** Ejemplo de Organigrama Vertical.

### **Ventajas del Organigrama Vertical**

Son las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.

Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

## Desventajas del Organigrama Vertical

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

## Organigrama Horizontal

Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

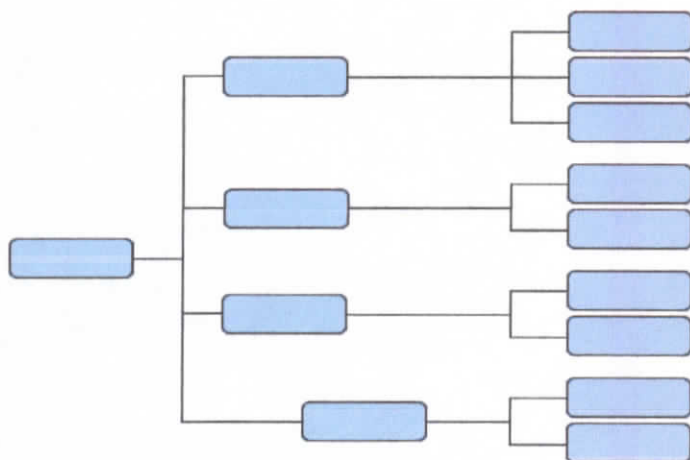


Grafico No.5 Ejemplo de Organigrama Horizontal

## Ventajas del Organigrama Horizontal

Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.

Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

## Desventajas del Organigrama Horizontal

Son pocos usados en prácticas, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

## Organigramas Circulares

Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

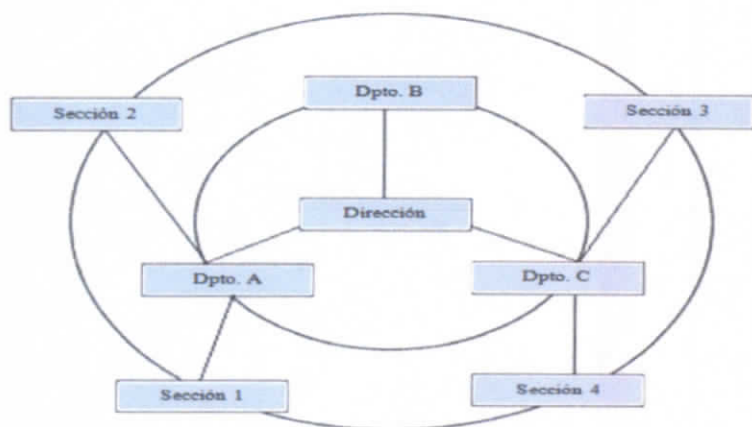


Gráfico No.6 Ejemplo de Organigrama Circular

## Ventajas de los Organigramas Circulares

Señalan muy bien, forzando a ello, la importancia de los niveles jerárquicos. Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

### Desventajas de los Organigramas Circulares

Resultan confusos y difíciles de leer; que no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario y que fuerzan demasiado los niveles.

### Organigramas Escalares

Señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.



**Grafico No.7** Ejemplo de Organigrama Escalar

## **Ventajas de los Organigramas Escalares**

Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

## **Desventajas de los Organigramas Escalares**

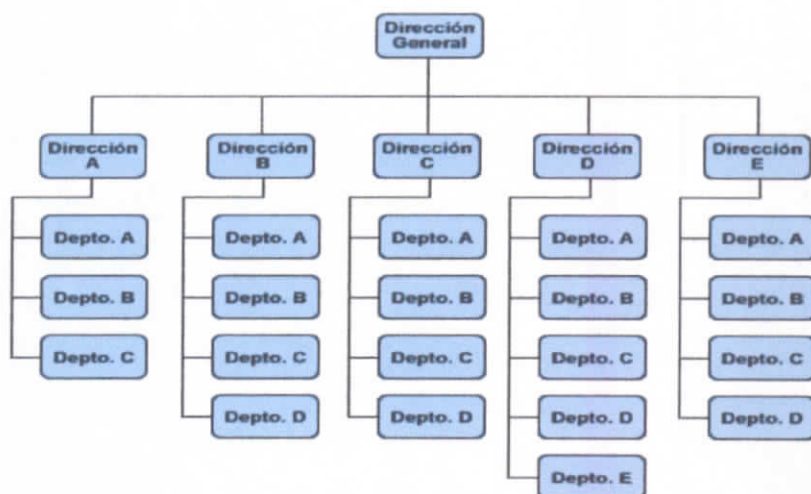
Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

## **Organigrama Mixto**

En este tipo de organigramas usted puede mezclar los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración.

Con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se labora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

Los Organigramas Mixtos se utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.



**Gráfico No.8** Ejemplo de Organigrama Mixto

### 2.13.3. Técnicas para la Elaboración de un Organigrama

Como se ha indicado anteriormente, el Organigrama es una representación gráfica simplificada, total o parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores o puestos de trabajos y de las relaciones existentes entre ellos. Muestra la Departamentalización de una empresa, es decir, se agrupan las tareas homogéneas bajo criterios lógicos y con el objeto de obtener mejores resultados en conjunto.

Los Organigramas crecen a medida que lo hace la organización. Sin embargo, agregar ó reducir cuadros en el organigrama no son formas efectivas de reestructurar una empresa.

El Organigrama es el resultado de la creación de una Organización, lo cual hay que representar. Son dos posibilidades que dan base para la elaboración de un Organigrama:

Cuando se crea una organización.

Cuando esta existe pero no tiene organigrama, y si lo tiene, hay que organizar y reajustar.

Ningún Organigrama debe tener el carácter de final, puesto que su valor verdadero depende de que se le mantenga al día y aplicando los cambios que va experimentando la estructura.

Para la elaboración e implementación de un organigrama es fundamental que la autoridad superior delegue funciones a las inferiores.

Esta delegación de tareas y de la autoridad para ejecutarla puede ir acompañada por el poder para tomar decisiones con lo cual se logra una descentralización mayor de la organización. Pese a esto, la responsabilidad por la tarea delegada queda en manos de la persona que le delega.

#### **2.13.4. Importancia del Organigrama**

La importancia como instrumento de análisis es que permite detectar las fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad entre sí y detecta falla de control de la Departamentalización.

A través de análisis periódicos de los Organigramas actualizados se puede detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa.

### **2.13.5. Ventajas y Desventajas de los Organigramas**

#### **Ventajas del Organigrama**

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

Obliga a sus autores aclarar sus ideas.

Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía.

Muestra quién depende de quién.

Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.

Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.

Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.

Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

La ventaja más resaltante de un organigrama es que muestra quien depende de quién y tiene la particularidad de indicar a los administradores y al personal nuevo la forma como se integra la organización.

#### **Desventajas del Organigrama**

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.

No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.

Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

La desventaja considerada más desfavorable de aspecto que con frecuencia indican la organización como era antes y no como actualmente es, ya que algunos administradores olvidan actualizarlos y descuidan el dinamismo de la organización lo cual hace que un organigrama sea obsoleto.

Mediante un buen análisis en el estudio de los diferentes temas de mejoramiento en la Empresa de Calzado Gamos nos servirá de suma importancia para un buen desempeño laboral en cada una de sus áreas, ya que esto depende de cómo pongamos en práctica los temas que son indispensables para llegar a una optimización en el departamento de recursos humanos.

Es muy importante analizar el rendimiento de todos los colaboradores que forman parte de esta empresa ya que éste estudio nos servirá para lograr comportamientos positivos en el desempeño en cada una de sus funciones.

La falta de decisión administrativa para organizar departamentos coherentes con las necesidades operativas de la empresa, hace que muchas veces se postergue acciones que son urgentes y válidas para un mejor desempeño, tal es el caso de la Empresa de calzado Gamos que no cuenta con un verdadero departamento de Recursos Humanos

y su administración está manejada desde el punto de vista empírico, lo que repercute directamente en la eficiencia y eficacia de la empresa en general.

## 2.15 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 recursos humanos 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 senior, 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.

**Ítem.-** Miembro de un grupo.

**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 recibida 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 de los recursos 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.

## **2.16. Hipótesis**

La creación de un departamento de recursos humanos mejorará el desempeño laboral del talento humano en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato.

### **VARIABLE DEPENDIENTE - Efecto**

Desempeño Laboral.

### **VARIABLE INDEPENDIENTE - Causa**

Creación del Departamento de Recursos Humanos

## 2.17. Variables

### Variable Independiente: Departamento de Recursos Humanos

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Es un 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  -Control  -Coordinación  -Reclutamiento  -Selección	- Estructural  - Funcional  - Técnico - Gestión - Actitudinal  - Repartición de tareas - Asignación de funciones  -Planeación de Recursos Humanos  -Decisión según las necesidades del puesto	Está Ud. De acuerdo con la creación de un departamento de RR HH en la empresa de calzado GAMOS?  Cree Ud. Que un departamento de RR HH ayudará a controlar y organizar el talento humano de una manera más adecuada?  Cree usted que se ha realizado una buena asignación de funciones, de manera que no exista inconvenientes en el cumplimiento de las labores que debe realizar cada empleado?	Encuesta Cuestionario estructurado

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

## Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas instrumentos
<p>El Desempeño Laboral consiste en un procedimiento esquematizado para medir y determinar el comportamiento y resultados que proyecta un individuo en su trabajo, mejora el desempeño, determina si hay necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto.</p>	<p>-Integración</p> <p>-Logros</p>	<p>- Sistemática</p> <p>- Corto Plazo</p> <p>-Mediano plazo</p> <p>- Largo Plazo</p>	<p>En el tiempo que usted ha trabajado en la empresa se le ha hecho una evaluación de su 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)

# **CAPÍTULO III**

## **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 de la Investigación**

Para la consecución de la información se recurrió directamente a la fuentes primarias, es decir a los objetos de estudio, en este caso a los colaboradores de la empresa de Calzado “Gamos”.

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, junto con la prueba de la hipótesis, 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, variables de la presente investigación.

Considerando el nivel y profundidad de la investigación, está enmarcada en el tipo exploratorio porque no hay trabajos previos que se hayan realizado en la empresa de

Calzado Gamos, lo que determina que la presente investigación será pionera en este ámbito y contexto en la empresa.

