



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del
Título de Ingeniero de Empresas**

**TEMA. “Modelo de Gestión para elevar el Desempeño
Laboral de la Curtiduría “TABRAVI.”**

TUTOR: Ing. Mba. Santiago Verdesoto

AUTOR: Jorge Luis Palate Amancha

AMBATO – ECUADOR

2010

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA

1.1 TEMA

Modelo de gestión para elevar el desempeño laboral de la Curtiduría “TABRAVI.”

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un modelo de gestión administrativa disminuirá el desempeño laboral en la curtiduría TABRAVI.

1.2.1 Contextualización

Macro

Debido a la globalización, a la apertura de nuevos mercados se ha generado grandes cambios en el ámbito empresarial, aunque la tecnología es indispensable para lograr productividad, que estos exigen, es importante considerar que el éxito de una empresa depende principalmente de la flexibilidad y la capacidad de innovación y adaptación que tenga su personal, lo que se convierte para la organización en una ventaja competitiva.

Para desarrollar la capacidad de innovación del personal de una empresa es necesario fortalecer la capacitación y el aprendizaje continuo, ello permitirá que las personas sean capaces de valores por sí mismos, y realicen su trabajo con mayor calidad.

En los últimos años en el Ecuador las pymes han vencido los obstáculos, por permanecer en el mercado a nivel nacional, pero esto no ha sido suficiente para lograr mayor eficiencia en la productividad, ya que no han aplicado modelos de gestión para mejorar la eficiencia del personal y por ende incrementar su productividad, su importancia radica en que a través de la historia, Ecuador se ha caracterizado como un país eminentemente productivo, aquí se establece la necesidad de dar el suficiente abastecimiento al mercado con esta línea de productos que produce y comercializa estas micro empresas.

Meso

En la provincia de Tungurahua las pymes han desarrollado un papel muy importante, las cuales operan en ocho sectores productivos: textiles, confecciones; productos alimenticios, bebida; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales,

etc. Porque son generadoras de fuentes de empleo para los sectores en donde se encuentran establecidas las mismas, ya que cumplen con la razón social de servir a la comunidad.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una empresa, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

La ineficiencia creciente del personal muestra la necesidad de introducir modificaciones en la forma de llevar a cabo las actividades, hay una gran dosis de incertidumbre y desorientación acompañada de profunda indagación sobre la ética laboral, sobre roles y responsabilidades.

Micro

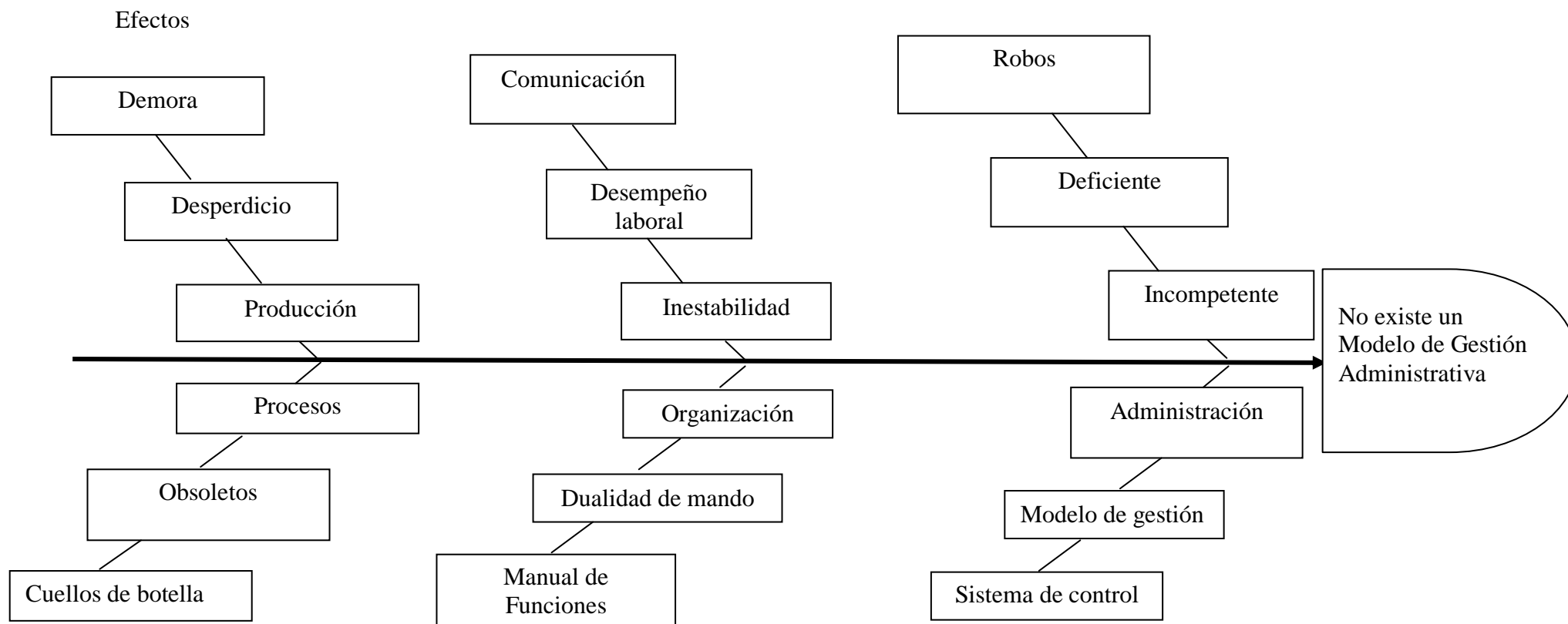
Pero esto no es lo más importante, para el desarrollo de la curtiduría TABRAVI, ya que la misma presenta varios problemas de distinta índole, una de ellas la disminución de la productividad debido a la falta de un manual de funciones, en el que costea sus deberes y obligaciones, por lo cual se hace indispensable proponer un modelo de gestión administrativa para elevar la eficiencia del personal y el nivel de productividad.

Por ello las estrategias de recursos humanos debe ser el esquema preliminar, mediante el cual el nivel directivo y operativo de la organización puedan llevar a la práctica la visión del desarrollo corporativo, para que la empresa pueda surgir y prevalecer en un mercado, tan exigente con una competencia que cada día obliga a ser mejores, generando nuevos productos y teniendo como referencia la ventaja competitiva, en

definitiva diferenciarse de una forma única, para alcanzar todos sus objetivos planteadas.

Toda gerencia está comprometida en garantizar el rendimiento, el buen desempeño del recurso humano de la empresa, para ello debe estar atento de cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño en la organización donde labora, cuáles son los sistemas de control que garantizan el rendimiento, cómo se han establecido los índices de productividad, las funciones a desempeñar. Considerando el alcance, repercusiones que el desempeño genera.

1.2.2 Análisis crítico del problema



Causas

Fuente:	Curtiduría "TABRAVI"
Elaborado Por:	Jorge Palate

Relación Causa- Efecto

Cuando los conceptos administrativos no son bien aplicados en una empresa, forman una desorganización total, porque se da origen al desentendimiento de las funciones, que deben cumplir el personal que labora en una organización, teniendo una incidencia en el bajo desempeño laboral, puesto que, no es fácil competir en este sector donde las exigencias obligan a ser mejores, para lo cual se debe definir bien las funciones en cada una de las áreas de la empresa.

Los procesos de la empresa deben ser analizados cuidadosamente, y cuestionados, porque son obsoletos y se genera los cuellos de botellas en los procesos lo cual incide en la disminución en la producción , por lo existe altos niveles de desperdicios, la curtiduría no tiene una organización adecuada, existe dualidad de mando, lo que genera un bajo rendimiento es el personal, no cuenta con un manual de funciones y responsabilidades, lo que provoca una falta de comunicación entre áreas o departamentos, pero más allá de estos análisis es que la administración no es la correcta, no existe un modelo de gestión administrativa, no hay un sistema de control, lo que genera que el personal sea improductivo, deficiente y exista robos por la falta de un control interno.

1.2.3 Prognosis

La curtiduría TABRAVI deberá tomar las decisiones más acertadas, y dar comienzo a una reorganización administrativa mediante un modelo de gestión, que viene hacer un instrumento poderoso donde se pueden unificar todos los subsistemas en un sistema total, generando cambios radicales en beneficio de la curtiduría, planteándonos un reinicio de los procesos y todas estas encaminadas a cumplir con las metas de la empresa, por lo que si la curtiduría continua como se lo ha venido haciendo, y no toma en cuenta las sugerencias que lo realizamos cometerá los mismos errores, por lo que su producción disminuirán y existirá inestabilidad financiera, económica y laboral, y

podría la curtiduría desaparecer del mercado, al no acogerse a este nuevo modelo de gestión administrativa.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de un modelo de gestión administrativa, en el desempeño laboral en la curtiduría TABRAVI?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Con la aplicación de un modelo de gestión administrativa se elevará el desempeño laboral?

¿Es necesario un modelo de gestión para elevar el desempeño laboral en la curtiembre Tabravi?

¿Qué técnicas se pueden implementar para realizar una reorganización administrativa en la curtiembre TABRAVI?

1.2.6 Delimitación del problema

Limite de contenido

Campo: Administración

Área: Recursos Humanos

Aspecto: Modelo de Gestión

Limite especial: Esta investigación se realizará en la curtiembre TABRAVI en la ciudad de Ambato.

Límite temporal: Primer trimestre del año 2009

Delimitación Poblacional.

Nivel Directivo	1 Gerente
Nivel administrativo	1 Secretario 1 Contador
Nivel operativo	10 obreros
Total	13

Fuente: Curtiduría Tabravi

Elaborado Por: Jorge

1.3 JUSTIFICACIÓN

La idea de realizar un modelo de gestión administrativa, surgió por la necesidad de maximizar la eficiencia del desempeño laboral del personal, por medio de un manual de funciones, razón por la cual pensamos que al implementar este modelo de gestión, la empresa podrá mejorar su productividad, ya que el personal tendrá definido sus funciones y responsabilidades, a desarrollar, de esta manera la curtiduría será competitiva y no tendrá temor a enfrentar a la competencia, ya que el personal será más eficiente.

Esta investigación tendrá un impacto provechoso puesto que se espera que exista un mejor funcionamiento de los procesos de la empresa y con esto se podrá evitar que existan los cuellos de botellas en los procesos de producción, y la dualidad de mando dentro de la curtiduría, ya que el entorno laboral se ha vuelto cada vez más complejo, y más dinámico, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollo.

Este trabajo investigativo es factible puesto que cuenta con el apoyo total del nivel directivo para poder acceder a fuentes de información de esta micro empresa en la cual

se está llevando a cabo este estudio, es por ello que se realizó una investigación de diagnóstico organizacional con el cual se determinó la necesidad de un instrumento que guíe al personal y oriente para un mejor desempeño en las labores de cada

Esto logrará mejorar la situación actual de la curtiembre, basándonos en cuantificaciones perfectamente definidas que se usarán como herramientas vitales de trabajo que consentirán cambios que generen una transformación de 360 grados que les obligue adaptarse a un despliegue radical, para que la empresa sea más competitiva y se posicione de una mejor manera, alcanzando una mayor productividad, todos estos factores que inciden para que la empresa supere obstáculos y cada día crezca más.

La implementación de una estructura organizacional permitirá a la empresa que progrese internamente en las labores de sus integrantes, así como también se podrá tener una elevada calidad en los procesos, ya que existirá una coordinación de actividades entre departamentos que ayude a los obreros a conocer y a entender sus responsabilidades y con ello logren un alto rendimiento en sus funciones a desarrollar.

El presente trabajo se justifica por el hecho de que se necesita un verdadero control interno del personal que labora en la curtiduría y una correcta evaluación que determine la eficiencia en el trabajo en equipo, a su vez también necesita contar con una herramienta funcional que contenga información de las actividades que deben realizar los empleados de la curtiduría TABRAVI, para la mejora continua de los procesos laborales y que a su vez la empresa pueda definir las condiciones en que se realizarán las actividades, y darles responsabilidades del área de trabajo asignado, este instrumento o guía servirá, no solo para el personal que ya labora en la curtiduría, sino también a los nuevos elementos que ingresen a la misma para guiarse en sus nuevas actividades.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo incide la falta de un modelo de gestión administrativa, para incrementar el desempeño laboral en la curtiduría TABRAVI.

1.4.2 Objetivos específicos

Diagnosticar el modelo de gestión, actual que se maneja en la curtiduría, para rediseñar sus procesos administrativos para mejorar el desempeño laboral.

Establecer las funciones correspondientes para cada puesto de trabajo, para mejorar el desempeño laboral.

Proponer un modelo de gestión para mejore el rendimiento del personal de la Curtiduría “Tabravi”.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.

ESCOBAR, M. (2002). *Es su tema de investigación, Elaboración del manual de funciones de la corporación regional del desarrollo sierra centro "CORSICEN". Propone elaborar una herramienta en la cual estén claramente definidas las funciones a desempeñar en cada uno de los puestos de trabajo de la corporación.*

Por lo tanto es importante e indispensable un reglamento interno en una organización ya que se evita la dualidad de mando y sobre todo se tiene identificado cada una de las funciones para cada miembro de la misma, se ha podido analizar y emitir un criterio con el que concuerda con el autor, que cuán importante es tener identificado la funciones.

