



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO DE
EMPRESAS.**

**TEMA: “ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LA EMPRESA DE CALZADO “GAMO’S”
DE LA CIUDAD DE AMBATO.”**

AUTOR: Luis Javier Cuyachamin Chariguaman.

TUTOR: Ing. M. Sc. Milton Rodrigo Molina Granja.

AMBATO – ECUADOR

2011

Ing. M. Sc. Milton Rodrigo Molina Granja

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido revisado y responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad, en cuya virtud, autoriza su presentación.

Ambato, 20 de julio del 2011

Ing. M. Sc. Milton Rodrigo Molina Granja

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Luis Javier Cuyachamin Chariguaman, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del Título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Sr. Luis Javier Cuyachamin Chariguaman

C.I. 150085237-9

AUTOR

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Ing. MBA. Silvia Guerrero Villalva.

.....
Ing. MBA. Fernando Silva Ordoñez.

Ambato, 20 de julio del 2011

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a mi madre, pilar fundamental en mi vida. Sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han sido el gran ejemplo a seguir y destacar, no sólo para mí, sino para mi hermano y familia en general.

JAVIER

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, a los profesores que en su momento compartieron sus conocimientos.

Al Tutor que con su dirección y apoyo supo guiarme a la culminación del presente trabajo investigativo.

A la empresa de Calzado GAMO'S por la apertura brindada al desarrollo del presente trabajo.

JAVIER

INDICE DE CONTENIDOS

| Contenido | Paginas |
|--|----------------|
| Portada | i |
| Aprobación del tutor de la tesis | ii |
| Autoría de la tesis | iii |
| Aprobación de los Miembros del Tribunal de Grado | iv |
| Dedicatoria | v |
| Agradecimiento | vi |
| Índice General de Contenidos | vii |
| Índice de Gráficos | x |
| Índice de tablas | x |
| Resumen Ejecutivo | xii |
| Introducción | 1 |

CAPITULO I

| Contenido | Paginas |
|---|----------------|
| 1. EL PROBLEMA | 2 |
| 1.1. Tema | 2 |
| 1.2. Planteamiento del problema | 2 |
| 1.2.1. Contextualización | 3 |
| 1.2.2. Análisis crítico | 6 |
| 1.2.3. Prognosis | 7 |
| 1.2.4. Formulación del problema | 8 |
| 1.2.5. Preguntas directrices | 8 |
| 1.2.6. Delimitación del objeto de investigación | 8 |
| 1.3. Justificación | 9 |
| 1.4. Objetivos | 10 |
| 1.4.1. General | 10 |
| 1.4.2. Específicos | 10 |

CAPITULO II

| | |
|----------------------------------|----|
| 2. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 2.1. Antecedentes investigativos | 11 |
| 2.2. Fundamentación filosófica | 13 |
| 2.3. Fundamentación legal | 13 |
| 2.4. Categorías fundamentales | 18 |
| 2.4.1. Categorización | 18 |
| 2.4.2. Definición de categorías | 21 |
| 2.5. Hipótesis | 36 |
| 2.6. Señalamiento de variables | 36 |

CAPITULO III

| | |
|---|----|
| 3. METODOLOGIA | 37 |
| 3.1. Enfoque | 37 |
| 3.2. Modalidad básica de la investigación | 38 |
| 3.2.1. Investigación de Campo | 38 |
| 3.3. Nivel o tipo de investigación | 38 |
| 3.3.1. Investigación Exploratoria | 38 |
| 3.3.2. Investigación Descriptiva | 38 |
| 3.3.3. Asociación de Variables | 39 |
| 3.4. Población y muestra | 39 |

| | | |
|------|---------------------------------|----|
| 3.5. | Operacionalización de variables | 40 |
| 3.6. | Recolección de la información | 43 |
| 3.7. | Procesamiento de la información | 44 |

CAPITULO IV

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4. | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 45 |
| 4.3. | Verificación de hipótesis | 68 |
| 4.3.1. | Modelo lógico | 69 |

CAPITULO V

| | | |
|-----------|---------------------------------------|-----------|
| 4. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 74 |
| 5.1. | Conclusiones | 74 |
| 5.2. | Recomendaciones | 76 |

CAPÍTULO VI

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 5. | PROPUESTA | 78 |
| 6.1. | Datos informativos | 79 |
| 6.2. | Antecedentes de la propuesta | 79 |
| 6.3. | Justificación | 83 |
| 6.4. | Objetivos | 85 |
| 6.4.1. | Objetivo General | 85 |
| 6.4.2. | Objetivos específicos | 85 |
| 6.5. | Análisis de factibilidad | 85 |
| 6.6. | Fundamentación Científica Técnica | 88 |
| 6.7. | Metodología. Modelo operativo | 95 |
| 6.7.1. | Organigrama Estructural Empresa GAMO'S | 96 |
| 6.7.2. | Organigrama Estructural Departamento Gestión Talento Humano | 97 |
| 6.7.2.1. | Organigrama Estructural Funcional GAMO'S | 101 |
| 6.7.3. | Organigrama Estructural Posicional GAMO'S | 102 |
| 6.7.3.1 | Manual Orgánico Funcional Departamento Talento Humano | 103 |
| 6.7.3.2 | Políticas de Personal | 110 |
| 6.7.4. | Subsistemas de Talento Humano | 112 |
| 6.8. | Administración | 116 |
| 6.8.1 | Recursos Humanos | 116 |
| 6.8.2. | Recursos Físicos | 116 |
| 6.8.3 | Recursos Económicos | 117 |
| 6.8.4 | Previsión de la Evaluación | 118 |

Bibliografía
Anexos

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Contenido | Páginas |
|--|----------------|
| Grafico No1 Variable independiente | 18 |
| Grafico No2 Variable dependiente | 19 |
| Grafico No3 Subordinación Variable Independiente | 20 |
| Grafico No4 Subordinación Variable dependiente | 20 |
| Grafico No5 Encuesta Pregunta 1 | 46 |
| Grafico No6 Encuesta Pregunta 2 | 48 |
| Grafico No7 Encuesta Pregunta 3 | 50 |
| Grafico No8 Encuesta Pregunta 4 | 41 |
| Grafico No9 Encuesta Pregunta 5 | 53 |
| Grafico No10 Encuesta Pregunta 6 | 55 |
| Grafico No11 Encuesta Pregunta 7 | 57 |
| Grafico No12 Encuesta Pregunta 8 | 59 |
| Grafico No13 Encuesta Pregunta 9 | 61 |
| Grafico No14 Encuesta Pregunta 10 | 63 |
| Grafico No15 Encuesta Pregunta 11 | 65 |
| Grafico No16 Encuesta Pregunta 12 | 67 |
| Grafico No17 Ji Cuadrado | 72 |
| Grafico No18 Organigrama Estructural de la Empresa GAMO'S | 81 |
| Grafico No19 Organigrama Estructural GAMO'S (Propuesto) | 96 |
| Grafico No20 Organigrama Estructural Departamento Talento Humano | 97 |
| Grafico No21 Organigrama Estructural Funcional (Propuesto) | 101 |
| Grafico No22 Organigrama Estructural Posicional (Propuesto) | 102 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla No1 Lista de Personal de la Empresa | 5 |
| Tabla No2 Variable Independiente | 41 |
| Tabla No3 Variable Dependiente | 42 |
| Tabla No4 Recolección de Información | 43 |
| Tabla No5 Encuesta Pregunta 1 | 46 |
| Tabla No6 Encuesta Pregunta 2 | 48 |
| Tabla No7 Encuesta Pregunta 3 | 50 |
| Tabla No8 Encuesta Pregunta 4 | 51 |

| | | |
|------------|-----------------------------|-----|
| Tabla No9 | Encuesta Pregunta 5 | 53 |
| Tabla No10 | Encuesta Pregunta 6 | 55 |
| Tabla No11 | Encuesta Pregunta 7 | 57 |
| Tabla No12 | Encuesta Pregunta 8 | 59 |
| Tabla No13 | Encuesta Pregunta 9 | 61 |
| Tabla No14 | Encuesta Pregunta 10 | 63 |
| Tabla No15 | Encuesta Pregunta 11 | 65 |
| Tabla No16 | Encuesta Pregunta 12 | 67 |
| Tabla No17 | Verificación Hipótesis P1 | 68 |
| Tabla No18 | Verificación Hipótesis P2 | 69 |
| Tabla No19 | Frecuencia Observada | 71 |
| Tabla No20 | Frecuencia Esperada | 71 |
| Tabla No21 | Frecuencia Esperada | 72 |
| Tabla No22 | Presupuesto de la propuesta | 117 |
| Tabla No23 | Cronograma | 118 |
| Tabla No24 | Previsión de la Evaluación | 120 |

ÍNDICE DE FIGURA

| | | |
|------------|------------------------|----|
| Figura No1 | Proceso Administrativo | 22 |
|------------|------------------------|----|

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones en el mundo y más aún en los países con economías limitadas como el nuestro, sienten la necesidad de mantenerse organizadas de manera eficaz, eficiente y efectiva, para minimizar costos y mejorar sus rendimientos cumpliendo así, con el propósito empresarial que es de obtener rentabilidad, ganancia, estabilidad, economía y proyección empresarial, lo cual beneficia a todos sus integrantes, incluida la sociedad en su conjunto.

La complejidad e incertidumbre de los entornos en los que se mueven las empresas ha llevado a comprender la importancia del recurso humano como base de obtención de ventajas competitivas sostenibles. Conscientes de ello, las empresas modernas, incluyen dentro de sus esquemas organizacionales, unidades encargadas de gestionar al elemento más vital de ellas, las personas.

Bajo esta perspectiva, una empresa Ambateña dedicada a la producción de calzado: formal, casual y deportivo, para clientes de todas las edades, entendiendo esta problemática, ha posibilitado realizar este trabajo, bajo el convencimiento pleno de que, incorporan a su esquema, la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano, será de mucho beneficio, en el propósito de aprovechar adecuadamente el potencial de su Talento Humano, mejorar su desempeño; consecuentemente, sus resultados.

Aspiro que el trabajo desarrollado con este propósito, dé su frutos, lo cual será un buen inicio de mi ejercicio como Administrador Profesional.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral de la Empresa de Calzado “GAMO`S” de la Ciudad de Ambato.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La inexistencia de la Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano incide en el Desempeño Laboral de la Empresa de Calzado “GAMO`S” de la Ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización:

En la actualidad dirigir personas se ha convertido en uno de los principales retos que los gerentes deben asumir, de ahí que las empresas según sus objetivos estratégicos, se ven en la necesidad de establecer su propia estructuración. El Departamento de Gestión de Talento Humano, permite cubrir las expectativas de la organización y por tanto la administración del desempeño del personal.

La empresa de calzado GAMO`S, diseña, produce y comercializa calzado de calidad, innovando constantemente su proceso productivo, utiliza materias primas de primera calidad, mano de obra calificada y tecnología de punta, para garantizar la durabilidad del producto y brindar comodidad, seguridad, y confort a los clientes, condiciones que le han permitido posicionarse en el mercado y situarse a la altura de la competencia.

GAMO`S está ubicada en la Avenida Atahualpa y Pasaje Reinaldo Miño, Ciudadela la Floresta, Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua. Fue creada el año 1985, es una empresa familiar no registrada en la Superintendencia de Compañías, pero para sus transacciones obtuvo el registro único de contribuyente RUC en 1990. Su propietario, se desempeña como Gerente, instaló en la sala de su casa en Ficoa, al noroccidente de la urbe, un pequeño taller. Cuenta que únicamente tenía herramientas y una máquina para calentar y pegar el calzado. Allí trabajaba junto con quien hoy es su esposa, su hermana; primo y cinco trabajadores. Ese año también buscaron un nombre, se inspiraron en la agilidad y la rapidez del venado, que en esa zona es conocido por los indígenas como GAMO, de allí proviene el nombre de la empresa.

Para emprender el negocio invirtió 500.000 sucres (cerca de 431 dólares actuales), de un préstamo bancario. Inició así la producción de zapatos deportivos para jugar fútbol.

Confeccionar calzado, comporta algunas actividades, pero su proceso básico se resume así: Cortado y destallado, Sellado y aparado, Preparado y Armado, Pulido y Limpiado, Pegado y prensado, Cocido y terminado, Empaque/ Bodega.

Para cumplir con lo dicho, la empresa utiliza maquinaria, equipos de los cuales los más representativos son: troqueladoras, armadoras de punta, perforadoras de talones, perforadoras de punteras, prensas, aparadores, pulidoras, destalladoras, cortadora automática, máquina de alto relieve, horno reactivador y horno de enfriamiento.

Con el pasar de los años, la empresa ha ido cambiando al ritmo impuesto por las grandes marcas mundiales y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con ellas, ha sentido la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país, que le proporcionan: suelas, pegas, forros y un sinnúmero de insumos que den al producto la jerarquía que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar fuera del país.

Con la gran experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este período y el reconocimiento logrado por la marca debidamente registrada, la empresa optó por diversificar sus líneas de calzado, así: deportivo de fútbol, botas de seguridad con suelas dieléctricas, militares y casuales en general, en todas las tallas y modelos con punteras de acero, llegando a tener una buena aceptación en el mercado.

Puede apreciarse nítidamente el criterio expansivo alcanzado gracias a la visión de su gerente propietario; pues, lo que en principio era algo pequeño y referido sólo a un estrato del deporte, el fútbol, rápidamente se amplió para otros deportes y para la sociedad en general. Es notoria la incursión de la empresa en los ámbitos militar y petrolero, que por su importancia, aseguran el mercado, en la medida en que la calidad del producto se mantenga y propicie la mejora.

Hoy, GAMO'S produce cerca de 500 pares de zapatos por día. Son urbanos, deportivos, para trekking(montañas) y de seguridad industrial; es una empresa que se dedica a diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, para ello cuenta con 150 personas, distribuidas de la siguiente manera:

TABLA N. 1

| | |
|------------------|------------|
| Gerente | 1 |
| Contador | 2 |
| Secretaria | 1 |
| Vendedores | 3 |
| Guardia | 1 |
| Chofer | 1 |
| Bodegueros | 5 |
| Cortadores | 17 |
| Destalladores | 6 |
| Aparadores | 25 |
| Jefe de aparador | 1 |
| Armadores | 15 |
| Pulidores | 5 |
| Pegadores | 16 |
| Empacador | 3 |
| Troqueladores | 2 |
| Cosedores | 16 |
| Arregladores | 13 |
| Plantadores | 6 |
| Jefes de Planta | 3 |
| Mostrador | 5 |
| Rayadores | 3 |
| TOTAL | 150 |

Sus principales compradores son: Luzca Sport, Marathon, Creaciones Marcelo, Equipos Cotopaxi, Shoes Store, entre otros. Con respecto a la maquinaria cuenta con tecnología italiana de punta, procesos productivos innovadores que ayudan a entregar un calzado acorde con las necesidades de sus clientes. En su planta están instaladas 80 máquinas de última tecnología, importadas desde Brasil e Italia, lo que sin duda es una ventaja para el proceso productivo.

Los valores que caracterizan a GAMO'S son: puntualidad, honestidad, respeto, solidaridad, compañerismo, creatividad y compromiso del personal, orden, limpieza, disciplina, honradez e inteligencia y responsabilidad social de la empresa. Con una visión a ser una empresa con certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino, en la fabricación de calzado de alta calidad con precios competitivos tanto en las líneas de seguridad industrial, trekking (montañas), casual, deportivo e infantil.

No obstante lo dicho, GAMO'S no cuenta en su estructura con un órgano encargado de la gestión del talento humano.

1.2.2 Análisis crítico

La actual concepción de la Gestión de Talento Humano, lleva implícito un nuevo concepto de organización, basado en la integración e interacción de las personas, lo cual implica: cambio cultural, desarrollo de la mentalidad, reconocimiento de la persona.

Sólo el individuo es capaz de dominar la tecnología, crear nuevas técnicas, innovar e inventar. La persona es capaz de concebir ideas, aportar mejoras, sugerir cambios actuando en grupo. Así, la idea de grupos de mejora, comités de calidad, y círculos de calidad va calando cada vez más en las modernas organizaciones.

Las personas planifican, organizan y toman decisiones, influyendo sobre su entorno y su futuro, garantizando el mantenimiento de la empresa en el tiempo. El primer interesado en que la empresa continúe es el trabajador, que ha dejado de ser un sujeto pasivo para transformarse en sujeto activo, agente de cambios, que promueve mejoras, que busca el ahorro de tiempos, de costos y la mejora del desempeño, el rendimiento y la calidad a todo nivel, como camino de supervivencia y desarrollo.

En este sentido, la empresa de calzado GAMO'S, no tiene en su estructura orgánica y funcional un órgano para la Gestión de Talento Humano. Consecuentemente, desaprovecha su capacidad y potencial, perdiendo la oportunidad de perfilarse con planes de gestión del talento humano para su crecimiento y desarrollo, a nivel personal y empresarial

Esta es una debilidad que debe ser corregida de manera inmediata. No hacerlo implica un riesgo que conllevaría responsabilidad a la administración de la empresa, por el uso no adecuado de los recursos

1.2.3 Prognosis

La implantación del Departamento de Gestión de Talento Humano permitirá corregir la debilidad mencionada y concomitantemente, utilizar de manera técnica las diferentes herramientas y procedimientos que la moderna administración de personal conlleva, de entre las cuales, se mencionan:

- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Clasificación y valoración de puestos.
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Entrenamiento

- ✓ Seguridad e higiene en el trabajo

Toda empresa organizada dispone de un Departamento de Gestión de Talento Humano para alcanzar eficiencia y eficacia con el personal existente en su organización. La implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato contribuiría positiva y efectivamente a la mejor utilización del potencial y capacidad del personal que presta servicios en esta empresa Ambateña.

1.2.4 Formulación del problema.

La falta de un órgano encargado de gestionar el talento humano de calzado GAMO'S, impide aprovechar como debiera, el potencial de sus colaboradores y afecta negativamente en su desempeño laboral.

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cómo el Departamento de Gestión de Talento Humano, utilizando efectivamente los subsistemas de recursos humanos, puede aprovechar la capacidad de quienes laboran en calzado GAMO'S?

¿De qué manera las políticas definidas por el Departamento de Gestión de Talento Humano, contribuirían a mejorar el nivel de desempeño del trabajador de la empresa GAMO'S de la Ciudad de Ambato?

1.2.6 Delimitación

Límite de contenido

Campo: Administración

Área: Gestión de Talento Humano

Aspecto: Estructura y funcionalización.

Límite espacial

Calzado “GAMO`S” del cantón Ambato.

Límite temporal

Noviembre 2010 – julio 2011

1.3. JUSTIFICACIÓN

El avance tecnológico, el desarrollo y cambio constante de miles de empresas a nivel mundial, en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, ha conllevado a que muchas empresas se identifiquen con la importancia de contar con una estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano que les beneficie, sabiendo que para conquistar mercados y mantenerse en ellos, se requiere cambios constantes empresariales para asegurar, desempeño laboral eficiente.

GAMO`S elabora 150.000 pares de calzado anualmente, lo que significa casi 13.000 pares mensuales, con ventas anuales cercanas a \$ 8'000.000 USA, para lo cual utiliza infraestructura física, tecnología y tiene el aporte de 150 trabajadores; es decir, una cantidad de recursos nada despreciable.

La estructura actual de la empresa GAMO`S, refiere la existencia de los departamentos:

Producción, para la fabricación y acabados del calzado.

Ventas, es la encargada de la publicidad, facturación, cobranza y crédito.

Administrativo - financiero, lleva implícitamente la contabilidad en general, contabilidad de costos, tesorería, bodega de materiales, compras y servicios generales.

Modelaje, diseño y modelación del calzado.

Puede verse que, la empresa ha dado atención preferente a los recursos materiales, dejando en segundo plano a la gente, que es la que en última instancia dinamiza el uso de lo material; pues ella, controla las instalaciones, opera maquinaria, utiliza herramientas y equipos, emplea tecnología, administra bienes, y finalmente toma decisiones.

Lo anterior conlleva la imperiosa necesidad de implementar el Departamento de Gestión de Talento Humano, para aprovechar los: conocimientos, experiencia, habilidades, intereses, motivaciones, expectativas, emociones, sentimientos, creatividad e innovación de su gente.

En definitiva, cualquier egreso que se haga con este propósito, es una inversión que tendrá efectos altamente compensadores en términos de productividad, rendimiento, que redundarán en un mejor desempeño laboral.

1.3 Objetivo General

- ✓ Alcanzar que la empresa mediante una estructura organizacional mejore las condiciones de Talento Humano, a través de la investigación científica que coadyuven al buen desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

1.3.1 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar las funciones orgánicas del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante la racionalización administrativa para alcanzar el desempeño laboral en la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.
- ✓ Determinar las funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano mediante técnicas administrativas para establecer las actividades complementarias a desarrollar en la empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.
- ✓ Diseñar la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano para un mejor aprovechamiento de la capacidad y el potencial del personal de la empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La revisión y análisis del material bibliográfico existente en la Facultad de Ciencias Administrativas y otras universidades de la Provincia de Tungurahua, permite establecer que sobre la misma empresa, se escribió algo referido a reclutamiento y selección así:

PONCE, E (2009). *“Los procesos de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa “GAMO’S” en el período Febrero- Junio del 2009”*. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Universidad Técnica de Ambato.