Como se trata de una investigación socio-crítica, requiere de mayor profundidad en el tratamiento de la información recolectada, por tanto, no se quedará como un simple trabajo exploratorio y se buscará llegar a una investigación de carácter descriptivo, en la que se exprese los fenómenos, procesos, percepciones, criterios, causas y consecuencias del manejo del personal y el desempeño laboral en el desarrollo de las actividades industriales a las que se dedica la empresa.

### **3.2.1 Método**

Considerando la experiencia personal y conocimiento del espacio en el que se desarrolló la investigación, ésta se inició como una observación directa, para detectar la funcionalidad y operatividad de la empresa, verificar el modo de actuar y desempeño de las personas que allí trabajan, que son aspectos particulares que sumados en su conjunto permiten llegar a conclusiones y toma de decisiones.

En este punto es donde la investigación se apoyó en el método inductivo-deductivo, puesto que, los detalles particulares detectados a simple vista han sido el insumo para considerar a futuro la posible integración de un departamento de Recursos Humanos.

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.

Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir, generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva)

y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías).”

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 recomendación metodológica de la investigación, 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, es decir los empleados y colaboradores de la empresa.

Mientras que para recabar información de los directivos y propietarios se apoyó en la técnica de la entrevista semiestructurada.

El cuestionario a aplicarse fue sometido, en principio, a una 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.

### 3.3 Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{N}{1 + (N - 1)e^2}$$

**De donde:**

n = tamaño de la muestra

N = población

e = porcentaje de error

**Cálculo:**

$$n = \frac{124}{1 + (124 - 1)(0.05)^2}$$

n = 95.

De acuerdo a la recomendación metodológica, no amerita extraer una muestra de 124 unidades de observación, por lo que se considera que se encuestará a la totalidad de participantes.

### 3.4 Plan de Procesamiento de la Información

La información fue procesada bajo las siguientes consideraciones:

Revisión crítica de la información recogida, es decir, limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación de los datos primarios obtenidos del trabajo de campo:

Configuración de tablas estadísticas en una hoja electrónica informática

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.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El análisis de la información en el proceso investigativo, depende del enfoque y del tipo de investigación que se haya seleccionado, como también de los objetivos que se hayan planteado.

La estadística se constituye en una herramienta fundamental para el análisis de la información. Sin embargo es necesario precisar y seleccionar el tratamiento estadístico dependiendo del enfoque cuantitativo o cualitativo, de la escala de medición de las variables, de las hipótesis y de los objetivos.

La estadística es fundamental para resolver problemas de descripción de datos, análisis de muestras, contrastación de hipótesis, medición de relaciones y predicciones. (Gallardo y Moreno 1999: 25)

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

En función del trabajo de campo realizado y siguiendo la metodología establecida, es oportuno presentar la información obtenida para los análisis y las interpretaciones respectivas que de ella se pueda hacer.

Se plantearon 8 preguntas: 1 de carácter abierto y 7 de carácter cerrado sobre diferentes variables y características de la empresa y principalmente sobre la administración y gestión del Talento Humano, conocido anteriormente como Recursos Humanos.

Esta información está detallada de acuerdo a las alternativas plateadas que en la mayoría de preguntas comprende una cualificación criterial de “SI y NO”. Se debe puntualizar que en la toma de los datos se consideró a todos los empleados o colaboradores de la empresa que en total suman 124.

Para una mayor visualización y comprensión se presenta una tabla donde consta la información de manera global y general, pero con las frecuencias observadas, es decir, los datos crudos obtenidos del campo, sin embargo, para el análisis se considera pregunta por pregunta y se lo realiza en función de los porcentajes calculados.

Tabla No. 3 Resultados globales

PREGUNTA	SI	NO	TOTAL
2. Organigrama Estructural	51	73	124
2. Organigrama Funcional	36	88	124
3	51	73	124
4	42	82	124
5	41	83	124
6	44	80	124
7	12	112	124
8	124	0	124

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS

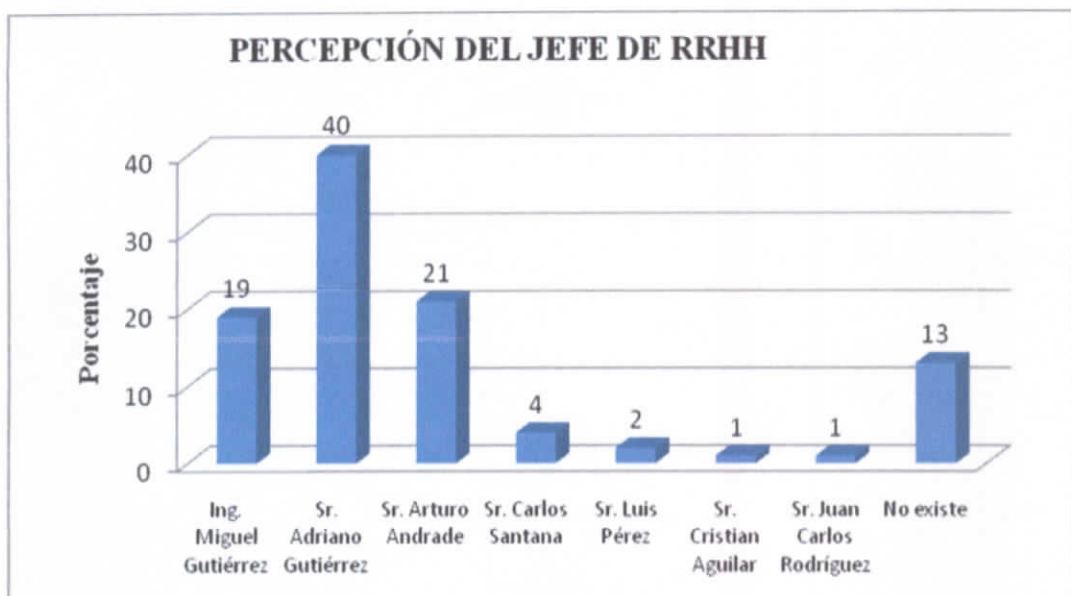
A continuación se detalla el análisis por pregunta y se recurre a una descripción ampliamente cualitativa de la situación encontrada en el trabajo de campo.

**1.- ¿Durante el tiempo que Ud. Ha laborado en esta empresa, quién realiza las funciones como responsable de la administración de talento humano?**

**Tabla No. 4** Percepción del jefe de RRHH

<b>FUNCIONARIOS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ing. Miguel Gutiérrez	23	19
Sr. Adriano Gutiérrez	50	40
Sr. Arturo Andrade	26	21
Sr. Carlos Santana	5	4
Sr. Luis Pérez	2	2
Sr. Cristian Aguilar	1	1
Sr. Juan Carlos Rodríguez	1	1
No existe	16	13
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS



**Gráfico No. 9** Conocimiento de organigrama estructural

**Elaborado por:** Ana María Miranda

Los colaboradores de la Empresa de Calzado GAMOS, tienen una alta confusión en reconocer quien es el jefe de personal, si lo existiese, y consideran al gerente propietario el Sr. Miguel Gutiérrez como uno de ellos, sin embargo un elevado porcentaje, que bordea el 40%, determina al Sr. Adriano Gutiérrez como el responsable del control y administración del Talento Humano; asimismo, un moderado porcentaje (13%) dice desconocer quién es el encargado del control y administración del personal, y; algunos señalan como jefe a cargo de estas funciones al responsable directo del departamento donde laboran.

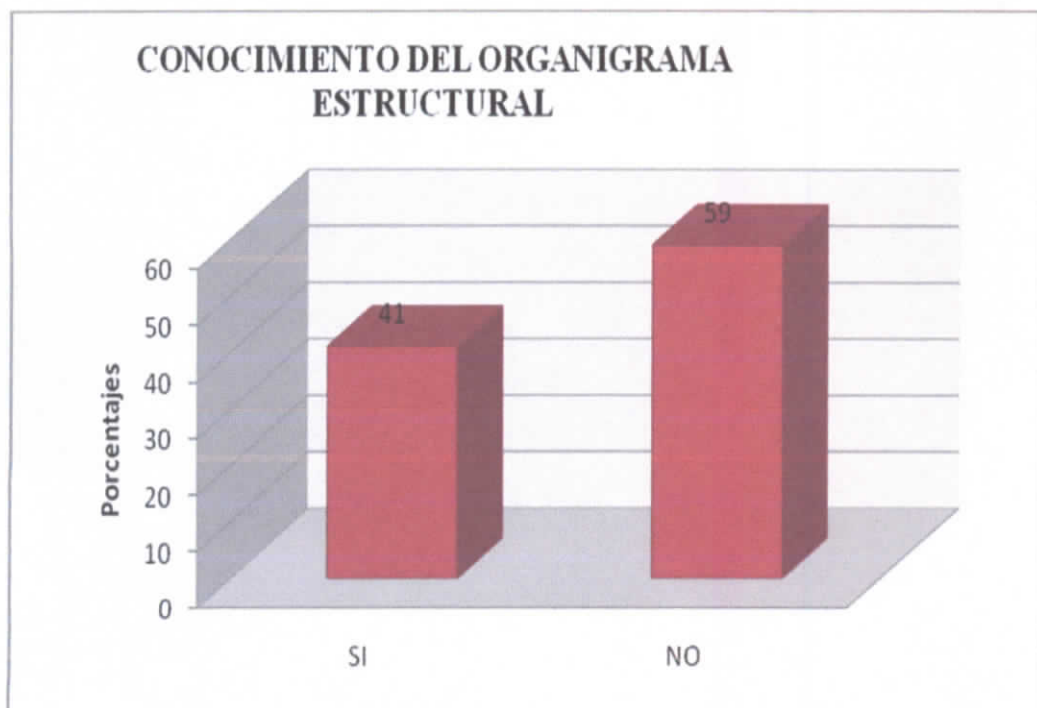
Estas disfunciones operativas se dan precisamente por la carencia de una estructura orgánico-funcional bien delimitada y detallada, la misma que debería estar a cargo de un departamento de Talento Humano bien estructurado en función del número de colaboradores que maneja la empresa.