RENGIFO, J (2002). *En su tesis, cuyo tema es, Creación e implementación del manual de funciones para la dirección administrativa y la dirección financiera en la Universidad técnica de Cotopaxi. Manifiesta que hay que, describir las funciones de cada una de las áreas administrativas que guíen la realización del Manual de funciones en la Universidad Técnica de Cotopaxi con el fin de racionalizar para cada puesto y que tenga su campo de acción específico de acuerdo a su especialización.*

En consecuencia toda empresa debe tener bien definida su estructura y sus funciones en el interior de la misma, en cada puesto de trabajo, por lo que es muy importante y necesario un reglamento interno, para de esta manera evitar los tiempos muertos, por lo que el autor propone la implementación de un manual de funciones y compartimos este criterio ya que es útil dentro de las empresas para su correcto desarrollo de las funciones.

TAPIA, J. (2005) en su trabajo, *“Incidencia del modelo organizacional de departamentalización por funciones en el posicionamiento de mercado de distribuidora “BALSECA”, nos aporta para nuestro tema diciendo, que es necesario Elaborar un sistema estructural y funcional de cada puesto de trabajo para poder clasificarlos y valorarlos.*

Para que exista una buena coordinación, y desarrollo de las actividades, y no exista duplicidad de funciones dentro de una empresa, es necesario plasmar por escrito las funciones y tareas a realizar, el personal, tanto administrativo como operativo, con lo que concuerda nuestro criterio con el autor de esta tesis, ya que hoy en día hay que ser competitivos y no estancarnos, por ello nuestra propuesta de implementar un manual de funciones en la curtiduría TABRAVI.

2.2 FUDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.

Para la ejecución de la presente investigación utilizaremos el paradigma crítico - propositivo, ya que nos permite analizar, criticar, opinar, comentar todo lo que sucede en la realidad, en base a nuestros conocimientos, valores y creencias y proponer alternativas de solución.

En la curtiduría TABRAVI desde algunos meses atrás se viene presentando un bajo rendimiento del desempeño laboral, siendo la causa principal la falta de un manual de funciones, el gerente no le ha dado la debida importancia a esta herramienta, esto ha hecho que se va afectado en sus volúmenes de producción y que actualmente tenga una considerable disminución de su producción.

Para que la presente investigación sea consistente, nos vamos a basar en información primaria que la empresa nos va a proporcionar, y las técnicas para recolectar la misma será la entrevista con los trabajadores, encuestas, entre otras técnicas.

Los valores que se va a practicar en el transcurso de la investigación son, la ética profesional, la honestidad, en el origen de la investigación, la responsabilidad en el cumplimiento de cada una de las actividades, el respeto hacia a todos los involucrados en la investigación, la puntualidad y la solidaridad.

Al conocer a fondo el problema que está atravesando la empresa y las opiniones de las personas que operan en la misma, nos vemos en la necesidad de aplicar un modelo de gestión administrativa utilizando diferentes metodologías, con el fin de mejorar el rendimiento laboral y aumentar el volumen de producción y contribuir al logro de los objetivos empresariales.

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.

La presente investigación está enmarcada dentro del Reglamento de la ley orgánica de trabajo.

Art. 1- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Capítulo I. Disposiciones Generales

Artículo 16

Deberes fundamentales del patrono o empleador.

- b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios.
- c) Garantizar al trabajador ocupación efectiva y adecuada a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.

Artículo 17

Deberes fundamentales del trabajador: El trabajador observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales:

- a) Prestar el servicio en las condiciones y términos pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.
- b) Observar las órdenes e instrucciones que, sobre el modo de ejecución del trabajo, dictare el patrono.

- c) Prestar fielmente sus servicios, con ánimo de colaboración, y abstenerse de ejecutar prácticas desleales o divulgar informaciones sobre la actividad productiva que pudieren ocasionar perjuicios al patrono.

2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Modelo de gestión administrativa

A partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma. Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo

deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

Gómez, L. (2001). La medición del rendimiento del empleado implica asignar una cifra para reflejar el rendimiento de un empleado en las características o dimensiones previamente identificadas. Técnica mente, las cifras no son imprescindibles. Se pueden utilizar en su lugar calificaciones del tipo "excelente", "bueno", "normal" o "malo". Pero aunque estas calificaciones se pueden enumerar de 1 a 4, seguirá siendo necesario saber cuál es el grado adecuado para cada empleado.

Administración no quiere decir simplemente control y ajuste bajo un conjunto de condiciones dadas, sino que implica también la creación de nuevos sistemas de gestión capaces de responder a circunstancias cambiantes y la selección de controles adecuados para lograr los objetivos de la empresa. La administración de producción comenzó con el control de calidad. La producción moderna no sería imaginable sin la capacidad de cumplir estándares de conformidad que aseguren intercambiabilidad de partes y componentes. Por ejemplo la tapa de un bolígrafo A encaja perfectamente en el bolígrafo B de la misma marca. Esta característica fue pre-condición para la producción masiva que empezó al inicio del siglo 19 en los Estados Unidos de Norteamérica. Inicialmente se dependía para ello de la inspección de todos los productos, y más tarde se desarrollaron sofisticadas técnicas de control, usadas hoy día.

En las empresas grandes y muy grandes por lo general existe una unidad orgánica de personal (sugerencia) que tiene objetivos, funciones y planes amplios y cuenta con personal especializado para cada función básica.

No sucede lo mismo en la pequeña y mediana empresa, pues debido al tamaño y a las características de éstas las actividades de personal son más restringidas. Por

consiguiente, en este caso esas actividades no son realizadas por personal especializado sino por personas que poseen habilidades múltiples.

En consecuencia, podemos concluir que, en cuanto a las funciones de personal, no hay grandes diferencias entre la grande empresa y la "PYME". En ambas se planea el personal, se selecciona, se remunera, se capacita, se establecen relaciones laborales, etcétera.

La Administración.

Según, Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

La Administración.

Según Zacarías Torres Hernández

En la administración existe la necesidad apremiante de disponer de un marco conceptual que permita asimilar y sintetizar los fundamentos y quehaceres de la administración y a su vez nos ayude a saber si es una práctica, técnica, arte, teoría o ciencia.

Con frecuencia, la definición de conceptos para los administradores se convierte en una necesidad molesta que debe terminarse tan rápida e irreflexivamente como sea posible.

Una consecuencia de esta animadversión suelen ser el estudio y aprendizaje que se realizan como una cirugía que se practica con instrumentos sin filo.

Administración

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

Gestión del Talento Humano.

Según, Idalberto Chiavenato

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

El recurso humano. La tarea administrativa se complica debido a las múltiples dimensiones del ser humano. El hombre piensa, siente, aprende, tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (uno de ellos es el sueldo o salario) que lo estimulen. El jefe o administrador interesado debe saber cuáles son esos incentivos para obtener el mejor rendimiento.

No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Este hecho tiene una incidencia concreta en las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las

necesidades de su personal y procurar conciliaría con los objetivos y planes organizacionales, de manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de objetivos comunes. El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, a que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

El empleado también busca obtener el respeto, el aprecio y la valoración de los otros, ya que al no tenerlos experimenta profunda insatisfacción. En su trabajo el personal manifiesta todos los sentimientos propios de la naturaleza humana: enojo, compasión, amistad, etc., los cuales influyen en su tarea en mayor o menor medida.

Gestión del talento humano.

Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro. (Internet).

El Recurso Humano.

Según, William B. Werther, Jr. Ph.D, y Keith Davis, Ph.D.

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan, como lo ilustra la figura 1-3. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades fundamentales. Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades más esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios.

El Recurso Humano.

Según, R. Wayne Mondy, SPHR, y Robert M. Noe, SPHR

La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz. Las personas que manejan asuntos de recursos humanos enfrentan diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta regulaciones gubernamentales siempre presentes, una revolución tecnológica importante, así como los efectos del 11 de septiembre y el periodo subsiguiente. Además, la competencia global ha obligado a las pequeñas y grandes organizaciones a tener más conciencia de los costos y la productividad. Debido a la naturaleza crítica de los asuntos de recursos humanos, éstos deben recibir mayor atención de los niveles directivos.

Recursos humanos.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.(Internet).

División del Trabajo.

Se llama división del trabajo, a la separación de las operaciones productoras. Observando esta división cada obrero se ocupa siempre de la misma clase de operaciones, y entre todos los obreros de una fábrica se alcanza un resultado común por la reunión de sus esfuerzos.

En la práctica es hoy día tan importante su aplicación que sólo con ella y por ella puede haber grande y buena producción; pudiéndose también añadir que la división del trabajo camina al compás de la civilización del mundo, pues cuanto más adelantada es una sociedad, más divide el trabajo y más separa las ocupaciones, porque con ello consigue mayor aumento de fuerza productiva y mejor satisface las necesidades de la producción.

La división del trabajo, implica también la solidaridad humana, puesto que obliga a todos los hombres a auxiliarse mutuamente; así el sastre, por ejemplo, necesita la cooperación del tintorero, del dibujante, del tejedor, del ganadero, del agricultor, de los fabricantes de herramientas, y, en fin, de muchos hombres.

Se atribuyen, sin embargo, a la división del trabajo, ventajas y desventajas.

Las ventajas son:

1. Que el obrero adquiere mayor habilidad en operaciones sencillas y repetidas con frecuencia.
2. Que no pierde tiempo en pasar de una operación a otra, cambiando de sitio, postura o herramienta.
3. Que a fuerza de repetir siempre la misma operación, consigue facilidad para descubrir procedimientos más rápidos, sencillos e ingeniosos. (Internet.)

División del Trabajo.

La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en que cuanto más completo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a remplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones. La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que fábrica toda los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

Por más que sus ventajas sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, la división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear. (Internet)

Departamentalización.

La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales, a saber:

- División por jerarquía
- División por funciones

- División por división (unidad/ delegación, grupo de clientes, grupo de productos, proyecto, etc.)

La elección del criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la existencia (o no existencia) de unidades/ delegaciones alejadas geográficamente, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir. (Internet).

Departamentalización.

El término departamento hace referencia a un área, división o segmento de una empresa; es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que esta desempeñe.

Departamentalización por Función Empresarial

Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa teniendo en cuenta que toda empresa u organización tiene como funciones principales primero la producción, segundo vender y tercero financiar, encontramos que esto genera varias características como son:

- No existe una terminología única ampliamente aceptada por las empresas.
- No todos los organismos optan por las mismas denominaciones funcionales.
- Este tipo de departamentalización es característica de las grandes organizaciones.
- La coordinación de las actividades se hace mediante reglas y procedimientos, teniendo en cuenta aspectos de la planeación.(Internet)
- Departamentalización

- Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:
- Listar todas las funciones de la empresa, Clasificarlas, Agruparlas según un orden jerárquico, Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos, Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Manual de Funciones.

El manual de funciones consiste en delegar las funciones a cada jefe de departamento, o asignarles las tareas a desarrollar a cada trabajador para de esta manera poder optimizar tiempo y recursos, dentro de la organización y maximizar el desempeño laboral. (Internet)

Manual de Funciones.

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra

el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados. (Internet)

Manual de Funciones.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.(Internet).

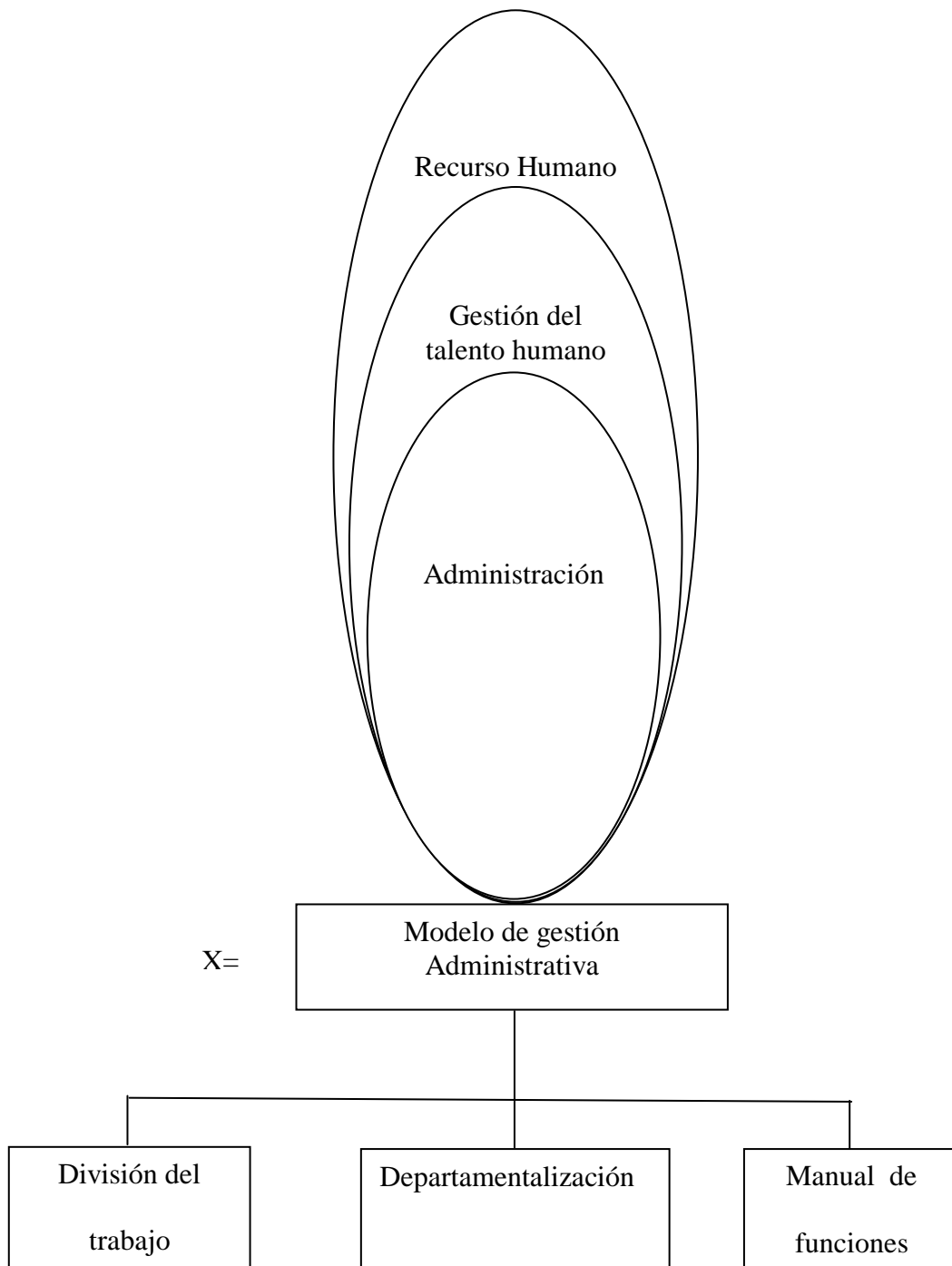
CATEGORIAS.