Objetivo General

Determinar el inadecuado proceso de Reclutamiento y Selección y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la Empresa “GAMO’S” en el periodo febrero – mayo 2009.

Conclusión

La empresa no cuenta con un Manual de Reclutamiento y Selección de personal lo cual repercute en la inducción del candidato más idóneo para ocupar el puesto o cargo de trabajo.

Complementariamente, algo relacionado con procesos administrativos y desempeño laboral, se escribió en 2009:

SAMANIEGO, J (2009) *Levantamiento de los procesos administrativos y su relación con el desempeño laboral dentro del departamento de cartera del Banco Nacional de Fomento de la Ciudad de Alausí, durante el periodo noviembre 2008 junio 2009*. Biblioteca General. Universidad Tecnológica Indoamerica.

Objetivo General

Investigar en qué forma el levantamiento de procesos mejora el desempeño laboral del departamento de cartera en busca de una adecuada documentación de procesos dentro del Banco Nacional de Fomento de la Ciudad de Alausí.

Conclusión

No existe una adecuada planificación y priorización de las actividades se desarrollan dentro del departamento, produciendo que ciertas aéreas tengan excesiva carga laboral, lo que acarrea retrasos en la entrega de informes y deterioro en la calidad de servicios.

2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Hoy en día, las organizaciones en el mundo y sobretodo los organismos empresariales precisan tener filosofía corporativa, independientemente de su tamaño, capacidad económica, fines, objetivos y tipo, para operar utilizan necesariamente personas, que requieren ser convenientemente administradas para aprovechar su capacidad; y eso se consigue, a través de un órgano específico llamado Talento Humano.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El capítulo sexto, trabajo y producción descrito en la Constitución Política vigente, publicada en el registro oficial número 449 del 20 de octubre de 2008, en su artículo 320 dice: “En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas se sujetará a los principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”

Es claro que la eficiencia se refiere al uso adecuado de los recursos y que calidad que tiene que ver básicamente con satisfacción del cliente. Consecuentemente, el mejor aprovechamiento del Talento Humano, a más de mejorar el desempeño, permitirá satisfacer en tiempo y espacio oportunos a los clientes. A este propósito apunta la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano en GAMO'S.

Asimismo, la Ley de Régimen de Seguridad Social, contiene varias disposiciones inherentes a los subsistemas Relaciones Laborales, y Seguridad e Higiene en el trabajo. En el primer caso cuando habla de los requerimientos que debe cumplir el empleador, para que sus trabajadores tengan derecho a las prestaciones que otorga el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS. En el segundo, cuando realiza varios señalamientos para la tarea de prevención de riesgos, Comité de Seguridad, Salud e Higiene Ocupacional, normativa interna en materia de seguridad, todas ellas aplicables al subsistema Seguridad e Higiene en el trabajo. Sin la menor duda la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano en GAMO'S contribuirá efectivamente, no sólo a cumplir las referidas disposiciones legales, sino también a precautelar los recursos más valiosos de toda organización, la gente.

Código de Trabajo.

Capítulo III De los efectos del contrato de trabajo.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.

Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código.

2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38 de este Código.

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;

18. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;

19. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;

22. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

23. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;

Art.45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

Art.46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

Como puede observarse la legislación consultada exige a las empresas y por lo mismo al empleador, algunos requerimientos mínimos que deben ser satisfechos, bajo prevención de sanciones que inclusive pueden terminar con el establecimiento de responsabilidad patronal. Para cubrir técnicamente los aspectos citados, se propone la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Toda empresa está obligada a preservar y apoyar el recurso más importante, que es el talento humano; ya que nuestra constitución vigente obliga al buen vivir. Por consiguiente, respalda el objeto de estudio, las disposiciones anteriormente citadas.

El Departamento de Gestión de Talento Humano a implementarse satisfaría plenamente las disposiciones constitucionales; pues, sin gente preparada y competente, no hay sostenibilidad, productividad sistémica ni calidad en los productos, y a eso es lo que precisamente responde la Selección de personal como subsistema que será parte de ese departamento.

Del mismo modo, atendería a través del subsistema de Entrenamiento; y, seguridad e higiene en el trabajo, los requerimientos inherentes a ley de régimen de Seguridad Social.

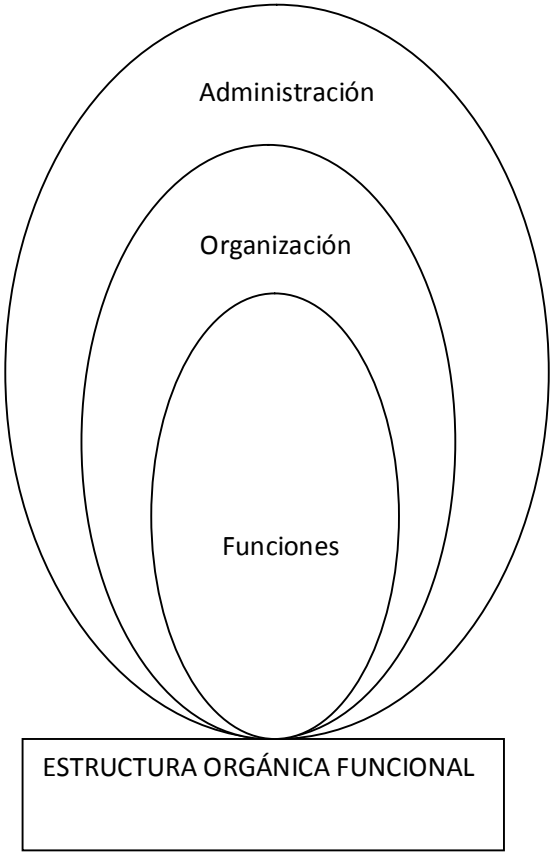
Las Disposiciones del código de trabajo citado, igualmente serán cubiertas en los temas relativos a Remuneraciones, Registro de Personal, prevención de riesgos, pago de indemnizaciones, capacitación, etc.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1 CATEGORIZACIÓN

GRÁFICO N.-1

Superordinación de la variable independiente

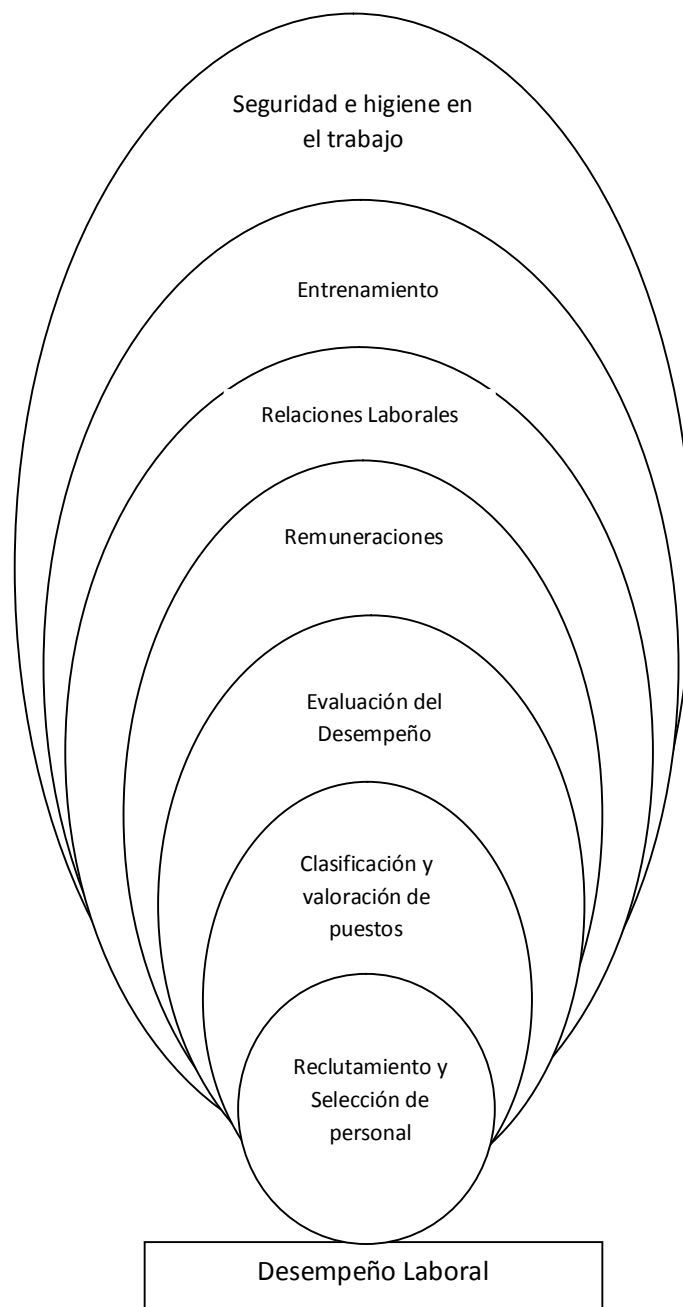


VI

Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.
Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.
Fecha: 2011/05/11

Superordinación de la variable dependiente

GRÁFICO.-2

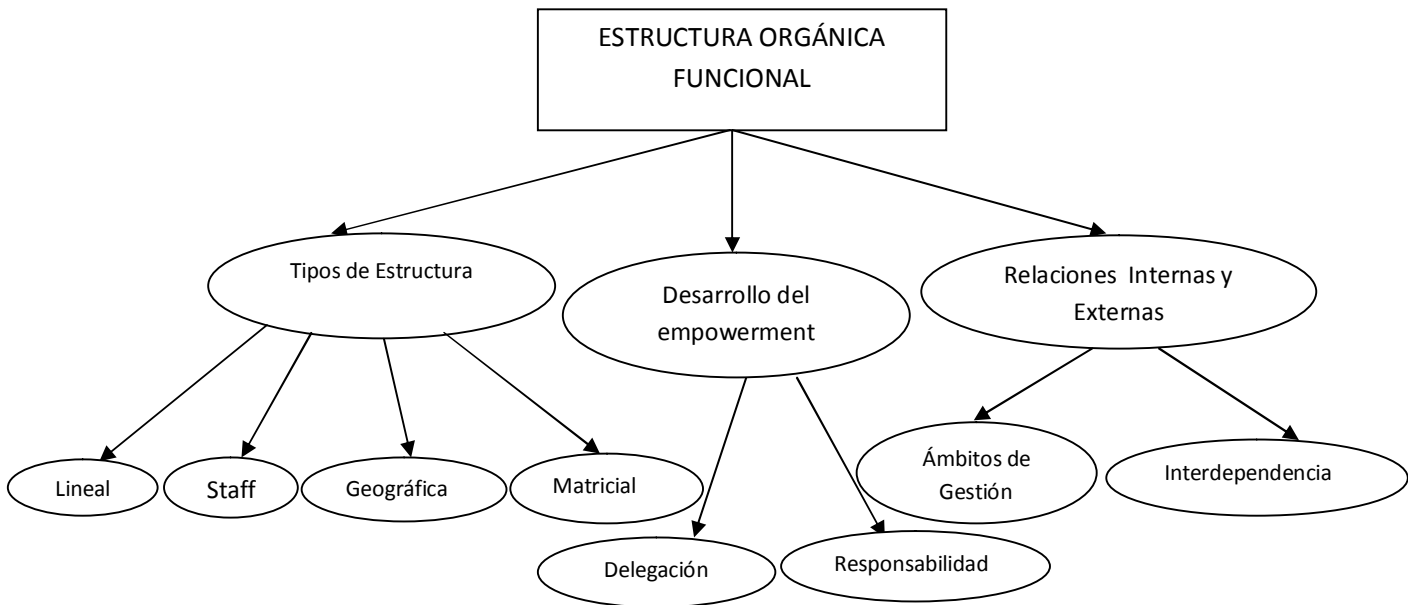


Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.
Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.
Fecha: 2011/05/11

GRÁFICO N.-3

Subordinación de la variable independiente

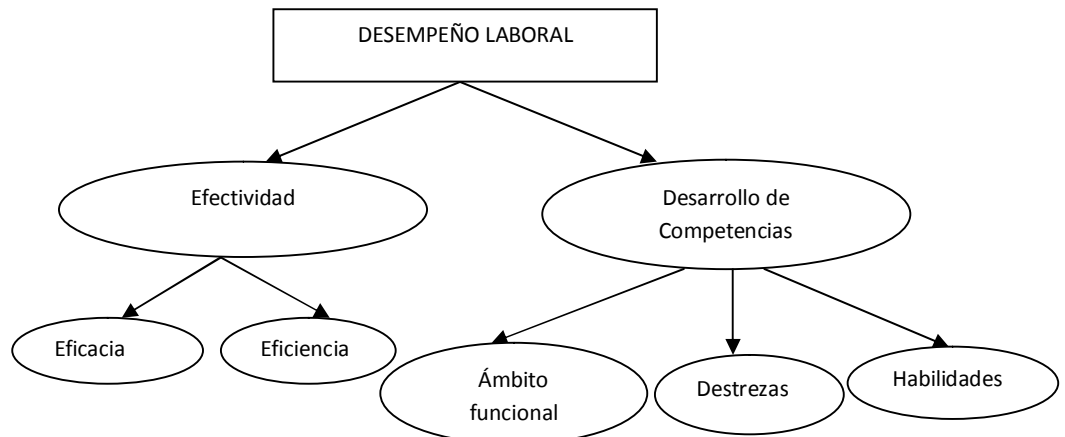
VI



Subordinación de la variable dependiente

GRÁFICO N.-4

VD



Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.

20

Fecha: 2011/05/11

2.4.2 Definición de Categorías:

Administración:

“Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización.”GARETH, R y JONES, M (2006). Pág. 5.

La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente. Ser eficaz significa alcanzar las metas organizacionales. Ser eficiente significa alcanzar las metas con el menor desperdicio de recursos, es decir, emplear de la mejor forma el dinero, el tiempo los materiales y a la gente. Algunos administradores fracasan en ambos criterios o se enfocan en uno a expensas del otro. Los mejores administradores mantienen un enfoque claro tanto en la eficiencia como en la eficacia.

Importancia de la Administración:

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque, una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

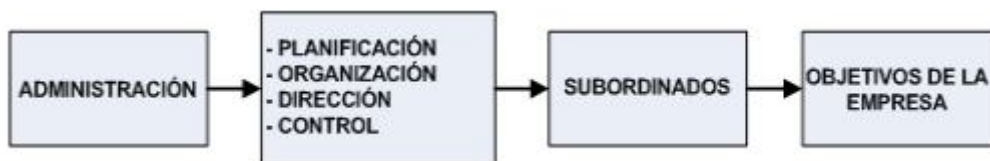
Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

La organización y los individuos continuamente, toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

Idalberto Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo

Figura N. 1



Administración de Recursos Humanos

Definir al personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados, todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de Administración de Recursos Humanos, son tan

pertinentes para los gerentes de línea como para los gerentes del Departamento de Recursos Humanos.

Las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

1. *Los recursos deben ser valiosos.*- Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa.
2. *Los recursos deben ser únicos.*- Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
3. *Los recursos deben ser difíciles de imitar.*- Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
4. *Los recursos deben estar organizados.*- Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Responsabilidades del gerente de recursos humanos

Las actividades primordiales que suelen ser responsabilidad de un gerente de Recursos Humano son las siguientes:

1. *Asesoría y consultoría.*- El gerente de Recurso Humano a menudo funciona como consultor interno de supervisores, gerentes y ejecutivos.
2. *Servicio.*- Los gerentes de Recurso Humano también participan en una variedad de actividades de servicio como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de los trabajadores.

3. *Formulación e implementación de políticas.*- Los gerentes de Recurso Humano suelen proponer y elaborar nuevas políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano.
4. *Defensa de los trabajadores.*- Uno de los papeles duraderos de los gerentes de Recurso Humano es servir como abogados de los trabajadores: escuchar sus preocupaciones y representar sus demandas frente a los gerentes.

Organización:

“Se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos de comunicaciones a un grupo de personas.”BENJAMÍN, E (2009). Pág. 14

Una organización es una, entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente continuo para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos. GALAN. J. (2006)

Es la unión y la coordinación de los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros necesarios para la consecución de las metas. La organización de las actividades incluye atraer a las personas a la organización, especificar las responsabilidades de trabajo, agrupar las tareas en unidades de trabajo, discernir y asignar los recursos y crear las condiciones para que las personas y las cosas funcionen juntas con el objeto de alcanzar máximo éxito.

En una forma más práctica, implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; Este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las

relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica, constituye la función de organización.

Funciones:

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.” BENJAMÍN, E (2009). Pág. 251

El enfoque funcional de la departamentalización tiene un buen número de ventajas potenciales para la organización:

- 1) *Pueden hacerse economías de escala.* Cuando se agrupa a gente con habilidades parecidas, puede comprarse equipo más eficiente y usar descuentos sobre compras de envergadura.
- 2) *El monitoreo del entorno* es más eficiente. Cada grupo funcional está más sintonizado con los desarrollos en su propio campo, y, por consiguiente, puede adaptarse más fácilmente.
- 3) *Los estándares de desempeño se monitorean mejor.* La gente con entrenamiento e intereses similares puede desarrollar una preocupación compartida por el desempeño de su trabajo.
- 4) La gente tiene mayores oportunidades de obtener *capacitación especializada y desarrollo profundo de habilidades.*
- 5) *La toma de decisiones y las líneas de comunicación* son simples y fáciles de entender.

Estructura Orgánica Funcional:

“Corresponde a la representación gráfica del organigrama y funcional, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de descripción de sus actividades.” BENJAMÍN, E (2009). Pág. 250

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización. La estructura debe apoyar y ayudar a los miembros de la organización cuando realicen el trabajo de la empresa. Después de todo, la estructura es simplemente un medio para llegar a un fin. Coulter, R. (2010) Pág. 193

Las empresas tienen libertad de gestión para estructurar y definir su ámbito orgánico funcional de acuerdo a sus necesidades reales, por lo que cada estructuración orgánica funcional es unívoca y diferente de las demás, aun cuando sea parte o dependa de otro organismo superior afín o de similar naturaleza orgánica y funcional

Tipos de Estructura

Organiza y sistematiza la integración de un grupo de trabajo especializado que configure la estructura organizacional real que precisa la empresa pública o privada, tomando en cuenta el entorno externa e interno de las relaciones de la empresa.” GARETH, R y JONES, M (2009) Pág. 5

Lineal

“Es el tipo más simple de estructura organizacional, encontrado históricamente en la organización de los antiguos ejércitos. Está representado gráficamente en una forma piramidal, en la que solo existen relaciones de línea o jerarquías.” GUADALUPE, J (2007) Pág. 120

Staff

“Es similar al tipo de estructura militar, es decir, es de estructura lineal, con la diferencia de que existen dependencias de staff tiene la función de asesorar, aconsejar, ayudar, recomendar al ejecutivo y/ o al nivel de quien dependan.” GUADALUPE, J (2007) Pág. 123

Geográfica

“Presenta la particularidad de que la organización es departamentalizada de manera estratégica con total visión a una región a ser entendida.” GUADALUPE, J (2007) Pág. 128.

Matricial

“Sirve para manejar un proyecto o u conjunto de proyectos que persigan el cumplimiento de un mismo objetivo: operando con sus subestructuras funcionales.” GUADALUPE, J (2007) Pág. 129

Desarrollo del Empowerment

“El significado de esta palabra inglesa podríamos definirlo como el acto de autorizar a alguien a hacer una cosa” CUESTA, F (1998).Pág295

Empowerment, quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo, es decir, otorgamiento de facultades de decisión a los trabajadores.

Delegación:

“Los administradores poseen la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.”REYES, A (2003).Pág. 160

La delegación es necesaria para el crecimiento de la organización. A la gente que está creando sus propias empresas, con frecuencia les resulta difícil delegar, es un asunto de actitudes personales.

Responsabilidad

“Obligación de ejercer honestamente y en forma prudente la autoridad inherente al rol recibido o asumido de parte de una persona o grupo de individuos que participan en las decisiones o actividades de una determinada función u organización.”DÁVALOS, N (1981). Pág. 462.

Relaciones Internas:

El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la dependencia y su superior inmediato y frecuente con el personal de las dependencias o unidades administrativas de la Institución.

<http://www.definicionde.com/relaciones-internas-y-externas/3/> 2011/01/13 9:10AM

Relaciones Externas:

El cargo mantiene relaciones frecuentes con el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una buena habilidad para negociar y obtener cooperación.<http://www.definicionde.com/relaciones-internas-y-externas/3/> 2011/01/13 9:10AM.

