



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA**

---

**“LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO  
COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RENTABILIDAD DE  
INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., EN EL AÑO 2013”**

---

**AUTORA: MINANGO CUNALATA CARMEN LUCÍA**

**TUTOR: Ing. Mg. Diego Jordán**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Diego Mauricio Jordán Vaca, en mi calidad de tutor del trabajo de graduación sobre el tema **“LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RENTABILIDAD DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., EN EL AÑO 2013”** desarrollado por la señorita Carmen Lucia Minango Cunalata, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificadores designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 23 de septiembre de 2014

TUTOR

A handwritten signature in blue ink, reading "Diego Jordán V.", is written over a horizontal dashed line. The signature is enclosed in a blue oval.

Ing. Mg. Diego Jordán

## **AUTORIA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Carmen Lucia Minango Cunalata, con C.I. # 180333419-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación: “LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RENTABILIDAD DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., EN EL AÑO 2013” como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de graduación.

Ambato, 23 septiembre de 2014

**AUTORA**



---

**Carmen Lucia Minango Cunalata**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación, sobre el tema: “LA GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA RENTABILIDAD DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., EN EL AÑO 2013”, elaborado por la señorita Carmen Lucia Minango Cunalata, por la modalidad de trabajo estructurado de manera independiente, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Noviembre 2014

Para constancia firma



PROFESOR CALIFICADOR

Dr. Mg. José Viteri



PROFESOR CALIFICADOR

Ing. Janet Urrutia



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Econ. Mg. Diego Proaño

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo está dedicado principalmente a DIOS porque con su infinita sabiduría me ha guiado por el camino correcto y a fortalecido mis pasos en mi andar día a día.

A mis padres, hermanos, amigos, especialmente a mi esposo David e hijo Ezequiel por la paciencia brindada, por todos los consejos y la confianza depositada en mí.

Lucía Minango

## **AGRADECIMIENTO**

El agradecimiento incondicional a DIOS por cuidarme y levantarme en todos los tropiezos.

A la Universidad Técnica de Ambato por acogerme en su campus de estudio, y sus distinguidos docentes que a lo largo de la carrera supieron brindarme una enseñanza de calidad.

Un agradecimiento sincero al Tutor Ing. Diego Jordán por impartir los conocimientos necesarios para poder culminar con éxito este trabajo investigativo.

A INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A. A cargo del Gerente Ing. Oswaldo Abedrabbo, por abrirme las puertas de su empresa para realizar este trabajo investigativo. A su vez a la contadora Dra. Macrina Paredes.

Lucía Minango

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Página de aprobación del tutor.....	ii
Página de autoría del trabajo de graduación.....	iii
Aprobación del tribunal de grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos .....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	xiv

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Tema de investigación.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos.....	9

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos.....	10
2.2. Fundamentación filosófica.....	13
2.3. Fundamentación legal.....	14
2.4. Categorías fundamentales.....	17
2.5. Hipótesis.....	56

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque.....	57
3.2. Modalidad de la investigación.....	58
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	60
3.4. Población y muestra .....	62
3.5. Operacionalización de las variables.....	64
3.6. Recolección de Información.....	67
3.7. Procesamiento y análisis.....	68

## **CAPÍTULO IV**

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

4.1. Análisis de los resultados.....	70
4.2. Verificación de la hipótesis.....	84



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	90
5.2. Recomendaciones.....	91

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos.....	92
6.2. Antecedentes de la propuesta.....	94
6.3. Justificación.....	95
6.4. Objetivos.....	96
6.5. Análisis de factibilidad.....	96
6.6. Fundamentación científico técnica.....	97
6.7. Modelo operativo.....	114
6.8. Administración de la propuesta .....	205
6.9. Previsión de la evaluación.....	205
Bibliografía.....	207
Anexos.....	214

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Principales clientes.....	4
Tabla 2	Árbol de problemas.....	5
Tabla 3	Empleados INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO	63
Tabla 4	Operacionalización de variable independiente.....	65
Tabla 5	Operacionalización de variable dependiente.....	66
Tabla 6	Procedimiento de recolección de información.....	68
Tabla 7	Tabulación.....	69
Tabla 8	Procesos o nuevas actividades.....	70
Tabla 9	Beneficios sociales.....	72
Tabla 10	Ambiente de trabajo.....	73
Tabla 11	Funciones y evaluaciones.....	74
Tabla 12	Capacitaciones.....	75
Tabla 13	Procesos de selección.....	76
Tabla 14	Manual de funciones .....	77
Tabla 15	Rentabilidad empresarial.....	78
Tabla 16	Informes.....	79
Tabla 17	Productividad.....	80
Tabla 18	Herramienta de gestión.....	81
Tabla 19	Factores.....	83
Tabla 20	Frecuencias observadas.....	86

Tabla 21	Frecuencias esperadas.....	87
Tabla 22	Comprobación de la hipótesis.....	88
Tabla 23	Costo de la propuesta.....	93
Tabla 24	FODA.....	118
Tabla 25	Objetivos departamentales financiero.....	121
Tabla 26	Objetivo departamento de ventas.....	126
Tabla 27	Objetivos departamento producción.....	130
Tabla 28	Objetivos talento humano.....	133
Tabla 29	Cronograma de capacitaciones.....	139
Tabla 30	Comunicación de resultados.....	204
Tabla 31	Representación del gráfico.....	205
Tabla 32	Matriz de evaluación.....	206

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Superordinación conceptual.....	54
Gráfico 2	Subordinación conceptual.....	55
Gráfico 3	Análisis e interpretación de resultados.....	69
Gráfico 4	Procesos o nuevas actividades.....	71
Gráfico 5	Beneficios sociales.....	72
Gráfico 6	Ambiente de trabajo.....	73
Gráfico 7	Funciones y evaluaciones.....	74

Gráfico 8	Capacitaciones.....	75
Gráfico 9	Proceso de selección .....	76
Gráfico 10	Manual de funciones .....	77
Gráfico 11	Rentabilidad empresarial.....	78
Gráfico 12	Informes.....	79
Gráfico 13	Productividad.....	80
Gráfico 14	Herramienta de gestión.....	81
Gráfico 15	Factores.....	83
Gráfico 16	Grafico Chi – cuadrado.....	89
Gráfico 17	Organigrama.....	117
Gráfico 18	Flujo grama de reclutamiento del personal.....	139

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de investigación, tiene como finalidad establecer una herramienta de gestión para el departamento de talento humano, que contribuya a la rentabilidad, la problemática principal de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., es la ausencia de clima laboral, en donde la inadecuada gestión del talento humano, produce una rentabilidad limitada, el enfoque de este estudio se expresa con la filosofía naturalista, debido a que es esencial para contribuir con el propósito laboral y económico, que la industria enfrenta, para tener una visión más exacta, se aplicó la investigación de campo, en donde con la colaboración del personal administrativo, productivo y ventas, se efectuó las encuestas, por medio de estas se realizó el cálculo estadístico del chi cuadrado, para la verificación de la hipótesis, teniendo como resultado, que la gestión en el departamento del talento humano es el factor determinante en la rentabilidad, llegando a concluir que un modelo de gestión, permite medir los resultados de todas las actividades de los departamentos, en el proyecto se propone la aplicación de indicadores, y se crea un manual de funciones, el primer paso es realizar un análisis de la situación actual, evaluando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para formular objetivos, se aplicó indicadores financieros y no financieros para reflejar el cumplimiento de las actividades que realiza el personal, además son una herramienta muy útil para la gestión del talento humano, porque al realizar permite adelantar tendencias, proponer estrategias, tomar decisiones, para que la industria sea más eficiente, además su aplicación permite conocer, su formación académica, capacitaciones, nivel de compromiso, para establecer una cultura organizacional, y por consiguiente aumentar la rentabilidad, por otra parte, para un buen manejo de reclutamiento, se propuso un flujo de contratación, y así evitar la rotación continua del personal.

### **Palabras claves:**

Talento humano, indicadores, rentabilidad, rotación, eficiencia, flujograma, capacitaciones, reclutamiento.