¿Cómo incide la falta de un modelo de gestión administrativa en el desempeño laboral en la curtiduría TABRAVI?

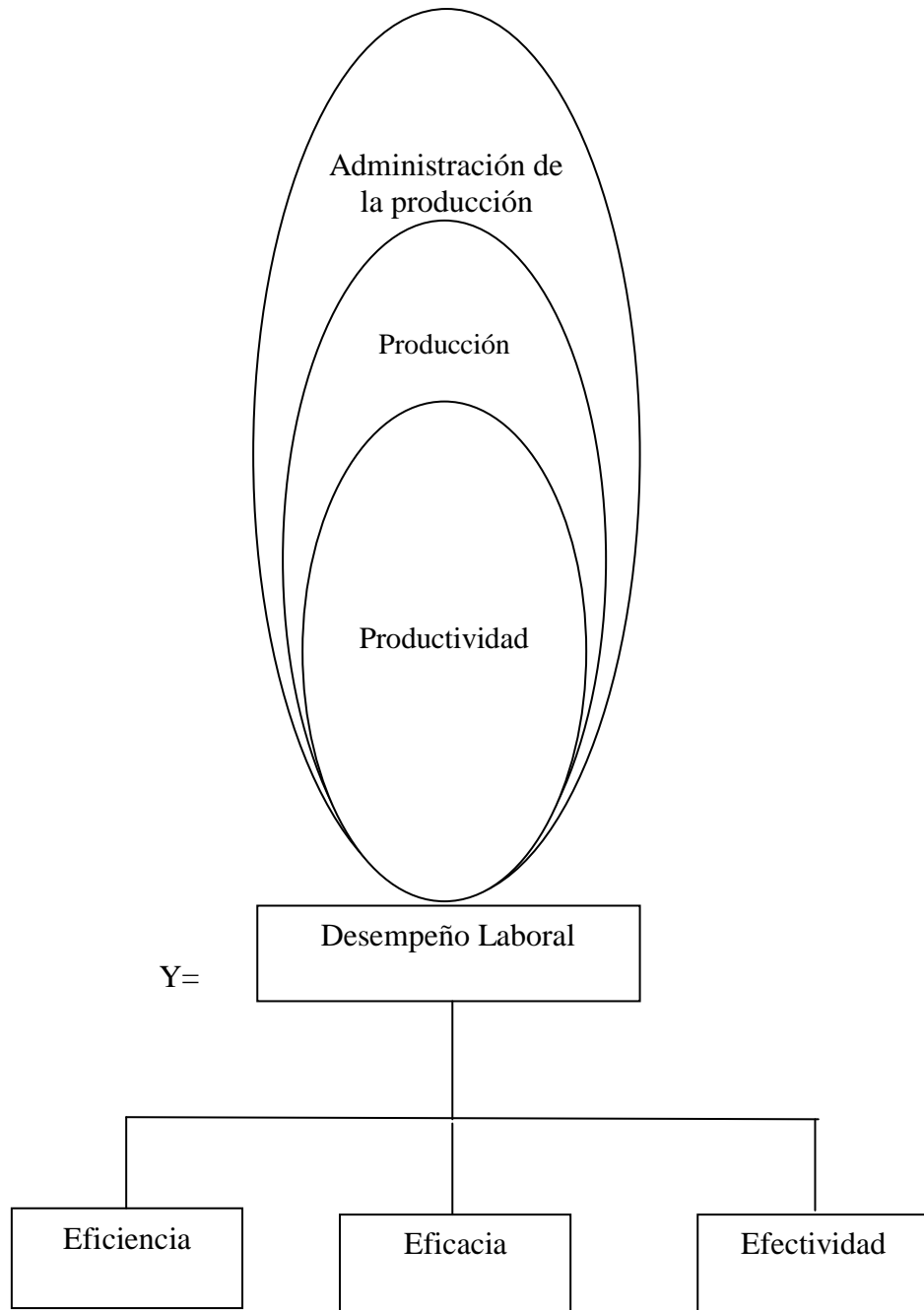
X= Modelo gestión administrativa

Y= Desempeño Laboral

Categorización de Variable Independiente



Categorización de Variable Dependiente



Definición de Categorías

La administración Producción.

Son las aportaciones de bienes materiales generados o sacados afuera, en una actividad manual artesanal o industrial en el sentido de surgir como outputs de procesos de transformación sobre ciertos objetos materiales (materia prima o componentes). Estos procesos se distinguen pues totalmente de los realizados en el mercado en el sentido indicado de transferencias o transacciones para crear valor económico. Se limitarían pues a la generación del soporte físico de tal valor. En esta acepción, la producción puede considerarse como entramado de operaciones y procesos productivos articulados en pasos o fases.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad.

Según, David Bain

¿Qué es la productividad? La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseable

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{resultados logrados}}{\text{recursos empleados}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes; en forma de distintas relaciones de productividad por ejemplo, reproducción por hora trabajada producción por unidad de material o producción por unidad de capital cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización; de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre si tiene un importante efecto sobre la productividad resultantes medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

La productividad.

Según, Richard E. Kopelman

"Cuando yo uso una palabra", dijo Humpty Dumpty en un tono más bien desdeñoso, "ésta significa exactamente lo que deseo que signifique, ni más ni menos. "

Lewis Carroll

Productividad ha llegado a ser un término común en los últimos años; de hecho, pudiera ser la palabra de moda número uno de los años 80. Muchos de los que usan manifiestamente el término (como Humpty Dumpty) tienen en mente definiciones que son solamente de su propia cosecha. Algunas definiciones de muestra incluyen "llevar más agua a su molino", "hacer más con menos", "la calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra su cometido "un estado mental el que la mente confía en que el mañana puede ser mejor que hoy a través del esfuerzo propio."

Quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, usada por muchos economistas; productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción. Concebida de manera amplia, la productividad es un concepto de sistemas; puede aplicarse a diversas entidades, que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria o una economía a nivel nacional: La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción.

Productividad. Desde principios de la década de los setenta hasta mediados de los noventa, la productividad estadounidense aumentó, pero a una tasa menor que la de la mayoría de los demás países industrializados. La mayoría de los expertos está de acuerdo en que las ganancias de productividad derivadas de la tecnología han alterado las reglas del juego económico desde mediados de los noventa, permitiendo un crecimiento económico continuado, con bajo desempleo y baja inflación. La productividad es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización. Cuanto mayor es la producción por individuo, mayor será la productividad de la organización. En una "economía del conocimiento" liderada por la tecnología, el éxito de las organizaciones dependerá cada vez más del valor del capital humano intangible. Este capital puede ser «la creatividad de los diseñadores (Intel Corp. salta a la vista), la profesionalidad de los arquitectos del software (como en Su Microsystems Inc.), el conocimiento de los vendedores, por ejemplo) e incluso la fortaleza de la cultura interna

Los dos factores importantes que afectan a la productividad individual son: la capacidad y la motivación.

La capacidad de un empleado, su competencia a la hora de desarrollar una tarea, puede mejorarse a través del proceso de contratación y ubicación que selecciona a los mejores individuos para la tarea; se ocupa específicamente de este proceso. También puede mejorarse mediante la formación y los programas de desarrollo de la carrera, diseñados para acentuar las cualidades de los empleados y prepararles para responsabilidades adicional.

La motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano. En este libro se discuten diversos factores clave que afectan a la motivación del empleado, lo que incluye el diseño del puesto de trabajo, la adecuación del empleado a los requisitos de la tarea, las recompensas y los procesos.

Un creciente número de empresas reconoce que la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo. La alta calidad de vida en el trabajo está relacionada con la satisfacción en el mismo, lo que a su vez es un buen predictor del absentismo y la rotación en el trabajo. Las inversiones de una empresa para mejorar la calidad de vida en el trabajo también se traduce en un mejor servicio al consumidor.

Desempeño laboral.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente

en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Este es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

Eficiencia.

Consiste en el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, el punto clave en ésta definición es ahorro o reducción de recursos al mínimo.

También es la "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

Eficiencia.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficiencia? o, ¿cuál es la definición?

En el presente artículo y con la finalidad de brindar al lector un panorama amplio acerca del significado de la palabra eficiencia, se responde a la anterior pregunta incluyendo diversas definiciones (aplicadas a la administración, economía y mercadotecnia) que han sido propuestas por diferentes autores, más una definición - Aplicada a la Administración:

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"
- Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión"
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada" (Internet)

Eficacia.

Consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

Efectividad: "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea".

Eficacia.

En términos generales, se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un

partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia?

En el presente artículo y con la finalidad de brindar al lector un panorama amplio acerca del significado de la palabra eficacia, se responde a la anterior pregunta incluyendo las definiciones propuestas por diferentes autores.

Definición de Eficacia:

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva". (Internet)

Eficiencia y Eficacia.

Según, Isabel Costumero Gil

Podemos definir la eficiencia como la acción encaminada a conseguir resultados con los menores recursos posibles; implica hacer las cosas bien (proceso). Eficacia podemos entenderla como la acción de hacer las cosas que se deben hacer (hechos).

En la empresa, primero debe buscarse ser eficaz para planificar estrategias y luego debe buscarse la eficiencia para pasar a la práctica esas estrategias. El papel de la dirección debe tener en cuenta ambas acciones, primero conocer el entorno para saber qué debe hacer en relación a lo que se mueve fuera (entorno cambiante) y luego actuar dentro para conseguir los objetivos planificados.

La **efectividad** es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado

2.5 HIPÓTESIS.

El modelo de gestión administrativa incrementará el desempeño laboral de la curtiduría TABRAVI.

VARIABLES

X: Modelo de gestión.	Cualitativa
Y: desempeño laboral	Cualitativa – Continua

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

De conformidad con el paradigma seleccionado en la fundamentación filosófica, para la ejecución de la presente investigación utilizaremos el enfoque cualitativo por las siguientes características.

Utilizaré técnicas cuantitativas que me permitirán observar el incremento en el desempeño laboral, o la disminución de la misma del personal.

Su perspectiva es desde a dentro, es decir me permitirá identificar las relaciones personales directivos – trabajador y de esta manera sacar una conclusión de la necesidad principal que tiene la curtiduría TABRAVI.

Orienta al descubrimiento de la hipótesis, me permitirá investigar la aplicación de un modelo de gestión administrativo para maximizar la eficiencia del personal de la curtiduría TABRAVI.

Es contextualizado, me permitirá describir el problema tal como se presenta en la realidad, precisando cuándo y en qué condiciones se origina, el mismo.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación, utilizaremos las siguientes modalidades de investigación.

Investigación Bibliográfica o Documental. A partir de esta investigación, tomaremos diferentes enfoques, teorías, criterios, que aportan al desarrollo del entendimiento de nuestro problema, ya que nos serviremos de libros, Revista, Internet, tesis, la misma que será necesaria para realizar un adecuado estudio del problema objeto de estudio.

Investigación de Campo. En el presente trabajo se aplicará la investigación de campo, porque me permitirá recolectar información directamente en el lugar de los hechos, en la cual el investigador está inmerso en la curtiduría para recolectar información primaria a través de la encuesta, entrevista y la observación.

Proyectos Especiales. Son proyectos que se elaboran para solucionar problemas existentes, y deben ser susceptibles de ser utilizados y que de una u otra manera contribuyan a la solución del problema que se presenten en una empresa o en una institución.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación nos basaremos en los siguientes tipos de investigación que se describirán a continuación:

Investigación exploratoria. Utilizaré esta investigación porque me permitirá familiarizar con la empresa, para poder identificar problemas de la realidad dentro de la curtiduría TABRAVI.

Investigación descriptiva. Es muy importante para el presente proyecto, ya que nos permite describir el problema objeto de estudio en un momento y tiempo determinado, es decir nos permite detallar como es y cómo se manifiesta, para determinar las características más importantes del problema que se va a investigar en la curtiduría TABRAVI.