Ámbitos de Gestión

Son medios que permite a la empresa planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que posee la organización; por tanto coadyuva a la buena relación y comunicación entre todos los miembros de la empresa.

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

2011/01/13 9:15AM

Interdependencia

Es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.

<http://www.misecundaria.com/Main/Interdependencia> 2011/01/13

Reclutamiento de Personal

Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 117

Las actividades de reclutamiento ayudan a incrementar el número de candidatos que puedan ser seleccionados para un trabajo en particular; es decir, desarrollo de un fondo de solicitantes para un trabajo dentro de una organización. Bateman, T y Snell S (2009) Pág 360

Selección de Personal

Es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 137

La selección se basa en el reclutamiento e implica decisiones acerca de la persona que habrá de contratarse. Si bien estas decisiones son muy importantes, a menudo y por infortunio se toman de forma descuidada o arrogante. En esta sección se describirá un número de instrumentos de selección con los cuales muy pronto un administrador se encontrará en su carrera. Bateman, T y Snell S (2009) Pág 362

Clasificación y Valoración de Puestos

Es la organización de las tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 205

La valoración de puestos permite asignar salarios de acuerdo a la dificultad, naturaleza, características de los deberes y responsabilidades de los puestos. Es fundamental que las organizaciones tanto públicas como privadas, cuenten con un Sistema de Valoraciones de Puestos, en espera de coadyuvar a la efectiva administración de su personal. La eficiencia con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá en gran medida de la forma como su personal pueda ser administrado y remunerado.

Evaluación del Desempeño

Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido desempeñado en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 245

¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades.

Así, las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

1. Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
3. Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (Aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
4. Relaciones. La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (Gerentes, subordinados) porque saben que tan bien evalúan su desempeño.

5. Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensa respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. Potencial de Desarrollo. La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
7. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.
8. La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas.

Remuneraciones

Es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización. Proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 286

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros.

Por consiguiente uno de los mayores desafíos del área de Recursos Humanos, es en consecuencia de la apertura política y el creciente desarrollo del sindicalismo, es la

convivencia con la evolución sindical y la participación con los trabajadores, por un lado, y, por el otro, la necesidad de que todos los niveles de la administración de la organización tomen consciencia de la nueva realidad laboral y de la creciente participación de los trabajadores en movimientos de reivindicación. Es evidente la necesidad de que todos los niveles de la administración para que adopten una posición democrática fundamentada en una política de relaciones laborales participativa. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 514.

Entrenamiento

Es el aprendizaje que se desarrolla en el lugar de trabajo para mejorar el rendimiento de los trabajadores. Este entrenamiento supone la práctica con las herramientas, equipos, documentos o materiales que se utilizarán en forma cotidiana. <http://definicion.de/entrenamiento/>.

Es el proceso permanentemente que realiza la empresa, en orden a capacitar, adiestrar, instruir, formar y desarrollar el recurso humano a su servicio. Con el propósito de proporcionar nuevos conocimientos, actualizar los existentes, desarrollar habilidades y destrezas para potenciar el desarrollo y crecimiento personal, profesional e institucional, con lo cual se logrará un mayor nivel de desempeño y consecuentemente mejora la productividad empresarial. EEASA (2007) Pág. 50

Seguridad e Higiene en el trabajo

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Es el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral. CHIAVENATO, I. (2009). Pág. 475

Desempeño Laboral

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados: éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos, este tiene una serie de características individuales; entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

El desempeño laboral depende de la actitud; por tanto se compone de tres elementos: conocimiento, afecto y comportamiento. El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona. El componente afectivo de una actitud, es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento de una actitud, se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo. COULTER. R. (2010). Pág. 284

Efectividad

Es la capacidad o habilidad que puede demostrar una persona, un animal, una máquina, un dispositivo o cualquier elemento para obtener determinado resultado a partir de una acción

<http://www.definicionabc.com/general/efectividad.php>

Eficacia

Capacidad que tiene un individuo, instructor, asesor, maestro para inducir la generación de determinados procesos de forma rápida, efectiva y con alta calidad.

<http://es.wiktionary.org/wiki/eficacia> 2011/01/17 15:30PM

Eficiencia

“En términos administrativos, se considera como tal a la diligencia y cumplimiento cabal de los objetivos, facultades, responsabilidades y deberes encomendados al personal que conforma una entidad, en los diversos niveles y unidades organizativas.”DÁVALOS. S, N (1981). Pág. 198

Desarrollo de Competencias

Es la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales para realizar una actividad.

[http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion academica/curso taller/ materiales instructor/ definicion competencias.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/curso_taller/materiales_instructor/definicion_competencias.pdf). 2011/01/17 15:45PM

Ámbito Funcional

Son agrupaciones de puestos de trabajo que tienen asignadas finalidades y funciones homogéneas para la ocupación de los cuales se requiere un perfil de competencia profesional determinado por un conjunto de conocimientos, destrezas o actitudes comunes.

http://www.iustel.com/v2/diario_del_derecho/noticia.asp?ref_iustel=1031504
2011/01/17 16:00PM

Destrezas

Habilidad específica que utiliza o puede utilizar un aprendiz para aprender, cuyo componente fundamental es cognitivo.

<http://www.espemexico.net/conceptos.htm> 2011/01/17 16:30PM

Habilidades

“Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer.” Stephen, P (2004). Pág. 40.

2.5 HIPÓTESIS

Estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano, mejorará el desempeño laboral de la empresa de calzado “GAMO`S” de la ciudad de Ambato.

2.6 VARIABLES

En la hipótesis formulada en el presente proyecto de investigación, se identificaron las siguientes variables:

X= Estructura orgánica Funcional: (Cualitativa)

Y= Desempeño laboral: (Cuantitativa)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Se utilizó el enfoque cualitativo y cuantitativo, porque considera en el primer caso los valores éticos que sustentan la cultura organizacional de GAMO`S; y en el segundo porque se trabajó con información sobre la realidad económica, financiera de la empresa, que incluye además lo relativo al recurso más importante de toda empresa, las personas.

3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación bibliográfica, contenida en: Tesis, libros, artículos y uso del internet, que han sido convenientemente citados en la parte pertinente de este trabajo.

3.2.2 Investigación de Campo, con varias visitas a la empresa, inspecciones, observaciones, que permitieron tener de primera mano una percepción respecto a la realidad antes citada.

3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Exploratoria

Previamente se mantuvo un diálogo con el Sr. Gerente de la empresa GAMO`S, quien refirió algunos aspectos importantes de ella. Se pone énfasis en el número de personas ocupadas que es de 150; y el hecho de que, la selección de personal se realiza de una manera empírica, lo cual justifica la propuesta que se formula.

Es apreciable la inversión que progresivamente ha realizado la empresa en cuanto, al mejoramiento de sus instalaciones, maquinarias, equipos y tecnología, lo que ha permitido competir exitosamente con las demás inmersas en la misma línea del negocio y diversificar sus productos, que de hecho, han ido teniendo aceptación a nivel nacional, incorporando nuevos nichos de mercado, que han asegurado la continuidad de la actividad empresarial.

Por el contrario no, ha existido la misma preocupación por el recurso humano, lo cual puede verse claramente cuando un apreciable colectivo laboral constituido por 150 trabajadores, no tiene el respaldo de un departamento de Gestión de Talento Humano. Esa debilidad es notoria, con simplemente observar la estructura de la empresa, que no incluye el órgano encargado de gestionar personas, lo cual es una seria debilidad, que el presente trabaja busca corregir.

3.3.2 Descriptiva, porque en el trabajo se detallan algunos puntos relevantes de la empresa, que justifican plenamente la necesidad de crear un departamento de Gestión de Talento Humano, cuya estructura será planteada en la propuesta.

3.3.3 Asociación de variables

Determina como se interrelaciona la variable independiente Estructura Orgánica Funcional frente a la variable dependiente Desempeño laboral.

Permite además examinar la relación entre variables y demostrar estadísticamente la factibilidad de implementar el Departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa GAMO`S, como medio para mejorar el desempeño laboral. A éste propósito se utiliza la herramienta Chi Cuadrado.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por 150 trabajadores, que se dividen en 5 empleados y 145 obreros. Aplicando la fórmula se tiene.

Por lo tanto se aplicará la fórmula de la muestra siguiente:

Datos:

$$n = ?$$

$$m = 150$$

$$e = 0.10$$

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

$$n = \frac{150}{0,10^2 (150-1)+1}$$

$$n = \frac{150}{2,49}$$

$n = 60$ clientes internos de la empresa de calzado GAMO`S de la Ciudad de Ambato.

Teniendo en cuenta que, la muestra es de 60 frente al universo de 150 se estimó conveniente considerar a: 3 bodegueros, 9 cortadores, 6 destalladores, 3 aparadores, 6 armadores, 8 pegadores, 3 empacadores, 7 cocedores, 7 arregladores, 5 mostradores, porque son puestos parte de la cadena de valor de la empresa que constituyen el CoreBussines. Para completar la muestra se tomó la información de otros puestos importantes como son: gerente general, contador y secretaria.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: Estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano, mejorará el desempeño laboral de la empresa de calzado “GAMO`S” de la Ciudad de Ambato.

3.5.1 Variable Independiente: ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL TABLA N.- 2

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|---|-----------------|--|--|---|
| Estructura Orgánica Funcional Diseño formal de una empresa, que origina jerarquía y niveles, delimita las responsabilidades de las actividades a cumplir por los niveles de la organización. | Jerarquía | Adecuados Inadecuados | ¿Considera Ud. que los niveles jerárquicos que existen actualmente en la organización son? | Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S. |
| | Responsabilidad | Excelente Muy Bueno Bueno Aceptable | ¿Cómo califica Ud. al ámbito de coordinación y responsabilidad por parte de la gerencia? | Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S. |
| | Organización | SI NO | ¿Cree Ud. que añadir el Departamento de Talento a la estructura orgánica funcional de la empresa, mejorará el desempeño laboral? | Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S. |

Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Fecha: 2011/04/27

3.5.2 Variable Dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

TABLA N.-3

| CONCEPTUALIZACIÓN | CATEGORIAS | INDICADORES | ITEMS BÁSICOS | TECNICAS E INSTRUMENTOS |
|--|----------------------|---|--|--|
| <p>Desempeño Laboral</p> <p>Es la manera cómo los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes; poniendo en práctica sus: conocimientos, habilidades, destrezas, principios y valores, motivaciones, rasgos, oportunidades físicas y mentales obteniendo un rendimiento y satisfacción laboral.</p> | Talento Humano | <p>Excelente</p> <p>Muy bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Aceptable</p> | <p>¿Cómo califica su desempeño laboral en la empresa?</p> | <p>Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S.</p> |
| | Habilidades | <p>SI</p> <p>NO</p> | <p>¿Considera Ud. que la empresa utiliza adecuadamente las potencialidades de su personal?</p> | <p>Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S.</p> |
| | Satisfacción Laboral | <p>SI</p> <p>NO</p> | <p>¿La empresa cuenta con políticas para un mejor desempeño laboral?</p> | <p>Encuesta a los clientes internos de calzado GAMO`S.</p> |

Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Fecha: 2011/04/27

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Uno de los factores importantes en el proceso de investigación es aquel relacionado con la obtención de la información, toda vez que de ello depende la confiabilidad y validez del estudio.

TABLA N.- 4

| Tipos de Información | Técnicas de Información | Instrumentos para recolectar la información |
|---------------------------|-------------------------|---|
| 1. Información Secundaria | 1.1 Lectura Científica | 1.1.2 Libros 1.1.3 Revistas 1.1.4 Tesis 1.1.5 Internet |
| 2. Información Primaria | 2.1 Encuesta | 2.1.1 Cuestionarios |

Fuente: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Elaborado por: Luis Javier Cuyachamin Ch.

Fecha: 2011/01/26

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.

La investigación para lograr coordinación y coherencia en el trabajo está dividida en:

1. Exploración del documento a estudiar, para situar el problema que se investiga, el objeto de la investigación.
2. Documentación de ideas, conceptos, teorías, que sustente la investigación que se está efectuando.
3. Aplicación de cuestionarios, conforme a las áreas de análisis objeto de la investigación con la ayuda de técnicas de observación.
4. Análisis e interpretación de información recolectada, que ha sido tabulada para obtener adecuada información.
5. Establecimiento de conclusiones y recomendaciones, que constituyen respuestas a las necesidades que enfoca el problema motivo de la investigación.

El análisis particular se realizó mediante cuadros, gráficos y técnicas estadísticas.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis y procesamiento de la información recolectada se procedió a:

- ❖ Efectuar una revisión crítica de la información obtenida.
- ❖ Realizar tabulación según variables e hipótesis.
- ❖ Realizar análisis de los resultados estadísticos.
- ❖ Efectuar la interpretación de resultados.
- ❖ Realizar comprobación de la hipótesis.
- ❖ Instaurar conclusiones y recomendaciones.

En la recolección de información y para conocer los resultados, con miras a implementar el Departamento de Gestión de Talento Humano, se agruparon las preguntas de manera tal que, contribuyan efectivamente al propósito del trabajo; en ese sentido, la encuesta buscó conocer aspectos como funciones y desempeño del personal

1. ¿Considera Ud. que la actividad empresarial se desempeña con eficacia?

Tabla N.- 5

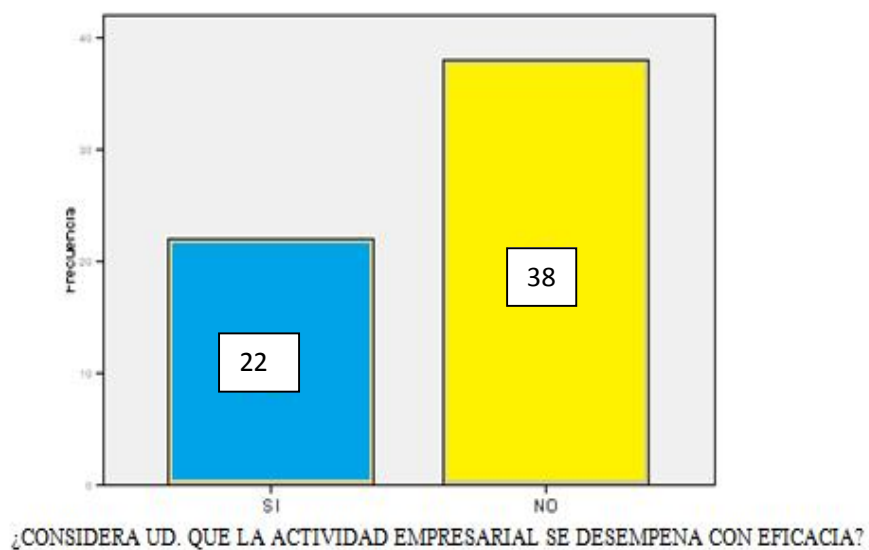
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 22 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| | NO | 38 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 5



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% de las personas encuestadas, el 36.7% considera que la actividad empresarial si se desempeña con eficacia; en cambio, el 63.3% estima que la actividad empresarial no se desempeña con eficacia.

Cuando mayoritariamente, el 63.3% del personal manifiesta que la actividad empresarial no se desarrolla con eficacia, se está poniendo una alerta, en el sentido de que, no se estarían cumpliendo los objetivos, lo cual puede ser un serio obstáculo para que la empresa se desarrolle.

2. ¿Cree Ud. que añadir el Departamento de Talento Humano a la estructura orgánica funcional de la empresa, mejorará el desempeño laboral?

Tabla N.- 6

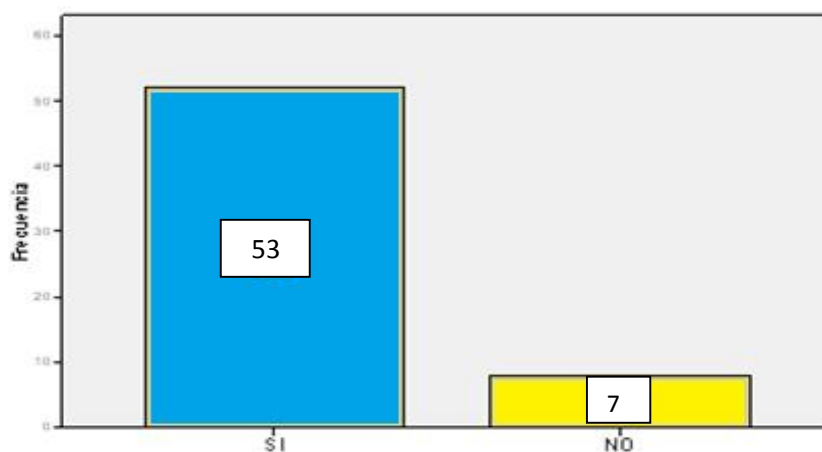
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 53 | 88,3 | 88,3 | 88,3 |
| NO | 7 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 6



¿CREE UD. QUE ANADIR EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO A LA ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL DE LA EMPRESA MEJORARA EL DESEMPENOLABORAL?

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del total de las personas encuestadas, el 88.3% manifiesta que si se añade el Departamento de Talento Humano a la estructura orgánica funcional de la empresa, sí se mejoraría el desempeño laboral; en tanto que, el 11.7% dice que no mejoraría el desempeño laboral

Un altísimo porcentaje, el 83.3% de los encuestados, considera que la creación del Departamento de Talento Humano y su inclusión en la estructura organizacional de GAMO'S, contribuirá positivamente, en el mejoramiento del desempeño laboral. Es un indicador que alienta la propuesta y hace vislumbrar su concreción.

3. ¿Conoce claramente Ud. las funciones que debe realizar en la empresa?

Tabla N.- 7

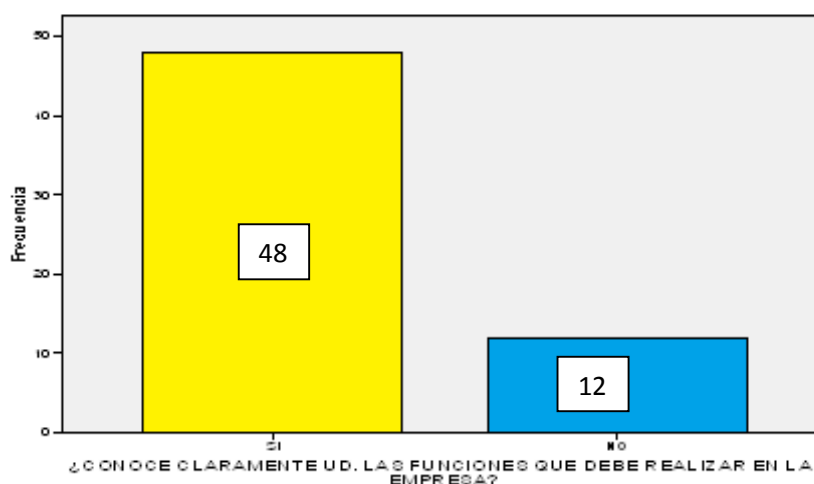
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 48 | 80,0 | 80,0 | 80,0 |
| NO | 12 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 7



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% que es el porcentaje total analizado en la encuesta, el 80% indica que si conoce claramente las funciones que realiza la empresa; más, el 20% expresa que no conoce claramente las funciones que se realiza empresa.

El 80% del personal consultado, conoce las funciones que realiza, lo cual es positivo, pero habría que determinar si, más allá de conocer, efectivamente lo evidencian en su trabajo diario.

4. ¿Considera Ud. que los niveles jerárquicos que existen actualmente en la organización son?

Tabla N.- 8

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | ADECUADOS | 37 | 61,7 | 61,7 | 61,7 |
| | INADECUADOS | 23 | 38,3 | 38,3 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 8



¿CONSIDERA UD. QUE LOS NIVELES JERÁRQUICOS QUE EXISTEN ACTUALMENTE EN LA ORGANIZACIÓN SON?

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% de las personas encuestadas el 61.7% estima que los niveles jerárquicos que existen en la organización son adecuados; pero, el 38.3% indica que los niveles jerárquicos existentes en la empresa son inadecuados.

Si un porcentaje representativo, superior al 38.3% dice no estar de acuerdo con los niveles jerárquicos establecidos, es un aspecto a tener en cuenta, porque si no se realiza un cambio, es probable que en el corto plazo, el porcentaje se incremente.

5. ¿Cómo califica Ud. el ámbito de coordinación y responsabilidad por parte de la gerencia?