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo investigativo, se desarrolla en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, su actividad es la producción de toallas y servicios textiles.

El principal problema, es la falta de un buen ambiente de clima laboral, esto ha provocado la rotación continua del personal, el cual genera varios gastos.

El contenido del presente trabajo de investigación se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I se presenta el tema a investigar, la definición del problema, con sus antecedentes, la justificación y los objetivos a cumplirse.

El capítulo II contiene un resumen de los antecedentes investigativos y su fundamentación tanto filosófica como legal, también las categorías fundamentales que sustentan las variables, se plantea la hipótesis.

En el capítulo III se presenta la metodología de la investigación, la población y muestra con su respectivo cálculo, y la operacionalización de las variables.

En el capítulo IV se plantea el análisis e interpretación de resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el capítulo V este capítulo es una síntesis de la investigación ya que tiene las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI es el desarrollo de la propuesta con los antecedentes investigativos, justificación, el análisis de factibilidad, la fundamentación científica técnica, se explica la gestión de talento humano, las estrategias, cronograma de capacitación, el manual de funciones y por último una matriz de previsión de la evaluación y la reseña bibliográfica consultada.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“La gestión en el departamento del talento humano como factor determinante en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Contexto macro**

La gestión en el departamento del talento humano, es una herramienta en la cual, se identifica las políticas, procedimientos, funciones, responsabilidades, que facilitan el desarrollo de sus actividades.

En el Ecuador, existen varias empresas dedicadas a la industria textil y de confecciones, que ofrecen gran variedad de productos.

Existen varios medios que analizan el crecimiento de la industria textil, es el caso de Infoeconomía que manifiesta lo siguiente:

Infoeconomía (2013, Octubre 01), en el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, comercio y servicios. Las actividades de manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto

prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura.

Mientras que en las actividades de servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al lavado y limpieza de productos textiles y de piel.

En las principales provincias donde se concentra la industria textil, es en Pichincha, Tungurahua, Azuay y Guayas, estos no incluyen varias empresas, debido a que pertenecen al sector informal de la economía del país.

Debido a la gran competencia en la elaboración de telas y toallas, a nivel nacional, las empresas buscan mayores ventajas competitivas que les permitan posicionarse en el mercado, es por eso que la adecuada gestión del talento humano, permite corregir errores, optimizar recursos y generar mayores beneficios económicos para la empresa.

#### **1.2.1.2 Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua, existen gran cantidad de industrias pequeñas y medianas dedicadas a la industria textil, tienen una ausencia de clima laboral, debido al desconocimiento del mismo, por lo que gran cantidad de empleados abandonan su trabajo, ocasionando pérdidas, no solo económicas, sino de tiempo, por tal motivo se tiene una rentabilidad limitada, que imposibilita el crecimiento empresarial.

Es de carácter importante que toda empresa cuente con una persona encargada de controlar, evaluar la gestión del talento humano, por medio de indicadores, y el uso correcto del manual de funciones.



En muchos casos la falta de gestión de talento humano reduce la competitividad en el mercado textil, debido a que no se puede identificar los errores a tiempo, tampoco saber quién y cómo, intervienen en los procesos de producción, generando desperdicios de recursos, es por eso la importancia de contar con un manual de funciones, que permita el desarrollo económico y social de la empresa.

### **1.2.1.3 Contexto micro**

La actividad textil, ha sido tradicional en el sector de la sierra, en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, inicia sus actividades desde el 04 de septiembre de 1988, su representante legal es el Ing. Oswaldo Abedrabbo Montenegro, la industria está dedicada a la fabricación de tela toalla, tela bramante, tela de bibidi y la prestación de servicios textiles, entre sus productos principales cuentan con cinco líneas de producción las cuales se detalla a continuación: toalla de baño, de 85cm x 150 cm, su nombre comercial es toalla flamenco, toalla para hotelería, de 55cm x 110 cm, su denominación es gaviota, toalla de mano para peluquerías, de 42cm x 80 cm, nombre para su venta es de fragata, otro modelo, tenemos la toalla escolar, de 42cm x 50cm, su denominación comercial es piquero, y por último, la toalla para limpieza de 29cm x 34 cm, su nombre comercial es tucán.

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., tiene una capacidad de producción instalada de 100 toneladas al mes en tejidos de punto y una capacidad de 140 toneladas mensuales en servicios textiles, en la actualidad cuenta con 75 empleados que laboran en cada uno de los departamentos.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., atiende a más de 100 clientes a nivel local y nacional, la clasificación se lo realiza de acuerdo a su localidad, también se lo hace por el monto de compras realizadas, entre los principales podemos mencionar los siguientes:

**Tabla No. 1**  
**Principales clientes**

<b>CENTRO</b>	<b>NORTE</b>	<b>SUR</b>
<b>ANDELAS Cía. Ltda.</b>	<b>FRANCELANA S.A.</b>	<b>CASA BRITO</b>
<b>TEIMSA</b>	<b>IMTEXCODE Cía. Ltda.</b>	<b>MAYALEX S.A.</b>
<b>TENERIA DIAZ Cía. Ltda.</b>	<b>TEXPUNTO</b>	<b>PUBLICIPROM S.A.</b>
<b>TEXLINE Cía. Ltda.</b>		<b>DISEÑOS Y MAS S.A. DISEMAS</b>

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

La implementación constante de maquinaria moderna, la tecnificación de los procesos y la utilización de materias primas de calidad han contribuido para que día a día se aumente los volúmenes de producción, se reduzcan costos y se logre una mayor calidad de nuestros productos; lo cual se refleja en la participación que tenemos en el mercado local y la penetración que se ha logrado en el mercado andino.

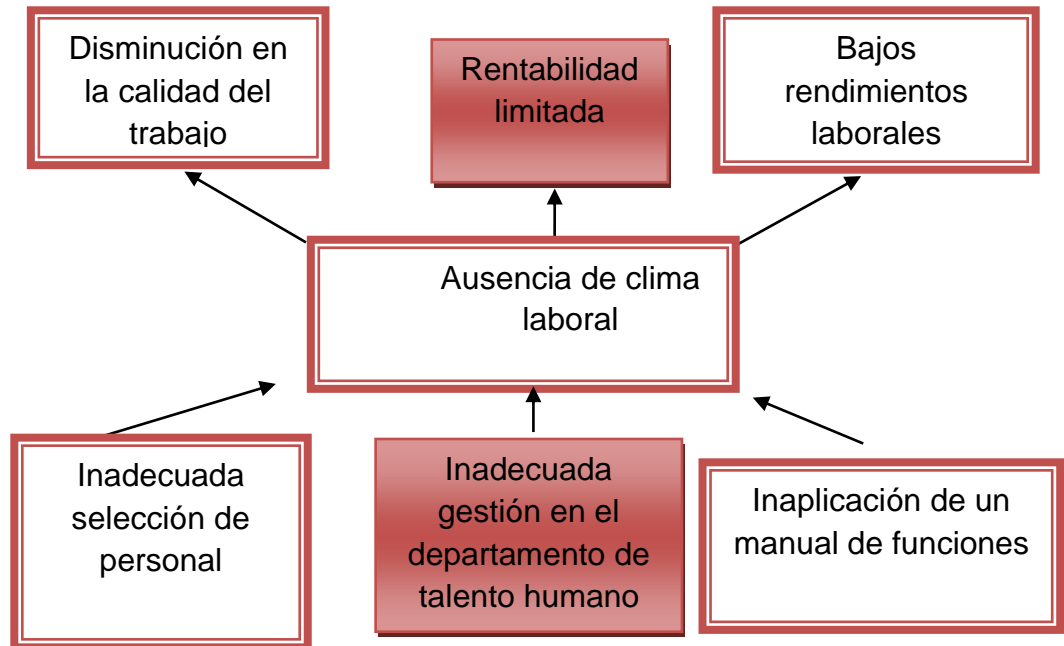
Es necesario contar con una gestión en el talento humano, el personal, es el motor principal, su presencia es vital para la consecución de objetivos, crecimiento, posicionamiento empresarial, y con ello garantiza su permanencia en el mercado textil.