**2. ¿Sabe Ud. si existe o no un organigrama estructural y funcional establecido dentro de la empresa?**

**Tabla No. 5** Conocimiento de organigrama estructural

VARIABLE	f	%
Si	51	41
No	73	59
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS



**Gráfico No. 10** Conocimiento de organigrama estructural

Elaborado por: Ana María Miranda A.

Al consultarle sobre el conocimiento de la existencia de un organigrama estructural, más del 59% responde que no lo conoce, y es precisamente porque son documentos que maneja la alta dirección y que, en muchas veces, no está al alcance de los colaboradores de mandos medios o inferiores, que en esta empresa, existen en mayor cantidad.

Quienes responden que sí, que equivale al 41%, esto determina que lo respondieron quienes ocupan cargos administrativos, o en su defecto, no están seguros ni entienden lo que es un “organigrama estructural”.

Al ser este instrumento o un documento altamente técnico requiere que para su entendimiento, el colaborador de la empresa, o esté en un cargo administrativo de nivel gerencial o directivo o que tenga cierto nivel de preparación académica, en tal virtud, las respuestas que refleja esta pregunta tienen su grado de incredulidad y certeza.

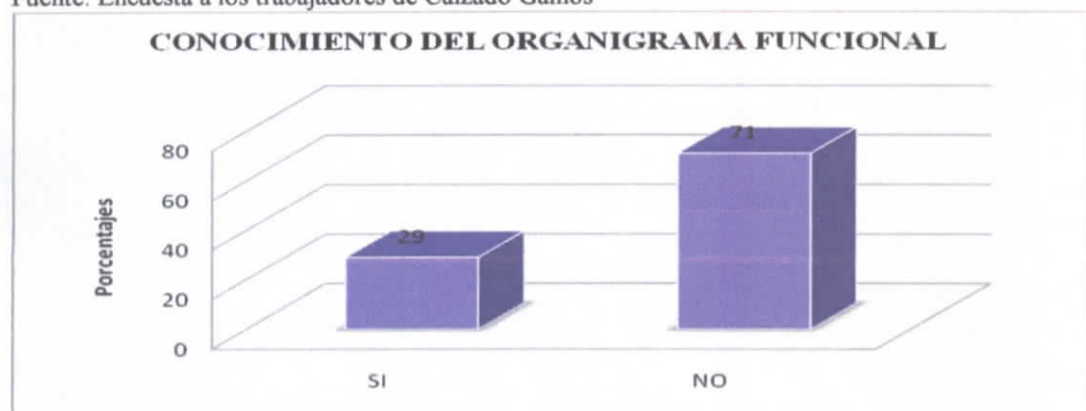
Concomitante con las respuestas presentadas en la segunda parte de la pregunta, los datos son más “creíbles” por tanto hay una dicotomía o contradicción directa con la realidad presentada en los resultados.

## 2. ¿Sabe Ud. si existe o no un organigrama estructural y funcional establecido dentro de la empresa?

**Tabla No.6** Conocimiento de organigrama funcional

VARIABLE	f	%
Si	36	29
No	88	71
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado Gamos



**Gráfico No.11** Conocimiento de organigrama funcional

**Elaborado por:** Ana María Miranda

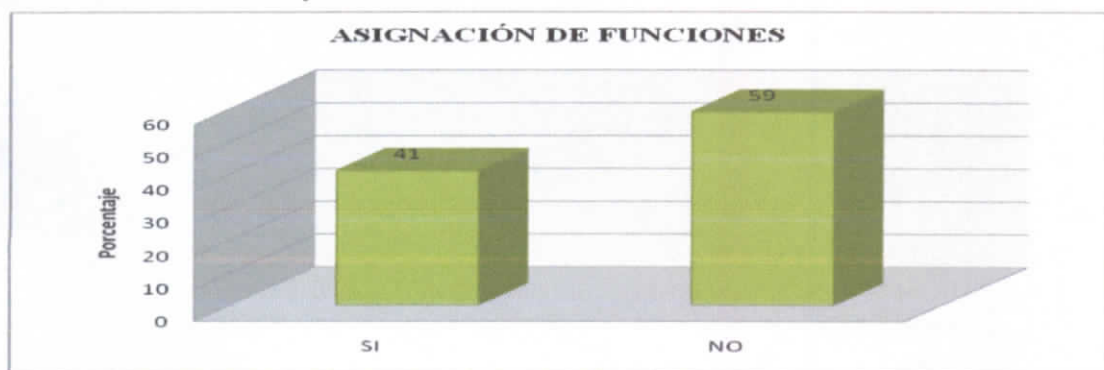
En concordancia directa con la primera parte de la pregunta anterior, los resultados son más objetivos puesto que el 71% de los colaboradores no conocen el organigrama funcional de la empresa, y sólo un 29% asevera que sí, y son precisamente los colaboradores de cargos administrativos quienes tienen la posibilidad y acceso a esa información, además, tienen la capacidad de entendimiento sobre aspectos técnicos de la administración, eso implica saber leer y usar un organigrama funcional que es una herramienta de la dirección y administración moderna y científica.

**3.- Cree Ud. que se ha realizado una buena asignación de funciones, de manera que no exista inconvenientes en el cumplimiento de las labores que debe realizar cada empleado?**

**Tabla No.7** Criterio sobre asignación de funciones

VARIABLE	f	%
Si	51	41
No	73	59
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS



**Gráfico No.12** Asignación de funciones

**Elaborado por:** Ana María Miranda

Se nota una ligera aproximación entre las opiniones sobre la asignación de funciones, entre “estar de acuerdo y no estarlo”, este parámetro, es muy claro para quienes estén al mando de la dirección de personal, puesto que, con una interpretación superficial, se nota claramente que el 59% de los colaboradores no está haciendo lo que le gusta, lo que sabe o, en el peor de los casos, realizando la actividad por lo que fue contratado. Analíticamente este factor es decidor en el rendimiento y desempeño laboral del colaborador y, globalmente, de la empresa. Lo adecuado o correcto sería que sobre el 95%, de los colaboradores respondan que si se asignaron las funciones laborales para las que fueron contratados y para los que están realmente capacitados.

#### 4.- Considera Ud. Que se resuelven de manera apropiada los problemas con respecto al desempeño laboral de los empleados?

Tabla No.8 Resolución de problemas

VARIABLE	f	%
Si	42	34
No	82	66
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS

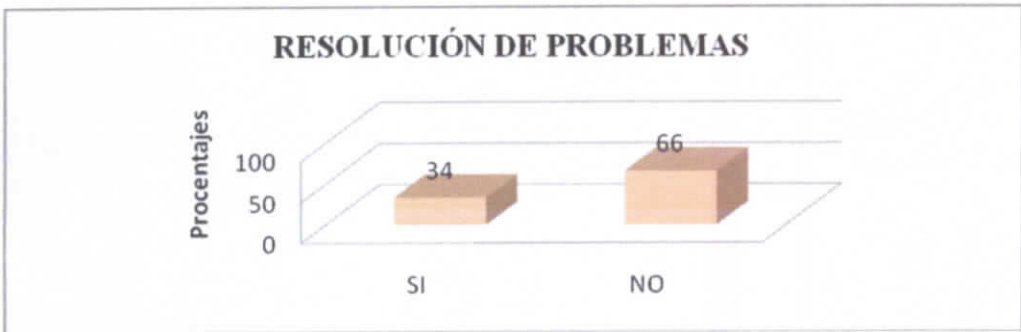


Gráfico No.13 Resolución de problemas

Elaborado por: Ana María Miranda

De la mano con las respuestas anteriores y con la misma idea de la distribución por áreas de desempeño y por competencias de los trabajadores, se determina que más del 66% de los colaboradores opinan que los problemas no se solucionan adecuada o técnicamente, y es precisamente, porque muchos de los funcionarios no están ejecutando actividades para las que fueron contratados o para la que están capacitados, caso contrario, no existirían tantos problemas y las soluciones serían más objetivas y eficaces.

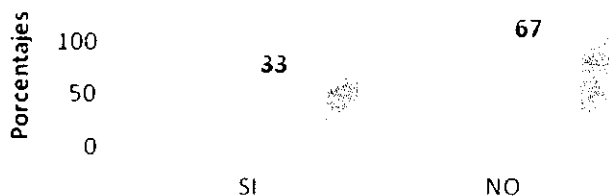
## 5.- Existe algún tipo de motivación para el personal cuando se alcanzan los logros a corto, mediano y largo plazo?

**Tabla No.9** Criterio sobre incentivos laborales

VARIABLE	f	%
Si	41	33
No	83	67
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS

### INCENTIVOS LABORALES



**Gráfico No.14** Incentivos laborales

**Elaborado por:** Ana María Miranda

La disparidad es elocuente: el 67% de los colaboradores opinan que no hay un plan de incentivos y estímulos al desempeño laboral, sólo un 33% responde lo contrario, y lo toma como un apoyo a su labor el recibir charlas y cursos de capacitación en el área de su desempeño laboral

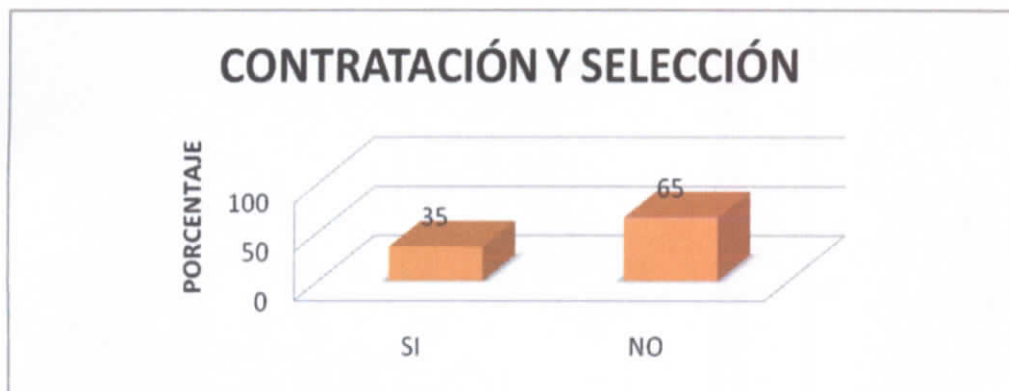
Quienes responden que no, complementan la pregunta con la necesidad de recibir estímulos de orden económico.