Tabla N.- 9

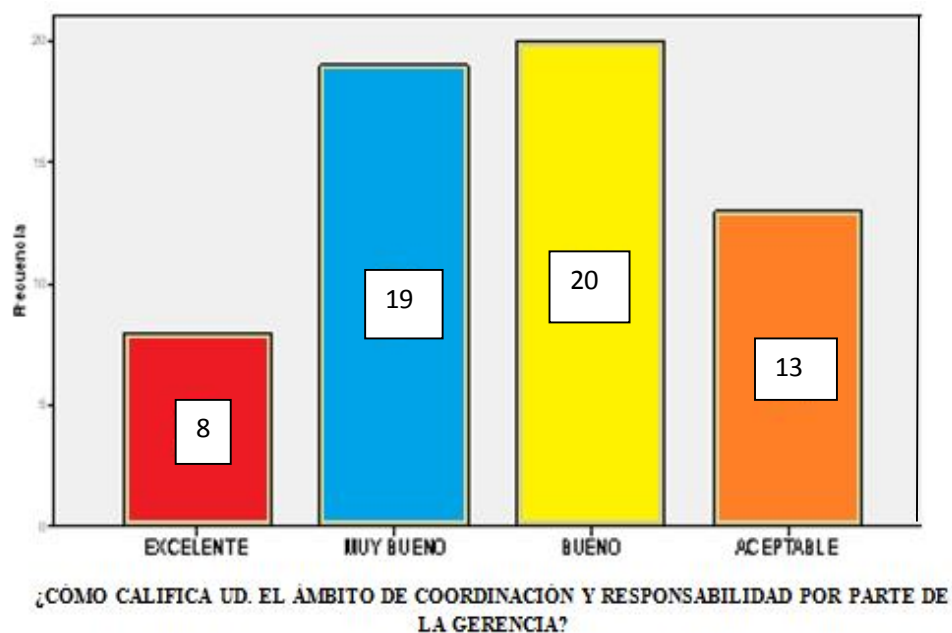
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | EXCELENTE | 8 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | MUY BUENO | 19 | 31,7 | 31,7 | 45,0 |
| | BUENO | 20 | 33,3 | 33,3 | 78,3 |
| | ACEPTABLE | 13 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 9



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del total de encuestas realizadas el 13.3% dice que el ámbito de coordinación y responsabilidad que le corresponde a la gerencia es excelente; el 31.7% indica que es muy bueno; el 33.3% expresa que es bueno; y, el 21.7% lo califica como aceptable.

Si se suman los criterios, excelente, muy bueno y bueno, puede observarse que el conjunto representa el 78.3% del total, lo que significa que el personal están consciente que en GAMO'S hay coordinación y responsabilidad por parte de Gerencia General.

6. ¿Cómo califica su desempeño laboral en la empresa?

Tabla N.- 10

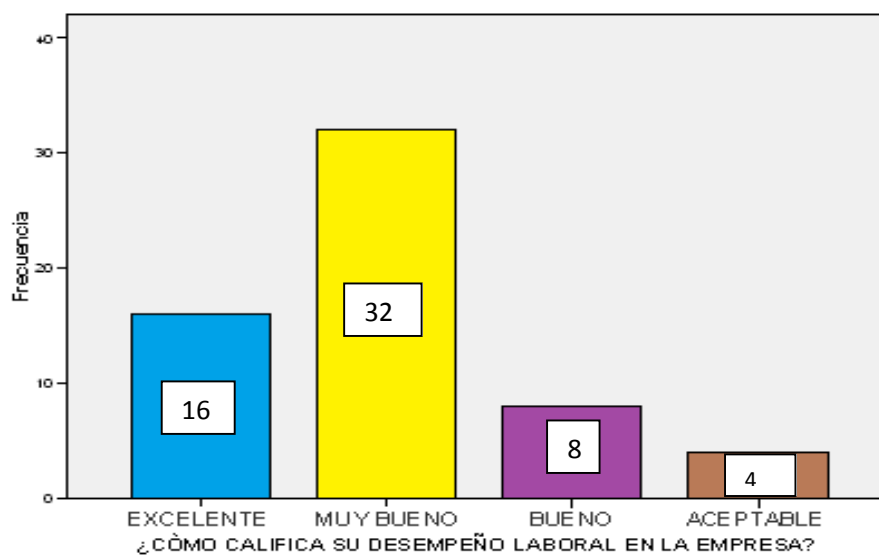
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | EXCELENTE | 16 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | MUY BUENO | 32 | 53,3 | 53,3 | 80,0 |
| | BUENO | 8 | 13,3 | 13,3 | 93,3 |
| | ACEPTABLE | 4 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 10



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% del personal encuestado el 26.7% considera que el desempeño laboral en la empresa es excelente; el 53.3% indica que es muy bueno; el 13.3% lo califica como bueno; y, el 6.7% dice que es aceptable.

Hay un 20% del personal que considera que su desempeño es entre aceptable y bueno, lo que en su opinión es una expresión sincera, que va en la línea de lo que se ha observado en la empresa y guarda relación con un porcentaje igual que dijo no conocer las funciones del puesto. El 80% parece ser que sobrevalora su desempeño.

7. ¿Cree Ud. que el desempeño laboral mejoraría con la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano?

Tabla N.- 11

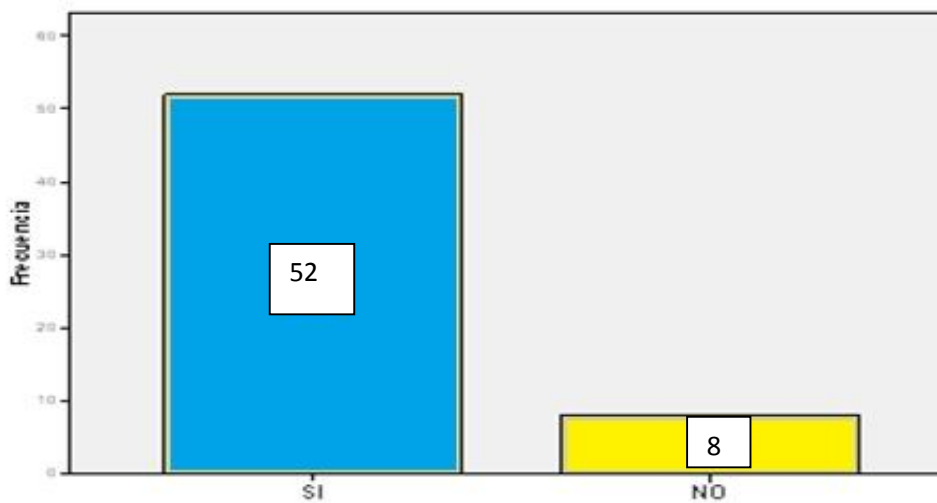
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SI | 52 | 86,7 | 86,7 | 86,7 |
| | NO | 8 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 11



¿CREE UD. QUE EL DESEMPEÑO LABORAL MEJORARÍA CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO?

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del porcentaje de la encuesta realizada, el 86.7% expresa que el desempeño laboral en la empresa mejoraría con la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano; mientras que, el 13.3% asegura que no mejoraría el desempeño laboral con dicha implementación.

El 86.7% del personal encuestado, que representa un porcentaje mayoritario, afirma que el desempeño laboral de la empresa GAMO'S mejoraría con la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano, porque se daría mayor atención a temas vitales como: Reclutamiento y Selección de personal, Clasificación y Valoración de Puestos, Seguridad e Higiene ocupacional, Entrenamiento, Relaciones Laborales, etc.

8. ¿Durante el tiempo de permanencia en la empresa, Ud. ha sido entrenado?

Tabla N.- 12

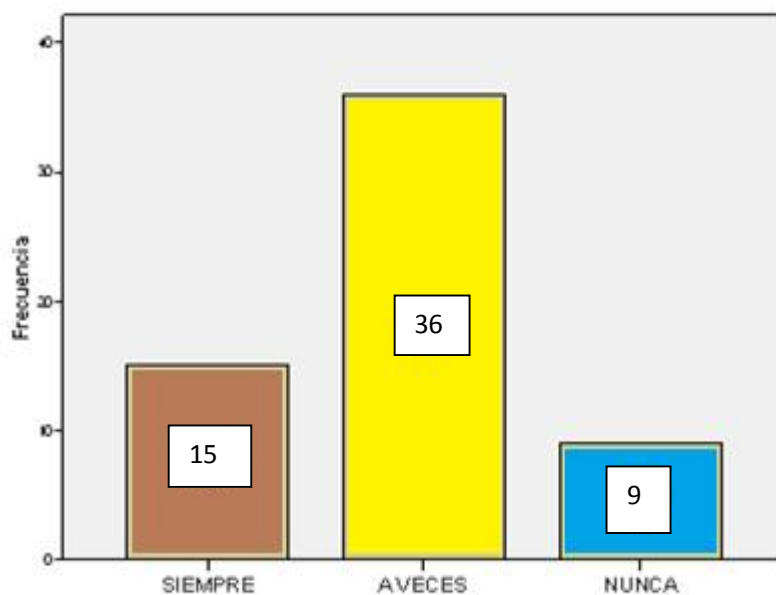
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | SIEMPRE | 15 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | A VECES | 36 | 60,0 | 60,0 | 85,0 |
| | NUNCA | 9 | 15,0 | 15,0 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 12



¿DURANTE EL TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA, UD. HA SIDO ENTRENADO?

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del porcentaje total de encuestados, el 25% manifiesta que durante el tiempo de permanencia en la empresa siempre ha sido entrenado; el 60% manifiesta que a veces ha sido entrenado; y, el 15% afirma que nunca ha sido entrenado.

Si, el 15% dice nunca haber recibido entrenamiento y el 60% a veces, significa que hace falta reforzar esta importante función de la gestión de Talento Humano, particularmente para el sector operativo, que es donde se encuentra la cadena de valor del negocio, en cuya virtud debe merecer prioritaria atención.

9. ¿Considera Ud. que la empresa utiliza adecuadamente las potencialidades de su personal?

Tabla N.- 13

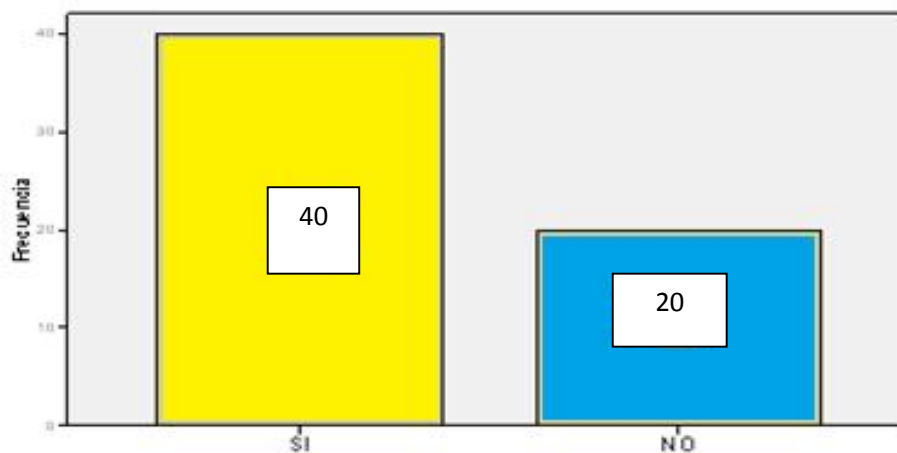
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 40 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| NO | 20 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 13



¿CONSIDERA UD. QUE LA EMPRESA UTILIZA ADECUADAMENTE LAS POTENCIALIDADES DE SU PERSONAL?

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% de encuestados, el 66.7% afirma que la empresa si ha utilizado adecuadamente las potencialidades del personal; en tanto que, el 33.3% dice que la empresa no utiliza adecuadamente las potencialidades del personal.

Una tercera parte del personal encuestado, manifiesta que en GAMOS' no se utiliza adecuadamente su potencial, razón más que suficiente para apalancar los procesos de entrenamiento. Se puede observar que la respuesta guarda relación con la pregunta anterior.

10. ¿La empresa cuenta con políticas para un mejor desempeño laboral?

Tabla N.- 14

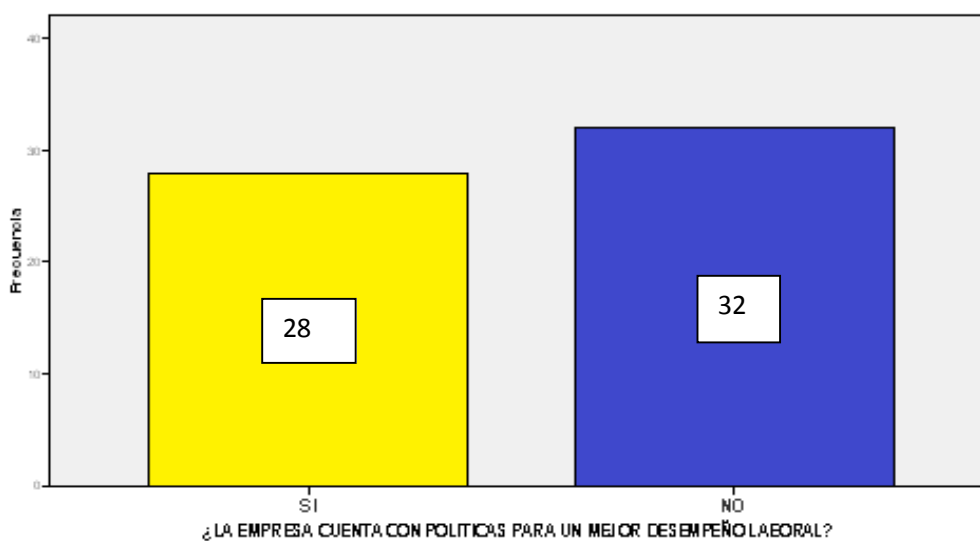
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 28 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| NO | 32 | 53,3 | 53,3 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 14



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del porcentaje total de las encuestas realizadas, el 46.7% indica que la empresa si cuenta con políticas para un mejor desempeño laboral; sin embargo, 53.3% responde que la empresa no cuenta con políticas para alcanzar un mejor desempeño laboral.

Más de la mitad del personal; esto es, el 53.3% confirma la no presencia de políticas que permitan el mejor desempeño laboral, aspecto que sería superado favorablemente con la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

11. ¿La empresa ha implementado algún sistema de incentivos para el personal?

Tabla N.- 15

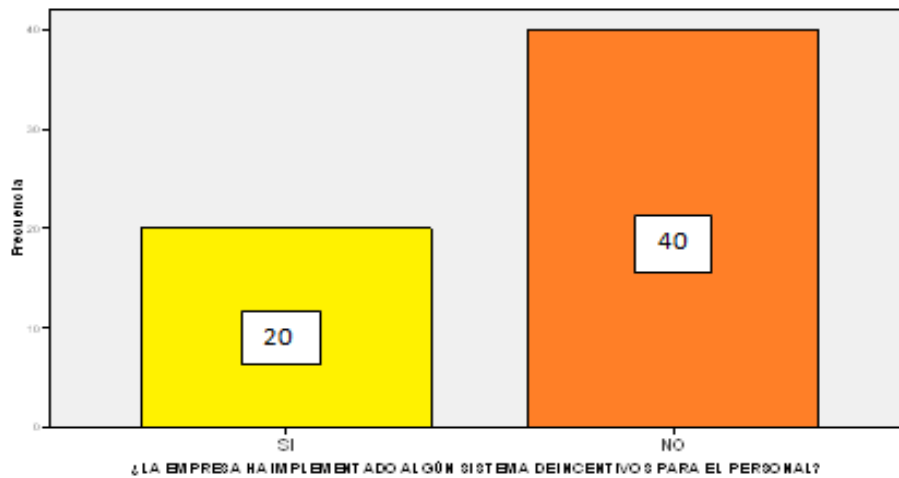
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 20 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| NO | 40 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico N.- 15



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Análisis e Interpretación.

Del 100% del personal encuestado, el 33.3% afirma que si se ha implementado un sistema de incentivos para el personal; no obstante, el 66.7% del personal indica que no se ha implementado ningún sistema de incentivos

El 66.7% del personal encuestado, manifiesta que no se ha implementado ningún sistema de incentivos para el personal, lo cual como todos conocemos es un serio obstáculo para lograr adhesión y compromiso de la gente. En contrapartida el 33.3% dice si recibir incentivos. Posiblemente los incentivos existen para los puestos de alta dirección y supervisión, pero no para los operativos que son mayoría, asunto que debería revisarse.

12. ¿Si Ud. fuera cliente de GAMO'S que calificación le asignaría a esta empresa?

Tabla N.- 16

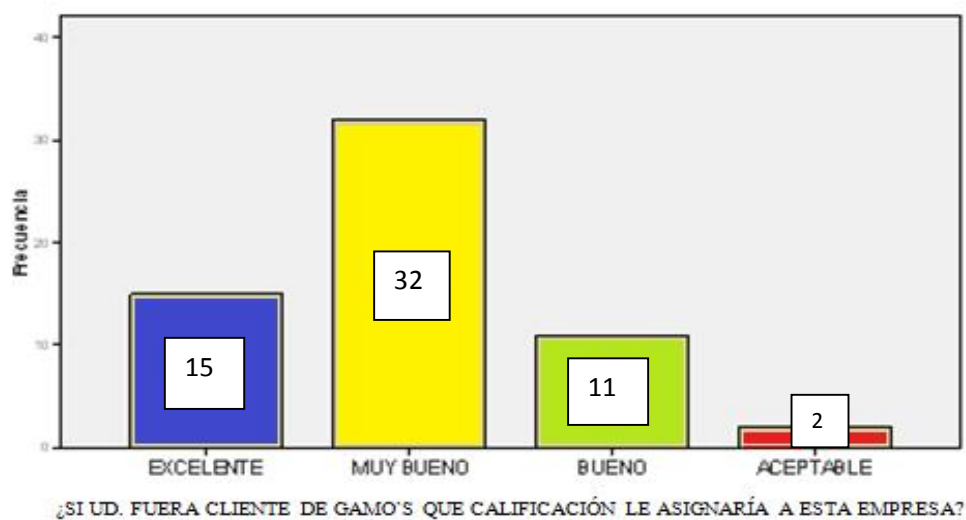
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | EXCELENTE | 15 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | MUY BUENO | 32 | 53,3 | 53,3 | 78,3 |
| | BUENO | 11 | 18,3 | 18,3 | 96,7 |
| | ACEPTABLE | 2 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/126

Gráfico N.- 16



Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/126

Análisis e Interpretación.

Del 100% de persona encuestadas, el 25% indica que le asignaría una calificación de excelente en calidad de cliente; el 53.3% expresa que calificaría a la empresa como de prestar un servicio muy bueno; el 18.3% lo califica como bueno; y, el 3.3% le da la calificación de aceptable.

Temporalmente, el personal ubicado en el papel de cliente valora como excelente y muy bueno, 78.3% el servicio que viene prestando GAMO'S a favor de su clientela. Esto demuestra que hay interés del personal por mantener el prestigio alcanzado por la empresa.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para este propósito se ha tomado en consideración encuesta dirigida al personal interno de la empresa substancialmente con dos preguntas básicas:

1. ¿Considera Ud. que la actividad empresarial se desempeña con eficacia?

Tabla N.- 17

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 22 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| NO | 38 | 63,3 | 63,3 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

2. ¿Cree Ud. que añadir el Departamento de Talento Humano a la estructura orgánica funcional de la empresa, mejorará el desempeño laboral?

Tabla N.- 18

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos SI | 53 | 88,3 | 88,3 | 88,3 |
| NO | 7 | 11,7 | 11,7 | 100,0 |
| Total | 60 | 100,0 | 100,0 | |

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

4.3.1. Modelo Lógico

Ho = El diseño de una estructura orgánica funcional, NO mejorará el desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

H1 = El diseño de una estructura orgánica funcional, SI mejorará el desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

Nivel de Significancia

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \frac{\sum(O - E)^2}{E}$$

E

En donde:

χ^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O =Frecuencia observada.

E =Frecuencia esperada.

Nivel de Significancia y Regla de Decisión.