## 1.2.2 Análisis crítico

Tabla No. 2

- Árbol de problemas

### EFFECTOS



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

### Causas

- Relación causa – efecto

Al momento de haber determinado el árbol de problemas, es necesario dar a conocer la relación que existe entre la inadecuada gestión en el departamento de talento humano, la inaplicación de un manual de funciones, la inadecuada selección de personal, que son las principales causas que provocan la ausencia de un clima laboral, dando como efecto que al final del periodo exista una limitada rentabilidad, disminución en la calidad del trabajo, y bajos rendimientos laborales.

Es necesario que la industria tenga una adecuada gestión en el departamento de talento humano, esta herramienta contribuye al correcto desenvolvimiento de las actividades, y al mismo tiempo al incremento de la rentabilidad.

La información antes detallada, se recopila y se identifica en la matriz de análisis de situaciones. (Ver anexo 1).

### **1.2.3 Prognosis**

Si INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, continúa con la inadecuada gestión en el departamento de talento humano, comenzara a tener mayores dificultades en la rentabilidad, a corto, medio y largo plazo.

A corto plazo, la inadecuada gestión en el departamento de talento humano, podría impedir la consecución de objetivos, reduciendo las ganancias, y permitiendo el ingreso al mercado de la competencia.

A mediano plazo, al no contar con una adecuada gestión en el talento humano, los empleados tomaran distintos rumbos de trabajo, generando una rotación continua del personal, las operaciones a realizar obtendrán un porcentaje de error muy alto.

A largo plazo, al no contar con personal de experiencia, debido a las continuas salidas, los compromisos con los clientes, no se cumplirán esto ocasionara grandes pérdidas de dinero, incumpliendo en el pago de obligaciones fiscales, patronales, etc. produciendo el cierre de la industria.

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

¿Es la inadecuada gestión en el departamento del talento humano la causa de la ausencia de clima laboral lo que conlleva a una limitada rentabilidad, en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, durante el año 2013?

#### **1.2.5 Preguntas Directrices**

- ¿De qué manera se evalúa la gestión del talento humano en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A?
- ¿Qué tipo de mecanismo de gestión, permite obtener efectividad en el departamento de talento humano?

#### **1.2.6 Delimitaciones**

- Campo: Auditoria de gestión
- Área: Talento humano
- Aspecto: Gestión del talento humano
- Temporal: en el proceso la investigación de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el problema se da desde año 2013, mientras que el tiempo de la investigación será en el periodo abril- septiembre 2014.
- Espacial: la indagación del problema se realiza en la industria ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, Parque Industrial, calle F 1C bloque 5 se encuentra en el Registro Único de Contribuyentes-RUC (Ver anexo 2)

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación es fundamental, ya que propone soluciones a los problemas existentes en la industria, que son causas de pérdidas económicas.

Por medio de la implantación de una herramienta de gestión del talento humano, se identifica los errores, su comportamiento, el compromiso al momento de desempeñar sus actividades diarias, de tal manera, que permita fomentar a ser más activos con el desempeño y así tener efectividad en todas las tareas encomendadas.

El trabajo investigativo está orientado a demostrar que para obtener mayor eficiencia en el trabajo, la gestión del talento humano debe implementar procedimientos, mecanismos, manuales, para reducir la pérdida del tiempo, creando así un buen ambiente laboral, para cumplir los objetivos planteados, y por consiguiente, incrementar la rentabilidad.

Por lo enunciado, se puede manifestar que lo que justifica a esta investigación, es la implementación de la gestión del talento humano, el cual contenga, manuales y procedimientos que contribuyan al desenvolvimiento de las actividades, fomente el compromiso del empleado.

Por último, es conveniente recalcar que la investigación, es de vital importancia para el investigador puesto que, con su ejecución no solo contribuye al desarrollo de la organización como tal, sino que también aporta en su desarrollo profesional, permitiéndole ganar experiencia y poner en práctica sus conocimientos.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

- Establecer una herramienta de gestión para el departamento de talento humano, que contribuya a la rentabilidad en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

### **1.4.2 Objetivo específicos**

- Evaluar la situación actual de la gestión de talento humano de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.
- Determinar estrategias del talento humano enfocados en la rentabilidad y cumplimientos de objetivos.
- Proponer un modelo de gestión de talento humano, para la medición de resultados en las diferentes actividades de los departamentos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Con la finalidad de sustentar el presente trabajo investigativo, se requiere de investigaciones realizadas anteriormente, las mismas que serán expuestas a continuación:

Existen varios autores que manifiestan acerca de la gestión del talento humano, es el caso de Mullo, (2006:39), quien en sus conclusiones indica:

La mayor parte de empleados muestran un grado de descontento en su puesto de trabajo.

La empresa no ha llevado a cabo una adecuada inducción e internalización de aquellos empleados que ingresan a la empresa.

Eso ha provocado que se dupliquen las funciones y sobretodo que los empleados trabajen medianamente bien en las tareas encomendadas.

El gerente no da apertura necesaria a sus empleados para poder acoger ideas y proyectos que podrían ser útiles para el crecimiento y progreso de la empresa.

Los puestos no tienen definida las actividades que le competen a estos para no ocasionar un desperdicio de tiempo y recursos.



La empresa no motiva lo suficiente a sus empleados, lo que genera descontento en estos.

No se considera a los empleados de la empresa como colaboradores, ni ejes importantes para el logro de objetivos.

La empresa no motiva a sus empleados ni los hace sentir parte de la empresa, sino que permite que estos hagan de su trabajo una simple rutina, una necesidad para conseguir algo.

Se está desperdiciando talentos importantes que podrían ayudar a que la empresa sea más competitiva y se mantenga en el mercado.

No se está motivando al personal, lo cual está provocando que este trabaje por trabajar y no tome conciencia de que su trabajo depende el ciclo de vida de la empresa.

La gerencia no considera al personal como el activo más importante de la empresa.

Se está desperdiciando los talentos y habilidades de los empleados puesto que no se reconoce su trabajo.

Los empleados están haciendo de su trabajo una simple rutina, una obligación, una necesidad.

No se han repartido correctamente las actividades y responsabilidades de cada puesto y persona.

De la misma manera según Tello, (2007; 46), quien en su trabajo de investigación, manifiesta lo siguiente:

El manejo de la gestión de talento humano en las empresas promueve el desarrollo de la organización y del colaborador, las ventajas que se obtienen de desarrollar el talento humano de las personas, no solo es ventajoso para la empresa, sino también para la persona y su familia debido a que se amplía la concepción de calidad de vida considerando como ejes fundamentales la educación, salud, vivienda e ingresos.

La gestión oportuna y eficiente del talento humano permite el desarrollo de una organización y la prosperidad de la misma. Un incremento en la productividad y desempeño laboral son factores indispensables para el surgimiento de una entidad.

Por otra parte, según Calucho (2004; 34), en su trabajo investigativo manifiesta lo siguiente:

La mala organización de la empresa comienza desde la cabeza.

Su personal no está orientado sobre las funciones que debe desempeñar, lo que ocasiona una pérdida de tiempo para ambas partes.

Las políticas de la organización no son acogidas ni cumplidas por los empleados.

No existe una motivación que dé como resultado un mejor rendimiento del personal.

Las funciones no están repartidas de manera correcta y se cae en una duplicidad de funciones.

En la empresa existe un ambiente de trabajo inadecuado y de tensión por lo que el rendimiento del personal no ayuda a cumplir las metas establecidas.

Las habilidades y destrezas del personal no son reconocidas ni aprovechadas correctamente.

Partiendo de estos conceptos se puede concluir que la gestión en el talento humano, para INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, contribuye al cumplimiento de objetivos, y al crecimiento de la rentabilidad.

## **2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA**

El enfoque de este estudio se expresa con la filosofía naturalista, debido a que es esencial para contribuir con el propósito laboral y económico que en la actualidad la industria enfrenta.