La investigación correlacional, en virtud que el propósito es medir la variable independiente que es Modelo de gestión administrativo, sobre la dependiente que es el desempeño laboral, para ello será necesario aplicar la estadística inferencial bajo los parámetros de Ji cuadrado , ya que el propósito es explicar de qué manera incide la variable independiente sobre la dependiente.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTREO

La población motivo de investigación, para el presente perfil de tesis está constituida por, personal administrativo: 1 Gerente, 1 secretario, 1 Contadora, 1 vendedor, 1 jefe de producción (Ver anexo N°3) y por 10 trabajadores debidamente registrados (Ver anexo N°3).

En consideración que la población, es finita trabajaremos con todos ellos ya que no es necesario realizar una muestra.

Población	Frecuencia	Porcentaje
Nivel Directivo	1 Gerente	100%
Nivel administrativo	1 Secretario 1 Contador	100% 100%
Nivel operativo	10 obreros	100%
Total	13	100%

Fuente: Curtiduría Tabravi.

Elaborado Por: Jorge Palate

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE POERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Hipótesis: La aplicación de un modelo de gestión administrativa incrementara el desempeño laboral de la curtiduría TABRAVI.

Variable Independiente: modelo de gestión Administrativa

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Modelo de Gestión Administrativa.</p> <p>Es un proceso administrativo específico que consiste en planificar, organizar, Dirigir y controlar, las actividades para lograr los objetivos planteados mediante el uso de los recursos, humano, económico y tecnológico disponibles.</p>	<p>Proceso Administrativo</p> <p>Recursos</p>	<p>Planificar</p> <p>Organizar</p> <p>Dirigir</p> <p>Controlar</p> <p>Humano</p> <p>Económico</p> <p>Tecnológico</p>	<p>¿Existe un modelo de gestión que Maneje la Curtiduría?</p> <p>¿El personal es eficiente y eficaz en sus funciones?</p>	<p>Encuesta y entrevista al gerente a través de un cuestionario.</p> <p>Encuesta y entrevista al jefe de producción a través de un cuestionario.</p>

Fuente: Curtiduría Tabravi.

Elaborado Por: Jorge Palate

Variable dependiente: Desempeño laboral

ONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Desempeño laboral.</p> <p>Es un proceso que permite evaluar la eficiencia y la efectividad de los clientes internos, de la Curtiduría.</p>	<p>Clientes Internos</p> <p>Eficiencia y efectividad</p>	<p>Personal de la empresa</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p> <p>Regular</p>	<p>¿Tiene algún nivel de instrucción el personal que labora en la curtiduría?</p> <p>¿Tiene usted expectativas y aspiraciones en la curtiduría Tabravi?</p>	<p>Encuesta y entrevista al gerente a través de un cuestionario.</p> <p>Encuesta y entrevista a los clientes internos de la empresa a través de un cuestionario.</p>

Fuente: Curtiduría Tabravi.

Elaborado Por: Jorge Palate

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
1. INFORMACIÓN SECUNDARI 1.1 Lectura Científica	1.1.1 Administración, Gestión empresarial, Talento Humano, Tesis de grado.
2. INFORMACIÓN PRIMARIA 2.1 Observación	2.1.1 Ficha de Observación (Ver anexo N° 4)
2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario (ver anexo N° 5)
2.3 Entrevista	2.3.1 Cedula de Entrevista (Ver anexo N° 6)

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
2. ¿A qué personas o sujetos?	A los clientes internos de la empresa.
3. ¿Sobre qué aspectos?	Indicadores.
4. ¿Quién?	Los investigadores y la empresa
5. ¿Cuándo?	En el primer trimestre del año en curso.
6. ¿lugar de la recolección de la información?	En la empresa TABRAVI.
7. ¿Cuántas veces?	Trece encuestas.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, entrevistas y cuestionario.

9. ¿Con qué?	Cuestionario, entrevistas y formulario.
10. ¿En qué situación?	E las aulas, oficinas, horas pedagógicas.

Fuente: Curtiduría Tabravi.
Elaborado Por: Jorge Palate

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de la información de la presente investigación procederé a revisar y codificar la información recolectada de la encuesta realizada, y para esto asignare a cada alternativa de respuesta un código que me ayudará a tabular en Excel cada una de las categorías. Haciéndose incluso más fácil la comprensión en porcentajes.

Posteriormente procederé a analizar e interpretar cada uno de los datos ponderados de la encuesta, para obtener información concreta de cuáles son las causas que origino el problema. Para su posterior tabulación mediante cuadros en Excel y gráficos en pasteles. Para probar la hipótesis se utilizara el JI cuadrado.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS.

PREGUNTA N° 1

1. GENERO

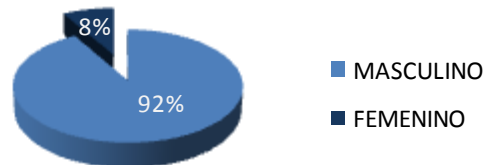
TABLA N°1

OPCIONES	F. ABS.	%
MASCULINO	11	91,7
FEMENINO	1	8,3
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes Internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N° 1

GENERO



Análisis:

Del 100% de las personas encuestadas, el 92% pertenece a la población masculina; el 8% a la población femenina.

Interpretación:

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría del personal que labora, en la curtiduría, pertenece a la población masculina.

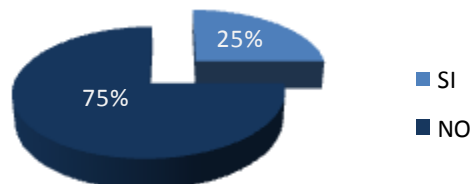
2. ¿Tiene algún nivel de instrucción superior el personal que labora en la curtiduría?

TABLA N°2
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	3	25,0
NO	9	75,0
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N°2
NIVEL DE
INSTRUCCIÓN



Análisis:

Del 100% del análisis de la muestra presentada, el 25% si tiene nivel de instrucción superior; el 75% afirma que no lo tiene. Lo que demuestra que es necesario crear mecanismos y condiciones adecuadas para alcanzar este propósito.

Interpretación:

La curtiduría no cuenta con un personal que tenga un nivel de instrucción superior por ende no tiene conocimiento sobre la existencia de la normativa que regula los procesos de trabajo.

3. ¿Usted tiene conocimiento del modelo de gestión administrativo que aplica la empresa?

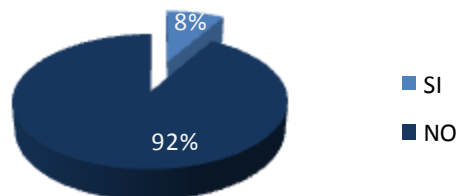
TABLA N° 3
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	1	8,3
NO	11	91,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRAFICO N° 3

MODELO DE GESTIÓN



Análisis:

Del 100% de la muestra realizada, el 8% si tiene conocimiento del modelo de gestión que maneja la curtiduría, el 92% no tiene conocimiento.

Interpretación:

El personal encuestado no conoce el modelo de gestión que aplica el gerente de la curtiduría, esto implica que el personal no tiene una visión de la normativa interna a la que deben sujetarse.

4. ¿Realiza evaluación de desempeño laboral la curtiduría?

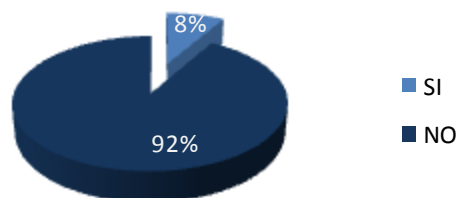
TABLA N°4
REALIZA EVALUACIONES

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	1	8,3
NO	11	91,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N°4

**REALIZA
EVALUACIONES**



Análisis:

Del 100% de la encuesta realizada, el 8% responde que la curtiduría si realiza evaluaciones, el 92% dice que no lo realiza evaluaciones de de desempeño. Por lo que Es necesario crear y emplear técnicas organizacionales.

Interpretación:

La gran parte el personal encuestado nos indica de la importancia de la evaluación del desempeño, ya que la empresa ha evitado realizar este tipo de gestión y su aplicación, para elevar el desempeño del personal en cada una de sus áreas.

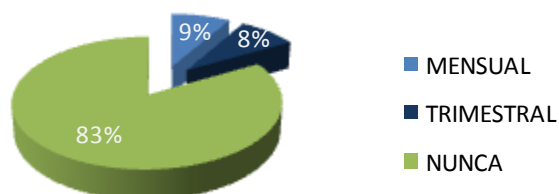
5. ¿Cada cuanto realiza evaluación del desempeño laboral?

TABLA N° 5
PERÍODO DE EVALUACIÓN

OPCIONES	F.ABS.	%
MENSUAL	1	8,3
TRIMESTRAL	1	8,3
NUNCA	10	83,3
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes Internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N° 5
**PERIODO DE
EVALUACIÓN**



Análisis:

De la encuesta realizada, se desprende que del 100% de personas investigadas, el 9% afirma que las evaluaciones lo realiza mensualmente; el 8% dice que lo realiza; y, el 83% comenta que nunca lo realiza opina.

Interpretación:

Es importante que la empresa evalué a su personal para detectar aquellas falencias y poder mejorar a tiempo el rendimiento.

6. ¿Tiene un manual de funciones la curtiduría?

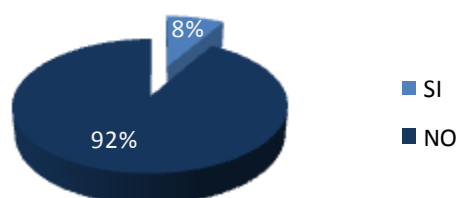
TABALA N°6
MANUAL DE FUNCIONES

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	1	8,3
NO	11	91,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N° 6

MANUAL DE FUNCIONES



Análisis:

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 8% afirma que la curtiduría si dispone de un manual de funciones que racionaliza y codifica la normativa de trabajo; el 92% dice que no lo tiene. Lo que demuestra que existe un conocimiento parcial de la existencia de la normativa de trabajo.

Interpretación:

La empresa requiere incorporar un manual de funciones para que el personal pueda desarrollar de mejor manera sus funciones en cada área de trabajo.

7. ¿Tiene usted expectativas y aspiraciones en la curtiduría?

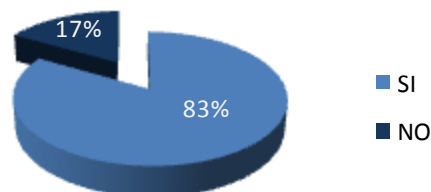
TABLA N° 7
ESPECTATIVAS Y ASPIRACIONES

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	10	83,3
NO	2	16,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N°7

ESPECTATIVAS Y ASPIRACIONES



Análisis:

Del 100% del porcentaje de las personas encuestadas, el 83% considera que la si tiene aspiraciones y expectativas; el 17% que no lo tiene. Lo que demuestra que existe un alto grado de superación.

Interpretación:

El personal ha depositado sus expectativas y aspiraciones en la curtiduría las cuales deben ser satisfechas ya que representan el activo más valioso de la empresa.

8. ¿Cómo considera usted que es la gestión administrativa del gerente de la empresa?

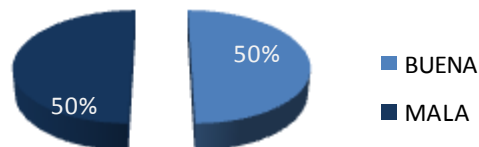
TABLA N°8
GESTIÓN ADMINISTRATIVA

OPCIONES	F. ABS.	%
BUENA	6	50,0
MALA	6	50,0
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N°8

GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Análisis:

El 50% del personal encuestado, manifiesta que la actual gestión que se ejecuta en la curtiduría es Bueno; el 50% dice que es malo.

Interpretación:

La gestión actual del gerente se muestra estable, pero podría mejorar más aun, para cumplir con las metas propuestas por la empresa.

9. ¿El personal es eficiente y eficaz en sus funciones?

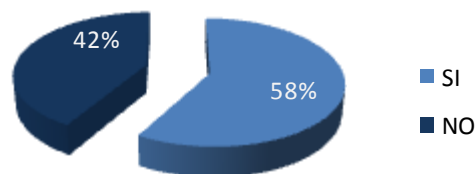
TABLA N° 9
EFICIENCIA Y EFICACIA

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	7	58,3
NO	5	41,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N°9

EFICIENCIA Y EFICACIA



Análisis:

Se pueden interpretar los datos de esta pregunta, que el 58% del personal encuestado considera que es eficiente en sus funciones, y el 42% no es eficiente ni eficaz en sus tareas.

Interpretación:

El personal actual que labora en la empresa realiza sus funciones en forma eficiente y parcialmente, ya que todos no se involucran en su totalidad y por ende baja el rendimiento de la producción.

10. ¿Brinda confianza y seguridad la empresa al momento de desarrollar las funciones?

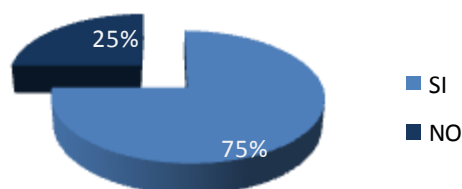
TABLA N°10
CONFIANZA Y EFECTIVIDAD

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	9	75,0
NO	3	25,0
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

GRÁFICO N° 10

CONFIANZA Y SEGURIDAD



Análisis:

El 75% de las personas investigadas, manifiestan que si brinda seguridad en los procesos que se operan en la curtiduría; el 25% considera que no existe algún tipo de seguridad y confianza.

Interpretación:

La empresa brinda confianza y seguridad a la mayoría de sus integrantes al momento de desarrollar cada una de sus actividades.