**6.- Para el ingreso del personal en la empresa se utilizan estrategias adecuadas para la contratación y selección de personal?**

**Tabla No.10** Criterio sobre selección y contratación

VARIABLE	f	%
Si	44	35
No	80	65
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS



**Gráfico No.15** Contratación y selección

**Elaborado por:** Ana María Miranda

Para reforzar la idea anterior, sobre la asignación de funciones, esta pregunta corrobora lo antes mencionado al ver que el 65% de los colaboradores contratados estiman que no se usaron estrategias adecuadas para la selección y contratación del personal, esto determina que la administración del talento humano se lo hace empíricamente y de una manera muy artesanal o simplemente por la vivencia de la experiencia y la práctica.

## 7.- Conoce Ud. si en la empresa existe un Manual de Funciones?

Tabla No.11 Conocimiento sobre Manuales

VARIABLE	f	%
Si	12	10
No	112	90
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS

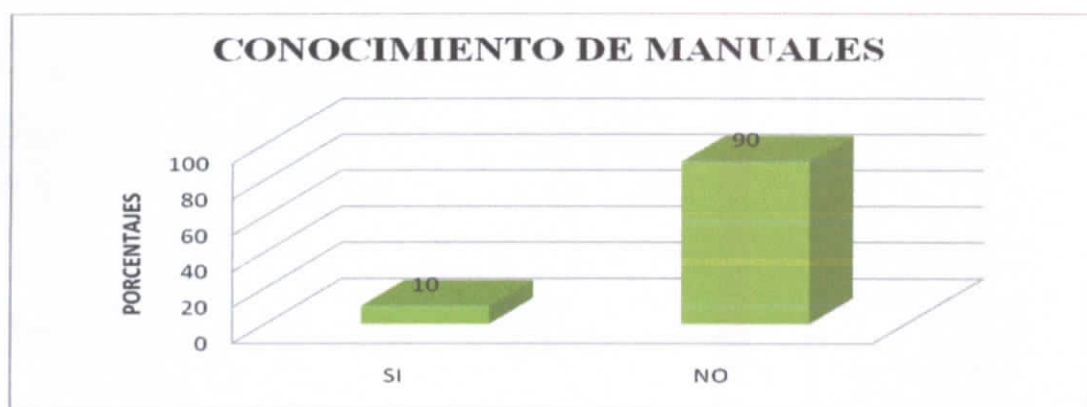


Gráfico No.16 Conocimiento de Manuales

Elaborado por: Ana María Miranda

Los resultados de esta pregunta determinan que la administración del recurso humano está manejada desde la óptica empírica. El 90% de los colaboradores no tiene, conoce o maneja un manual de funciones, por tanto refuerza las opiniones sobre el conocimiento del organigrama funcional, “como no existe lo uno, no existe lo otro”. La falencia principal en la empresa, en opinión de los propios colaboradores, es la carencia de un manual de funciones y manual de procesos, todo el trabajo se lo realiza en función de la experiencia vivida y de una manera empírica y rutinaria.

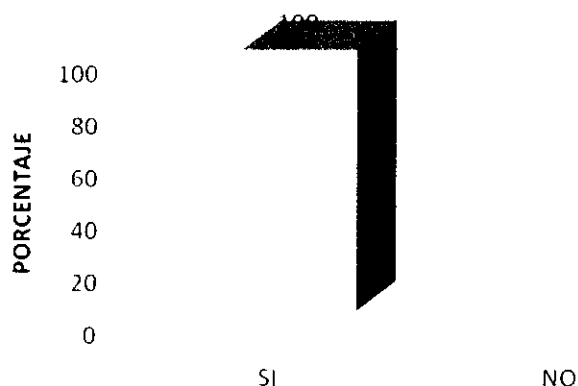
### 8.- Considera Ud. que la creación de un departamento de RR HH mejoraría el desempeño laboral de la empresa?

**Tabla No.12** Necesidad de un departamento de Recursos Humanos

VARIABLE	f	%
Si	124	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los trabajadores de Calzado GAMOS

### NECESIDAD DE UN DEPARTAMENTO DE RR HH



**Gráfico No.17** Necesidad de un departamento de RR HH

**Elaborado por:** Ana Maria Miranda

Con un rotundo sí, el 100% de los colaboradores siente o cree en la necesidad imperiosa de la creación o implementación de un departamento de Recursos Humanos, destinado a la administración del talento humano desde la óptica profesional y científica que la administración moderna lo exige.

## 4.2. Comprobación de la Hipótesis

Desde el punto de vista descriptivo y hermenéutico, y en función de la hipótesis inicialmente planteada que dice: “La creación de un departamento de Recursos Humanos mejorará el desempeño laboral del talento humano en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato”, apoyados en la última pregunta, el 100% de los colaboradores está convencido que el departamentos de Recursos Humanos, mejorará radicalmente el desempeño laboral de los trabajadores y los resultados podrán ser más efectivos lo que redundará en beneficio de la empresa, de los colaboradores y de los usuarios de los productos que Calzado GAMOS, produce y comercializa.

Con esta consideración, se comprueba la hipótesis planteada, es decir: La implementación del “Departamento de Recursos Humanos”, si contribuirá a mejorar la calidad del desempeño laboral de la empresa en general.

# CAPITULO V

## PROPUESTA

### 5.1 Datos Informativos

El presente capítulo tiene como objetivo la elaboración de una propuesta para la Creación de un Departamento de Recursos Humanos ya que se basa en el diseño y sugerencias necesarias para que el jefe de Recursos Humanos 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 Recursos Humanos, 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:

Datos informativos

Antecedentes de la propuesta

Justificación

Objetivos

Estructura orgánica con la inclusión del Departamento de Recursos Humanos

Funciones del Departamento de Recursos Humanos y Jefe de personal

Manual de Funciones de puestos

**Título:**

Creación del departamento de Recursos Humanos para la empresa de calzado GAMOS de la ciudad de Ambato

**Institución ejecutora:**

Empresa de Calzado GAMOS

**Beneficiarios:**

Accionistas, Colaboradores, clientes

**Ubicación:**

Pasaje Reinaldo Miño y Av. Atahualpa.

**Tiempo estimado para la ejecución:**

Inicio: Agosto de 2010

Fin: Indeterminado

**Equipo técnico responsable:**

Gerencia General

Gerencia financiera

**Costo:**

<b>Características</b>	<b>Monto (USD)</b>
Adecuación de oficina	2.000,00
Compra de mobiliario	500,00
Compra de equipos e insumos	1500,00
Pago al Jefe de RRHH (mensual)	800,00
Imprevistos	480,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.280,00</b>

**Tabla No. 13** Instauración del Departamento de recursos humanos

5280, es un valor razonable para la adecuación, instalación e implementación de un departamento de Recursos Humanos, sabiendo que éste departamento tendrá una repercusión directa y determinante en la rentabilidad y crecimiento económico de la empresa.

## 5.2 Antecedentes de la Propuesta

La propuesta surge a raíz de la investigación previa en la que, se determina que hace falta de urgencia un departamento de Recursos Humanos que esté orientado a formalizar y reglamentar el accionar del talento humano en la empresa de calzado GAMOS.

Si se revisa detalladamente los resultados, producto de la investigación previa, hay indicios claros que los colaboradores de la empresa, no tienen definido quién o quiénes son los responsables del control y funcionamiento de la empresa en el plano gerencial y, apuntan al gerente propietario, o al hermano de éste, como el jefe máximo de la organización y por tanto, lo señalan como el responsable de la administración del personal.

Ciertos colaboradores, están aún más desubicados, al señalar que el jefe departamental es su jefe de personal. Estas contradicciones e incoherencia no deben ocurrir en una empresa que sobrepasa los 100 empleados y que sus acciones son complejas.

Cualquier empresa, por pequeña que sea, necesita de las personas para funcionar. Éstas, al llevar a cabo su trabajo, contribuyen a la obtención de los objetivos marcados. Pero deben ser las personas adecuadas y, además, tienen que estar organizadas. De ello se encarga el Departamento de Recursos Humanos.

### 5.3 Justificación

Hablar de un departamento especializado de Recursos Humanos, en toda empresa es muy significativo; todas las grandes corporaciones, nacionales, multinacionales o las pequeñas empresas de servicios, de producción o comerciales, que tienen bien claros sus objetivos institucionales cuentan con verdaderos sistemas de gestión del talento humano, puesto que son los elementos más importantes que le dan vida y armonía a toda organización, podrán existir las máquinas y éstas sustituir a decenas de hombres en su accionar mero al final se demuestra que la empresa no es sólo tecnología, es también vida humana y como tal hay que gestionar el recurso y el conocimiento con la mejor planificación, organización, dirección y control, que sólo un departamento creado para el efecto lo puede hacer.

Cuando una empresa contrata a un trabajador tiene que llevar a cabo una serie de tareas administrativas y contables. El desarrollo de esas tareas es el origen del área de personal o, en sentido más amplio, de recursos humanos.

Con el crecimiento de las empresas y la aplicación a su gestión de disciplinas como la psicología o la sociología, que dan una importancia preponderante al factor humano, se hace necesario crear una estructura organizativa que gestione convenientemente los recursos humanos de que dispone la empresa, desde la selección del personal hasta la resolución de problemas laborales.

El área de personal o de recursos humanos es la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión y administración del personal al servicio de la empresa.

## **5.4 Objetivos**

### **5.4.1 Objetivo General**

Elaborar una estructura orgánica y funcional con la inclusión del departamento de Recursos Humanos para la empresa de calzado GAMOS de la ciudad de Ambato.

### **5.4.2 Objetivos Específicos**

Diseñar una nueva estructura orgánica para la empresa Gamos.

Definir las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Realizar el Manual de Funciones de puestos.