Para realizar esta investigación se ha enfocado en la parte cualitativa ya que según Muñoz, (2005:2), manifiesta lo siguiente:

Los datos cualitativos son, en general, todos aquellos que no se pueden expresar con números, pues se presentan en forma de palabras, el análisis consistirá en presentar descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y conductas observadas; citas directas de las personas sobre sus experiencias, actitudes, creencias y pensamientos, entre otros.

El enfoque cualitativo, exigirá que los datos sean clasificados en categorías y luego, codificados de manera que a medida que se revise el material, vaya también surgiendo el significado de cada dato, esto proporcionará información que apoyará esta investigación.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El estudio propuesto se basa en las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, en la cual se fundamenta, con las bases legales implementadas en nuestro país.

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, fue inscrita con resolución N.04.A DIC.159 de la superintendencia de compañías de Ambato, el 11 de agosto de 2004, bajo el número trescientos sesenta y dos (362) y del registro mercantil, con el número 3150.

Todo trabajo investigativo debe tener un sustento legal; principios normas y leyes que determinan su accionar. Para la presente investigación se toma diferentes disposiciones legales, las cuales se citan a continuación:

Según la ley orgánica de régimen tributario interno (LORTI) codificación No. 2004-026. En virtud de lo prescrito por el artículo 153 de la Ley s/n (R.O. 242-3S, 29-XII-2007), en el capítulo VI contabilidad y estados financieros, indica lo siguiente:

Art. 19.- (Denominación reformada por el Art. 79 de la ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007) obligación de llevar contabilidad.- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al

primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 20. Principios generales.- (Reformado por el Art. 80 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Según expresa el código laboral de la República del Ecuador, en sus artículos 95, 179, 181, 185, 187, 188, 189, 191 y 503.

El empleador puede tener causas justas y legales para la terminación del contrato, pero si no sigue los trámites correspondientes, esperando la resolución de autoridad competente, y extingue unilateralmente el vínculo contractual, también se produce el despido del trabajador.

Las indemnizaciones económicas por el despido intempestivo están señaladas en los artículos del código laboral. A continuación los artículos más importantes:

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo.- El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y,

De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración”.

La fracción de un año se considerará como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este código.

Si el trabajo fuere a destajo, se fijará la remuneración mensual a base del promedio percibido por el trabajador en el año anterior al despido, o durante el tiempo que haya servido si no llegare a un año.

En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá

derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este código.

Las indemnizaciones por despido, previstas en este artículo, podrán ser mejoradas por mutuo acuerdo entre las partes, mas no por los tribunales de conciliación y arbitraje.

## **2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.**

#### **Marco conceptual de la variable independiente**

El desarrollo de esta investigación necesita de un marco teórico que sustente su estructura lógica, cuyos conceptos sirven de fundamentos al presente estudio, por lo que se exponen a continuación:

#### **Reclutamiento**

Según Bachenheimer, (2003:1), manifiesta lo siguiente:

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

## **Talento humano**

Según Carbaras, (2014:1), manifiesta lo siguiente:

Es una afirmación ya reconocida en el ámbito de los negocios y las organizaciones, que el talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa, y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la organización. El conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos talentosos, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo,



evolucionar; se requiere, pues, de seres talentosos dentro de las organizaciones del siglo XXI. Así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

Según Alles, (2008: 43), manifiesta lo siguiente:

La importancia de la voluntad para la puesta en práctica de las capacidades: El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Y luego continúa: si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosa más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguna se le ha podido adelantar.

La gestión del talento humano tiene un proceso y más aun en la época moderna en la que nos encontramos, implica ciertas actividades como: la descripción y análisis de cargos, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento – desarrollo, relaciones sindicales,

seguridad, salud y bienestar, etc., que son adecuadas para desarrollar, administrar políticas y procedimientos que permita la eficacia y eficiencia en el trabajo.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el talento humano, es el motor fundamental para llegar a cumplir los objetivos, el buen trato a este grupo, se lo debe realizar por medio de políticas, para así, generar confianza y un buen ambiente de trabajo.

Según Carbaras, (2014:1), manifiesta lo siguiente:

### **Capacitación**

Es cierto que las organizaciones para funcionar necesitan de recursos económicos, físicos y logísticos; pero son las personas constituidas en el capital intelectual activo e intangible, quienes con habilidades, experiencias, conocimientos e información, las que permiten los logros de la organización y por tanto, deben ser consideradas el mayor activo organizacional. Se puede tener toda la infraestructura física necesaria disponible, al igual que los recursos económicos, pero esto no garantiza el logro de los objetivos de las organizaciones. El logro de éstos se encuentra en las personas, quienes en el día a día aportan su capital intelectual para el alcance del éxito organizacional.

En las organizaciones la gente se encarga de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; “sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos.

Según Chiavenato, (2014:2), enuncia lo siguiente:

El área de recursos humanos se ha centrado en identificar, captar, capacitar e impulsar el talento humano de las organizaciones. Ahora bien, vale la pena hacer un alto en el camino y preguntarnos qué se entiende por talento humano, cómo se viene gestionando y cómo debería gestionarse.

Al respecto, y como primera medida, es necesario aclarar que en muchas empresas se tiende a limitar el talento humano al potencial intelectual que posee el individuo sobre un área de conocimiento específica y su habilidad para aplicar ese conocimiento en tareas puntuales, es decir, se limita el talento humano al saber y al saber hacer. Esto significa que se desintegra el conocimiento del individuo de su propio ser. Esa perspectiva es peligrosa, pues el ser humano no es sólo saber y hacer, es ante todo SER. ¿Dónde queda esta dimensión? No reconocer al ser íntegro y limitarlo a su saber y su hacer es el primer error de la gestión de talento.

Las capacitaciones en la actualidad se deben realizar de forma continua, esto incentiva al talento humano, quienes día a día aportan su capital intelectual para el alcance y éxito de los objetivos propuestos.

Según Chiavenato, (2002:549), enuncia lo siguiente:

### **Productividad**

Este proceso puede generar un impacto educativo dentro de la organización ya que permite integrar la calidad de la gestión del talento humano con los diversos indicadores de la organización, estos pueden

ser: de eficiencia, calidad de liderazgo, motivación en el trabajo, eficiencia de la supervisión, crecimiento continuo y desarrollo de los empleados y administradores.

Según Carballal, (2006:4), manifiesta lo siguiente:

La calidad desde el punto de vista conceptual ha pasado por diferentes etapas, desde el surgimiento de la industria manufacturera donde se le consideraba como algo que debía ser inspeccionado para poder obtener determinados requerimientos técnicos que eran precisados por el productor; continuando la etapa posterior de control estadístico de la calidad, donde se aplicaban técnicas de muestreo a lo largo del proceso, con el objetivo de detectar a tiempo cualquier irregularidad y garantizar que el producto que saliera cumpliera, igualmente, los requisitos preestablecidos por el productor; en una etapa más actual se instrumentan programas y sistemas de calidad a todas las fases de concepción, diseño y producción, incluyendo el servicio posventa; y hoy la calidad es posible administrarla.

En esta última fase el énfasis está puesto en el mercado, las necesidades y expectativas del cliente. Pero además la Calidad se ve como un enfoque de dirección, que no sólo contempla la calidad del producto, sino el sistema de dirección en su totalidad. Como vemos el concepto de calidad, ha dado un cambio de 180°; ya que no basta producir de acuerdo a determinados requerimientos o normas técnicas sino producir de acuerdo a lo que el cliente necesita.

La productividad en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se considera como una nueva herramienta para la medición del rendimiento de cada uno de los empleados, donde las habilidades, destreza y conocimientos son fundamentales para la realización de las actividades diarias.

## **Identificaciones**

Según Alonso, (2009: 22), manifiesta lo siguiente:

En este contexto, las empresas tienen mayor necesidad de gestionar el talento dentro de sus organizaciones, siendo preciso disponer de herramientas y sistemas de evaluación fiables que permitan identificar y desarrollar las aptitudes dentro de las mismas.