4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de la CURTIDURIA; se toma como referencia las preguntas y respuestas número 3, 9, para, así proceder a realizar la verificación de la hipótesis para comprobar si es necesario o no implantar un modelo de gestión que sirva como factor de gestión para alcanzar los objetivos propuestos por esta empresa.

H₀: El modelo de gestión administrativa no permitirá incrementar el desempeño laboral de la curtiduría TABRAVI.

H₁: El modelo de gestión administrativa si permitirá incrementar el desempeño laboral de la curtiduría TABRAVI.

Nivel de significancia

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%

PRUEBA ESTADÍSTICA

Para la verificación de hipótesis se escogió la prueba de Ji cuadrado, cuya fórmula es la siguiente.

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

En donde:

X^2 = Es Ji cuadrado

\sum = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada.

3. ¿Usted tiene conocimiento del modelo de gestión administrativo que aplica la empresa?

TABLA N° 3
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	1	8,3
NO	11	91,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

9. ¿El personal es eficiente y eficaz en sus funciones?

TABLA N° 9
EFICIENCIA Y EFICACIA

OPCIONES	F. ABS.	%
SI	7	58,3
NO	5	41,7
TOTAL	12	100,0

FUENTE: Clientes internos
ELABORADO POR: Jorge Palate

FRECUENCIA OBSERVADA

	SI	NO	TOTAL
Tiene conocimiento del modelo de gestión administrativo que aplica la empresa	1	11	12
El personal es eficiente y eficaz en sus funciones	7	5	12
TOTAL	8	16	24

Cálculo del grado de libertad

El grado de libertad es igual a la multiplicación del número de las filas menos uno por el número de las columnas menos uno así:

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

Donde:

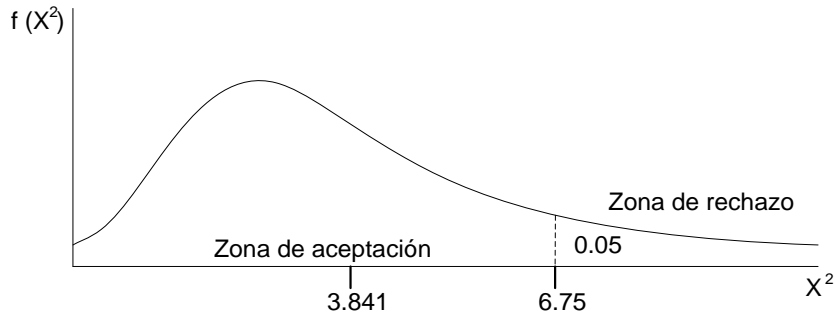
Gl= grados de libertad

C= Columnas de la tabla

F= Fila de la tabla

Entonces tenemos que $Gl = 1$; y el nivel de significación $\alpha = 0,05$; en la tabla de distribución Ji cuadrado que equivale a 3,841

GRAFICO DE JI CUADRADO



Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables, para ello calculamos el Ji cuadrado comprobando los valores obtenidos especialmente con los de la distribución teórica, dados los totales obtenidos en los que no haya ninguna asociación entre las variables.

Calculo de Ji Cuadrado

O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
				E
1	4,0	-3,0	9,00	2,25
11	8,0	3,0	9,00	1,13
7	4,0	3,0	9,00	2,25
5	8,0	-3,0	9,00	1,13
x² =				6,75

Decisión final

El valor $X_c = 6.75$ mayor a $X_t = 3.841$ y de acuerdo a lo establecido se acepta la hipótesis alterna, es decir se considera la implantación de un modelo de gestión que permita alcanzar los objetivos propuesto por la curtiduría,

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de haber analizado los resultado de la investigación realizada en la curtiduría Tabravi, puedo indicar que la curtiduría no cuenta con un modelo de gestión administrativa, lo que indica que necesita una herramienta administrativa, reglamentaria, que se complemente con el recurso humano de la curtiduría, y conozca a fondo el marco legal al que se encuentra sometido y los procedimientos internos de la administración del talento humano, para que lo mantenga motivado en el cumplimiento de sus funciones y así promover el desarrollo industrial, personal y profesional.

De acuerdo a la entrevista realizad se pudo concluir que existe inconformidad en el desarrollo de las funciones debido a que no se les ha dado por escrito, también se puedo concluir que en la curtiduría como en cualquier otra institución existen falencias en

cuanto al desconocimiento claro y definido de las funciones a desempeñar en los puestos de trabajo.

Se concluye dando la importancia que merece el análisis de puestos y funciones como una base técnica para el desarrollo de la herramienta del manual de funciones para la curtiduría Tabravi.

Además se concluye que en la curtiduría por la no existencia de un manual de funciones se contrata al personal con una denominación y se les asigna funciones diferentes, lo que desmotiva al personal en sus funciones.

Después de haber realizado la investigación se y analizado los resultados de la encuesta realizada ha podido llegar a una conclusión de que el personal que labora en la curtiduría no tiene conocimiento del modelo de gestión administrativa que aplica.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda usar un modelo de gestión administrativa como una herramienta en el área del Talento Humano con miras al incremento de la eficiencia y eficacia, en las actividades que desarrollan los empleados en la curtiduría Tabravi.

Se recomienda a la dirección ejecutiva impartir las disposiciones al jefe de personal para que informe al titular de cada uno de los puestos, las funciones que le corresponde a cada uno para que ejecuten de la mejor manera.

Se recomienda que este documento sea utilizado por la dirección ejecutiva, jefes inmediatos y demás personal que sirva como guía para el desarrollo de las actividades en la curtiduría.

Y se recomienda que el jefe administrativo de la curtiduría como gestor del talento humano tome como pilar fundamental el análisis de puestos que se ha realizado como garantía en los procesos de talento humano.

Luego del análisis se ha pedido concluir que la curtiduría no tiene un modelo de gestión administrativo por lo que se recomienda elaborar un modelo de gestión administrativa para que el personal sea eficiente y eficaz en sus funciones.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 TÍTULO

Elaboración de un modelo de gestión administrativo para elevar el desempeño laboral en la curtiduría Tabravi.

Institución ejecutora: Curtiduría Tabravi.

Beneficiarios. Empleados y personal administrativo.

Tiempo estimado para la ejecución:

Inicio. 10 de Julio.

Fin 14 de Agosto.

Equipo Responsable: Jorge Luis Palate Amancha.

Costo. Para la presente propuesta se ha estimado los siguientes rubros que se detallan a continuación.

Detalle	Ingresos(\$)	Egresos(\$)
Recursos de la empre.	1.800	
Técnico para realizar capacitación		1.000
Equipo de computo		200
Útiles de oficina		100
Transcripciones		80
Impresiones		80
Imprevistos		120
		100
Total	1. 800	1. 800

Fuente. Curtiduría Tabravi.
Elaborado Por: Jorge

6.2 ANTECEDENTES.

- En vista de que la curtiduría Tabarvi no cuenta con un manual de funciones se ha podido concluir de que necesita de este reglamento interno que norme las actividades de las misma y guie a los trabajadores de la misma.
- Así como también en otras investigaciones anteriormente realizadas por otros autores han realizado, para el cumplimiento de las actividades de las mismas y para su desarrollo, por ello es importante que las empresas cuenten con este reglamento.

- Escobar Mónica en su tesis manifiesta que la falta de un manual de funciones en las empresas existe un total desorden administrativo ya que el personal no tiene un documento por escrito cuales son las funciones a desempeñarse.
- Sánchez Cesar, manifiesta que la falta de un reglamento interno en las empresas hace que exista incompatibilidad en sus actividades ya que al personal que se le contrata no se le asigna las funciones a adecuadas a desempeñar.

6.3 JUSTIFICACIÓN

- Esta herramienta se ha de elaborar con la finalidad de que la curtiduría cuente con un modelo de gestión para cada uno de los puestos que existe en la curtiduría, con el propósito de dar a conocer a cada uno de los empleados, sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro del desempeño de cada una de sus actividades laborales y de esta manera contribuir con el desarrollo diario de las actividades para alcanzar los objetivos planteados.
- Este documento servirá de asesoría para la dirección ejecutiva a fin de tomar las decisiones acertadas en la asignación de funciones a cada uno de sus colaboradores y al departamento administrativo, a fin de que a través del presente puedan desarrollar los subsistemas de recursos humanos.
- Un personal bastante motivado e involucrado en las actividades, realiza sus funciones de la mejor manera para que las metas y objetivos de la organización se consigan.
- En vista que las empresas exitosas se ven obligados a responder con buenos resultados al cambio y aceptar con rapidez para lograr sus metas es fundamental analizar como animar a la fuerza laboral en conjunto para aprender a vivir y habituarse a trabajar en el ámbito de rápidos cambios en que nos encontramos.

6.4 Objetivo General.

Diseñar un modelo de gestión administrativo para elevar el desempeño laboral de la curtiduría “Tabravi” mediante un manual de funciones.

Objetivos específicos.

Delinear las actividades de cada puesto de trabajo con sus respectivas jerarquías y dependencias para el personal de la curtiduría “Tabravi”

Describir las características de clase y requerimientos mínimos, exigidos para los puestos a ocupar en la curtiduría.

Elaborar un programa de capacitación para motivar al personal de la curtiduría.

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Luego del análisis del estudio realizado, la presente propuesta es factible porque tiene la finalidad de resolver un problema mediante la investigación de la realidad y plantear una alternativa, para llevar de una organización deficiente a una organización eficiente, enfocando a satisfacer las demandas de los clientes.

Es realizable por que la persona inmersa en la investigación conoce los procesos de desarrollo de información dentro y fuera de la empresa. Se pretende dar a conocer el manual de funciones a la curtiduría para que esta a su vez, revise, evalúe, y de su aprobación en los aspecto legales, y que está a su vez sirva para el buen desenvolvimiento y para una buena proyección de las actividades.

Es factible también porque se cuenta con el apoyo y respaldo total de gerente de la empresa y mas ello también se puede implantar este manual de funciones en la curtiduría porque nos permitirá mejorar el desarrollo organizacional ya que ya no se

operara como se ha venido realizando anterior mente las decisiones que se tomen serán las acertadas, y es factible también por que se utilizaran los recurso de la empresa, y cuenta el respaldo del personal administrativo así como también del personal de producción.

6.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Productividad

Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia las instrucciones pueden ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales

Calidad

Los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados, también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores costoso en el trabajo.

Planeación y programación de las actividades

En esta etapa de planeamiento se define la filosofía, las políticas, los objetivos y demás directrices del sistema de capacitación, en función de las necesidades concretas previamente determinadas, para formular el plan de capacitación de Recursos Humanos ya sea corto mediano o largo plazo

Ejecución del plan

Tercera etapa del proceso de capacitación, la ejecución del plan presupuestos en binomio instructor / aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinadas especialidades o trabajo, que transmite sus conocimientos a los aprendices

La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores

- a) La adecuación de programa de capacitación a las necesidades de las organizaciones.
- b) La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados.
- c) La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

El recurso humano. La tarea administrativa se complica debido a las múltiples dimensiones del ser humano. El hombre piensa, siente, aprende, tiene capacidad para expresar ideas y emociones (comunicación) y necesita permanentemente de nuevos incentivos (uno de ellos es el sueldo o salario) que lo estimulen. El jefe o administrador interesado debe saber cuáles son esos incentivos para obtener el mejor rendimiento.

No hay que perder de vista que el hombre es un ser psicológicamente complejo, que se mueve en función de anhelos y necesidades específicas. Este hecho tiene una incidencia concreta en las relaciones laborales; el empresario debe reconocer como legítimas las necesidades de su personal y procurar conciliarlas con los objetivos y planes organizacionales, de manera que el esfuerzo de todos tienda hacia la consecución de objetivos comunes. El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, a que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral, materialmente y se respete su dignidad humana.

El empleado también busca obtener el respeto, el aprecio y la valoración de los otros, ya que al no tenerlos experimenta profunda insatisfacción. En su trabajo el personal manifiesta todos los sentimientos propios de la naturaleza humana: enojo, compasión, amistad, etc., los cuales influyen en su tarea en mayor o menor medida.

El recurso humano. Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el capital humano que tengan las características que se necesitan, como lo ilustra la figura 1-3. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.

Actividades fundamentales. Las actividades de la administración de capital humano constan de acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades. En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades más esenciales y de mayor valor para la organización.

Por lo común, los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios.

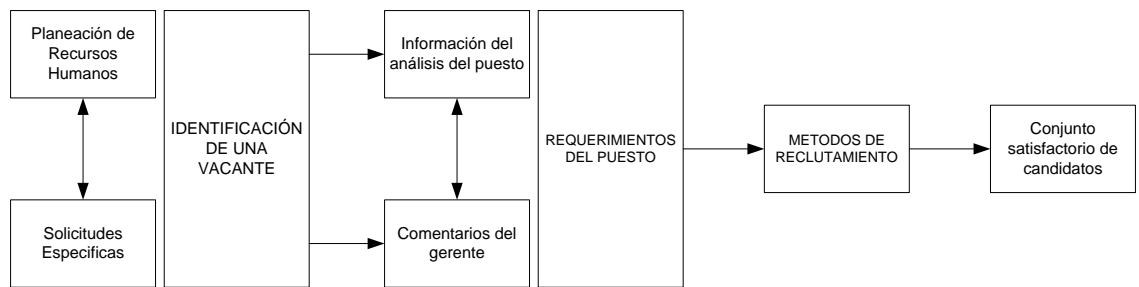
RECLUTAMIENTO

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento y constituye el tema del capítulo siguiente.