## **5.5 Estructura Orgánica y Funcional de Calzado Gamos**

### **5.5.1 Estructura Orgánica**

La estructura orgánica del calzado Gamos está conformada por los siguientes niveles

Técnico -administrativos

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:**

Recursos Humanos

Administrativo y Financiero:

Cobranzas y facturación

Contabilidad

Bodega

**El nivel Operativo está compuesto por:**

Producción

Ventas

Diseño

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA GAMOS (Propuesto)



Gráfico No. 18 Organigrama estructural de la Empresa Gamos (Propuesta)

Elaborado por: Ana María Miranda

NIVEL	CLAVE	ELABORADO	APROBADO
1 Ejecutivo	—	Ana María Miranda	Empresa
2 Apoyo	┌ └	Ana María Miranda	Empresa
3 Operativo	—	Ana María Miranda	Empresa

## 5.6 Funciones del Departamento de Recursos Humanos

### Las principales funciones del Departamento de Recursos Humanos

**Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes 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)** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos:

**Reclutamiento:** buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente.; Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

**Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Proceso que 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 toda la información necesaria al nuevo trabajador y a realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr 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 de la Admón, de personal 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:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas 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:** Es el conjunto de 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 Recursos Humanos 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 practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

## **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.

Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores.

Ayudar y prestar 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 recursos humanos 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

## **5.7 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 Gamos 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.

Por medio de esto cada uno de los empleados deben saber 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.

Es muy indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en las diferentes áreas donde cada empleado debe trabajar, con base a esto habrá más comunicación con el jefe inmediato para resolver cualquier conflicto que se presente, ya sea en la maquinaria, ambiente laboral, etc.

El Manual de Función es la recopilación 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.

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG – DGG - 01
<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>		
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>	
<b>1.2 MISION</b>		
Brindar en forma eficiente y oportuna el soporte técnico administrativo con personal, recursos financieros, materiales, para el bienestar de la Empresa de Calzado Gamos.		
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir los objetivos y políticas que se han establecido en la empresa.</li> <li>- Controlar el funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Tomar decisiones efectivas para todas las actividades desarrolladas por la empresa.</li> <li>- Crear una labor de equipo con sus trabajadores, para establecer las políticas y objetivos para cada departamento y área de la empresa.</li> <li>- Proponer objetivos a corto, mediano y largo plazo</li> <li>- Coordinar las actividades cotidianas de las diversas áreas o departamentos de forma que exista vínculos entre ellos y que se sumen las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.</li> <li>- Adoptar las estrategias convenientes para alcanzar o superar los objetivos establecidos.</li> <li>- Controlar, supervisar el activo de la empresa.</li> <li>- Tomar decisiones oportunas para que se optimicen los recursos económicos de la misma.</li> <li>- Cumplir con los planes de calidad, productividad, etc.</li> <li>- Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la entidad.</li> <li>- Adoptar los reglamentos, manuales de funciones y dictar normas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades de la Entidad.</li> <li>- Ordenar los gastos, reconocer y disponer los pagos a cargo de la Empresa.</li> <li>- Crear los grupos internos de trabajo que considere necesarios para el cumplimiento de las funciones propias de la Entidad.</li> </ul>		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - GG - 01
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**I.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	

**I.2 MISION**

Planificar, organizar, dirigir controlar y evaluar todas las actividades de la Empresa, para el cumplimiento de sus objetivos.

**I.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Representar legalmente a la Empresa
2	Autorizar la adquisición de materia prima
3	Automatizar las ventas y aprobar las solicitudes de crédito
4	Planear, dirigir, supervisar y controlar los recursos humanos, materiales, financieros, etc.
5	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
6	Coordinar con los representantes de cada area para asegurar que los registros y sus análisis se estén ejecutando correctamente.
7	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores, empleados para el buen funcionamiento de la Empresa.
8	Realizar evaluaciones constantemente acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos
9	Dar un trato equitativo a todos los empleados, para que exista un ambiente armonico, y confiable.
10	Resolver problemas relacionados con la Empresa cuando se presentan.
11	Asistir a ferias de calzado, tanto adentro como fuera del país.

**I.4 INTERFAZ**


Se relaciona con los Empleados, Clientes, Proveedores.

**I.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Comercio y Administración
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Ingeniero Comercial
<b>EXPERIENCIA:</b>	En un puesto de responsabilidad gerencial y ventas
<b>HABILIDAD:</b>	Ser un lider y saber tomar decisiones.

**I.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Confianza en si mismo	X		
2	Motivacion al logro	X		
3	Emprendedor	X		
4	Integridad	X		
5	Liderazgo participativo	X		
6	Orientacion al cliente	X		
7	Poder de negociacion	X		
8	Toma de decisiones	X		
9	Trabajo en equipo	X		
10	Dirección de personas	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - GG - 02
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**I.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	SECRETARIA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GERENCIA
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE

**I.2 MISION**

Brindar al Gerente un apoyo incondicional con las tareas establecidas, para obtener un mejor desarrollo en cada uno de los departamentos.

**I.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Brindar apoyo a todos los departamentos
2	Cumplir y realizar indicaciones que le sean asignadas por el Gerente.
3	Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de todos los archivos existentes de la Empresa.
4	Recibir y efectuar llamadas telefónicas.
5	Organizar y llevar actualizada la agenda por parte del Gerente General.
6	Atender al público en general.
7	Archivar documentos de la Empresa.
8	Redactar oficios.
9	Realizar actas de reuniones.
10	Tener buena redacción y ortografía.

**I.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Gerente, empleados, clientes


**I.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Comercio y Administración
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Secretaria Ejecutiva
<b>EXPERIENCIA:</b>	Cursos de secretariado
<b>HABILIDAD:</b>	Manejo de archivo, Mecanografía, técnicas de estudio, Ortografía y redacción,

**I.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Disponibilidad	X		
2	Organizada	X		
4	Dinámica, entusiasta	X		
5	Recepción de mensajes	X		
6	Responsable	X		
7	Seria y muy profesional	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG – DRH - 02
	<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>	
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>1.2 MISION</b>		
<p>Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de conocimientos del personal.</p>		
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar y analizar las estrategias y políticas que usa cada departamento, con el fin de que éstas sean las más adecuadas.</li> <li>- Formalizar y reglamentar el accionar del talento humano en la empresa de calzado GAMOS.</li> <li>- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.</li> <li>- Controlar la asistencia de todo el personal</li> <li>- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.</li> <li>- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores.</li> <li>- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.</li> <li>- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.</li> <li>- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos.</li> <li>- Llevar el control de beneficios de los empleados.</li> <li>- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones o contactos personales.</li> <li>- Realizar investigaciones para detectar necesidades de capacitación en todas las áreas de la empresa.</li> <li>- Incentivar al personal por logros alcanzados.</li> </ul>		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - RRHH - 03
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	RECURSOS HUMANOS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE

**1.2 MISION**

Controlar, planear y coordinar el área de recursos humanos con el fin de mantener un clima laboral y ambiente de trabajo adecuado para asegurar el buen funcionamiento de las actividades de los empleados.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Contratación y selección de personal
2	Proyectar y coordinar programas de entrenamiento y capacitación para los empleados.
3	Mantener un clima laboral por el bienestar de los empleados y empresa.
4	Sistemas de remuneración del personal: salarios, horas extras, etc
5	Inspeccionar normas de seguridad e higiene en la Empresa.
6	Recibir quejas, sugerencias y resolver los conflictos de los empleados.
7	
8	Propiciar condiciones que mejoren el control laboral.
9	Conocer las necesidades reales de recursos humanos de la Empresa.
10	
11	Controlar la puntualidad y las faltas de personal.
12	Elaborar el programa anual de trabajo del área, incluyendo las actividades recurrentes o que conozcan con anticipación.
13	Elaborar un informe mensual de actividades.
14	Calificar y evaluar al personal
15	Elaborar el presupuesto de gastos de personal.
16	Supervisar las medidas para la prevención de accidentes.
17	Insentivar al personal por objetivos alcanzados.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con los empleados, el Gerente

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Administración
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Licenciado en Ciencias Administrativas o Ingeniero Comercial
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo de tres años en funciones con recursos humanos
<b>HABILIDAD:</b>	Buen trato y manejo del personal

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Rendimiento laboral	X		
2	Comportamiento ante fracasos	X		
3	Comunicación	X		
4	Capacidad para organizar	X		
5	Emprendedor	X		
6	Liderazgo		X	
7	Trabajo en equipo y cooperación	X		
8	Asignación de tareas		X	
9	Dirección de personas	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG – DAF - 03
	<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>	

### 1.1 IDENTIFICACION

**DEPARTAMENTO:**


**ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

### 1.2 MISION

Informar sobre la situación Financiera de la Empresa.

### 1.3 FUNCIONES PRINCIPALES

- Elaborar los Estados Financieros.
- Mantener los archivos de la empresa.
- Entregar la información necesaria a fin de facilitar la toma de decisiones.
- Preparar declaraciones de impuestos.
- Revisar todos los movimientos contables.
- Presentar a gerencia los estados financieros mensualmente.
- Registrar, procesar y emitir información gerencial que permita a los miembros del Directorio adoptar decisiones y emitir lineamientos para el accionar de la organización.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinarias y equipos, pago de salarios entre otros.
- Invertir los recursos financieros tales como adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Preparar estados financieros exactos y puntuales.
- Analizar el entorno y posición de la empresa en el mercado financiero.
- Analizar y controlar los estados financieros para la elaboración de informes.
- Elaborar las cuentas anuales.
- Asesorar y apoyar al resto de áreas de la empresa para la optimización de la misma.

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - AF - 04
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**I.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	AUDITOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE

**I.2 MISION**

Dar a conocer las cuentas, determinar el valor de las Activos y de hacer otros calculos financieros, con el fin de lograr la máxima utilidad, con la mínima inversión y costo de capital posible.