Pero es importante identificar ante todo el por qué de la evaluación, lo cual a su vez va a determinar cómo comunicar el proceso y cómo sacarle un mayor partido al mismo, tanto para la organización como para las personas.

La evaluación generalmente responde a una de las siguientes necesidades de las empresas: profesionalización de la gestión, cuando es necesario manejar información fiable de un gran número de trabajadores y homogeneizar criterios objetivos y procesos de gestión de personas; identificación de colectivos clave, cuando la empresa se centra en identificar qué profesionales necesita y en qué áreas los necesita, así como en definir cómo desarrollar y retenerlos; ante un crecimiento o cambio generacional, cuando hay que identificar a los mejores candidatos

para promociones, su- cesiones y aplicar planes de desarrollo personalizados para asegurar mantenerlos al nivel requerido; ante procesos de reestructuración, cuando es necesario decidir quiénes encajan mejor con los planes de la organización, tanto actuales como futuros.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, la importancia de identificar al talento humano, es primordial debido a que facilita saber en qué departamentos es factible la contratación, de la misma manera, permite identificar las profesiones que son más requeridas para su ingreso.

### **Limitaciones de selección**

Según Bachenheimer, (2003:15), manifiesta lo siguiente:

Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender, y la motivación suficiente para lograrlo.

Puede generar conflictos de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que estos al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

## **Clima organizacional y objetivos de la industria**

Según Jiménez, (2014: 1), manifiesta lo siguiente:

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Según Goncalves, (2002: 2), manifiesta lo siguiente:

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el clima organizacional, es de gran importancia, debido que por medio de este; se puede cumplir objetivos planteados, además se crea un ambiente de trabajo tranquilo, estable, en donde son colaboradores para el beneficio de la industria.

Según Jiménez (2014:1), manifiesta lo siguiente:

### **Recursos económicos y ambiente laboral**

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la

empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Según Villalobos, (2005: 6), manifiesta lo siguiente:

En la actualidad las organizaciones están interactuando en un medio muy cambiante debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología y la globalización,



que implica el auge de la mercadotecnia y a los vertiginosos cambios sociales, económicos y políticos, trayendo consigo sus efectos en la salud de la población trabajadora.

La innovación tecnológica, el crecimiento en la oferta y la demanda de los servicios, la denominada era del conocimiento, las presiones económicas de la globalización, la desregularización y otras fuerzas, han transformado dramáticamente las formas y métodos de trabajo. Para hacer frente a estas fuerzas, las empresas han tenido que realizar ajustes de diversa magnitud en los procesos productivos, lo cual repercute en una mayor competitividad y en algunos casos en la calidad de vida de sus trabajadores.

Para INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el clima laboral se relaciona más con el ambiente de trabajo, debido a que existe mucha enemistad en cada uno de los departamentos, debido a que en muchas ocasiones los pagos de remuneraciones no se realizan a tiempo.

### **Introducción moderna a la gestión del talento humano**

López (2009:1), manifiesta lo siguiente:

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre

significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fabricas respectivamente.

Según Carriel, (2002: 16), enuncia lo siguiente:

Las empresas que hoy en día que están orientadas hacia el futuro y preocupadas por su destino, están estrechamente sintonizadas.

Globalización implica preocupación por la visión global del negocio para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios. Esto no significa que el mercado local desaparezca, sino que es importante comparar lo que la organización hace con lo mejor del mundo.

Personas: implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena.

La mayoría de las industrias, ya son parte del nuevo modelo de gestión del talento humano, es el caso de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., que a medida que va creciendo empresarialmente, aumenta la necesidad de manejar una herramienta de control, que permita mantener un clima laboral adecuado para que cada empleado realice sus funciones de la manera adecuada y correcta.

López, (2009:5), manifiesta lo siguiente:

**Estructura:** hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Según Jaramillo, (2005:107), manifiesta lo siguiente:

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., existen varias actividades que son asignadas, a cada uno de los empleados, por medio de cada departamento, lo cual facilita el trabajo de investigación y así determina en donde existen errores en la gestión de talento humano.

López, (2009:6), manifiesta lo siguiente:

**Responsabilidad:** este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la

idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

Según Saldarriaga, (2005: 6) manifiesta lo siguiente:

Enfoque del negocio que integra un marco de respeto y compromiso con los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, para contribuir con el desarrollo económico sostenible.

Asumir la responsabilidad total de su impacto en los empleados, en el ambiente, para contribuir con el desarrollo económico sostenible.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., las actividades que se les asignan a los empleados, deben cumplirlas con responsabilidad, así generan compromiso con la industria.

López, (2009:7), manifiesta lo siguiente:

**Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Jaramillo, (2005: 112), manifiesta lo siguiente:

Por compensación se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos. La compensación está conformada por elementos fijos - sueldo, prestaciones o beneficios y variables -incentivos o remuneraciones por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

La recompensa, no necesariamente es el salario que reciben mensual o quincenal, sino el alcance de las metas cumplidas, y obtener compensaciones adicionales de las mismas.

López, Olga (2009:8), manifiesta lo siguiente, “desafío en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización”.

Chiavenato (2002:10), manifiesta lo siguiente:

Varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables, que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., es necesario implementar un clima competitivo, de tal manera, fomentar a los

empleados el mejoramiento continuo, por medio de una competencia sana. Sin que exista conflictos que disminuya el ritmo laboral.

López, (2009:9), manifiesta lo siguiente:

**Relaciones:** estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Según, Kinicki, (2003: 4), en el cual manifiesta:

La necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

Las relaciones interpersonales de los empleados, de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., deben generar un buen ambiente de trabajo, por medio de la cordialidad, el compañerismo, en donde es más fácil realizar una actividad, dentro de un grupo de amigos, existiendo una colaboración continua.

Según López, Olga (2009:10), manifiesta lo siguiente, “cooperación, está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa”.

Según Torelles, Cristina (2011: 331), manifiesta lo siguiente, “trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un cometido”.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se impulsa la colaboración en equipo, para así alcanzar de una manera optima los objetivos planteados, de la misma manera cumpla sus logros personales.

López, (2009:10), manifiesta lo siguiente:

**Estándares:** un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Ferrer, (2007: 15), enuncia lo siguiente:

Una vez impulsado un proceso de diseño de instrumentos y mecanismos de gestión alineados con los estándares, es previsible que surjan tensiones entre el gobierno y diferentes grupos de actores educativos, y entre esos grupos entre sí. Las diferencias suelen originarse a partir de la selección y definición de los contenidos académicos de los estándares, de los



marcos normativos de implementación, o de las formas más adecuadas de evaluación y sus consecuencias; también al momento de negociar funciones y responsabilidades con sistemas educativos sub-nacionales, con las agencias de formación de educadores para la revisión de sus programas, o de establecer compromisos y condiciones de producción con las empresas más influyentes del mercado editorial.

En las empresas es necesario mantener estándares, para así poder medir el alcance de cumplimiento de objetivos, sin tratar de incomodar a los empleados, por otro lado, incentivar para que estos se cumplan.

López, (2009:10), manifiesta lo siguiente:

**Conflicto:** el conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Según Retamal, (2014: 3), manifiesta lo siguiente:

El conflicto puede producir efectos negativos o positivos sobre el rendimiento de la organización, según sea el tipo de conflicto y la forma en que se maneje. En toda organización existe un nivel óptimo de conflicto que se puede considerar como muy funcional y cuyos efectos son positivos. Por un lado, cuando el nivel de conflictos es demasiado escaso, puede afectar negativamente el rendimiento de la organización.

En la industria, siempre se identifica los problemas que se generan en el interior, para evitar enemistades y tener armonía en la realización de sus actividades diarias.

López, Olga (2009:11), manifiesta lo siguiente, “identidad hoy día la conocemos como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización”.