Grado de Libertad.

f = fila

c= columna

$GL = (f-1) (c-1)$

$GL = (2-1) (2-1)$

$GL = 1$

Grado de significancia

$\alpha = 0.05$

Tabla N. 19 FRECUENCIA OBSERVADA

| POBLACION | ALTERNATIVAS | | TOTAL |
|----------------------------------|--------------|-----------|------------|
| | SI | NO | |
| DESEMPEÑA CON EFICACIA | 22 | 38 | 60 |
| ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL | 53 | 7 | 60 |
| TOTAL | 75 | 45 | 120 |

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Tabla N.-20 FRECUENCIA ESPERADA

| POBLACION | ALTERNATIVAS | |
|-------------------|--------------|------|
| | SI | NO |
| CLIENTES INTERNOS | 37,5 | 22,5 |
| CLIENTES EXTERNOS | 37,5 | 22,5 |

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Tabla N.-21

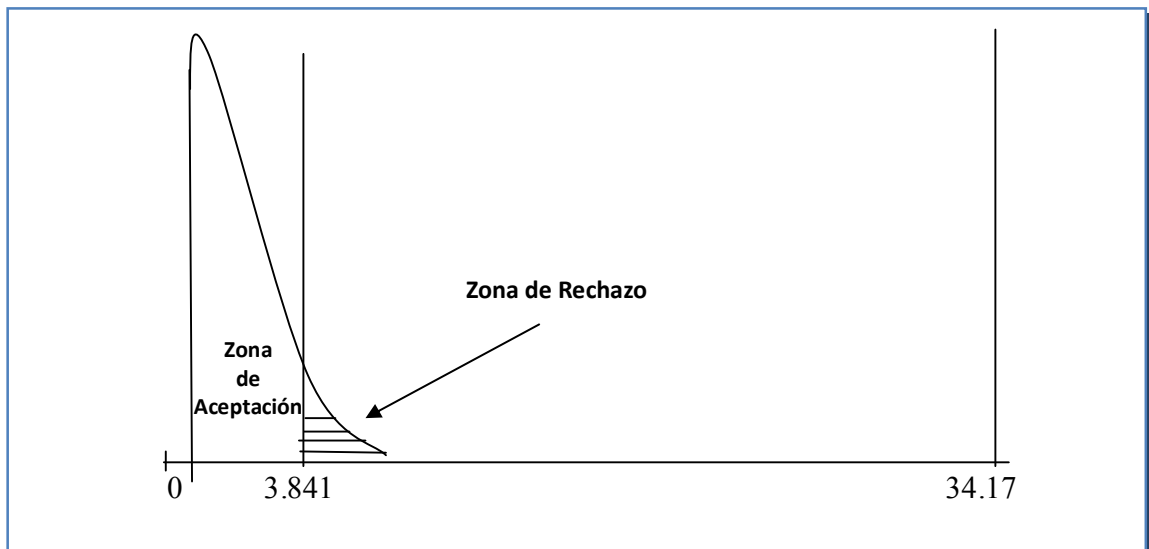
| $\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$ | O | E | O - E | (O - E) ² | $\frac{(O - E)^2}{E}$ |
|-------------------------------------|-----------------------------|------|-------|----------------------|-----------------------|
| | DESEMPEÑO CON EFICACIA / SI | 22 | 37,5 | -15,5 | 240,25 |
| ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL / NO | 38 | 22,5 | 15,5 | 240,25 | 10,68 |
| DESEMPEÑO CON EFICACIA / SI | 53 | 37,5 | 15,5 | 240,25 | 6,41 |
| ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL / NO | 7 | 22,5 | -15,5 | 240,25 | 10,68 |
| | | | | $\chi^2 =$ | 34,17 |

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Gráfico 17

Ji Cuadrada



Fuente: Encuesta clientes internos

Elaborado por: Luis Cuyachamin

Fecha: 2011/05/26

Conclusión

El valor de $X^2_t = 3.841 < X^2_c = 34.17$, por tanto es aceptada la hipótesis alterna. El diseño de una Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano, SI mejorará el desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El estudio realizado en la Empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

- La empresa de calzado GAMO'S trabaja con una inadecuada organización empresarial, ya que carece de los organigramas tales como: estructural, funcional y posicional que apoye la gestión empresarial.
- La inexistencia de la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano en la empresa de calzado GAMO'S no permite aprovechar las capacidades y el potencial del personal, por ende se desperdicia el capital intelectual, la misma que desarrolla un papel muy importante dentro de la actividad empresarial.
- Ante la inadecuada organización de la empresa de calzado GAMO'S, la Gerencia General está encargada de planear, organizar, desarrollar y coordinar las actividades empresariales lo cual le ha permitido mantenerse en el mercado, con buen nivel de participación y aceptación, así como también promover el buen desempeño laboral del personal.
- Los trabajadores de la empresa GAMO'S consideran que si es necesario e importante crear e incorporar el departamento de Talento Humano a fin de que se mejore el desempeño laboral y también permita que la actividad empresarial se desarrolle con eficacia.
- La carencia de políticas que regule el desempeño laboral de la empresa de calzado GAMO'S no permiten la aplicación eficiente de subsistemas de la Gestión de Talento Humano, por lo que se dificulta la aplicación de funciones importantes que debe realizar toda empresa como son: reclutamiento y selección de personal, clasificación y valoración del puesto, Evaluación del Desempeño, Remuneraciones, Relaciones Laborales, Entrenamiento, Seguridad e Higiene en el Trabajo.

5.2 Recomendaciones:

Luego de los resultados obtenidos mediante la investigación se propone las siguientes recomendaciones:

- Es necesario revisar el organigrama estructural de la empresa GAMO'S, e implementar los organigramas funcional y posicional para dinamizar el ejercicio de la autoridad, definir los ámbitos de la responsabilidad, señalar las funciones de cada departamento y determinar con precisión al colectivo laboral distribuido por puestos y departamentos.
- La creación del Departamento de Gestión de Talento Humano va permitir a la empresa GAMO'S aprovechar de mejor manera las capacidades y el potencial del personal, permitiendo un mejor desempeño laboral y organizacional.
- La Gerencia General de la Empresa de Calzado GAMO'S debe tomar conciencia de la verdadera importancia de incorporar a la estructura orgánica funcional el Departamento de Gestión de Talento Humano, como ente especializado, encargado del mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos disponibles.
- Definir las funciones de cada subsistema que corresponden al Departamento de Gestión de Talento Humano, para direccionar efectivamente las actividades de los trabajadores, que redunde en un mejor desempeño y consecuentemente en una mejor performance empresarial.
- Implantar políticas de Talento Humano, para atraer, desarrollar y retener el talento humano que la empresa necesita para desarrollar su gestión, ser competitiva,

alcanzar promesa de valor y lograr el Desarrollo Integral Compartido: Hombre – Organización, estableciendo el compromiso recíproco entre cada uno de sus trabajadores de crear un ambiente laboral que propicie el desarrollo armónico del personal en los aspectos: humano, laboral y social.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título

Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano para la Empresa de Calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

Institución Ejecutora:

Empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

Beneficiarios: Clientes internos: Administrativos y Operativos.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato.

Tiempo Estimado para la Ejecución: Inicio: Junio 2011 Fin: Septiembre 2011

Equipo Técnico Responsable:

Tutor: Milton Molina Granja.

Gerente: Ing. Miguel Gutiérrez.

Investigador: Luis Cuyachamin.

Costo: \$ 4550 USA Aproximadamente

6.2. ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA

La empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato, no tiene en su estructura, un Departamento que se encargue de la Gestión de Talento Humano, omisión que se ha constituido en obstáculo que le impide aprovechar a plenitud, la capacidad integral de los trabajadores de esta organización; toda vez que, los procesos sistémicos que son competencia de este órgano administrativo, son operados de manera empírica.

En el desarrollo del estudio, se ha demostrado que la empresa genera una cantidad apreciable de recursos económicos, pues, anualmente vende \$ 8'000.000 USA, lo que le convierte en una mediana empresa que debe apoyarse en el Departamento de Talento Humano para gestionar técnica y efectivamente su colectivo laboral integrado por 150 trabajadores, de distinta formación y profesión que conforman su plantilla.

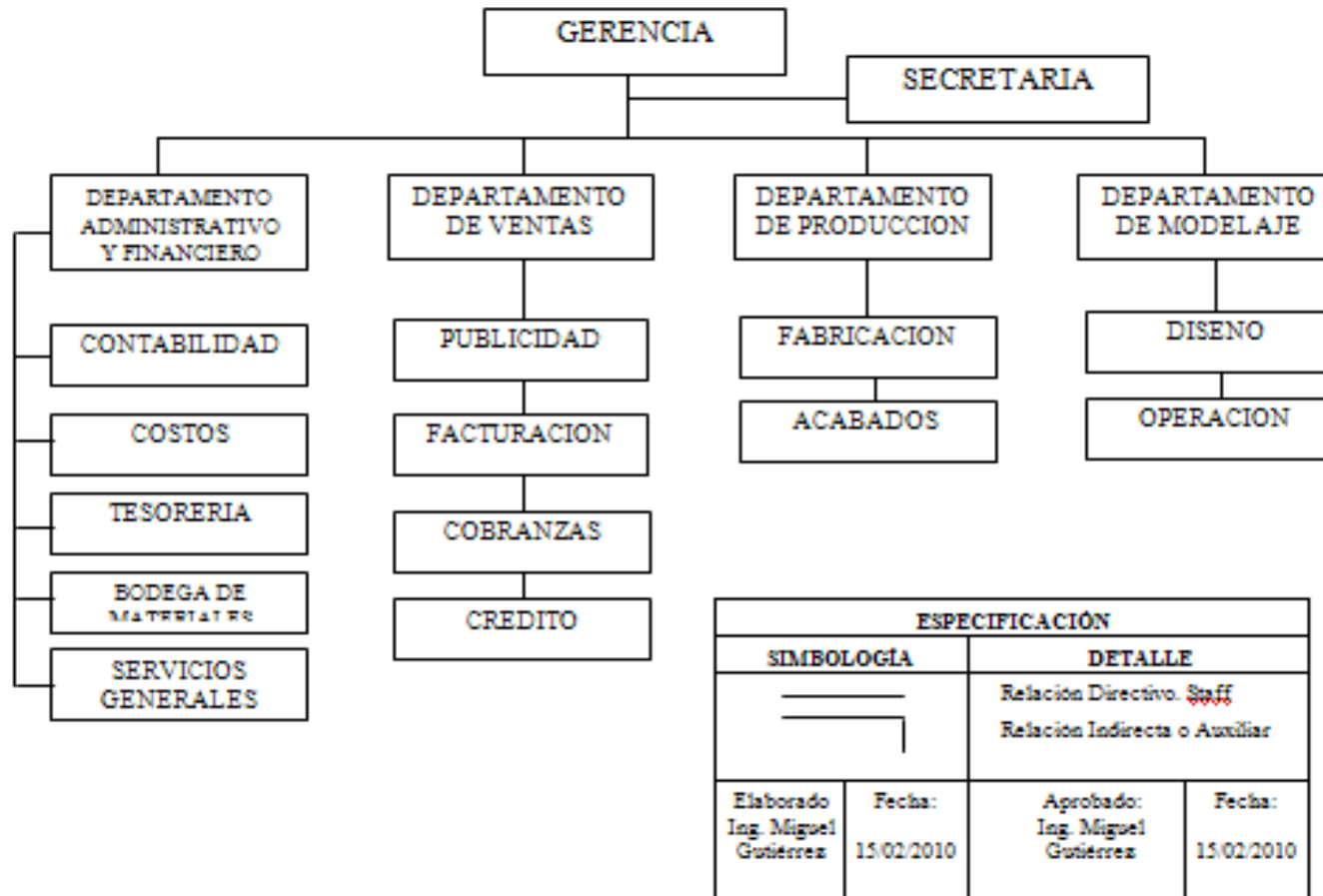
GAMO'S, fabrica calzado para: damas, caballeros y niños, utilizando materia prima de excelente calidad importados de Italia y Brasil, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado nacional, gracias a la acogida favorable de sus clientes.

Por lo dicho, Calzado GAMO'S precisa con urgencia crear y estructurar el Departamento de Gestión de Talento Humano para que racionalice el sistema integral del manejo de Talento Humano con sus respectivos subsistemas, a fin de que los procesos de trabajo sean operados y controlados mediante la aplicación de políticas, lineamientos y estrategias que la ciencia y arte de gestionar personas permite, como mecanismo idóneo para apalancar la gestión empresarial y fortalecerla, en beneficio propio, de su colectivo laboral y su amplia clientela.



Gráfico 18 Organigrama Estructural de la Empresa GAMO'S

(SITUACIÓN ACTUAL) 2011



| ESPECIFICACIÓN | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| SIMBOLOGÍA | | DETALLE | |
| | | Relación Directivo-Staff | |
| | | Relación Indirecta o Auxiliar | |
| Elaborado Ing. Miguel Gutiérrez | Fecha: 15/02/2010 | Aprobado: Ing. Miguel Gutiérrez | Fecha: 15/02/2010 |

Es preciso complementar esa estructura, ubicando sus niveles jerárquicos, que en opinión del autor, son:

1. Nivel Directivo

Gerencia

2. Nivel Auxiliar

Secretaria

3. Nivel de Operación

Departamento Administrativo- Financiero

Contabilidad

Costos

Tesorería

Bodega de Materiales

Compras

Servicios Generales

Departamento de Ventas

Publicidad

Facturación

Cobranzas

Crédito

Departamento de Producción

Fabricación

Acabados

Departamento de Modelaje

Diseño

Operación

Puede observarse nítidamente que en el organigrama, no se dispone del órgano o unidad que se encargue de la gestión humana, tan necesaria en cualquier organización, independientemente de su tipo, capacidad económica, desarrollo económico, número de personal, etc. Es la debilidad mencionada, que se busca solucionar.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Las inspecciones realizadas a la empresa GAMO'S determinan con meridiana claridad, la imperiosa necesidad de incorporar a la Estructura Orgánica, el Departamento de Gestión de Talento Humano, que de manera general se encargará del mejor aprovechamiento y capacidad del nada despreciable, número de colaboradores que integran la nómina (150), de manera más técnica y objetiva.

Este Departamento asumirá el manejo de los subsistemas de Recursos Humanos:

- ✓ Reclutamiento y Selección de Personal
- ✓ Clasificación y Valoración de Puestos
- ✓ Evaluación del Desempeño

- ✓ Remuneraciones
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Entrenamiento
- ✓ Seguridad e Higiene en el Trabajo

Hay el convencimiento pleno de que, la medida, contribuirá positivamente a corregir las debilidades observadas y comentadas.

Es pertinente señalar que en la actualidad, hay un incipiente y empírico manejo de los aspectos más elementales que atañen a la Administración de Recursos Humanos asumido por el Departamento Administrativo – Financieros y que se resume así:

- Elaboración de la Nómina
- Elaboración de las planillas de aportes al IESS
- Pagos de los fondos de Reserva
- Descuentos por préstamos hipotecarios
- Concesión de permisos
- Tramitación de vacaciones
- Elaboración de contratos

Todas las debilidades encontradas, justifican plenamente la creación del Departamento de Gestión de Talento Humano, en los términos que indican en la parte pertinente de ésta.

6.4 OBJETIVOS:

6.4.1. GENERAL

- Elaborar la estructura orgánica funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano utilizando mecanismos de operación, gestión y decisión para racionalizar y tecnificar el manejo del recurso humano de la empresa de calzado GAMO'S de la Ciudad de Ambato.

6.4.2. ESPECIFICOS

- Formular los organigramas estructural, funcional y posicional de la empresa GAMO'S como instrumentos de apoyo para mejorar la gestión empresarial.
- Fijar políticas para mejorar el rendimiento del Talento Humano de Calzado GAMO'S y aprovechar convenientemente su potencial.
- Establecer las funciones del Departamento de Talento Humano para definir las atribuciones de la unidad.
- Describir los subsistemas de la Gestión de Talento Humano aplicables a Calzado GAMO'S, de acuerdo a su necesidad actual.

6.5. Análisis de factibilidad

El estudio realizado demuestra que, es viable, implantar en la estructura orgánica existente, al Departamento de Gestión de Talento Humano, toda vez que la organización cuenta con recursos económicos, financieros, humanos y productivos adecuados. El propósito es que

su talento humano funcione de manera ordenada coherente y coordinada con lo que exige la racionalización y simplificación de procesos de trabajo, generando un buen ambiente laboral y preparando permanentemente al personal para alcanzar el desarrollo empresarial que la empresa GAMO'S precisa en orden captar una mayor participación en el mercado.

Socio Cultural:

Toda empresa para producir y ni se diga vender, requiere el concurso de gente idónea y eso se logra, solamente cuando en la organización global, hay un ente especializado y dedicado a potenciar la capacidad de su personal, para mejorar su desempeño, incrementando el rendimiento y personalizando la atención al cliente, condiciones indispensables para mantenerse en un mercado, donde la competencia acecha y presiona constantemente por una parte del mercado, que puede ser la de GAMO'S.

Si la empresa se afianza podrá retribuir mejor a su personal, posibilitando mejorar su capacidad de compra y mejorando su standard social que; concomitantemente, devendrá en un mejor nivel cultural, condiciones que el país requiere.

Organizacional:

La organización de una empresa representa la base estructural sobre la cual se determina el principio y el fin de su existencia. Toda organización debe crearse para satisfacer objetivos múltiples y coordinados que aseguren resultados de los cuales todos sus stake holders o grupos de interés se beneficien.

Sin duda, el Departamento de Talento Humano permitirá cumplir adecuadamente con todas las exigencias de carácter constitucional y legal que se impone y que se describe en cada una de los subsistemas de Recursos Humanos que se plantean, para luego aportar hacia la innovación y creatividad, elementos que sólo están presentes en los Recursos Humanos,

pues son ellos los que en definitiva manejan instalaciones, equipamientos, tecnologías, bodegas, dinero, etc.

Al implantar el Departamento de Gestión de Talento Humano en GAMO'S, complétase el esquema organizacional que, va a cambiar los conceptos de relacionamiento humano entre dirigentes y dirigidos, cuyos resultados se podrán valorar y medir en un tiempo prudencial.

Económico Financiero:

La empresa de calzado GAMO'S, cuenta con recursos económicos y financieros para crear el Departamento de Gestión de Talento Humano, lo que facilitará la contratación de personal especializado para el manejo del sistema y subsistemas de personal. Indudablemente, el cambio propuesto garantiza que con el apareamiento de esta nueva dependencia, los beneficios serán no únicamente económicos, toda vez que la racionalización del recurso humano permitirá mejorar los procesos y procedimientos de trabajo que incrementarán el margen o utilidad, del cual todos dependen.

Seguridad y Ambiente:

Una organización bien estructurada, está consciente de la responsabilidad social que le compete asumir para beneficiar a sus miembros, al entorno, y a la sociedad; y, el Departamento de Talento Humano, contribuirá a esta finalidad.

Adicionalmente, esta industria utiliza herramientas y equipos, que eventualmente pueden causar accidentes, siendo necesario identificar los riesgos para atenuar sus dañosos efectos en la salud y vida de los trabajadores.

Finalmente, como se utilizan elementos resultantes de procesos químicos, es necesario tener consciencia plena de un adecuado manejo de los desechos, para evitar la contaminación ambiental.

6.6. Fundamentación Científica- Técnica

El estudio realizado en concordancia con el paradigma crítico- propositivo, ha examinado detenidamente las Escuelas del Pensamiento Administrativo cuya filosofía humaniza el manejo de la producción, las relaciones humanas en el trabajo, los horarios de jornada diaria y el mejor tratamiento del personal, lo que dio origen a los principios de la administración científica que hoy en día se ponen de manifiesto una vez más, ligados a la operación sistematizada que si bien favorece a la producción, resta capacidad de empleo pero que ha valorado el trabajo que desarrolla.

Estos cambios trascendentales, crearon los principios administrativos que son inmutables en el tiempo y en el espacio; sin embargo, en su aplicación cotidiana son adecuantes y perfectibles, lo que hace que las organizaciones permanezcan también en su proyección y desarrollo de largo plazo.

Fueron las Escuelas de Recursos Humanos y de comportamiento social las que generaron el apareamiento de los órganos administrativos de manejo, control y atención del talento humano, que de manera definitiva trastocaron el trato inadecuado de los empleadores para crear mejores ambientes de trabajo, iluminados, espaciosos y útiles para la ejecución de los trabajos así como un mejor salario por la venta de su fuerza laboral.

La Administración de Recursos Humanos es una de las áreas que más afectan los cambios que ocurren en el mundo moderno. El siglo XX vio la aparición de tres áreas distintas. La era de la industrialización clásica, de relativa estabilidad, trajo el modelo jerárquico,

funcional y departamentalizado de estructura organizacional; fue la época de las relaciones industriales. La era de la industrialización neoclásica, de relativo cambio y transformación, trajo el modelo orgánico funcional, en el cual prevalecen los equipos multifuncionales de trabajo; es la época de la gestión del talento humano o de la administración con las personas. En el mundo actual las preocupaciones de los ejecutivos de las organizaciones se dirigen a la globalización, las personas, el cliente, los productos/ servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Los cambios y las transformaciones en el área de los Recursos Humanos son intensos, y predominan la importancia del capital humano e intelectual.

Gestión del Talento Humano

En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de Recurso Humano se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren de terceros por medio de subcontratación (outsourcing).

Los equipos de Gestión de Talento Humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos quienes a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas.

En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para Administración de Recursos Humanos, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características.

Dentro del contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora asumen nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deben aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo.

- 1) Los investigadores sugieren que la organización. Adopta el valor del poder: los administradores deben administrar.
- 2) El elitismo. La administración con éxito cree en la importancia vital de tener a los mejores candidatos en los puestos administrativos y en el desarrollo continuo de sus competencias. Adopta el valor del elitismo: los buenos deben estar en la cima.
- 3) Las recompensas. La administración con éxito lo identifica y recompensa. Adopta el valor de la recompensa: el desempeño excelente debe ser recompensado.