**I.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Revisar continuamente los procesos contables, y administrativos.
2	Contribuir con el cumplimiento de las metas establecidas en los planes anuales de Control.
3	Evaluar de una manera permanente las operaciones de la Empresa.
4	Actuar de acuerdo con los valores de la Empresa y difundirlos.
5	Optimizar la utilización de los recursos de cada área.
6	Informar oportunamente al Gerente cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las respectivas recomendaciones.
7	Cumplir a cabalidad las Normas de Control establecidas por la Empresa.
8	Guardar absoluta reserva, prudencia, y discreción sobre la información que maneja.
9	Procurar un manejo transparente de los recursos que posee la Empresa.
10	Aporta ideas y recomendaciones para mejorar la gestión de la Empresa.
11	Examinar los Estados Financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.
12	Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne el Gerente, relacionadas con la naturaleza de su cargo.
13	Proporcionar asesoramiento contable a los funcionarios de esta Empresa
14	Preparar informes finales de la auditoria.

**I.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el gerente, el contador, el auxiliar de contabilidad

**I.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Auditor en Control de Gestión
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en puestos de auditor
<b>HABILIDAD:</b>	Contribuir eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.

**I.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Confiable	X		
2	Organizado			X
3	Transparencia	X		
4	Eficiencia numerica	X		
5	Responsabilidad Profesional	X		
6	Espiritu investigador		X	
7	Toma de decisiones	X		
8	Busqueda de Información		X	

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - AF - 05
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	CONTADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	AUDITOR - AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**1.2 MISION**

Revisar todos los movimientos contables así como la presentación a la Gerencia de los Estados Financieros mensuales, con el fin de contribuir con un sentido objetivo un buen manejo de los recursos de la Empresa.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Llevar los registros contables en libros: Diario, Mayor.
2	Formular informes financieros que incluyan los Estados Financieros mensuales y anuales para su uso interno.
3	Supervisar el ingreso por ventas diariamente.
4	Generar, verificar y firmar conjuntamente con Gerencia, los informes financieros básicos.
5	Mantener una referencia de todo un archivo completo de documentación de respaldo contable de la Empresa
6	Planificar el sistema de registro contable más conveniente para la Empresa.
7	Presentar informes a la Gerencia.
8	Realizar roles de pago del personal.
9	Registrar en el sistema todas las operaciones contables.
10	Mantener al día todos los libros contables.
11	Generar información contable para toma de decisiones.
12	Elaborar el cronograma de pagos.
13	Liquidar el impuesto a la renta de los servidores
14	Preparar las planillas de aporte al IESS.
15	Trámites documentarios y Tributarios de la Empresa.
16	Mantener debidamente ordenados los archivos de la documentación e informes.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Gerente, Auditor, Auxiliar de Contabilidad.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Contador Público Autorizado
<b>EXPERIENCIA:</b>	2 años en funciones similares
<b>HABILIDAD:</b>	Buena capacidad en Relaciones Humanas, responsable.

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Alta capacidad de análisis y de síntesis	X		
2	Excelentes relaciones interpersonales		X	
3	Operación de equipo		X	
4	Honradez	X		
5	Disciplina	X		
6	Pensamiento analítico	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - AF - 06
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	CONTADOR

**1.2 MISION**

Apoyar en la realización de las diversas tareas contables, con el propósito de que las diferentes operaciones se registren eficientemente en la elaboración de la Empresa

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

N°	ACTIVIDADES
1	Apoyar en el registro contables los ingresos, gastos, y costos de la Empresa.
2	Revisar y verificar que el importe de las facturas recibidas sea correcto.
3	Registrar operaciones contables de la Empresa.
4	Hacer mensualmente conciliaciones bancarias.
5	Revisar que las facturas de los proveedores estén debidamente requisitadas.
6	Acudir a las reuniones que realice el contador, con el propósito de evaluar la contabilidad que posee la Empresa.
7	Contar con la supervisión del contador, los reportes de ingresos, a efecto de realizar el movimiento diario de los recursos.
8	Informar a su contador de cualquier irregularidad o anomalía que se detecte en la Empresa.
9	Apoyar al contador en la realización de los reportes de deudores, libro mayor, libro diario, y en general todo reporte contable.
10	Participar con el contador, en la elaboración y preparación de los estados financieros, tales como: estado de resultados, de operación, etc
11	Pagar sueldos, salarios y otros rubros.
12	Depositar en forma inmediata los recursos financieros recaudados, en los correspondientes bancos.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el cajero, contador

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Contador
<b>EXPERIENCIA:</b>	1 año en el puesto de auxiliar contable
<b>HABILIDAD:</b>	Manejo adecuado del proceso contable.

**1.6 COMPETENCIAS**

N°	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Conocimientos numéricos		X	
2	Capacidad de Atención		X	
3	Responsabilidad	X		
4	Habilidad en el manejo de dinero	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - AF - 07
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	CAJERO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	CONTADOR - AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**1.2 MISION**

Recibir, registrar, controlar, capturar, transmitir y enviar al contador en el tiempo exacto el dinero recaudado por la Empresa.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Resguardar el dinero de caja
2	Recibir los pagos de los clientes
3	Emitir el reporte diario de caja
4	Verificar el dinero recibido.
5	Verificar la conciliación diaria de caja.
6	Mantener en buenas condiciones su material y equipo de trabajo.
7	Entregar puntual y exactamente el efectivo recaudado, para que sea depositado en la cuenta correspondiente.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Contador, Auditor, Auxiliar de caja

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Banca y Finanzas
<b>EXPERIENCIA:</b>	6 meses en puestos similares
<b>HABILIDAD:</b>	Manejo de dinero, cobro, cheques, tarjeta de crédito, cierre de caja diaria, manejo de cuentas corrientes de clientes, etc

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Habilidad expresiva	X		
2	Coordinación tacto visual		X	
3	Honradez	X		
4	Procesar información	X		
5	Comunicación			X

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - AF - 08
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	BODEGUERO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	AUDITOR

**1.2 MISION**

Mantener en perfecto estado los materiales, herramientas, que se usan para la elaboración del calzado, para asegurar un uso óptimo de los recursos de la Empresa.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Verificar el ingreso y egreso de los productos terminados.
2	Tener y verificar en el Kardex que el material solicitado se encuentre en existencia.
3	Proceder al despacho del producto bajo su responsabilidad.
3	Mantener ordenado y limpio las bodegas y talleres.
4	Conocer sobre administración de inventarios y su control.
5	Comparar la nota de entrega recibida del proveedor contra la orden de compra y cotejará cantidades colores, calidad para cada ítem recibido.
6	Estampar el sello, con su nombre, firma, fecha, y hora de la recepción del pedido en el original y en la copia del documento nota de entrega, cuando resulte estar conforme.
7	Llevar un sistema de ingresos y egresos de los productos
8	Colocar, distribuir, clasificar el producto ya sea por tallas, colores, series , etc, en bodega.
9	Despachar el producto de acuerdo al pedido de los clientes.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con los empleados, proveedores


**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Secundarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	3 años en puesto similar
<b>HABILIDAD:</b>	Acomodar, despachar, recibir, solicitar mercadería.


**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Puntualidad		X	
2	Responsable	X		
3	Paciencia		X	
4	Organizado	X		
5	Honesto	X		
6	Controlar	X		
7	Supervisar	X		



	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG – DP - 04
	<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>	
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>PRODUCCION</b>	
<b>1.2 MISION</b>		
<p>Controlar el material del que se va a trabajar, se determina las secuencias de las operaciones, inspecciones y los métodos, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.</p>		
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el bienestar de los empleados de la Empresa.</li> <li>- Verificar si la materia prima cumple con los requisitos.</li> <li>- Recibir la materia prima.</li> <li>- Realizar control de calidad en cada etapa del proceso productivo.</li> <li>- Troquelar y restallar.</li> <li>- Aparar, armar y pegar.</li> <li>- Terminar el calzado y entregar a bodega.</li> <li>- Distribuir de forma organizada las diferentes instalaciones del área de producción.</li> <li>- Controlar y supervisar el mantenimiento de áreas de una forma impecable.</li> <li>- Controlar la programación de la producción, y de los inventarios</li> </ul>		

En el departamento de producción donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente. La instrucción en este campo revela como se realiza la producción, como se lleva a cabo, como se ejecuta y cuanto tiempo toma hacerla.

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 15
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE

**1.2 MISION**

Coordinar la planta de area en todos los aspectos relacionados con la producción, supervisión, mantenimiento y seguridad.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Controlar la programación de la producción.
2	Tener la autoridad final y última decisión sobre donde almacenar, el despacho, la limpieza, la aireación, etc
3	Realizar control de calidad en cada etapa de proceso productivo
4	Realizar programas de mantenimiento, y prevención de accidentes.
5	Controlar al personal, para saber si están realizando las tareas necesarias en la mejor forma posible.
6	Preservar los valores humanos (disminuir las tensiones al mínimo)
7	Generar canales de comunicación que permitan un libre intercambio de ideas.
8	Facilitar los planes para la evaluación y la determinación de la eficiencia del personal.
9	Establecer reglamentos básicos para el trabajo en grupo, de tal manera que la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones se entienda claramente.
10	Asegurar que el personal recibe la formación necesaria para que puedan cumplir sus funciones adecuadamente
11	Participar en la selección del personal y organizarlo adecuadamente.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con los empleados del area de producción.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Administración
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Ingeniero Comercial con énfasis en Producción
<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo tres años en puestos similares, ocupando posiciones jerárquicas en control y producción.
<b>HABILIDAD:</b>	Conducción del personal, manejo y administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales.