Según, Del Bosque, (2011:59), enuncia lo siguiente:

La relación entre los conceptos imagen, identidad y comunicación ha quedado reflejada en diferentes modelos, representaciones simplificadas de la realidad que describen el papel de la empresa en el proceso de generación de la imagen. En el presente capítulo se definen tales modelos, así como las diferentes alternativas utilizadas para medir las percepciones de los individuos, formadas tanto por los mensajes recibidos y programados desde el interior empresarial como por otras influencias del exterior no directamente controlables por la organización

En la empresa, se debe generar el orgullo de pertenecer a ella, dado que por medio de su trabajo, se cumplen los objetivos, y se genera posicionamiento en el mercado.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., la importancia de la modernización en el campo del talento humano es esencial, la actualización y la mejora continua es lo que permite mejorar el ambiente de trabajo, la satisfacción, el compromiso del empleado hacia la empresa, brindando un trabajo de mayor calidad.

## **Gestión del talento humano**

Chiavenato (2014:1). En su trabajo manifiesta lo siguiente:

Las organizaciones en el transcurrir del tiempo han evolucionado; estos cambios han incluido modificaciones en las estructuras organizacionales, lo cual a su vez, ha ocasionado la adopción de nuevos estilos de administración, siendo habitual encontrar en las instituciones de salud combinaciones de estilos de administración clásica acompañada de enfoque administrativo estratégico. Son precisamente estos cambios los que han motivado diversas formas de concebir y administrar a las personas al interior de las organizaciones. La gran connotación de estos cambios radica en la forma como se concibe a las personas, considerándose éstas en la actualidad, el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones.

La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo. Es imposible establecer una separación entre las personas y las organizaciones. Estas operan a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones; de igual manera las organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar

la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia.

Según Vásquez, (2008: 4), manifiesta lo siguiente:

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea.

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación

colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultra liberales.

Según Vásquez, (2008: 4), manifiesta lo siguiente:

El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GTH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GTH.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la GTH reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos,

una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la GTH implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa. Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la GTH dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben

recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

La gestión del talento humano, es primordial en cualquier tipo de organización, en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., debido a la gran cantidad de empleados que maneja, una adecuada gestión permite corregir errores que se presente en las actividades diarias, además la utilización de todos los recursos, beneficia para aumentar su rentabilidad.

### **Marco conceptual de la variable dependiente**

#### **Rentabilidad y el manejo del talento humano**

Obrien, (2008:1), manifiesta lo siguiente:

Discutir el papel del hombre en la plenitud de sus dimensiones y su integración en el proceso de crecimiento de la organización, ha sido una de las preocupaciones más fuertes de las empresas en los últimos años. El éxito de una adecuada gestión de recursos humanos radica en la competencia de conseguir aliar el buen desempeño técnico-operacional a la satisfacción del grupo social, constituido por los hombres que componen la organización.

Dentro de esta gestión, en los últimos tiempos estamos asistiendo al nacimiento de una sólida corriente de pensamiento que otorga una especial importancia a la formación como factor que aporta claramente valor a las organizaciones.

Es en este escenario que la formación juega un papel significativo en la creación de valores en la organización,

puesto que es desde esta función donde pretendemos influir positivamente para que nuestros equipos conozcan más, estén capacitados para hacer mejor, que además quieran hacerlo mejor y por último situar a la empresa en un entorno de intercambio fluido de conocimientos y capacidades.

En la empresa la rentabilidad del manejo del recurso de talento humano, en lo concerniente a la rentabilidad, su impacto está reflejado en la utilización de los activos de la empresa, por parte de cada uno de los empleados, y así poder medir su utilización y el beneficio rentable de empleado – empresa.

De la misma manera, Saldarriaga, (2005: 16), manifiesta lo siguiente:

Con el telón de fondo de la globalización, el imperativo de la competitividad se ha instalado en las empresas, ello ha dado origen al pensamiento ampliamente compartido de que la competitividad de las empresas y las naciones solamente es posible en la medida en que se logren penetrar exitosamente los mercados internacionales con productos y servicios de excelente calidad y bajo precio. Esto tiene incidencia en el imaginario que las empresas crean y recrean acerca de lo que es la competitividad y cuáles son las estrategias competitivas que deberían implementar para ser exitosas en el mercado nacional e internacional, y una de esas estrategias ha sido la gestión humana, y dentro de ella, las estrategias y tendencias que se vienen dando a nivel mundial”.

Desde los postulados de la administración moderna el ser humano cobra especial relevancia. Hoy se hacen



presentes en el escenario social los discursos que se preguntan por la administración como una ciencia en proceso de construcción de la que el ser humano, aunque es el centro, se encuentra escindido en dos partes que no son conciliadas en los procesos de administración y gestión, al momento de administrar el recurso humano, pues dichas particularidades constituyen formas de pensamiento que, al ser compartidas, se convierten en representaciones sociales que permiten a las personas percibir e interpretar la realidad de cierta manera y lograr procesos de identificación con el sistema en el que se encuentran inmersos, para este caso, con la organización y su cultura.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el manejo del talento humano es importante para la medición, consecución de los objetivos trazados en la industria, debido a que el personal, es la parte fundamental, el motor, para la calidad de servicio que brinda a sus clientes.

### **Talento humano**

Según, Mejía, (2013: 2), manifiesta lo siguiente:

Hoy, como nunca antes, se verifica en el mundo la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y progreso material, asumiendo por supuesto, desde una perspectiva crítica, este concepto de progreso como algo relativo, de acuerdo al contexto en que se dé. No obstante, el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías, el frenetismo actual (pos-industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los

nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción o en cadena y la unión permanente entre ciencia y producción industrial, hacen que adquiera poca importancia la excesiva precaución acerca de las causas, consecuencias y contenidos de estos conocimientos acumulados y organizados sistemáticamente.

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., brinda una atención especial al talento humano, lo reconoce como factor determinante para el cumplimiento de objetivos, y la importancia, ya no como un recurso, sino como parte vital de la rentabilidad.

### **Manejo de la gestión de talento humano cómo medir el rendimiento de tu equipo de trabajo**

Según Núñez, (2013:1), quien manifiesta lo siguiente:

El recurso humano es el recurso fundamental de toda empresa. La compañía puede tener un producto excepcional o un servicio excelente, pero es la gente quien logra ganarse la fidelidad del cliente y hacer que vuelva a compra.

#### **Evaluaciones al personal**

Muchos negocios espectaculares, fracasan porque el empresario no sabe invertir en su recurso humano. Tienen personal poco calificado, con niveles bajísimos de motivación y sin el entrenamiento adecuado.

En los negocios comerciales, las planillas con sus cargas sociales incluidas pueden representar hasta el

10% de las ventas, en las empresas que fabrican o transforman un producto, incluyendo restaurante y hoteles, las planillas con sus cargas sociales incluidas puede llegar a representar hasta el 25%, a veces más. Y en las empresas de servicios, el costo puede superar el 50%.

Según Sales, (2002: 10), manifiesta lo siguiente:

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el

sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Las evaluaciones en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se aplica de manera continua, en donde se identifica los errores, para corregir de manera oportuna, antes que todos los procesos terminen, y así, no recurrir al gasto.

Según Núñez, (2013:1), quien manifiesta lo siguiente:

### **Mediciones de rendimiento**

¿Cómo saber si tenemos un equipo de trabajo verdaderamente competente, disciplinado, capaz y responsable por los resultados deseados?. Es simple: debes realizar mediciones o evaluaciones del rendimiento en forma periódica.

Igual sucede con el personal de tu empresa. Debes realizar evaluaciones periódicas y determinar si el personal está alcanzando los resultados que esperabas. A esta actividad es la que llamamos evaluaciones del personal o mediciones del rendimiento.

He escrito varios artículos que tienen relación con este tema, algunos han sido criticados; por supuesto, no por dueños de negocios, sino por expertos en recursos humanos. Al final te recomendaré que leas algunos.