- 4) La eficacia. La administración con éxito enfoca los recursos en las actividades que dan resultado. Adopta el valor de la eficacia: hacer las cosas correctas.
- 5) La eficiencia. La administración con éxito busca los mejores medios para hacer las cosas y se enorgullece de hacerlo. Adopta el valor de eficiencia: hacer las cosas correctamente.
- 6) La economía. Cada actividad cuesta dinero y alguien lo debe pagar. La administración con éxito adopta el valor de la economía: nada es gratis. La comida nunca es gratis.
- 7) La imparcialidad. La administración con éxito considera que las percepciones y los sentimientos de las personas son importantes. Adopta el valor de la imparcialidad y la equidad: quien cuida y vence.
- 8) El espíritu de equipo. La administración con éxito se asegura de estar fundada en un trabajo eficaz de equipo. Adopta el valor del espíritu de equipo: trabajar juntos.
- 9) Ley y orden. La administración con éxito se deriva de un buen sistema de leyes y reglas adecuadas. Adopta el valor de la ley y el orden: la justicia debe prevalecer.
- 10) La defensa. La administración con éxito analiza las amenazas externas para formular una defensa sólida. Adopta el valor de la defensa: el conocimiento debilita al enemigo.
- 11) La competitividad. La administración con éxito pone atención a todos los pasos necesarios para ser competitiva. Conoce el mundo de los negocios y trata de sobrevivir en él de la mejor manera posible. Adopta el valor de la competitividad: el mejor sobrevive.

12) La oportunidad. Las oportunidades se deben analizar en forma expedita, aun cuando impliquen riesgos. La administración con éxito siempre es oportuna. Adopta el valor de la oportunidad: el que arriesga gana.

Organización del Departamento de Talento Humano

A partir de lo que se ha dicho hasta el momento, es evidente que para que el Departamento de Gestión de Talento Humano sea eficiente, debe no sólo comprometerse con la organización, sino también disponer de una estructura adecuada. Si bien no existen reglas fijas respecto a su diseño, sí pueden señalarse algunos criterios para guiar su estructuración.

Para la gestión de los recursos humanos en la organización, debiera quedar claro que, la orientación que debe adoptar el Departamento de Talento Humano de cualquier organización debe ser proactiva. Esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser los primeros en planear acciones que permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades antes que nuestros competidores. Pero para poder desempeñar ese importante papel es necesario:

- ✓ Tener integrada la dirección de recursos humanos en la gestión general de la organización, participando en las decisiones, cualquiera que sea el nivel de las mismas
- ✓ Aplicar unas políticas de Gestión de Talento Humano para el conjunto de la organización.
- ✓ Que el Departamento de Talento Humano tenga el poder y la autoridad suficientes como para que garantice la aplicación de sus políticas sin discriminación y de acuerdo a la legalidad.

Los tres puntos señalados son los que a priori deben determinar la estructura del Departamento de Gestión de Talento Humano. No obstante, como ya se ha señalado, el peso del Departamento de Gestión de Talento Humano estará fuertemente condicionado también por la percepción y valor que la alta dirección otorga a las actividades de recursos humanos. Un reflejo de la importancia dada al departamento será el de su estatus dentro de la organización.

Para desarrollar plenamente los diferentes papeles que debe asumir el Departamento de Gestión de Talento Humano, su máximo responsable debe estar en la cúspide de la jerarquía de la organización. De hecho, los estudios ponen de manifiesto que, en las grandes compañías, los departamentos de recursos humanos dependen directamente de la alta dirección.

El estar en lo más alto permite al gerente del Departamento de Gestión de Talento Humano diseñar políticas de Recursos Humanos que afecten al conjunto de la organización, integrándolas en la gestión global de la empresa y disponiendo del poder necesario para aplicarlas. Cuando la Gestión de recursos humanos tiene este protagonismo, es muy probable que lleve a cabo actividades tanto operativas como de gestión y estratégicas. Además de estas consideraciones, es imprescindible dotar al departamento de recursos humanos del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las siguientes funciones que le son propias.

Objetivos y funciones del Departamento de Gestión de Talento Humano

La Administración de Recursos Humanos consiste en captar, mantener trabajando y dando al máximo de sí al personal de la organización, con una actitud positiva y favorable. La finalidad es proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente. Para lograr esto es necesario conocer la manera en que los organismos sociales obtienen, desarrollan, utilizan y

evalúan los tipos y las cantidades correctas de personal, lo cual sólo se puede lograr mediante el estudio de la administración de personal.

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura orgánica funcional; por consiguiente, se debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica, incluir mecanismos de operación; y, proceso decisorio.

Desempeño de la Organización

Las estrategias de la organización influyen en su comportamiento de varias maneras.

1. *Las decisiones estratégicas determinan las tareas de la organización.* Las decisiones estratégicas determinan los objetivos, la asignación de recursos y las tareas críticas de la organización, así como sus productos, servicios y mercados. La estrategia sirve para identificar aquello que es crítico para la organización.
2. *Las decisiones estratégicas influyen en el diseño organizacional.* En realidad, el diseño organizacional sirve de estrategia, lo que significa que el diseño depende de la estrategia y se ajusta a ella. Los cambios estratégicos implican cambios en la estructura organizacional.
3. *Las decisiones estratégicas influyen en las relaciones de poder en la organización y son influidas por ellas.* La estrategia organizacional está vinculada con las relaciones de poder, la política y los conflictos entre personas y grupos de organización.
4. *La eficacia de la organización está determinada por las decisiones sobre la estrategia y diseño organizacional.* Las decisiones individuales, grupales o sistémicas son interdependientes y se combinan para determinar la eficacia de una organización.

6.7. Metodología –Modelo Operativo

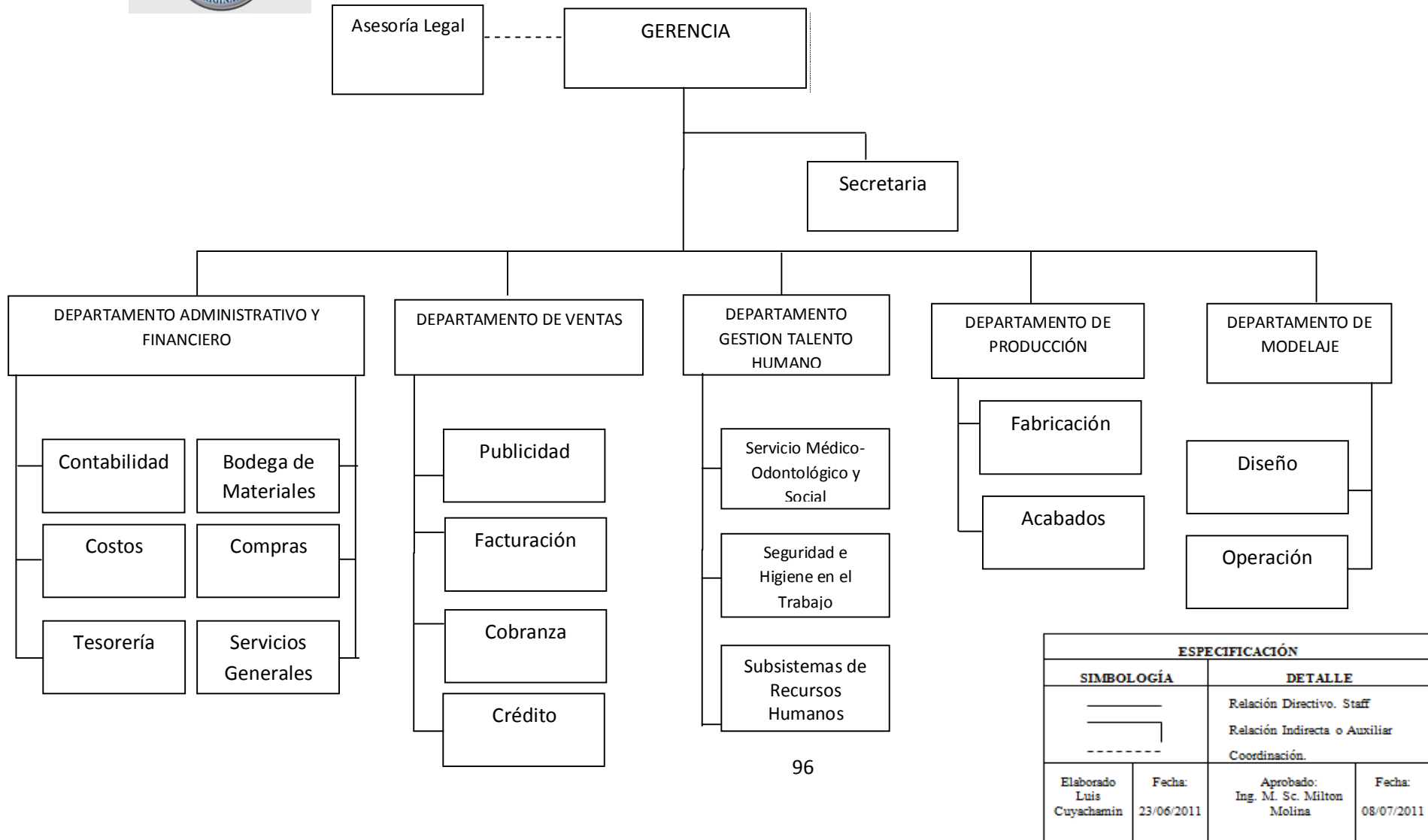
Luego de haber analizado la situación actual de la empresa GAMO'S, se recomienda implementar la nueva estructura orgánica que estaría integrada de la siguiente manera:

Partiendo de lo expuesto, para comenzar, se propone incorporar el Departamento de Talento Humano a la Estructura de GAMO'S, así:



6.7.1 Gráfico N. 19 Organigrama Estructural de la Empresa GAMO'S

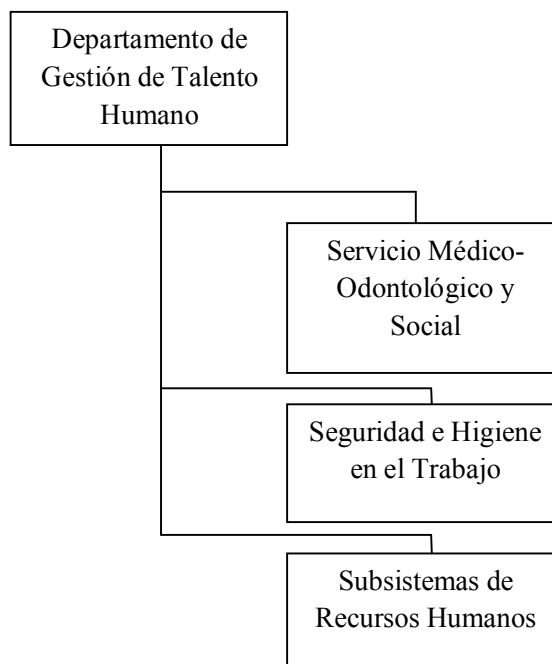
(Situación Propuesta) 2011



| ESPECIFICACIÓN | | | |
|--------------------------------|----------------------|---|----------------------|
| SIMBOLOGÍA | | DETALLE | |
| ——— | | Relación Directivo. Staff | |
| ——— | | Relación Indirecta o Auxiliar | |
| - - - - - | | Coordinación. | |
| Elaborado Luis Cuychamin | Fecha: 23/06/2011 | Aprobado: Ing. M. Sc. Milton Molina | Fecha: 08/07/2011 |

Cumplida la incorporación, conviene ilustrar la estructura sugerida para el Departamento de Gestión de Talento Humano, como se aprecia en el siguiente gráfico.

6.7.2 Gráfico N. 20 Organigrama Estructural del Departamento de Gestión de Talento Humano (Situación Propuesta) 2011



| ESPECIFICACIÓN | | | |
|---------------------------------|----------------------|---|----------------------|
| SIMBOLOGÍA | | DETALLE | |
| | | Relación Directivo. Staff | |
| | | Relación Indirecta o Auxiliar | |
| | | Coordinación. | |
| Elaborado Luis Cuyachamin | Fecha: 23/06/2011 | Aprobado: Ing. M. Sc. Milton Molina | Fecha: 08/07/2011 |

La propuesta del presente estudio presenta la nueva estructuración de la empresa GAMO'S que estaría constituida de los siguientes niveles jerárquicos

1. Nivel Directivo

El nivel Directivo constituye el grado jerárquico más alto de la autoridad administrativa. Su función es la de representar y dirigir la empresa interna y externamente y tomar decisiones adecuadas para la buena marcha de la organización. Este nivel está compuesto por:

Gerencia

2. Nivel Asesor

El nivel asesor le corresponde prestar asistencia técnica a los niveles directivo y operativo en cuestiones de planeación, programación y proyección de las actividades, en cuanto a organización administrativa. Este nivel está compuesto por:

Asesoría Legal

❖ Departamento de Gestión de Talento Humano:

Servicio Médico- Odontológico y Social

Seguridad e Higiene en el Trabajo

Subsistemas de Recursos Humanos

3. Nivel Auxiliar

Este nivel es el responsable de la ejecución de mecanismos de operación que sirven para dinamizar el aparato administrativo. Su función es colaborar con las demás dependencias

de la empresa para contribuir en alcanzar los objetivos de la empresa. Este nivel está compuesto por:

Secretaria

4. Nivel de Operación

El nivel operativo, es responsable de la ejecución de planes, programas y proyectos encaminados a dar cumplimiento con los objetivos de la empresa. Este nivel esta integrado por:

Departamento Administrativo – Financiero:

Contabilidad

Costos

Tesorería

Bodega de Materiales

Compras

Servicios Generales

Departamento de Ventas:

Publicidad

Facturación

Cobranzas

Crédito

Departamento de Producción:

Fabricación

Acabados

Departamento de Modelaje:

Diseño

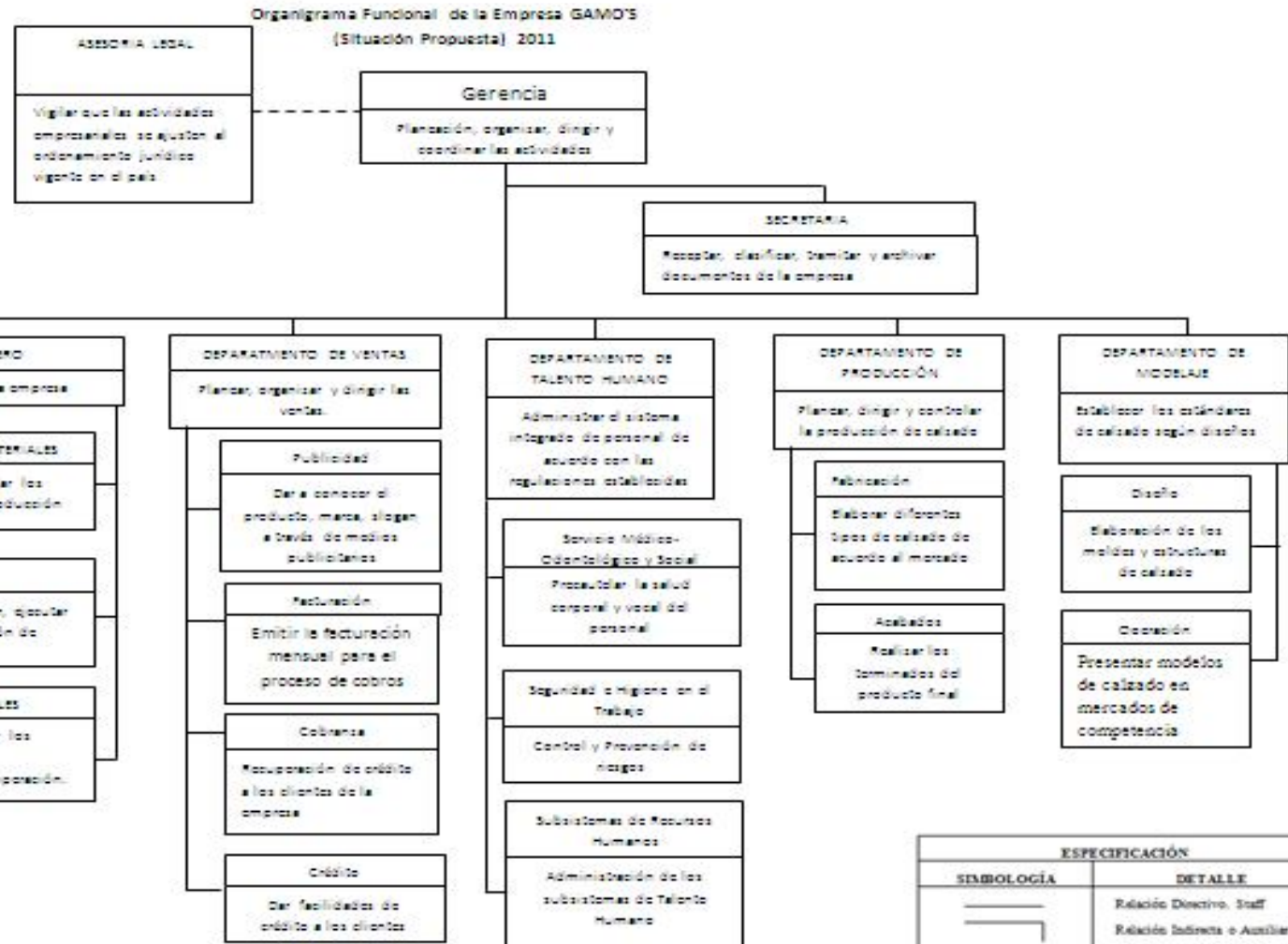
Operación

Se propone a continuación, el organigrama funcional, como útil herramienta de acoplar estructura y funcionalización.

Del mismo modo, se complementa lo anterior, con el organigrama de posición o de personal, con el propósito de visualizar objetivamente los cargos vigentes en la empresa, desagregados, en cada Departamento, así:

6.7.2.1

Gráfico N. 21

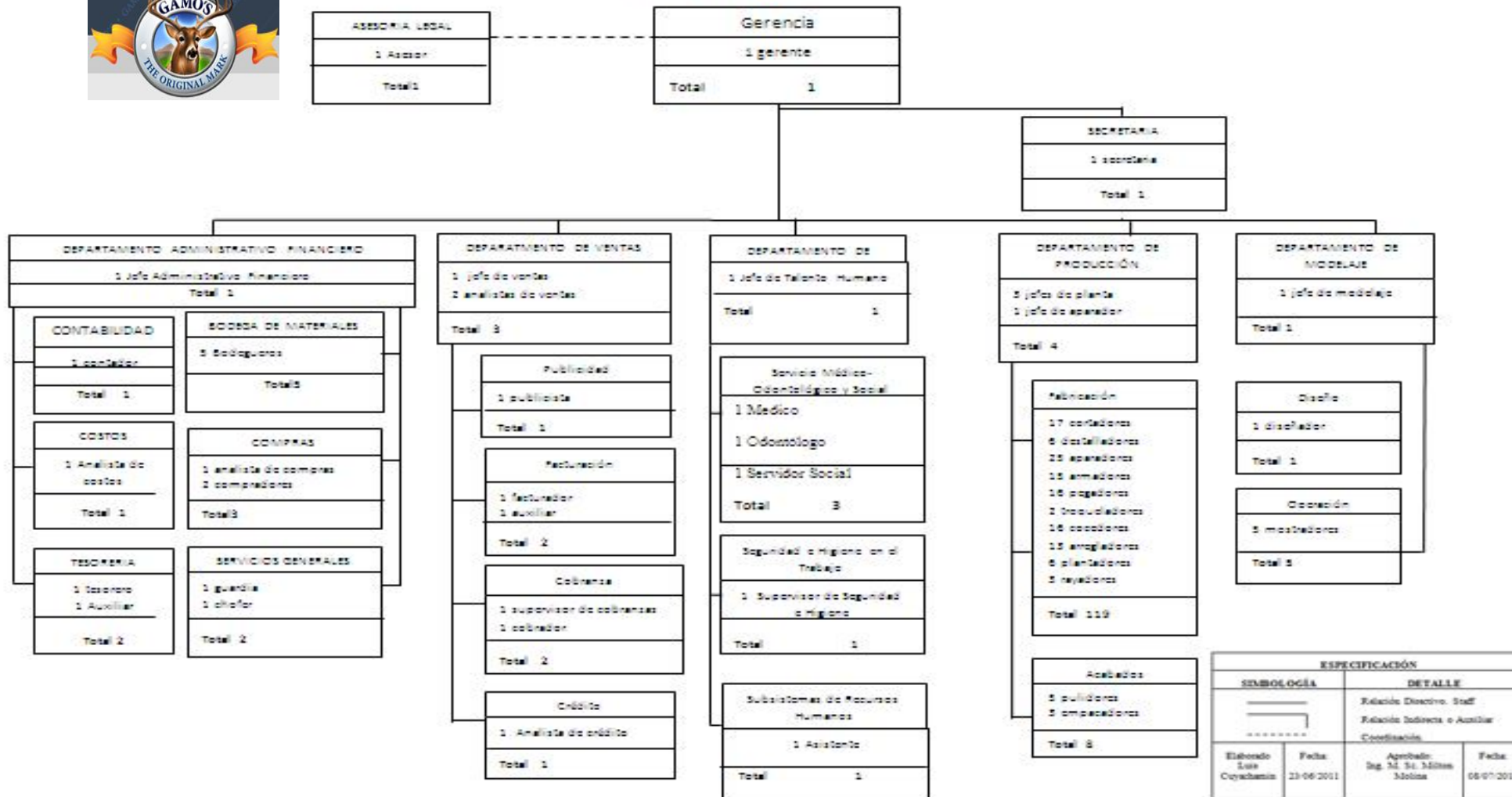


| ESPECIFICACIÓN | | | |
|------------------------------|---------------------|---------------------------------------|---------------------|
| SIMBOLOGÍA | | DETALLE | |
| | | Relación Directiva, Staff | |
| | | Relación Indirecta o Auxiliar | |
| | | Coordinación | |
| Elaborado Luis Cuyachamin | Fecha 23/06/2011 | Aprobado Ing. M. Sc. Milton Molina | Fecha 06/07/2011 |

6.7.3

Gráfico N. 22

Organigrama Posicional de la Empresa GAMO'S
(Situación Propuesta) 2011



**6.7.3.1 MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO
DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.**





CALZADO "GAMO'S"

PAG: 01 de 06

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

REPORTA A: GERENCIA

UNIDADES DEPENDIENTES: Servicio Médico, Servicio Odontológico, Servicio Social, Recurso Humano y Seguridad e Higiene en el Trabajo.