Los departamentos de personal suelen desempeñar la función de reclutamiento en la mayoría de las compañías. Los métodos de reclutamiento son muy variados; por ejemplo, el reclutador que opera en el país no se encuentra sometido a ciertas limitaciones legales específicas (como ocurre en Estados Unidos), salvo las obvias constricciones que obligan a actuar de manera ética y veraz.

Las descripciones de puestos, cubiertas en el capítulo 4, constituyen instrumentos esenciales, especialmente para los reclutadores que trabajan para compañías de grandes dimensiones. Las descripciones de puestos proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Proceso de reclutamiento En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.



Esquema general del proceso de reclutamiento

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado el nuevo empleado.

Manual de funciones: este manual de funciones está conformado por un conjunto de especificaciones de clase en los cuales se encuentran previamente establecidos las funciones y responsabilidades, las características de puesto y los requerimientos mínimos exigidos para desempeñar un puesto en la curtiduría, a fin de facilitar al personal encargado de la administración del talento humano.

Un manual de cargos es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

- (a) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

- (b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- (c) Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- (d) Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- (e) Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- (f) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- (g) Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
- (h) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

El concepto de puesto se basa en las nociones de tare, obligación y función.

Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el por el ocupante de un puesto. Por lo general la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puesto por horas o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza.

Todo directivo o ejecutivo deberá tener muy en claro cómo delegar tareas a sus empleados, pues de esa delegación y de cómo ellas se hayan efectuado dependerá, sin duda y en gran parte, el éxito del trabajo encomendado. Es importante que esa delegación sea convenida entre ambas partes para obtener así el resultado deseado.

Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de materiales, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

Función: es un conjunto de tares (puestos por horas) o de obligaciones (Puesto de asalariados) ejercidas concretos: maquinaria, equipo y tecnología equivalentes.

Puesto: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de una organización

Clasificar: etimológicamente significa agrupar en orden o disponer por clases las cosas y objetos que son similares.

Clasificación de puesto: es el ordenamiento de los puestos por clases, con base en el análisis de los deberes y responsabilidades (reglamento de clasificación de puestos)

Reclasificación de puestos: es el procedimiento mediante el cual se realiza revisiones periódicas de los deberes y responsabilidades de los puestos ya sea de oficio o a petición de la parte interesada, a fin de:

1. Enmendar errores realizados en la clasificación original
2. Porque ha variado el título de la clase.
3. Porque ha variado sustancialmente y permanentemente los deberes y responsabilidades del puesto.

Las reclasificaciones de un puesto pueden conllevar a la asignación del mismo a una clase superior, igual o de inferior categoría.

Análisis de cargo: Constituye la base más objetiva para un correcto ordenamiento de funciones, responsabilidades y más características dentro de una organización.

Especificación de clase: Es una descripción genérica de los deberes, responsabilidades inherentes a los puestos que integran una clase.

Las especificaciones técnicas están formadas por las siguientes partes:

- Código.
- Denominación o título del puesto.
- Naturaleza del trabajo.
- Funciones y responsabilidades específicas.
- Características de la clase.
- Requerimientos mínimos.
- Responsabilidades del superior.

INDICACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE ESPECIFICACIONES

CÓDIGO

Es la utilización del sistema decimal para representar los elementos de la clasificación.

DENOMINACIÓN O TÍTULO DEL PUESTO

Es la representación semántica de lo que se hace en el puesto

NATURALEZA DEL TRABAJO.

Define por medio de un enunciado corto, el tipo de actividad que se desarrolla en la clase. Sirve además, para establecer las diferencias básicas entre las clases de la misma

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS.

Contiene un resumen de las funciones esenciales de los puestos de la clase, esto no significa que tales funciones sean necesariamente comunes a todos los puestos ni que haya otras que no deban ser desempeñadas. La descripción de las funciones y responsabilidades específicas no es ni exhaustiva ni limitativa ya que es el jefe

inmediato, director o administrador es el responsable del cumplimiento de un servicio y tiene la facultad de asignar a su subalterno cualesquier labor similar acorde con las descritas en el contrato de trabajo y con la categoría del puesto.

CARACTERÍSTICAS.

En esta sección se describen algunos factores que sirven para identificar la categoría de los puestos y señalar sus características, tales como la supervisión que ejerce o recibe, la iniciativa requerida para el desempeño del cargo, la responsabilidad económica, administrativa y profesional.

La redacción comienza con una frase hecha: "Esta clase de puesto se caracteriza por..."

REQUISITOS MÍNIMOS.

Se establecen en esta sección los requisitos mínimos de conocimiento, experiencia y capacitación académica o su equivalente que deben poseer los candidatos para ocupar el puesto.

El Departamento de Recursos Humanos está facultado para variar los requisitos, ya sea por la experiencia, por estudios o por combinación de ambos.

Los requisitos mínimos sirven a los Analistas de Reclutamiento y Selección como guía para la confección de pruebas y para el planeamiento de concursos, igualmente sirve a la Unidad de Capacitación para establecer y coordinar los programas de perfeccionamiento.

No se menciona en los requisitos mínimos cualidades personales, tales como honestidad, cortesía, confianza, sobriedad, laboriosidad, etc., ya que éstas deben reunirías todos los empleados.

RESPONSABILIDAD DEL SUPERIOR.

Se describe la responsabilidad que tiene el jefe inmediato sobre el funcionario que desempeña el puesto, para alcanzar los objetivos y velar por la buena marcha de los planes y programas a su cargo.

DESARROLLO

Procedimiento para la Codificación de Cargos

Se codificó la descripción y perfil de cargo según la Estructura Organizativa de la siguiente manera:

MDC-XXXX

MDC = Manual de Descripción de Cargos

XXXX = Código Numérico

Código Numérico Gerencia – Departamento

1000 Gerencia General

1001 Secretaria

1010 Dpto. de Finanzas

1020 Dpto. Ventas

1030 Dpto. de Producción

ADM. Área Administrativa

ADP. Área de Producción

MODELO OPERATIVO



	Pág.
Modelo de Gestión Administrativa.	80
Misión	80
Visión	80
Principio	80
Valore	81
Políticas	81
Organigrama Estructural	82
Manual de Funciones	83-104
Programa de Capacitación	105-106

6.7 MODELO OPERATIVO

Modelo de gestión administrativo para la curtiduría TABRAVI

Misión

Procesar pieles para ofrecer a nuestros clientes cueros de óptima calidad al menor costo posible que satisfagan plenamente sus exigencias, contribuyendo a su desarrollo y al bienestar de de todas las personas que hacen la curtiduría

Visión

Empresa de categoría mundial en la producción de cueros de óptima calidad que supera las expectativas de todos sus clientes con personal altamente remunerado y capacitado, proveedores incorporados a su Proceso de Mejoramiento de Calidad Total, tecnología de punta, el menor impacto ambiental en sus procesos y genera justo rendimientos a sus acciones.

Principios

- Satisfacción total de nuestros clientes.
- Realizar el trabajo de hoy mejor que ayer.
- Efectuar las labores diarias con profesionalismo.
- Respetar y reconocer el esfuerzo físico o mental del personal de la curtiduría.
- Dar ejemplo de trabajo y honestidad.
- Considerar a los proveedores como parte de la empresa.
- Tomar decisiones en base a hechos estadísticos.
- Justo a tiempo.
- Ser una familia solidaria.
- El recurso humano es el mayor y mejor capital de la empresa.

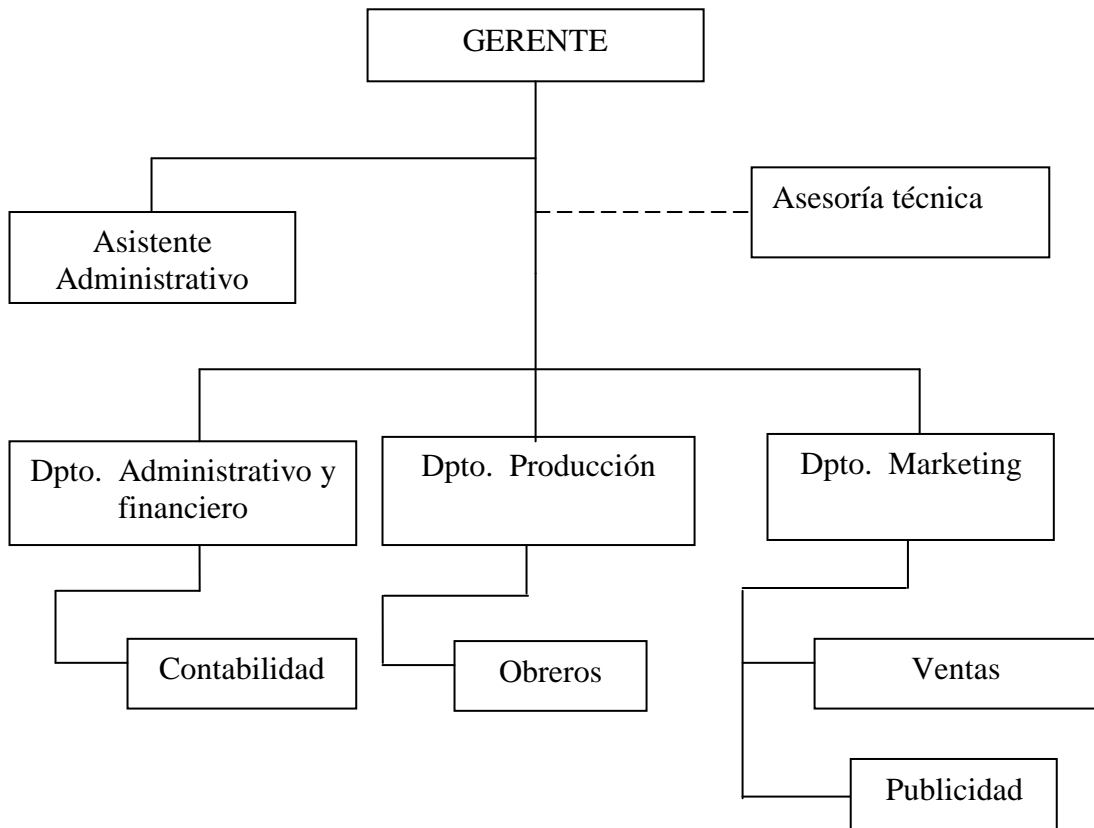
Valores

- Honestidad, Transparencia y Ética
- Respeto y Responsabilidad
- Credibilidad y Confianza
- Amabilidad y Cortesía
- Trabajo en equipo
- Compromiso y Agilidad en nuestros procesos de producción
- Entusiasmo e Innovación
- Mejoramiento Continuo
- Confidencialidad

Políticas


- Comprometerse con los principios de la curtiduría Tabravi.
- Cumplir con la filosofía del proceso de mejoramiento continuo de calidad.
- Realizar el seguimiento de las actividades y evaluación del proceso de mejoramiento e calidad total.
- Capacitar y desarrollar los recursos humanos vinculando además su actividad social y deportiva
- Motivar y remunerar adecuadamente al personal.
- Atacar las leyes reglamentarias del estado y de los gremios vinculados al sector.
- Difundir Misión, Visión, Principios y políticas de la Curtiduría Tabravi.
- Planificar el cumplimiento de todos nuestros compromisos
- Medir y registrar toda oportunidad de mejora.
- Insertar a los proveedores en el proceso de mejoramiento de calidad total.

ORGANIMA ESTRUCTURAL DE LA CURTIDURIA “TABRAVI”.



Nivel de Jerarquía	Clave	Elaborado Por:	Aprobado Por:
1. N. Directivo	_____	Jorge Palate	Sr. José Torres
2. N. Ejecutivo	_____		
3. N. Adm.	_____ □		
4. N. Asesoría	-----		
5. N. Operacional			
		10/07/2010	Fecha.....

CURTIDURÍA TABRAVI


Manual de Funciones	Código: ADM 1000	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:1 de 22	

Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Gerencia
Cargo:	Gerente
Jefe Inmediato:	Junta Directiva
Naturaleza de trabajo	
Planificación y dirección de las labores en la curtiduría.	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión de la empresa. • Elaborar el plan operativo anual • Coordinar el desarrollo de proyectos de capacitación con miras al mejoramiento continuo • Mantener estrecha relación y coordinación con los jefes departamentales • Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Curtiduría. • Analizar y evaluar el desarrollo administrativo de cada área y recomendar alternativas de solución a los problemas que suscitan • Representar a la curtiduría ante dependencias e instituciones públicas, privadas y sociales • Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma. 	

- Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el Funcionamiento de la curtiduría.
 - Velar por la organización y buena marcha de la sociedad.
 - Cuidar por los activos y buen crédito de esta.
- Otras que se asignen.