Si tienes una empresa pequeña o mediana, quizás no se justifique todavía tener unos profesionales en el área de recursos humanos. Algún día, cuando la cantidad de personal sea mayor deberás tenerla. Cuando tienes una empresa mediana, quizás tengas lo que llamamos “un encargado de recursos humanos”, quien lleva el control de la asistencia, tabula las horas y calcula la planilla semanal o quincenal para que luego el contador o el tesorero la paguen. Esta persona también lleva los expedientes de los trabajadores, llena las acciones de personal para cada movimiento y calcula las liquidaciones laborales cuando un empleado deja de laborar para la empresa.

En empresas con más de 50 trabajadores, el “encargado de planillas y recursos humanos” ya no será suficiente. La empresa mediana tendrá quizás dos personas: “Un planillero” que se encargará de controlar y calcular las planilla y un “Jefe de recursos humanos” que realiza labores más especializadas, desde la selección, reclutamiento e inducción del personal, hasta llevar todo el procedimiento de mediciones del desempeño, atiende conflictos laborales.

Según, Mora, (2007: 7), manifiesta lo siguiente:

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la

dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las personas necesitan tener los conocimientos y destrezas que les permitan desempeñarse bien en su trabajo, pero también necesitan saber qué se espera de ellas y si satisfacen o no las expectativas. Necesitan tener buenas condiciones de trabajo, fuerte apoyo de la organización e incentivos para desempeñarse bien.

Estos son algunos elementos necesarios para comprender los alcances de la motivación y acercarnos científica y prácticamente a ella. Es de gran importancia. La estrategia del mejoramiento del desempeño puede ayudar a las organizaciones a identificarlas y abordarlas.

El mejoramiento del desempeño es útil en los entornos donde escasean los recursos puestos que presta atención especial a las causas frecuentemente desatendidas de los problemas del desempeño, como las expectativas vagas o la retroalimentación infrecuente, cuya corrección no es necesariamente costosa. El mejoramiento del desempeño sirve sobre todo para resolver problemas, pero también puede ayudar a establecer un nuevo puesto o ayudar a los integrantes del personal a hacerse cargo de nuevas tareas o ajustarse a nuevos estándares.

Para INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., está muy claro que un personal motivado, bien capacitado, enfocado en resultados, ubicado en sus fortalezas, ofrece mayor rendimiento y aporta ganancias para la industria.

## Rentabilidad económica

Según López, (2009:1), manifiesta lo siguiente:

Todos los propietarios y accionistas de una empresa así como los gerentes que trabajan para ellos tienen como gran objetivo el crecimiento de la rentabilidad; pues será esta la que permitirá repagar a las distintas fuentes de financiamiento y la creación de valor empresarial. En su definición más genérica la rentabilidad puede calcularse de la siguiente manera:

$$R = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$$

Sin embargo para el análisis que queremos desarrollar en este artículo esta fórmula no es conveniente por lo que profundizaremos en ella descomponiéndola de la siguiente manera:

$$R = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{costos totales}}{\text{Inversión}}$$

Indudablemente que para que la rentabilidad aumente deberán ocurrir los siguientes impactos:

1. Que aumenten los ingresos totales
2. Que se reduzcan los costos totales
3. Que se reduzca la inversión.

Para que aumenten los ingresos totales las empresas implementarán una serie de estrategias que van desde aumentar la cobertura en el mercado actual, aumentar la fuerza de ventas, ingresar a nuevos mercados, aumentar el portafolio de productos, hasta subir los precios; sin embargo todas ellas no producirán resultados esperados en el muy corto plazo.

Para que se reduzca la inversión se deberán tomar decisiones muy importantes con respecto a niveles de stock de cuentas por cobrar, nivel de inventarios, y a la desinversión en activos fijos. Igualmente estas decisiones tomarán mucho tiempo en madurar y concretarse.

Reducir los costos totales; es algo que tenemos más a la mano pero por lo mismo solemos cometer muchos errores en la búsqueda de este objetivo.

La reducción de costos en nuestro país ha estado enfocada mayormente en la reducción de personal y sus costos laborales asociados.

Según Ulrich, (1997: 34), manifiesta lo siguiente:

Expresa la importancia de que las empresas además de medir la rentabilidad y el éxito financiero midan el capital intelectual. Por otra parte considera que al interior de la GTH lo que se mide es la eficiencia y la efectividad de las prácticas y en lo referente al impacto de la GTH sobre la organización, las medidas son aquellas relacionadas con los resultados de la empresa.



En la industria, la rentabilidad se mide por medio de la utilización de sus activos; que sirven para generar la venta, debido a ello el análisis, va enfocado si los activos de la misma, que contribuyen a la generación de utilidad, y por consiguiente, tener una rentabilidad apropiada.

Según López, (2009:1), manifiesta lo siguiente:

### **Talento humano competente**

Es indudable que para lograr la mejora de los recursos humanos deberemos revisar las variables que influyen en sus desempeños”.

Consideren con relación a los desempeños organizacionales, que:

El conocimiento les permite a los RR HH responder sobre el ¿Qué hacer?, la experiencia les da la capacidad de responder al ¿Cómo hacerlo?; sin embargo estos dos aspectos no se aprovecharán a plenitud si el tercer aspecto no entra en juego, la motivación; esta permite responder al ¿Quiere hacerlo? ¿Cómo lograremos que los desempeños individuales mejoren?

Las empresas muchas veces contratan e incorporan personal analizando solo el costo salarial pero no el costo total de tener un trabajador dentro de la organización. Un trabajador puede tener un bajo salario pero que ocurre con sus niveles de calidad y productividad, que hay de la cantidad material que desperdicia en planta, cuanto produce por hora, cuantos clientes nos hace perder y que tantos empleados se van de la empresa por su carácter agresivo, el espacio que ocupa, los recursos que consume, y qué pasa con lo

que se debe gastar en capacitarlo y entrenarlo. Un trabajador puede ser económico en cuanto a lo que mensualmente se le abona, pero muy caro o costoso por los resultados que el mismo genera.

Según González, (1998; 2), manifiesta lo siguiente:

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral, y es utilizado con fuerza a partir de los años 80 del pasado siglo siempre asociado a las características psicológicas que posibilitan un desempeño superior. Es con esta connotación que los siguientes autores definen la competencia laboral conjunta de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesta de trabajo.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se trata de mantener al empleado que sea competente en la realización de sus actividades, no solo se debe pensar en el valor salarial de cada mes, sino al aporte que genera, para la industria.

Según López, (2009:2), manifiesta lo siguiente:

### **Talento humano incompetente**

Esto no sólo es válido para los empleados administrativos, personal de venta u operarios, también lo es para los funcionarios y directivos por sus desconocimientos, faltas de experiencia e incapacidades para decidir, resolver problemas y dirigir al personal.

Los procesos no mejorarán si las personas y el entorno en el que desarrollan sus tareas no son los más adecuados. Los costos se reducirán en la medida que las personas que ejecutan los procesos están preparadas para hacerlo.

¿Qué está ocurriendo en esta situación? Algo simple, el personal es muy bueno humanamente, algo que por cierto es también importante, pero carece de conocimientos y experiencias para la labor asignada, o lo que es peor no posee determinadas condiciones fundamentales en el orden psicofísico que le permiten encarar su labor, o bien a veces carece de la actitud para aplicar los conocimientos.

Según García, (2014: 2), manifiesta lo siguiente:

Vivimos en un mundo incompetente, lo usual es ver todos los días hechos y situaciones que revelan incompetencia, en mayor o menor medida, pero incompetencia al fin. La incompetencia es un fenómeno con el que hay que vivir día a día, enfrentarse a ella o bordearla a ser posible. Adquiere múltiples formas y se disfraza de mil ademanes.

Como llegar a conocer todas las formas y cómo saber reconocerla cuando la encontramos, si ello fuera posible, ¡cuántos quebraderos de cabeza nos podríamos evitar! y cuántos hechos se podrían explicar a la luz del conocimiento del grado de competencia de las personas que emiten sus opiniones, condicionan y dirigen sucesos y proyectos.