OBJETIVO: Administrar el sistema de personal de la empresa de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes.

Son funciones y atribuciones del Departamento de Gestión de Talento Humano, las siguientes:

- a) Dirigir, organizar y controlar el desenvolvimiento del Departamento de Talento Humano, a través del empleo de los subsistemas de Recursos Humanos.
- b) Verificar el cumplimiento de requisitos por parte del personal nuevo que ingresa a la empresa como paso previo a su desempeño.
- c) Elaborar los contratos de trabajo y controlar su registro ante la autoridad laboral.
- d) Mantener control sobre el personal contratado en los períodos de prueba y antes del año para aplicar la evaluación del desempeño respectivo.
- e) Elaborar las acciones de personal relativas a ingresos, traslados, permisos, vacaciones, sanciones y accidentes de trabajo.
- f) Elaborar las liquidaciones de personal y tramitar los finiquitos ante la autoridad del trabajo.
- g) Detectar las necesidades de entrenamiento del personal y elaborar el programa anual.

RELACIÓN FUNCIONAL:
Directa con la Gerencia y Dependencias de la empresa
Indirectas Clientes de la empresa

FUENTE: Empresa "GAMO'S"
ELABORADO POR: Luis Cuyachamin
FECHA: 21-06-2011



CALZADO "GAMO'S"

PAG: 02 de 06

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: DEPARTAMENTO GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: GERENCIA

UNIDADES DEPENDIENTES: Servicio Médico, Servicio Odontológico, Servicio Social y Seguridad e Higiene en el Trabajo

OBJETIVO: Administrar el sistema de personal de la empresa de acuerdo con las leyes y reglamentos vigentes.

- h) Administrar la nómina, coordinando la elaboración con los departamentos involucrados y solucionando cualquier problema derivado de aquello.
- i) coordinar con el IESS, la aplicación del sistema historia laboral y solucionar los problemas derivados de este
- j) Realizar inspecciones a los sitios de trabajo para determinar las condiciones de riesgo y solucionarlas.
- k) Supervisar al personal, utilizando diferentes medios para controlar los actos inseguros que pueden provocar accidentes.
- l) garantizar la mejor utilización de los servicios médicos – odontológicos.
- m) Contribuir a través del servicio social a la solución de los problemas del personal y sus familiares.
- n) Cumplir con las demás funciones de su competencia.

RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa con la Gerencia y Dependencias de la empresa

Indirectas Clientes de la empresa

FUENTE: Empresa "GAMO'S"

ELABORADO POR: Luis Cuyachamin.

FECHA: 21-06-2011



CALZADO "GAMO'S"

PAG: 03 de 06

| |
|---|
| DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: Servicio Médico |
| RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Gestión de Talento Humano |
| UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna |
| OBJETIVO: Brindar servicios de medicina preventiva y curativa al personal de la empresa |

Son funciones y atribuciones del Servicio Médico, las siguientes:

- a) Prestar atención médica y preventiva al personal de la empresa.
- b) Prescribir a los pacientes atendidos las recetas con su respectiva posología utilizando para el efecto los formularios suministrados por el IESS.
- c) Elaborar y mantener actualizada la historia clínica de cada paciente.
- d) Atender casos de emergencia del personal de la empresa.
- e) Remitir a los centros de salud del IESS, a los pacientes que requieran atención medica en servicios especializados y/o exámenes auxiliares de diagnóstico.
- f) Brindar atención médica domiciliaria a pacientes que por circunstancia de su enfermedad no pueda concurrir a laborar normalmente.
- g) Otorgar certificados de licencia por enfermedad a los pacientes que lo requieran, de acuerdo con la reglamentación de salud vigente.
- h) Prestar atención médica quirúrgica, preventiva y curativa inmediata
- i) Realizar examen médico preocupacional a los aspirantes a ingresar a la empresa y dictaminar su estado de salud.

RELACIÓN FUNCIONAL:
Directa: Dependencias de la empresa.
Indirecta: Centros de Salud, IESS y familiares del personal

FUENTE: Empresa "GAMO'S"
ELABORADO POR: Luis Cuyachamin.
FECHA: 21-06-2011



CALZADO "GAMO'S"

PAG: 04 de 06

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: Servicio Odontológico

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Gestión de Talento Humano.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVO: Atender al personal en tratamientos bucales y curativos al personal de la empresa.

Son funciones y atribuciones del Servicio Odontológico, las siguientes:

- a) Prevenir, diagnosticar y tratar las enfermedades dentales.
- b) Efectuar tratamientos dentales relativos a limpiezas, extracciones, obturaciones, prótesis dentales, cirugías dentales, endodoncias, ortodoncias, fluorizaciones y radiografías
- c) Programar la provisión oportuna de materiales, equipos e instrumentos que requiere el dispensario para la atención a los pacientes en sus tratamientos.
- d) Coordinar con los laboratorios dentales, la provisión de placas, coronas, puentes y otros insumos dentales para la atención a los pacientes.
- e) Mantener actualizados los registros y estadísticas de atención diaria de los pacientes.
- f) Cumplir con las demás actividades competentes de la dependencia.

RELACIÓN FUNCIONAL:

Directa: Dependencias de la empresa

Indirecta: Laboratorios dentales, visitantes médicos.

FUENTE: Empresa "GAMO'S"

ELABORADO POR: Luis Cuyachamin.

FECHA: 21-06-2011



CALZADO "GAMO'S"

PAG: 05 de 06

DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: Servicio Social

RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Gestión de Talento Humano.

UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna

OBJETIVO: Procurar el bienestar social del personal de la empresa, promoviendo actividades de mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida.

Son funciones y atribuciones del Servicio Social, las siguientes:

- a) Elaborar y mantener actualizados las fichas, historiales y resúmenes de trabajo.
- b) Efectuar visitas domiciliarias al personal de la empresa cuando las circunstancias lo amerita, para ejercer un adecuado tratamiento social.
- c) Investigar a pedido del trabajador o de la gerencia, hechos que afecten a la empresa, al trabajador o a su familia y proponer recomendaciones que permitan superar estos inconvenientes.
- d) Orientar a los trabajadores en trámites internos y externos de nivel legal, educativo, salud y social.
- e) Tramitar los formularios relacionados con los procesos administrativos en el IESS sobre jubilaciones, cesantías, certificados patronales, subsidios, entre otros.
- f) Colaborar con el servicio médico en el tratamiento preventivo de salud de los trabajadores de la empresa

RELACIÓN FUNCIONAL:
Directa: Dependencia de la Empresa
Indirecta: IESS, familiares y trabajadores.

FUENTE: Empresa "GAMO'S"
ELABORADO POR: Luis
Cuyachamin.
FECHA: 21-06-2011



CALZADO "GAMO'S"

PAG: 06 de 06

| |
|--|
| DENOMINACIÓN DE LA DEPENDENCIA: Seguridad e Higiene en el Trabajo |
| RELACIÓN DE DEPENDENCIA: Gestión de Talento Humano. |
| UNIDADES DEPENDIENTES: Ninguna |
| OBJETIVO: Orientar sobre reglas y normas de seguridad, y uso de medidas correctivas para garantizar condiciones de trabajo y seguridad para el personal de la Empresa. |

Son funciones y atribuciones Seguridad e Higiene en el Trabajo las siguientes:

- a) Prevenir, reconocer, evaluar y controlar los riesgos.
- b) Analizar todos los accidentes e incidentes producidos en la Empresa y proponer medidas tendientes a evitar su repetición.
- c) Elaborar anualmente los índices de frecuencia y gravedad de los accidentes ocurridos en la Empresa, evaluar e informar al Jefe de Talento Humano sobre su ocurrencia.
- d) Fomentar la capacitación en materia de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- e) Mantener registros actualizados sobre los índices de accidentabilidad y evaluar estadísticamente los resultados.
- f) Señalizar con los respectivos distintivos, áreas de trabajo peligrosas.
- g) Coordinar con el Médico, Trabajador Social los temas relativos a la prevención de riesgos.

RELACIÓN FUNCIONAL:
Directa: Dependencia de la Empresa
Indirecta: IESS, familiares y trabajadores.

FUENTE: Empresa "GAMO'S"
ELABORADO POR: Luis
Cuyachamin.
FECHA: 21-06-2011

6.7.3.2 Política de Personal y sus concepciones

Las políticas son guías de acción que orientan la forma de lograr los objetivos señaladas. Las políticas no deben ser categóricas o inflexibles sino todo lo contrario; ya que, de otra manera, se convertirían en normas, reglas y dejarían de orientar la acción para marcar caminos únicos lo cual sería contraproducente cuando se trata de la administración de personal.

Criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse.

Política de personal tiene los siguientes objetivos:

1. Incrementar la producción y las ventas, mejorar los servicios, y mantener la calidad del producto mediante la eficiencia en la fuerza de trabajo.
2. Proteger el bienestar mental y físico de los trabajadores.
3. Aumentar la moral y la satisfacción de Personal.

Todos estos objetivos se logran con una buena comunicación o práctica de esas políticas con todo el personal, y, sobre todo gracias al apoyo y aprobación incondicional de la alta gerencia.

Concepciones Generales sobre las políticas de personal

La administración de personal se basa en tres concepciones acerca de las políticas definidas de personal. En la primera concepción se estima que la gerencia no tiene políticas definidas porque confía en que sus ayudantes y supervisores sabrán lo que deban hacer y adoptarán las actitudes correctas en el momento oportuno.

En la segunda concepción la gerencia tiene ideas bastante claras y políticas apropiadas pero no los da a conocer ni verbalmente ni por escrito. Los subordinados tienen la misma claridad de visión o piensan lo mismo que la dirección siendo por lo mismo innecesario el tener que comunicarles lo que ellos saben.

La tercera concepción la gerencia desarrolla políticas de personal las cuales una vez establecidas solo necesitarían de modificaciones mínimas en todo caso dentro de esta concepción; estas políticas se las da a conocer a todos los interesados porque los directivos están convencidos de que una vez conocidas las políticas a seguirse obligadamente todos tendrán que actuar de acuerdo a ellos.

Personalmente, considero que la tercera opción es la más útil; y en ese sentido, propongo las siguientes políticas para el Departamento de Gestión de Talento Humano.

- Selección por méritos para garantizar la igualdad de oportunidades
- Entrenamiento permanente al personal.
- Pago oportuno de las remuneraciones.
- Atención diligente y personalizada al colectivo laboral.
- Remuneraciones acordes al nivel de desempeño.
- Vida de carrera (Ascensos)
- Privilegiar al propio Recurso Humano.
- Entrega oportuna de Herramientas y equipos.
- Entrega de equipos de protección personal.
- Garantizar la libertad de expresión de los trabajadores.
- Consideración al factor humano.
- Garantizar la integridad, seguridad física y psicológica del personal.
- Cumplimiento estricto a los derechos y deberes establecidos por la ley.
- Coordinar los intereses de Jefatura, trabajadores y empleadores.

- Presentar soluciones al problema mediante discusión y acuerdos entre jefes superiores e inferiores.

6.7.4 Subsistemas de Talento Humano

El sistema integrado de Recursos Humanos o Talento Humano, para GAMO'S, estará constituido por varios subsistemas, respecto a los cuales, hay una amplia variedad, de acuerdo al punto de vista de cada autor. Sin embargo, para fines de la propuesta, se consideran los siguientes:

1. Reclutamiento y selección de personal.
2. Clasificación y valoración de puestos.
3. Evaluación del Desempeño.
4. Remuneraciones.
5. Relaciones Laborales.
6. Entrenamiento.
7. Seguridad e higiene en el trabajo.

Reclutamiento y Selección de Personal

En realidad, se tratan de dos aspectos que contribuyen a un mismo propósito.

Reclutamiento es la acción masiva orientada a la captación del mayor número de personas que, cumpliendo los requisitos mínimos preestablecidos, manifiesten su deseo de participar en el proceso.

Selección

Escoge, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización.

El proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia en el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En esencia, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Clasificación y valoración de puestos.

Son técnicas para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente.

La clasificación de puestos es el procedimiento por medio del cual se agrupan puestos de tareas, funciones y responsabilidades substancialmente similares y se los identifica con igual denominación.

La clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores.

La valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.

Evaluación del Desempeño

Es la asignación de una significación cualitativa a los resultados de la comparación entre un *Estado determinado* del objeto que se evalúa y un *Estado referencial* (Esperado o deseable).

Por eso siempre toda evaluación implica algún tipo de medición, un proceso de comparación y la cualificación de los resultados que la empresa GAMO'S desea aplicar.

Remuneraciones

El sistema de remuneraciones, demuestran objetivamente cuanto se valora a las personas y su contribución. Los atributos visibles y los logros de las personas que son recompensadas con remuneraciones mejores y/o promociones más frecuentes enseñan al colectivo el tipo de comportamiento que GAMO'S califica como deseables.

Considerada desde esta perspectiva la remuneración no es simplemente el pago de dinero, sino que es un sistema global de recompensas que incluye incentivos y beneficios no monetarios que considera el comportamiento del trabajador integralmente.

Relaciones Laborales

Procurar mantener excelentes relaciones laborales asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización.

Las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones, siempre serán de gran apertura y entendimiento.

Entrenamiento

Es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. El entrenamiento se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto en la organización. Su orientación pretende ayudar a los trabajadores a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.

Por consiguiente, el entrenamiento constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización.

Seguridad e higiene en el trabajo

Es de imperiosa necesidad precautelar por la salud y la seguridad del personal porque representa el capital humano esencial para conservar la fuerza laboral adecuada. En general la higiene y la salud laboral son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que exista que en el trabajo condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlos de riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira entorno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y el ambiente laboral.

Por estas razones, la empresa GAMO'S pondrá énfasis en higiene laboral porque es de carácter preventivo, pues su objetivo es la salud y contribuye a la comodidad del trabajador para evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

6.8 ADMINISTRACIÓN

Para hacer operable el presente estudio se ha proyectado el siguiente presupuesto:

6.8.1 Recursos Humanos

- Investigador: Luis Cuyachamin
- Tutor: Milton Molina Granja
- Encuestador: Luis Cuyachamin

6.8.2 Recursos Físicos

- Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.
- Biblioteca de la Universidad UNIANDES
- Información Obtenida en la fuente de la empresa de calzado GAMO´S.

6.8.3 Recursos Económicos

TABLA N. 22
PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

| RUBRO | VALOR |
|---|----------------|
| 1 Jefe de Talento Humano | \$ 1200 |
| 1 Asistente | \$ 500 |
| 1 Médico | \$ 800 |
| 1 Odontólogo | \$ 800 |
| 1 Servidor Social | \$ 650 |
| 1 Supervisor de Seguridad e Higiene en el Trabajo | \$ 600 |
| TOTAL | \$ 4550 |

Elaborado por: Luis Cuyachamin.

Fecha: 2011/08/30

TABLA N.- 23

6.8.4 Cronograma

| Tiempo Actividades | MESES | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---|
| | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Antecedente y Justificación | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de Objetivos | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Factibilidad y Fundamentación | | | | | | | | | ■ | | | | | | | | |
| Metodología Modelo- Operativo | | | | | | | | | | | | | ■ | | | | |
| Administración y Evaluación | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

Elaborado por: Luis Cuyachamin.

6.8.4 Previsión de la evaluación

El presente estudio plantea la necesidad de diseñar una Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano de la empresa GAMO'S de la ciudad de Ambato, para aprovechar los subsistemas de Talento Humano, que coordinados y enlazados como demuestra la investigación, van a servir para racionalizar las operaciones en los distintos puestos de trabajo que tiene la mencionada empresa.

Porque configurando los subsistemas de Reclutamiento y Selección de Personal, Clasificación y Valoración de Puestos, Evaluación del Desempeño, Remuneraciones, Relaciones Laborales, Entrenamiento, Seguridad e Higiene en el Trabajo; se cambia el sistema global de la empresa, que va servir de mejor manera para el desarrollo de la misma, tal como lo demuestra el Talento Humano diseñando en este estudio, dentro de la propuesta.

En cuyo beneficio radicará para que exista el entendimiento, la solidaridad, reciprocidad y sobre todo la identidad corporativa entre el gerente y trabajadores para alcanzar mutuos beneficios económicos- sociales productivos que la organización precisa para mantener en proyección.

Por tal motivo, es factible de realizar porque demuestra la utilidad de quien va servir, puesto que se ha hecho, que beneficios va proporcionar y con qué elementos rectores se deberá regir en adelante para alcanzar el desarrollo empresarial.

Finalmente, se debe acatar que este estudio cuenta con el respaldo y apoyo del Gerente de GAMO'S, para ser puesto en ejecución, toda vez que la empresa dispone de solvencia económica, social y moral para emprender nuevos retos en el campo de su competencia.

TABLA N.- 24

| Preguntas | Explicación |
|-------------------------------|--|
| 1.-Quienes solicitan evaluar? | Gerente propietario de la Empresa de Calzado GAMO'S |
| 2.-Por qué evaluar? | Para revisar si la propuesta está dando los resultados esperados |
| 3.-Para que evaluar? | Aprovechar los subsistemas de Talento Humano y medir los resultados |
| 4.-Que evaluar? | Estructura Orgánica Funcional del Departamento de Gestión de Talento Humano. |
| 5.-Quien evaluar? | Jefe de Área del Departamento de Gestión de Talento Humano |
| 6.-Cuando evaluar? | Al finalizar la aplicación de la propuesta |
| 7.-Como evaluar? | Con una metodología activa que permita tomar decisiones. |
| 8.-Con que evaluar? | Mediante el análisis de las políticas implementadas en el Departamento. |

BIBLIOGRAFÍA

Tesis

PONCE, E (2009). *“Los procesos de reclutamiento y selección y su incidencia en el desempeño de los trabajadores de la empresa “GAMO’S” en el período Febrero- Junio del 2009”*. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Universidad Técnica de Ambato.

SAMANIEGO, J (2009) *.Levantamiento de los procesos administrativos y su relación con el desempeño laboral dentro del departamento de cartera del banco nacional de fomento de la ciudad de Alausi, durante el periodo noviembre 2008 junio 2009*. Biblioteca General. Universidad Tecnológica Indoamerica.

Libros:

BENJAMÍN, E. y FINCOWSKY, F. (2009)*Organización de Empresas*. Tercera Edición. McGraw-Hill Companies, Inc. México.

BOHLANDER, G y Otros (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ª edición. Thomson Editores. España.

CUESTA, F. (1998). *La Empresa Virtual*. Mc Graw Hill. Interamericana. España.

CHIAVENATO, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. Segunda Edición. Mc Graw Hill. Companies, Inc. México.

DÁVALOS, N. (1981). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Editorial al Ecuador Quito República del Ecuador.

GARETH, R. y JONES, J. (2006). *Administración Contemporánea*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Companies, Inc. México.D.F.

GÓMEZ, M. y Otros. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Tercera Edición. Pearson Educación. Madrid.

GUADALUPE, J (2007). *Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas*. Editorial Pio XII. Ambato.

IBORRA, M. y otros. (2007). *Fundamentos de dirección de empresa*. Impreso en España. Thomson.

KOONTZ, H. y otros. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Editorial Mc Graw Hill. China. Decimotercera edición.

REYES, A. (2003) *Administración Moderna*. Editora Limusa, .S.A De C.V. México.

REINOSO, V.(1983). *Proceso Administrativo y Aplicación en las Empresas*.Ambato.

RODRÍGUEZ, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Séptima Edición. Thomson Editores, S.A. México.

STEPHEN, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Pearson Educación. México.