<p>Características de clase.</p>	<p>Esta clase se caracteriza por la supervisión sobre el personal, jefes de cada área y la responsabilidad del total cumplimiento de planes y programas para el logro de los objetivos.</p>
<p>Requerimientos.</p>	<p>Título profesional otorgado por una escuela universitaria de ciencias administrativas Experiencia profesional de 2 años en puestos similares.</p>
<p>Responsabilidad del superior.</p>	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su gestión proporcionando los recursos necesarios para la realización de su gestión.</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1000.1	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:3 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Administraba
Cargo:	Asistente administrativo
Jefe Inmediato:	Gerente
Naturaleza de Trabajo:	
Ejecución de varias labores de secretariado y asistencia administrativa a la dirección técnica o jefatura	
Funciones y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar documentos como oficios, memorandos relacionados con el área • Receptar las correspondencias internas de la curtiduría. • Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de Su competencia. • Preparar documentos y antecedentes para reuniones de área • Redactar correspondencias a ser despachadas • Custodiar los documentos de la empresa • Asistir a las sesiones de área para tomar nota <p>Mantener el archivo de los documentos</p>	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1000.1	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:4 de 22	


Características de clase.	<p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo de las funciones</p> <p>Relacionar con los superiores y funcionario del área</p> <p>Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo</p>
Requisitos mínimos:	<p>Título de pos bachillerato en la especialización de secretariado ejecutivo</p> <p>Experiencia de 2 años en puestos similares</p>
Responsabilidad del superior.	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de la mejor manera las actividades a desarrollar</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1000.2	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:5 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Administrativa
Cargo:	Asesor
Jefe Inmediato:	Gerente
Naturaleza de trabajo	
Asesoría de varios procesos en pelambra, curtido y engrase y asistencia técnica a la jefatura o departamento de producción	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pruebas con nuevos productos químicos que no sean perjudiciales para el medio Ambiente y sociedad • Asesorar en los procesos de producción del área de rivera y acabados • Establecer la formulación para cada uno de los procesos de producción • Dar seguimiento a los nuevos procesos de producción propuesto • Otras 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1000.2	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág. 6de 22	


Características de clase.	<p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo de las nuevas formulaciones</p> <p>Relacionar con los superiores y funcionario del área</p> <p>Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo para realizar pruebas</p>
Requerimientos.	<p>Título de Ing. químico</p> <p>Experiencia de 4 años en puestos similares</p>
Responsabilidad del superior.	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de la mejor manera los procesos a desarrollar.</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1010	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág. 7 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Administrativa
Cargo:	Dpto. Administrativo y Financiero
Jefe Inmediato:	Gerente
Naturaleza de trabajo	
<p>Es el sentido de responsabilidad que nos obliga a proceder dentro de determinados preceptos ya establecidos. Como organizar coordinar y controlar lo relacionado con el área Comercial, procesos de facturación, lectura, recuperación de cartera y atención al cliente de la curtiduría “Tabravi”.</p>	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Aperturas de libros de contabilidad • Establecimiento de sistemas de contabilidad • Estudio de estados financieros y sus análisis • Certificación de planillas para impuestos • Registros de ingresos y egresos • Aplicación de beneficios y reportes de dividendos • Elaboración de planillas de roles • Mantener en correcto estado de servicio, presentación y funcionamiento los implementos, y equipos de trabajo que se le confíen. • Vigilar el cumplimiento de los reglamentos y normas relacionadas con los asuntos de su competencia. • La elaboración de estados financieros para la toma de decisiones. 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1010	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág. 8de 22	


Características de clase.	<p>Esta clase caracteriza por el desarrollo y ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta</p> <p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo de las funciones contables</p> <p>Relacionar con los superiores y funcionario del área</p> <p>Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo para preparar los informes.</p>
Requerimientos.	<p>Titulo de CPA otorgado por la universidad</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>
Responsabilidad del superior.	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de la mejor manera las actividades a desarrollar</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1020	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág. 9de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Administrativa
Cargo:	Dpto. de Marketing y Ventas
Jefe Inmediato:	Gerente
Naturaleza de trabajo	
Es el sentido de responsabilidad que nos obliga a proceder dentro de determinados preceptos ya establecidos para poder mejorar el proceso de ventas.	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar e impulsar la imagen corporativa de la curtiduría • Desarrollo y manipulación del producto • Distribución física • Estrategias de ventas • Financiamiento de las ventas • Recuperación de cartera de clientes • Fidelisar a los clientes • Orientar las decisiones estratégicas de la Dirección, detectando las tendencias, evolución, oportunidades y riesgos de mercado. • Reforzar la imagen y el posicionamiento de la curtiduría y favorecer la implementación de los objetivos, apoyando la gestión de venta. 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADM 1020	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág. 10 de 22	


Características de clase.	<p>Esta clase caracteriza por el desarrollo y ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta</p> <p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo estrategias de comercialización.</p> <p>Disponibilidad de trabajo fuera de horas de trabajo</p>
Requerimientos.	<p>Titulo de Ing. En marketing y gestión de negocios, otorgado por la universidad o escuela de ciencias administrativas</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>
Responsabilidad del superior.	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar.</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:11 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Dpto. de Producción
Cargo:	Jefe de Producción
Jefe Inmediato:	Gerente
Naturaleza de trabajo	
Planificación y control de tiempos y movimientos de los fulones en los procesos de producción, a desarrollar en la curtiduría.	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una investigación estadística en la cual determinan los precios de los insumos. • Elaborar el plan operativo anual de producción. • Coordinar el desarrollo de procesos de producción con miras al mejoramiento continuo • Mantener estrecha relación y coordinación con los trabajadores • Analizar y evaluar el desarrollo de las actividades de cada puesto y recomendar alternativas de solución a los problemas que suscitan • Servir de nexo entre el departamento de producción y el área administrativa para así poder rendir informes en los cuales se especifican el rendimiento de los empleados, para analizar y evaluar el de cada uno de ellos. 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.12de 22	


Características de clase.	<p>Esta clase caracteriza por el desarrollo y ejecución de una o varias actividades con el objetivo de lograr una meta.</p> <p>Requiere de iniciativa y creatividad para el desarrollo de las actividades. Disponibilidad de trabajo fuera de jornadas de trabajo.</p>
Requerimientos.	<p>Título de Ing. En Psicología industrial y procesos de producción.</p> <p>Experiencia de 3 años en cargos similares</p>
Responsabilidad del superior.	<p>El jefe de la unidad le corresponde evaluar los resultados de su desempeño y proporcionando los recursos necesarios para la realización de las actividades a desarrollar.</p>

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.13 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	De Producción
Cargo:	Descarnador
Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
Naturaleza de trabajo	
<p>Descarnar las pieles vacunas, el tiempo estimado por banda es de dos minutos para descarnar también revisar y aceitar la maquina antes de iniciar el trabajo</p>	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Sacar filo a las cuchillas de la maquina • Perchar las pieles vacunas para realizar el trabajo • La extracción de las grasas de la piel vacuna • Tiempo por banda requerido de 1 minuto. • Baldear el puesto de trabajo al culminar la tarea • Perchar las bandas descarnadas para cortar hilachas de las pieles vacunas • Mantener en buenas condiciones la maquina • Recoger los desperdicios de descarnado. 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.14 de 22	


Características de clase.	Esta clase se caracteriza por establecer buenas relaciones laborales entre compañeros de área de trabajo, y se requiere de gran esfuerzo para realizar este tipo de trabajo
Requerimientos.	Título de bachiller Experiencia mínima de tres años en puestos similares
Responsabilidad del superior.	Es obligación del jefe de producción controlar el trabajo que desempeña el trabajador e informar a sus superiores.

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.2	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.15 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	De Producción
Cargo:	Divididor
Jefe Inmediato:	Jefe de producción
Naturaleza de trabajo	
Ejecución de varias labores de dividido de la piel vacuna y controlar el calibre del material a dividir	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la maquina antes de encender • Sacar filo a la cuchilla • Calibrar la maquinaria según el material a procesar • Pasar la piel vacuna por la maquina • Tiempo estimado por banda 30 segundos • Adelantar la cuchilla de la maquina • Baldear el puesto de trabajo aceitar la maquina después de culminar el trabajo 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.2	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:16 de 22	


Características de clase.	Esta clase se caracteriza por establecer buenas relaciones laborales entre compañeros de área de trabajo, y se requiere de gran esfuerzo para realizar este tipo de trabajo
Requerimientos.	Título de bachiller. Experiencia de 3 años en cargos similares
Responsabilidad del superior.	El jefe de producción debe controlar que este desempeñando bien sus funciones y comunicar a sus superiores.

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.3	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.17 de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Producción
Cargo:	Rebajador
Jefe Inmediato:	Jefe de producción
Naturaleza de trabajo	
Ejecución de varias labores de rebajado de la piel vacuna luego de haber procesado.	
Funciones y Responsabilidades.	
<p>Revisar la maquina antes de encender</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encender la maquina • Sacar filo a la cuchilla • Calibrar la maquinaria según el material a procesar • Pasar la piel vacuna por la maquina • Tiempo estimado de dos minutos por banda • Baldear el puesto de trabajo • Aceitar la maquina después de culminar el trabajo • Engrasar la maquina 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.3	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.1 8de 22	


Características de clase.	Esta clase se caracteriza por establecer buenas relaciones laborales entre compañeros de área de trabajo, y se requiere de gran esfuerzo para realizar este tipo de trabajo
Requerimientos.	Título de bachiller. Experiencia de 3 años en cargos similares
Responsabilidad del superior.	El jefe de producción debe controlar que este desempeñando bien sus funciones y comunicar a sus superiores.

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.4	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.1 9de 22	


Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Acabados
Cargo:	Sopleteador
Jefe Inmediato:	Jefe de Producción
Naturaleza de trabajo	
Ejecución de varias labores de terminación del proceso de la piel vacuna luego de los procesos anteriores para ello se requiere de gran habilidad.	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el compresor antes de encender • Encender el compresor • Limpiar el vaso del soplete • Calibrar o regular el soplete según el material a terminar • Preparar la pintura según el material a pintar • Preparar la laca según el material • Pasar el soplete por la piel vacuna en cruz <p>Tiempo estimado de un minutos por banda</p>	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.4	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág:20 de 22	


Características de clase.	Esta clase se caracteriza por establecer buenas relaciones laborales entre compañeros de área de trabajo, y se requiere de gran esfuerzo para realizar este tipo de trabajo
Requerimientos.	Título de bachiller. Experiencia de 3 años en cargos similares
Responsabilidad del superior.	El jefe de producción debe controlar que este desempeñando bien sus funciones y comunicar a sus superiores.

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.5	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.21 de 22	

Manual de funciones y competencias laborales de la curtiduría TABRAVI	
Identificación	
Área:	Producción
Cargo:	Prensador
Jefe Inmediato:	Jefe de producción
Naturaleza de trabajo	
Ejecución de varias labores de prensado de la piel vacuna luego de los procesos anteriores mencionados para ello se requiere de gran habilidad.	
Funciones y Responsabilidades.	
<ul style="list-style-type: none"> • Encender la prensa • Cambiar de placa a utilizar, según el material a prensar • Regular la temperatura de la prensa • Regular la presión según el material • Perchar el material a prensar • Pasar la piel vacuna por la prensa • Perchar las pieles prensadas • Llevar el material prensado a la sección acabados. 	

CURTIDURÍA TABRAVI

Manual de Funciones	Código: ADP 1030.1.5	Versión :1	
Fecha: 10 de Julio, 2010		Pág.22 de 22	

Características de clase.	Esta clase se caracteriza por establecer buenas relaciones laborales entre compañeros de área de trabajo, y se requiere de gran esfuerzo para realizar este tipo de trabajo
Requerimientos.	Tener título de Bachiller Experiencia 1 año mínimo
Responsabilidad del superior.	El jefe de producción debe controlar que este desempeñando bien sus funciones y comunicar a sus superiores.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD INDUSTRIAL

LUGAR.....FECHA.....

CRONOGRAMA

	Curso	(1)	(2)	(3)	(4)				
01	<p>Reseña histórica de la empresa. Antecedentes de su desarrollo e imagen y prestigio ganado, importancia de la empresa, su estructura orgánica, instalaciones, infraestructura, funciones y procedimientos administrativos, y los servicios que presta.</p>	X							
02	<p>COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR</p> <p>2.1 Identificación con su empresa. 2.2 cumplimiento de sus funciones. 2.3 cumplimiento con el reglamento de trabajo. 2.4 conocimiento y cumplimiento del reglamento de seguridad. 2.5 la asistencia, puntualidad y dedicación. 2.6 Obligaciones y responsabilidades.</p>		X						
03	<p>LAS FUNCIONES DEL TRABAJADOR</p> <p>3.1 EN SU PUESTO DE TRABAJO</p> <p>3.1.1 Conocimiento del manual de funciones. 3.1.2 Descripción de tareas. 3.1.3 Sus deberes y obligaciones como dependencia. 3.1.4 Conocimiento de los símbolos,</p>			X					

	claves y señales codificadas.								
04	REGISTROS Y CONTROLES 4.1 Registros de objetivos. 4.2 como identificar los objetos sospechosos. 4.3 la precaución y delicadeza en el trabajo. 4.4 control cualitativo y cuantitativo.				X				
05	MEDIOS DE COMUNICACION 5.1 conocimiento de los medios de comunicación. 5.2 Los medios de comunicación de la empresa. 5.3 Clasificación de los medios de comunicación. 5.4 Importancia de los medios de comunicación					X			

Fuente: Curtiduría” Tabravi”

Elaborado por: Jorge Palate

6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta estará a cargo del jefe de producción ya que este, tendrá el deber de velar por el cumplimiento de las funciones establecidas en este reglamento interno, que se pondrá en ejecución en la curtiduría y evaluar el desempeño de cada uno de los puestos de trabajo para dar un informe de cada uno de ellos.

6.9 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para el funcionamiento exitoso de las empresas es necesario de un modelo de gestión para que puedan cumplir sus objetivos y metas planteadas.