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Control de Calidad	X		
2	Mantenimiento	X		
3	Motivación al personal	X		
4	Compromiso	X		
5	Capacidad de Liderazgo	X		
6	Capacidad de Organización	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 16
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	CORTADOR - TROQUELADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Cortar o troquelar las piezas según la decisión o instrucciones por el Jefe de Planta General, para evitar desperdicios de material.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Cortar el cuero según el molde que fue aprobado en el departamento de diseño.
2	Cortar con la máquina troqueladora dando la forma o diseño establecido.
3	Cortar las piezas según la talla y cantidad del calzado.
4	Identificar las etiquetas con su logotipo para proceder a cortarlas.
5	Colocar ordenadamente por tamaños las piezas cortadas para enviar a la siguiente etapa.
6	Contar cuantas piezas fueron cortadas o troqueladas.
7	Cortar los forros en base a troqueles.
8	Cuidar o mantener el buen uso de la maquinaria, herramientas.
9	Ordenar y mantener adecuadamente los utensillos, materiales y sus alrededores.
10	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
11	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
12	Participar en programas de capacitación
13	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Jefe de Area.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Procesos de Producción, características del producto.
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración, Operación de maquinaria

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Iniciativa	X		
2	Concentración	X		
3	Trabajo en equipo	X		
4	Cooperación	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 17
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	ABASTECEDOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Apoyar al Área de cuero según los requisitos dispuestos por el Jefe de Área

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

N°	ACTIVIDADES
1	Abastecer las hormas de acuerdo a la planificación de montaje
2	Ordenar y mantener adecuadamente los utensilios, materiales y sus alrededores.
3	Controlar el buen uso de los recursos usados como maquinarias, herramientas.
4	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.
5	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
6	Participar en programas de capacitación

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Jefe de Área.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Características de la materia prima, del producto, de la máquina
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración, Operación de maquinaria

**1.6 COMPETENCIAS**

N°	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Iniciativa	X		
2	Concentración	X		
3	Trabajo en equipo	X		
4	Cooperación	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 18
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	CARDADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Quitar la pigmentación del cuero sobrante según a las especificaciones de calidad y producción.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

N°	ACTIVIDADES
1	Cardar los cortes armados de acuerdo a los requerimientos.
	Cardar suelas de acuerdo a la planificación obtenida.
2	Retirar y verificar que el corte cumpla con los requisitos de calidad
3	Revisar la calidad y producción del calzado.
4	Cambiar de carda de acuerdo al tiempo establecido
5	Limpiar excedentes de caucho.
6	Ordenar y mantener adecuadamente los utensilios, materiales y sus alrededores.
7	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
8	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
9	Participar en programas de capacitación
10	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con el Jefe de Area.


**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Características de la maquinaria, del producto
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración

**1.6 COMPETENCIAS**

N°	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Concentración	X		
2	Trabajo en equipo	X		



	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 20
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	REACTIVADOR - PRENSADOR (CUERO)
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Probar y garantizar la calidad de pegado del calzado cumpliendo con las especificaciones establecidas.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Verificar que el pegado del corte con la suela se haya unido correctamente.
2	Verificar que el corte cumpla con las especificaciones de calidad.
3	Revisar la calidad del producto.
4	Introducir en la prensadora el calzado pegado
5	Activar inmediatamente la prensadora.
6	Revisar que esté bien pegado el calzado con la prensadora.
7	Unir el zapato a presión con la suela y plantilla a través del horno de enfriamiento para darle resistencia al zapato.
8	Ordenar y mantener adecuadamente los utensillos, materiales y sus alrededores.
9	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
10	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
11	Participar en programas de capacitación
12	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con el Jefe de Area.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Uso de herramientas, características de maquinaria.
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración.

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Trabajo en equipo	X		
2	Atención	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 21
	<b>DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	COSEDOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Cosier y asegurar el corte y suela del calzado de acuerdo a las especificaciones de calidad y produccion.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Cosier el calzado de acuerdo al modelo establecido.
2	Cortar y quemar los sobrantes de hilos.
3	Retirar y verificar que la costura y el corte cumplan con los requerimientos establecidos.
4	Cuidar o mantener el buen uso de la maquinaria, herramientas.
5	Ordenar y mantener adecuadamente los utencillos, materiales y sus alrededores.
6	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
7	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
8	Participar en programas de capacitación
9	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con el Jefe de Area.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**


<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Características de la maquinaria, del producto
<b>HABILIDAD:</b>	Operar la máquina

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Concentración	X		
2	Trabajo en equipo	X		
3	Iniciativa	X		





	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 24
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	OJALILLERO Y REMACHADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Poner los ojaillos y remachar, dandole seguridad y resistencia.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

N°	ACTIVIDADES
1	Poner los ojaillos y remachar dandole seguridad al ojaillo.
2	Ordenar y mantener adecuadamente los utensillos, materiales y sus alrededores.
3	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
4	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
5	Participar en programas de capacitación
6	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con el Jefe de Area.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Características de los materiales
<b>HABILIDAD:</b>	Atención

**1.6 COMPETENCIAS**


N°	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Trabajo en equipo	X		
2	Concentración	X		
3	Iniciativa	X		









	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 29
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	ENGRAPADOR Y PERFILADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Engrampar la suela con la plantilla según las instrucciones adecuadas.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Engrampar la suela con la plantilla.
2	Perfilar y cortar los excesos de la plantilla.
3	Ordenar y mantener adecuadamente los utensillos, materiales y sus alrededores.
4	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
5	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
6	Participar en programas de capacitación
7	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**

Se relaciona con el Jefe de Area.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**


<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Uso de herramientas, características de los materiales
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración.

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Atención	X		
2	Concentración	X		





	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - PROD - 32
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	EMPACADOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE PLANTA GENERAL

**1.2 MISION**

Empacar el calzado de acuerdo a las especificaciones de calidad según por modelos, tallas, colores, series

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Empacar el calzado.
2	Empacar el producto de acuerdo a los modelos y tallas.
3	Armar las cajas.
4	Verificar que las cantidades elaboradas coincidan con el reporte.
5	Realizar etiquetas y poner en el calzado
6	Perchar las cajas según la numeración en los lugares establecidos.
7	Identificar las cajas con la serie respectiva.
8	Revisar la hoja de control ya sea modelos, tallas y cantidades.
9	Ordenar y mantener adecuadamente los utensillos, materiales y sus alrededores.
10	Colaborar voluntariamente en la solución de conflictos de su área.
11	Ayudar en trabajos de mantenimiento de su área.
12	Participar en programas de capacitación
13	Comunicar de inmediato por cualquier conflicto que se halle al Jefe de área.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Jefe de Area.


**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Características del producto.
<b>HABILIDAD:</b>	Concentración

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Trabajo en equipo	X		
2	Iniciativa	X		
3	Atención	X		
4	Honradez	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG-DV-05
	<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>	
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>VENTAS</b>	
<b>1.2 MISION</b>		
<p>Persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas de acuerdo con el producto que se vender, para que éste tenga buena acogida, por parte de los consumidores.</p>		
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondear el mercado antes del lanzamiento del nuevo modelo.</li> <li>- Dar a conocer los productos de calzado al consumidor.</li> <li>- Realizar cobros de las facturas.</li> <li>- Hacer reporte frecuentes de las ventas y cobros.</li> <li>- Administrar las ventas a nivel Nacional.</li> <li>- Hacer el seguimiento del volumen de ventas y cumplir con el margen establecido por mes y trimestre, además de solucionar problemas de rango medio.</li> <li>- Generar ideas y mecanismos para incrementar las ventas.</li> <li>- Motivar a los vendedores.</li> <li>- Supervisar a los vendedores a su cargo y hacer un seguimiento continuo de cada vendedor.</li> <li>- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.</li> <li>- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.</li> <li>- Aplicar las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.</li> <li>- Llevar el registro de las ventas.</li> </ul>		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - VENT - 10
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	JEFE DE VENTAS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	GERENTE GENERAL

**1.2 MISION**

Supervisar, controlar, motivar, y dirigir los métodos y técnicas que le permitan coordinar a los vendedores, con el fin de asegurar oportunamente las ventas realizadas por la Empresa.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Dirigir al equipo de vendedores.
2	Analizar constantemente la situación del mercado y de la competencia.
3	Fomentar iniciativa y creatividad e el equipo de venta-
4	Ser capaz de cauntificar sus planes de ventas ya sea cliente por cliente, cartera por cartera, vendedor por vendedor, mes por mes
5	Incrementar la participación y distribución del producto.
6	Estar dispuesto para viajes frecuentes, tanto dentro o fuera del País.
7	Apoyar el desarrollo de la distribución propia e ingreso de nuevos productos al mercado.
8	Presupuestar la venta a cada uno de sus clientes.
9	Alcanzar los volúmenes de ventas y la rentabilidad esperada.
10	Reforzar la capacidad de los vendedores, mediante la motivación.
11	Distribuir a los vendedores las rutas o zonas que deben seguir.
12	Mantener una correcta y adecuada atención con los clientes.
13	Coordinar actividades necesarias para lograr la satisfacción de los consumidores.
14	Informar al Gerente sobre los aspectos relativos a la necesidad de nuevos productos, calidad de productos, diseño, y otros que se consideren necesarios.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con los vendedores, el bodeguero.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Comercio y Administración con énfasis en comercialización
<b>EXPERIENCIA:</b>	Técnicas de venta, Investigación de mercado, Publicidad
<b>HABILIDAD:</b>	Ventas y atención al cliente

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Motivador	X		
2	Poder de negociación	X		
3	Comunicación	X		
4	Organización		X	
5	Trabajo en equipo	X		
6	Creatividad		X	
7	Orientación al cliente	X		
8	Liderazgo	X		
9	Planificación	x		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - VENT - 11
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	VENDEDOR
<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE VENTAS

**1.2 MISION**

Vender y promocionar el producto, tratando de cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la atención y servicio directo, persuadiendo a este a realizar la compra del producto para así hacer el cierre de la venta.

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Dar servicio directo al cliente.
2	Enseñar el producto en forma directa o por medio de catálogos a los clientes.
3	Conocer todos los productos que se ofertan.
4	Contactar a nuevos clientes
5	Realizar la recaudación de las ventas, cobros o pagos donde el cajero de la Empresa.
6	Poner el producto en los puntos de venta
7	Atender de forma eficiente las quejas y solicitudes de los clientes.
8	Solicitar adecuadamente al cliente la información referida y de acuerdo con esto cobrar las formas de pagos autorizados.
9	Orientar al cliente sobre el uso del producto.
10	Expedir notas de venta o facturas.
11	Revisar la mercadería antes de entregar al cliente.
12	Cerrar ventas.
13	Entregar la mercadería en buen estado, y en las manos del cliente.
14	Registrar correctamente las ventas realizadas.

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Jefe de ventas.