STEPHENP, R y COULTER, M. (2005). *Administración*. Octava Edición. Pearson Educación. McGraw- Hill Companies, Inc.México, D.F.

Internet

http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa
Responsabilidad Social.

<http://html.rincondelvago.com/la-organizacion.html>

Organización

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-del-talento-para-la-innovacion-tecnologica.htm>

Talento Humano.

<http://www.definicionde.com/relaciones-internas-y-externas/3/>

Relaciones Internas y externas.

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

Gestión Empresarial.

Constitución Política del Ecuador.

<http://www.ecuanex.net.ec/constitucion/indice.html>

ANEXOS

ANEXO N.- 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario N.-.....

ENCUESTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO
GAMO`S DE LA CIUDAD DE AMBATO.

OBJETIVO:

Recopilar la información del personal que presta servicio en calzado GAMO`S con miras a la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Estimado Sr. (a):

Ésta información tiene carácter estrictamente didáctico, en cuya razón se garantiza su confidencialidad; por tanto se solicita su colaboración llenando el formulario. Marque con una X el espacio que considere pertinente.

Sus respuestas son muy importantes para cumplir nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración

1. ¿Considera Ud. que la actividad empresarial se desempeña con eficacia?

1.1. SI

1.2. NO

2. ¿Cree Ud. que añadir el Departamento de Talento Humano a la estructura orgánica funcional de la empresa, mejorará el desempeño laboral?

2.1. SI

2.2. NO

3. ¿Conoce claramente Ud. las funciones que debe realizar en la empresa?

3.1. SI

3.2. NO

4. ¿Considera Ud. que los niveles jerárquicos que existen actualmente en la organización son?

4.1. Adecuados

4.2. Inadecuados

5. ¿Cómo califica Ud. el ámbito de coordinación y responsabilidad por parte de la gerencia?

5.1. Excelente

5.2. Muy bueno

5.3. Bueno

5.4. Aceptable

6. ¿Cómo califica su desempeño laboral en la empresa?

6.1. Excelente

6.2. Muy bueno

6.3. Bueno

6.4. Aceptable

7. ¿Cree Ud. que el desempeño laboral mejoraría con la implementación del Departamento de Gestión de Talento Humano?

7.1. SI

7.2. NO

8. ¿Durante el tiempo de permanencia en la empresa, Ud. ha sido entrenado?

8.1. Siempre

8.2. A veces

8.3. Nunca

9. ¿Considera Ud. que la empresa utiliza adecuadamente las potencialidades de su personal?

9.1. SI

9.2. NO

10. ¿La empresa cuenta con políticas para un mejor desempeño laboral?

10.1. SI

10.2. NO

11. ¿La empresa ha implementado algún sistema de incentivos para el personal?

11.1. SI

11.2. NO

12. ¿Si Ud. fuera cliente de GAMO`S que calificación le asignaría a esta empresa?

12.1. Excelente

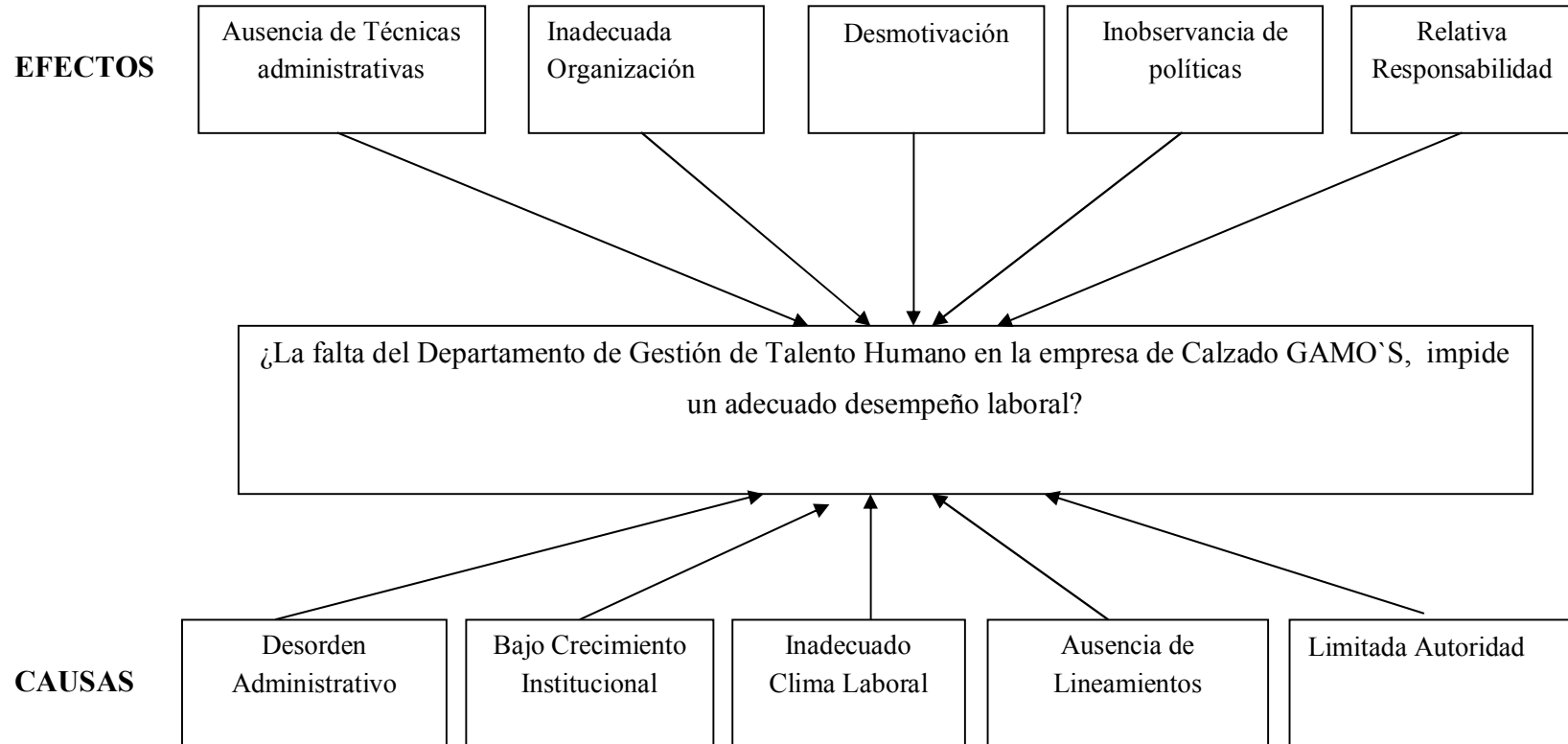
12.2. Muy bueno

12.3. Bueno

12.4. Aceptable

Fecha de Aplicación.....

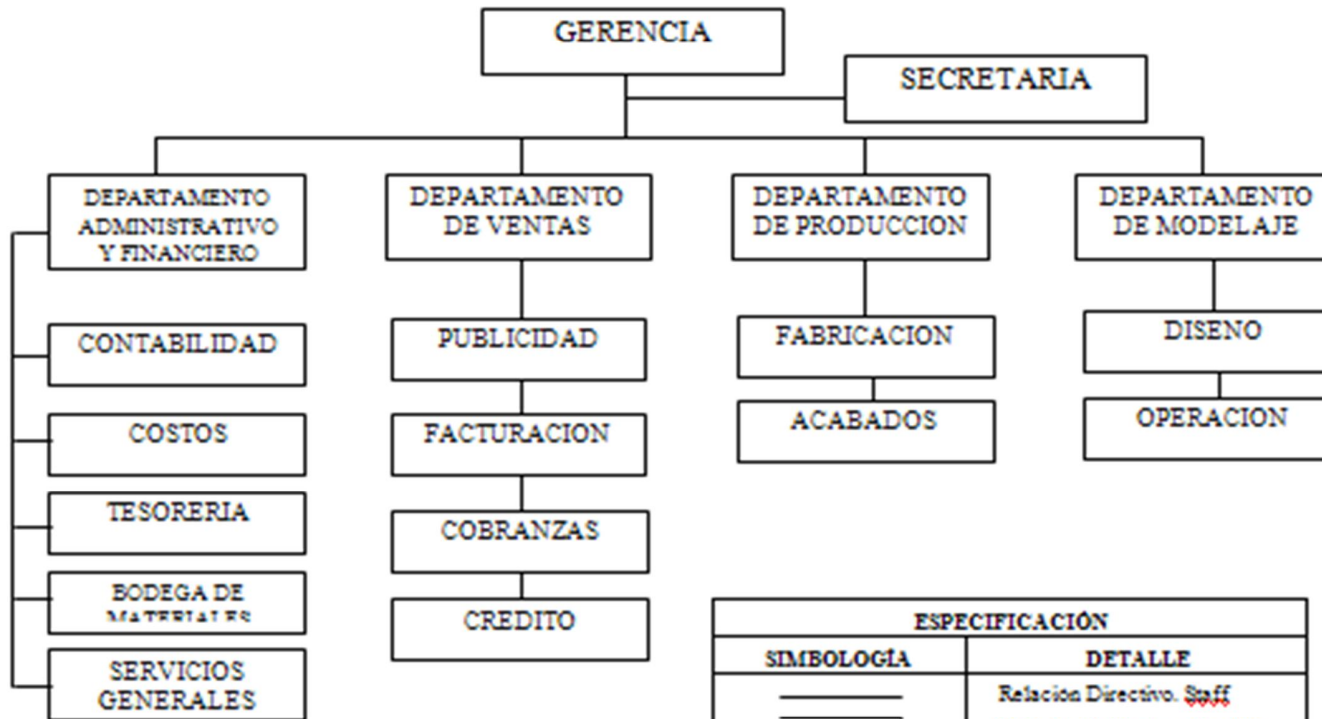
ANEXO N.- 2



ANEXO N.-3

Organigrama Estructural de la Empresa GAMO'S

(SITUACIÓN ACTUAL) 2011



| ESPECIFICACIÓN | | | |
|---------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| SIMBOLOGÍA | | DETALLE | |
| | | Relacion Directivo. Staff | |
| | | Relacion Indirecta o Auxiliar | |
| Elaborado Ing. Miguel Gutiérrez | Fecha: 15/02/2010 | Aprobado: Ing. Miguel Gutiérrez | Fecha: 15/02/2010 |

ANEXO N.- 4

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ANEXO N.- 5

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



ANEXO N-6

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA



ANEXO N.-7

CALZADO QUE OFERTA AL MERCADO

“GAMO’S”

CASUAL



INFANTIL



INFANTIL

DEPORTIVOS



DEPORTIVOS

SEGURIDAD INDUSTRIAL



SEGURIDAD INDUSTRIAL

MILITAR



TREKKING



Fotos: Patricio Tisalema



TREKKING

OUT DOOR



Fotos: Franklin Vaca



OUT DOOR

Tabla de Verificación del CHI-CUADRADO

| g.l | NIVELES | | | | | | | | | | | | |
|-----|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 0.01 | 0.02 | 0.05 | 0.1 | 0.2 | 0.5 | 1 | 1.5 | 1.8 | 1.9 | 1.95 | 1.99 | 1.995 |
| g.l | 0.995 | 0.99 | 0.975 | 0.95 | 0.90 | 0.75 | 0.50 | 0.25 | 0.10 | 0.05 | 0.025 | 0.01 | 0.005 |
| 1 | 7.88 | 6.63 | 5.02 | 3.84 | 2.71 | 1.32 | 0.455 | 0.102 | 0.0153 | 0.0039 | 0.0010 | 0.0002 | 0.0000 |
| 2 | 10.6 | 9.21 | 7.38 | 5.99 | 4.61 | 2.77 | 1.39 | 0.575 | 0.211 | 0.103 | 0.0506 | 0.0201 | 0.0100 |
| 3 | 12.8 | 11.3 | 9.35 | 7.81 | 6.25 | 4.11 | 2.37 | 1.21 | 0.584 | 0.352 | 0.216 | 0.115 | 0.072 |
| 4 | 14.9 | 13.3 | 11.1 | 9.49 | 7.78 | 5.39 | 3.36 | 1.92 | 1.06 | 0.711 | 0.484 | 0.297 | 0.207 |
| 5 | 16.7 | 15.1 | 12.8 | 11.1 | 9.24 | 6.63 | 4.35 | 2.67 | 1.61 | 1.15 | 0.831 | 0.554 | 0.412 |
| 6 | 18.5 | 16.8 | 14.4 | 12.6 | 10.6 | 7.84 | 5.35 | 3.45 | 2.20 | 1.64 | 1.24 | 0.872 | 0.676 |
| 7 | 20.3 | 18.5 | 16.0 | 14.1 | 12.0 | 9.04 | 6.35 | 4.25 | 2.83 | 2.17 | 1.69 | 1.24 | 0.989 |
| 8 | 22.0 | 20.1 | 17.5 | 15.5 | 13.4 | 10.2 | 7.34 | 5.07 | 3.49 | 2.75 | 2.18 | 1.65 | 1.34 |
| 9 | 23.6 | 21.7 | 19.0 | 16.9 | 14.7 | 11.4 | 8.34 | 5.90 | 4.17 | 3.33 | 2.7 | 2.09 | 1.73 |
| 10 | 25.2 | 23.2 | 20.5 | 18.3 | 16.0 | 12.5 | 9.34 | 6.74 | 4.87 | 3.94 | 3.25 | 2.56 | 2.16 |
| 11 | 26.8 | 24.7 | 21.9 | 19.7 | 17.3 | 13.7 | 10.3 | 7.58 | 5.58 | 4.57 | 3.82 | 3.05 | 2.6 |
| 12 | 28.3 | 26.2 | 23.3 | 21.0 | 18.5 | 14.8 | 11.3 | 8.44 | 6.30 | 5.23 | 4.40 | 3.57 | 3.07 |
| 13 | 29.8 | 27.7 | 24.7 | 22.4 | 19.8 | 16.0 | 12.3 | 9.30 | 7.04 | 5.89 | 5.01 | 4.11 | 3.57 |
| 14 | 31.3 | 29.1 | 26.1 | 23.7 | 21.1 | 17.1 | 13.3 | 10.2 | 7.79 | 6.57 | 5.63 | 4.66 | 4.07 |
| 15 | 32.8 | 30.6 | 27.5 | 25.0 | 22.3 | 18.2 | 14.3 | 11.0 | 8.55 | 7.26 | 6.26 | 5.23 | 4.60 |
| 16 | 34.3 | 32.0 | 28.8 | 26.3 | 23.5 | 19.4 | 15.3 | 11.9 | 9.31 | 7.95 | 6.91 | 5.81 | 5.14 |
| 17 | 35.7 | 33.4 | 30.2 | 27.6 | 24.8 | 20.5 | 16.3 | 12.8 | 10.1 | 8.67 | 7.56 | 6.41 | 5.70 |
| 18 | 37.2 | 34.8 | 31.5 | 28.9 | 26.0 | 21.6 | 17.3 | 13.7 | 10.9 | 9.39 | 8.23 | 7.01 | 6.26 |
| 19 | 38.6 | 36.2 | 32.9 | 30.1 | 27.3 | 22.7 | 18.3 | 14.6 | 11.7 | 10.1 | 8.91 | 7.63 | 6.84 |
| 20 | 40.0 | 37.6 | 34.2 | 31.4 | 28.4 | 23.8 | 19.3 | 15.5 | 12.4 | 10.9 | 9.59 | 8.26 | 7.43 |
| 21 | 41.4 | 38.9 | 35.5 | 32.7 | 29.6 | 24.9 | 20.3 | 16.3 | 13.2 | 11.6 | 10.3 | 8.9 | 8.03 |
| 22 | 42.8 | 40.3 | 36.8 | 33.9 | 30.8 | 26.0 | 21.3 | 17.2 | 14.0 | 12.3 | 11.0 | 9.54 | 8.64 |
| 23 | 44.2 | 41.6 | 38.1 | 35.2 | 32.0 | 27.1 | 22.3 | 18.1 | 14.8 | 13.1 | 11.7 | 10.2 | 9.26 |
| 24 | 45.6 | 43.0 | 39.4 | 36.4 | 33.2 | 28.2 | 23.3 | 19.0 | 15.7 | 13.8 | 12.4 | 10.9 | 9.89 |
| 25 | 46.9 | 44.3 | 40.6 | 37.7 | 34.4 | 29.3 | 24.3 | 19.9 | 16.5 | 14.6 | 13.3 | 11.5 | 10.5 |
| 26 | 48.3 | 45.6 | 41.9 | 38.9 | 35.6 | 30.4 | 25.3 | 20.8 | 17.3 | 15.4 | 13.8 | 12.2 | 11.2 |
| 27 | 49.6 | 47.0 | 43.2 | 40.1 | 36.7 | 31.5 | 26.3 | 21.7 | 18.1 | 16.2 | 14.6 | 12.9 | 11.8 |
| 28 | 51.0 | 48.3 | 44.5 | 41.3 | 37.9 | 32.6 | 27.3 | 22.7 | 18.9 | 16.9 | 15.3 | 13.6 | 12.5 |
| 29 | 52.3 | 49.6 | 45.7 | 42.6 | 39.1 | 33.7 | 28.3 | 23.6 | 19.8 | 17.7 | 16.0 | 14.3 | 13.1 |
| 30 | 53.7 | 50.9 | 47.0 | 43.8 | 40.3 | 34.8 | 29.3 | 24.5 | 20.6 | 18.5 | 16.8 | 15.0 | 13.8 |
| 40 | 66.8 | 63.7 | 59.3 | 55.8 | 51.8 | 45.6 | 39.3 | 33.7 | 29.1 | 26.5 | 24.4 | 22.2 | 20.7 |
| 50 | 79.5 | 76.2 | 71.4 | 67.5 | 63.2 | 56.3 | 49.3 | 42.9 | 37.7 | 34.8 | 32.4 | 29.7 | 28.0 |
| 60 | 92.0 | 88.4 | 83.3 | 79.1 | 74.4 | 67.0 | 59.3 | 52.3 | 46.5 | 43.2 | 40.5 | 37.5 | 35.5 |
| 70 | 104.2 | 100.4 | 95.0 | 90.5 | 85.5 | 77.6 | 69.3 | 61.7 | 55.3 | 51.7 | 48.8 | 45.4 | 43.3 |
| 80 | 166.3 | 112.3 | 106.6 | 101.9 | 96.6 | 88.1 | 79.3 | 71.1 | 64.3 | 60.4 | 57.2 | 53.5 | 51.2 |
| 90 | 128.3 | 124.1 | 118.1 | 113.1 | 107.6 | 98.6 | 89.3 | 80.6 | 73.3 | 69.1 | 65.6 | 61.8 | 59.2 |
| 100 | 140.2 | 135.8 | 129.6 | 124.3 | 118.5 | 109.1 | 99.3 | 90.1 | 82.4 | 77.9 | 74.2 | 70.1 | 67.3 |



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1801242700001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL

NOMBRE COMERCIAL: CALZADO GAMO'S
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

FEC. NACIMIENTO: 28/11/1955 **FEC. ACTUALIZACION:** 31/07/2007
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/04/1990
FEC. INSCRIPCION: 31/07/1990

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI GHICO Calle: PASAJE REINALDO
 MIÑO Número: 24 Intersección: AV. ATAHUALPA Referencia: A CINCUENTA METROS DE LAS
 CANCHAS LA PRADERA Teléfono: 032844453

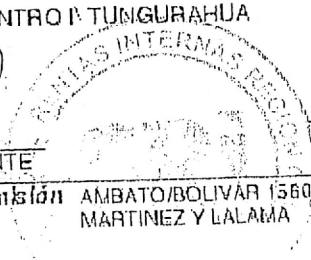
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
CERRADOS: 0

JURISDICCION: REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA

[Firma manuscrita]
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



[Firma manuscrita]
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AMSP040906 **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA **Fecha y hora:** 31/07/2007 04:07:49



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1801242700001
APELLIDOS Y NOMBRES: GUTIERREZ PEREZ MIGUEL ANGEL

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT 04/04/1990
NOMBRE COMERCIAL: CALZADO GAMO'S FEC. ACT.: 31/07/2007

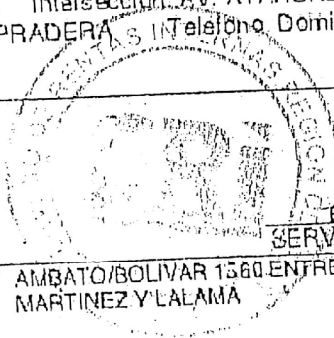
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

* FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI CHICO Ciudadela: LA FLORESTA
Calle: PASAJE REINALDO MIÑO Número: 24 Intersección: AV. ATAHUALPA Referencia: FRENTE AL
PASEO PEATONAL DE LA CIUDADELA LA PRADERA Teléfono Domicilio: 032845355 Telefono
Domicilio: 032841540

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AMSP040906

Lugar de emisión:

AMBATO/BOLIVAR 1560 ENTRE
MARTINEZ Y LALAMA

Fecha y hora: 31/07/2007 04:07:49