Porque evaluar:

Es indispensable realizar una evaluación del desempeño laboral en una empresa ya que mediante esta se comprueba si se cumple con los objetivos.

Porque mediante esta evaluación podemos darnos cuenta si la implantación de este nuevo reglamento se cumple las actividades.

Paraqué evaluar.

La Razón principal de una evaluación es para ver los cambios que se han dado a partir de la implantación de este reglamento y con ello ver si estamos logrando cumplir las metas planteadas por la empresa.

Que evaluar:

Aquí se evalúa el desempeño de cada puesto de trabajo para medir el rendimiento de cada trabajador.

Quien evalúa:

La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño y el rendimiento de cada trabajador es el jefe de producción.

Con que evalúa:

La evaluación se realizara atreves de cuestionarios desarrollado por la persona a cargo de realizar la misma.

BIBLIOGRAFIA.

KOONTZ. W. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. Editorial MC Grow-hill México

CHIAVENATO, I. (2007) Administración de recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill interamericana. México. 8° Edición.

RODRIGUEZ, J. (2007) Administración moderna de personal. Séptima edición Editorial Cengage Learning Editores. S.A.

TORRES, z. (2007). Teoría general de la Administración. Primera edición. Editorial Potirio, S.A

RUE, L y BYARS, LL. (2000) *Administración teórica y aplicaciones*. Editorial Alfomega Santa fe Bogotá.

MACHICAO, M (2005). Administración De Recursos Humanos en la empresa. Editorial san Marcos. Lima Perú. 1° Edición.

CASTILLO, J. (2006).Administración de personal. Editorial Kimpres Ltda. Santa Fe de Bogotá. 2° Edición.

FUENTES, C. (2003). Teoría General De Sistemas Aplicada a la Administración De Personas.

DIRECCIONES ELECTRONICAS

[http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma.](http://www.degerencia.com/articulo/eficiencia_vs_eficacia_un_cambio_de_paradigma)

<http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml#ADMIN>

<http://www.managershelp.com/division-del-trabajo.htm>

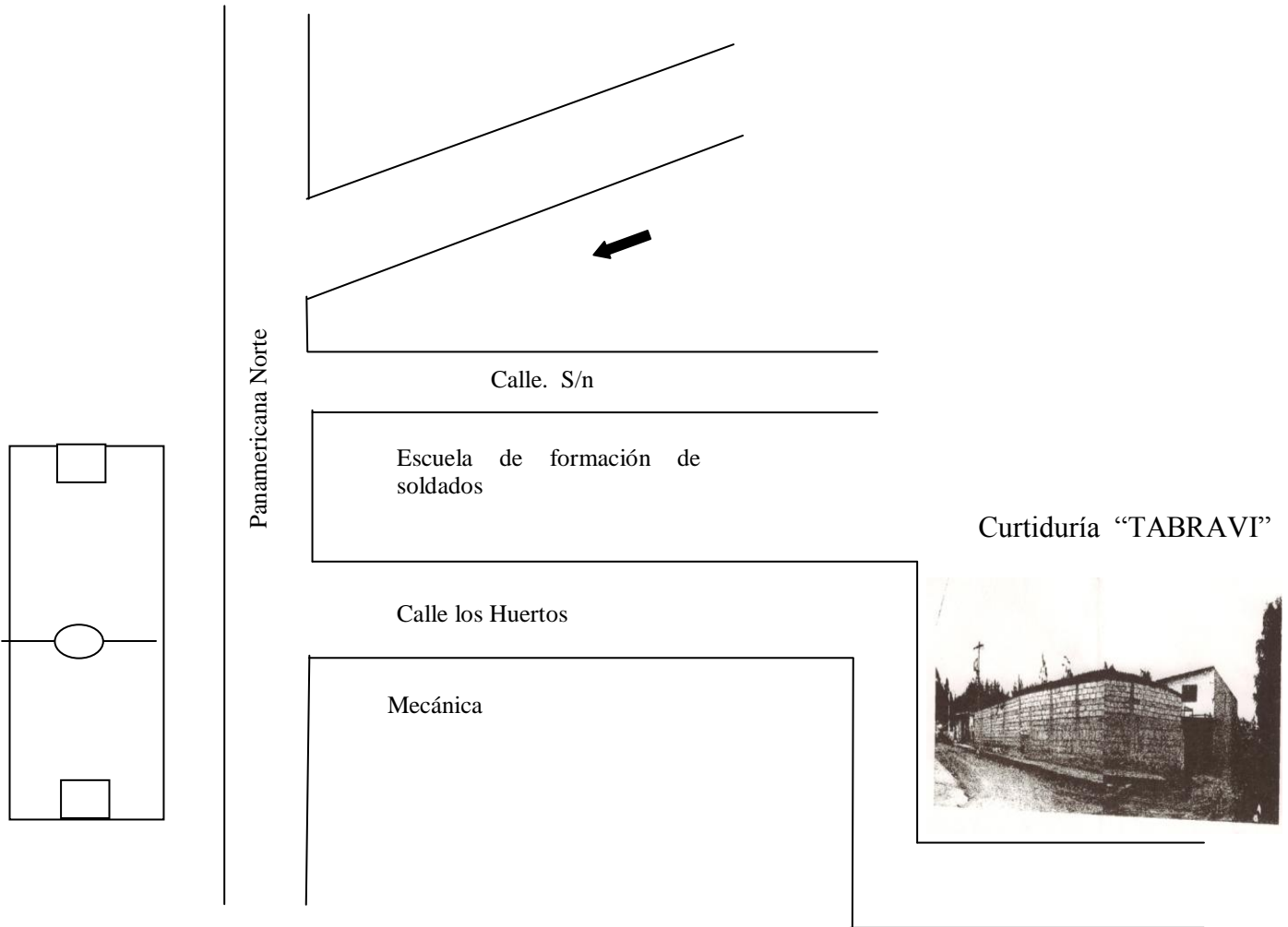
<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml#gestion>

ANEXOS

1. Croquis
2. Organigrama estructural
3. Marco Muestral de la Población
4. Ficha de observación
5. Cuestionario
6. Cedula de entrevista

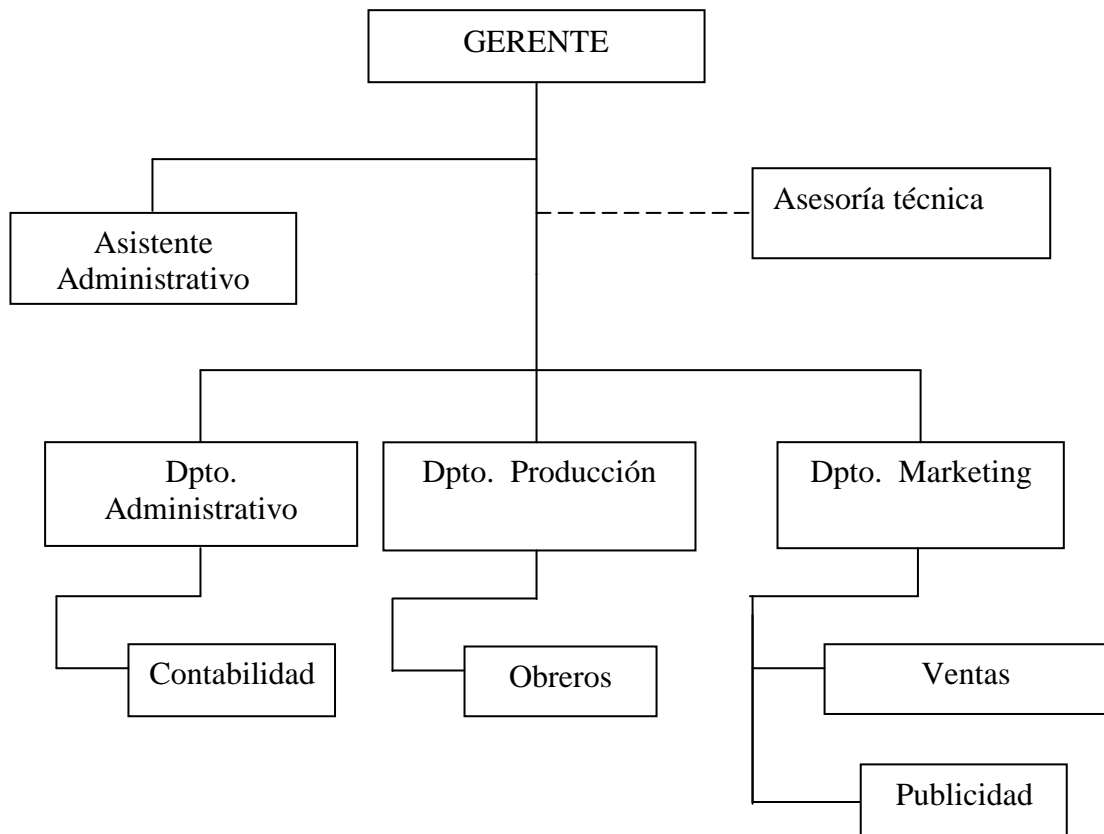
Anexo N° 1

Croquis de la empresa



Anexo N° 2

Organigrama Estructural



Nivel de Jerarquía	Clave	Elaborado Por:	Aprobado Por:
6. N. Directivo	_____	Jorge Palate	Sr. José Torres
7. N. Ejecutivo	_____		
8. N. Adm.	_____ □		
9. N. Asesoría	-----		
10. N. Operacional			
		10/07/2010	Fecha.....

Anexo N° 3

LISTA DE CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA "TABRAVI"

N°	NOMBRE	DIRECCIÓN	ESTADO CIVIL	DE PLANTA
1	José Torres	Ciudadela Oscus	Casado	Gerente
2	Patricia Gavilanes	Ciudadela Oscus	Casada	Contadora
3	Jorge Palate	El pisque	Soltero	Secretario
4	Ángel López	Picaihua	Casado	Vendedor
5	Julio Pullutaxi	Puerto Arturo	Casado	SI
6	Sebastián Clavijo	Calle 12 de Novi.	Soltero	SI
7	Fernando Agilar	Ciud. España	Casado	SI
8	Marcelo Muyulema	Tangaiche	Casado	SI
9	Alex Muyulema	Puerto Arturo	Soltero	SI
10	Diego Quispe	Agusto N. Martínez.	Soltero	SI
11	Javier Ramos	Cda. Simón Bolívar	Soltero	SI
12	Ángel Talahua	Guaranda	Casado	SI

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN N°.....	
Objeto de estudio:
Lugar de observación:
Fecha de la observación:
Nombre del investigador:
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA OBSERVACIÓN	

ANEXO N° 5

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario No.....

ENCUESTA SOBRE LA SITUACION ACTUAL EN LA QUE SE ENCUENTRA LA
CURTIDURIA “TABRAVI”

OBJETIVO:

Identificar qué modelo de gestión serán las más apropiadas para lograr incrementar el desempeño laboral en la curtiduría “TABRAVI”.

INSTRUCCIONES:

Como estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, e iniciado un estudio en la curtiduría “TABRAVI”, con el propósito de conocer cuál es problema que está atravesando la misma, y buscar alternativas de solución mediante un modelo de gestión.

Sus respuestas son muy importantes para alcanzar nuestro objetivo.

Gracias por su colaboración.

1. Género

1.1 Masculino

1.2 Femenino

2. ¿Qué niveles de excelencia manejan la curtiduría “TABRAVI”?

2.1 Alta

2.2 Baja

2.3 Regular

3. ¿Usted tiene conocimiento del modelo de gestión que aplica la empresa”?

3.1 SI

3.2 NO

4. ¿Cada cuanto la empresa les realizan una evaluación del desempeño laboral?

4.1 Mensual

4.2 Trimestral

4.3 Semestral

5. ¿En qué lugar les realiza la evaluación del desempeño laboral?

5.1 Fabrica

5.2 En otros lugares

5.3 Cuales.....

6. ¿Tienen un manual de funciones la curtiduría “TABRAVI”?

6.1 Si

6.2 No

7. ¿Qué expectativas aspira tener usted en la curtiduría TABRAVI?

7.1 Incremento salarial

7.2 Permanencia en su puesto

7.3 Asenso

8. ¿Cómo considera usted que es la gestión administrativa del gerente de esta empresa?

8.1 Excelente

8.2 Buena

8.3 Mala

9. ¿El personal es eficiente y eficaz en sus funciones?

10.1 SI

10.2 NO

10. ¿Brinda confianza y seguridad la empresa al momento de desarrollar las funciones?

11.1 SI

11.2 NO

Fecha de aplicación.....

Nombre del encuestador.....

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CÉDULA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista sobre la publicidad y promoción.

Cédula N° _____ Lugar y Fecha _____

Nombre del Entrevistador: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Sexo: _____ Edad: _____ Profesión: _____

Puesto Actual: _____

Años en la Organización: _____

Experiencia laboral en la organización: _____

1. ¿Qué modelos de gestión maneja la empresa?
2. ¿A través de que herramientas le designa las funciones?
3. ¿Qué tipo de modelo de gestión se ajusta más a su empresa?
4. ¿A qué tipo de clientes esta dirigió este modelo?
5. ¿Cree usted que un nuevo modelo de gestión puede incrementar el desempeño laboral de los trabajadores?
6. ¿Considera usted de que a más del modelo de gestión, se deben impartir conferencias al personal para que estén motivados?
¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de conferencias piensa que es la más acertada para el personal?
8. ¿Cada cuanto tiempo cree usted que es conveniente que la empres realice estas conferencias?