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Administrativos
<b>BACHILLER:</b>	Contabilidad
<b>ESPECIALIDAD:</b>	Comercio y Administración con énfasis en comercialización
<b>EXPERIENCIA:</b>	Técnicas de venta, Investigación de mercados
<b>HABILIDAD:</b>	Poder de convencimiento, promocionar el producto.

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Liderazgo	X		
2	Autoconfianza	X		
3	Autocontrol	X		
4	Concentración		X	
5	Organización		X	
6	Planificación		X	
7	Orientación al logro	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO : CG - VENT - 12
	DESCRIPCION DE PUESTOS Y FUNCIONES	

**1.1 IDENTIFICACIÓN**

<b>DENOMINACION DEL PUESTO:</b>	CHOFER
<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	JEFE DE VANTAS

**1.2 MISION**

Ejecutar actividades de conducción del vehículo, aseo y mantenimiento para la movilización y transporte de m |

**1.3 FUNCIONES PRINCIPALES**

Nº	ACTIVIDADES
1	Conducir el vehículo de la Empresa
2	Transportar de un lugar a otro, los productos de calzado ya empacados.
3	Conocer bien la rutas preestablecidas para la entrega de la mercadería.
4	Proceder acomodar en el vehículo la mercadería.
5	Contar con las herramientas necesarias para el vehículo que vaya a conducir.
6	Verificar las cantidades de paquetes que le envían de calzado.
7	Chequear los niveles de aceite, presión de aire, gasolina o diesel, agua
8	Mantener el vehículo en buenas condiciones.
9	Realizar el mantenimiento y limpieza del vehículo.
10	Presentar informes del estado del vehículo.
11	Trabajar a tiempo completo.
12	Dar mantenimiento preventivo al vehículo.
13	Constatar que realicen reparación del vehículo.
14	Cumplir con las normas de seguridad.
15	Colaborar en arreglo de instalaciones de la Empresa

**1.4 INTERFAZ**


Se relaciona con el Gerente, Bodeguero, Clientes o Contratistas

**1.5 PERFIL DEL PUESTO**

<b>ESTUDIOS:</b>	Primarios
<b>BACHILLER:</b>	No requerida
<b>ESPECIALIDAD:</b>	No requerida
<b>EXPERIENCIA:</b>	Haber aprobado cursos de reparación y mantenimiento de vehículos.
<b>HABILIDAD:</b>	Manejar vehículos, tener noción de mecánica, etc

**1.6 COMPETENCIAS**

Nº	Competencias Descripción	Nivel de requerimiento		
		Alta	Mediana	Baja
1	Planificación	X		
2	Organización	X		
3	Control		X	
4	Honesto	X		

	<b>EMPRESA CALZADO GAMOS</b>	CODIGO: CG-DDM-C
	<b>DESCRIPCION DE LOS DEPARTAMENTOS Y SUS FUNCIONES</b>	
<b>1.1 IDENTIFICACION</b>		
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>DISEÑO Y MODELAJE</b>	
<b>1.2 MISION</b>		
Diseñar modelos diferentes y exclusivos, para la satisfacción y buena acogida del cliente.		
<b>1.3 FUNCIONES PRINCIPALES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar nuevos y suficientes modelos.</li> <li>- Realizar las pruebas necesarias antes de lanzar un nuevo producto.</li> <li>- Investigar las nuevas tendencias de la moda de calzado.</li> <li>- Diseñar el calzado a producir.</li> <li>- Satisfacer necesidades y deseos de personas y organizaciones, en cada uno de los productos.</li> <li>- Diseñar el modelo propuesto por parte del propietario o del cliente.</li> </ul>		





# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Una vez realizado el trabajo de campo, tabulado, procesado y analizada la información, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

Los colaboradores de la empresa no conocen, con certeza, la existencia de un organigrama estructural ni funcional de la institución.

No están delimitadas las funciones de cada dependencia ni puestos de trabajo en concordancia con un manual de funciones, cada trabajador cumple una o varias tareas en función de las necesidades existentes.

Reconocen como jefe de personal al gerente propietario de la empresa o en el mejor de los casos al jefe departamental señalado como tal.

La percepción total de los colaboradores es que urge la necesidad de contar con un departamento de personal que organice, planifique y administre al personal existente en la empresa para mejorar el desempeño laboral de los involucrados.

No están satisfechos los colaboradores con el plan de incentivos existentes en la empresa, y los pocos que opinan favorablemente, son quienes han recibido cursos de capacitación.

Los colaboradores de la empresa de calzado GAMOS, creen que no se usan estrategias adecuadas para la selección y asignación de funciones en la empresa con el personal que ingresa.

El Organigrama actual con el que cuenta la Empresa, no está bien establecido, ya que las líneas que unen los diferentes cuadros, no están ubicados según la relación de coordinación y relaciones funcionales.

## **6.2 Recomendaciones**

Entre las principales recomendaciones se puede señalar:

Organizar al personal que labora en la empresa de calzado GAMOS en función de un organigrama estructural y funcional.

Aplicar el manual de funciones para cada dependencia y puestos de trabajo de tal manera que no existe superposición de tareas y ocupaciones.

Que se creen programas de incentivos para el personal, ya que permitirá mejorar el nivel de pertenencia y rendimiento en la empresa.

Implementar un departamento de Recursos Humanos bajo la dirección de un profesional en la materia, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y la empresa en general.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **AYALA, V. Sabino.** Proceso de evaluación del Recurso Humano. Texto universitario. Primera edición. Universidad Nacional de San Martín. Lima. (2004).
2. **FIGUEREDO, R. Carlos L.** Administración de Recursos Humanos Documento electrónico en <http://www.monografias.com>. (2007).
3. **JARAMILLO, Thomas.** La Administración del Desempeño. Documento electrónico en: [http://orion2000.org/documentos/A\\_\\_DesempenoAdmon.htm](http://orion2000.org/documentos/A__DesempenoAdmon.htm). (2000).
4. **PALAO, Jorge. y Vicente Gómez-García.** Administre sus recursos humanos con visión y liderazgo. Diez Claves para ser un empresario de éxito. Lima: PALAO Editores SAC. (2009).
5. **REVISTA TECNICA CUEROS.** Cueros. Edición No 41. ANCE. Ambato. (2004).
6. **REYES, P. Agustín.** Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte. Editorial LIMUSA. Noriega Editores. México D.F. (2003).
7. **WERTHER, Jr. William B. & DAVIS, Keith.** Administración de personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. México D.F. (1991).
8. **ROSENBERG, – J.M. – OCEANO / CENTRUM.** Diccionario De Administración Y Finanzas.
9. **ELIO RAFAEL de zuani (3),** Introducción a la Administración de Operaciones.

10. **B. FRANKLIN**, Fuente Organización de Empresas de Enrique
11. **RUIZ**, Ramón, El Método Científico y sus etapas. México. (2007).
12. <http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
13. <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
14. <http://www.scribd.com/doc/20616576/Tipos-de-Organigrama>
15. <http://www.promonegocios.net/organigramas/images/organigrama-mixto1.gif>
16. [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm)
17. <http://www.grupoiesc.com/david@grupoiesc.com/Paginas/Valores%20de%20la%20empresa.html>
18. [http://www.elplazas.com/n\\_laempresa3.asp](http://www.elplazas.com/n_laempresa3.asp)
19. <http://html.rincondelvago.com/departamento-de-produccion.html>
20. <http://www.munivaldivia.cl/finanzas/rrhh/rrhh.html>
21. [http://www.elprisma.com/apuntes/administración\\_de\\_empresas/evaluacionde desempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administración_de_empresas/evaluacionde desempenopersonal/default.asp)

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**ENCUESTA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**Escuela de Administración de Empresas**

**Carrera de Ingeniería Comercial**

**Objetivo:** Obtener información para determinar la factibilidad sobre la creación del departamento de Recursos Humanos en la empresa de Calzado “Gamos”.

**Cuestionario**

1.- ¿Durante el tiempo que usted ha laborado en esta empresa, quien realiza las funciones como responsable de la administración del talento humano?

.....  
.....  
.....

2.- ¿Sabe usted si existe o no un organigrama estructural y funcional establecido dentro de la empresa?

Organigrama Estructural	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
Organigrama Funcional	SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cree usted que se ha realizado una buena asignación de funciones, de manera que no exista inconvenientes en el cumplimiento de las labores que debe realizar cada empleado?

SI                            NO     

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

SI  NO

5.- ¿Existe algún tipo de motivación para el personal cuando se alcanzan logros a corto, mediano y largo plazo?

SI  ¿Cuáles? .....

NO

6.- ¿Para el ingreso del personal en la empresa se utilizan estrategias adecuadas para la contratación y selección de personal?

SI  NO

7.- ¿Conoce usted si existe en la empresa un manual de funciones?

SI  NO

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

SI  NO

Porqué:

.....  
 .....

## ANEXO 2

### FOTOGRAFIAS



### ADQUISICION DE MATERIA PRIMA (Cuero)



## CORTADORA Y ABASTADORA



## APARADO



## OJALILLERO Y REMACHADOR

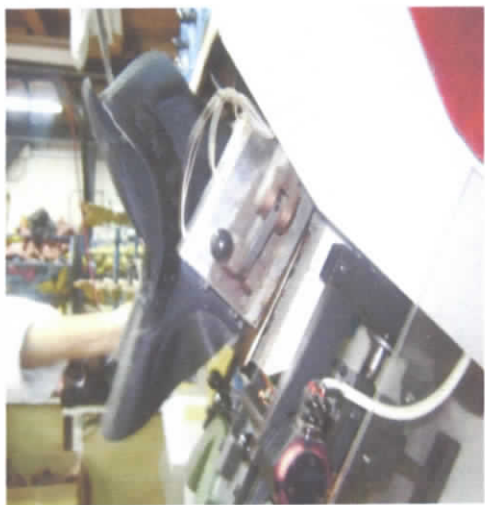


## SELLADORA A CALOR



## AREA DE MONTAJE

### TALONES (ARMADOR Y MOLDEADOR)



## PUNTERO (ARMADOR)



## PLANTILLAS



## ENGRAPADOR Y PERFILADOR DE PLANTILLAS



## SECCION TERMINADO Y EMPACADO



## BODEGA



## ALMACEN