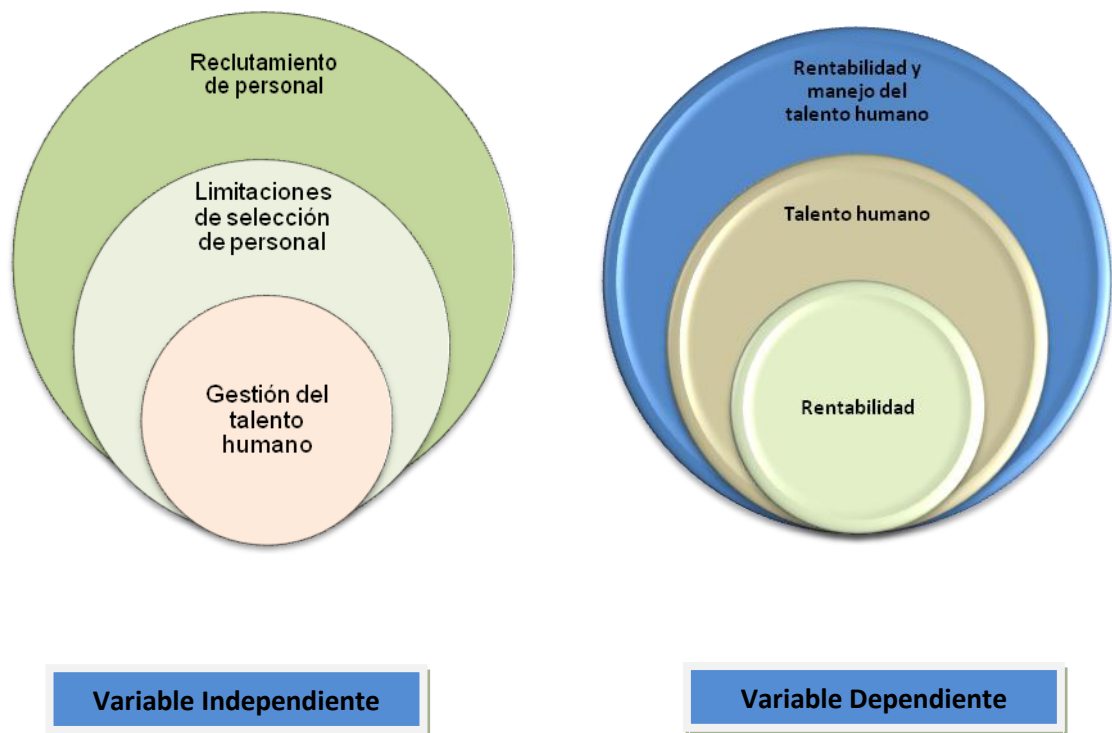
En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., mantiene los dos tipos de talento humano, el competente e incompetente, pero en realidad, la incompetencia en sus labores, se ve reflejado por el ambiente de trabajo, a la inseguridad de sus cargos, la falta de motivación, capacitación e incentivos, que permitan al empleado mantener un compromiso claro, hacia la industria.

## 2.4.2 Gráficos de inclusión interrelacionados

### 2.4.2.1 Superordinación conceptual

Gráfico No.1

#### Superordinación conceptual

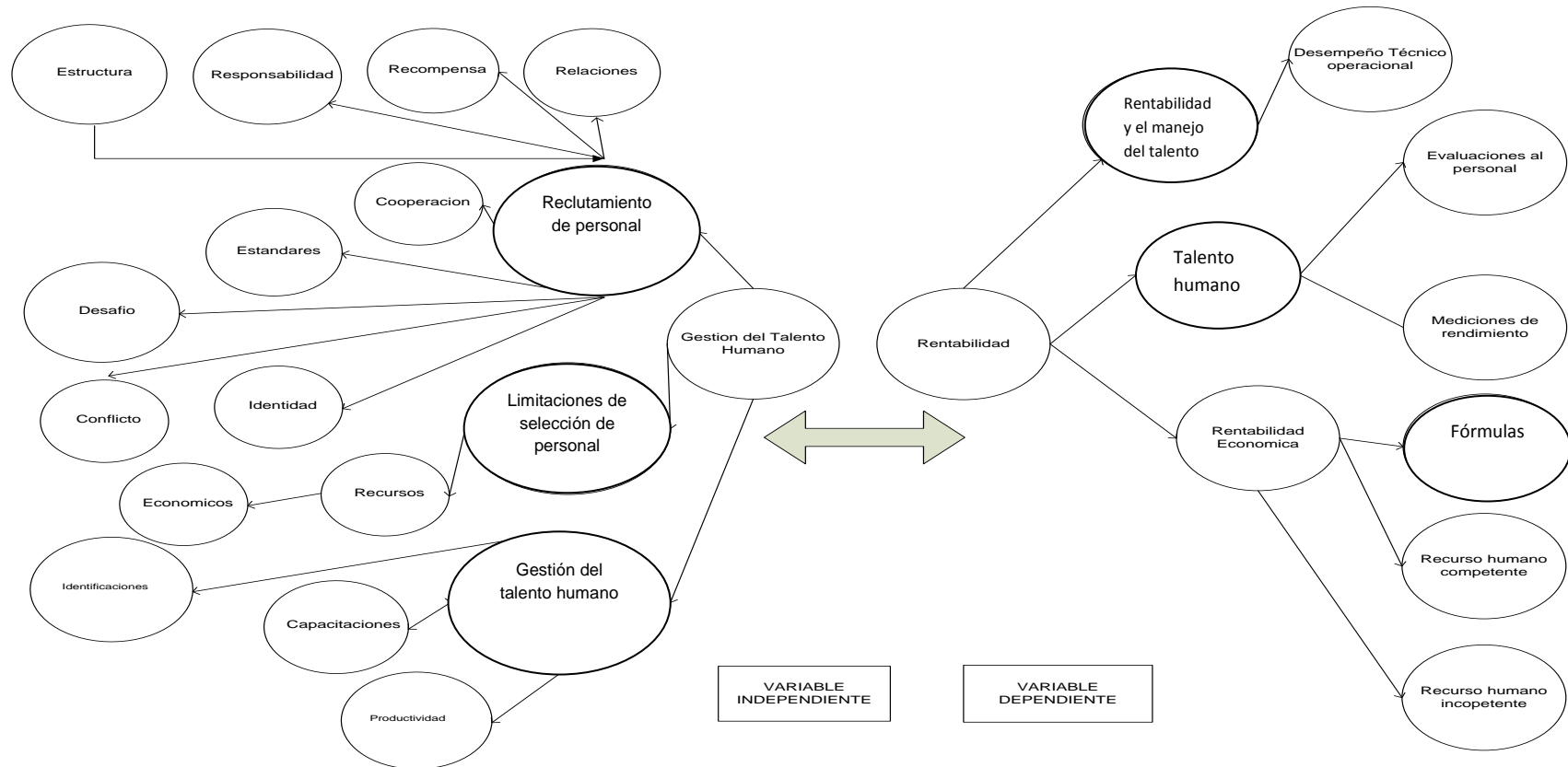


Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

### 2.4.2.2 Subordinación conceptual

**Gráfico No.2**  
**Subordinación conceptual**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

## **2.5. Hipótesis**

La gestión en el departamento del talento humano es el factor determinante en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

**Variable Independiente:** Talento humano

**Variable Dependiente:** Rentabilidad

**Unidad de Observación:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE**

El señalamiento de las variables en el problema formulado, indica que el proceso de investigación es cualitativa debido a que el investigador y la población, conocen acerca de la investigación además la comunidad es parte activa, donde se reconocen sus potenciales.

Según Hernández, (2009:1), manifiesta lo siguiente:

La investigación cualitativa se centra en como ocurre el proceso más que determinar la causa y efecto entre las variables de una investigación.

El objeto de la investigación cualitativa es el conocimiento de la realidad que se da a través del discurso, o bien por medio de la comunicación.

Este medio de investigación no es muy común que sea utilizado por diversas razones ya sea por la falta de conocimiento de su existencia o el simple hecho de no saber la utilización.

La finalidad de este método es definir las imágenes sociales preconscientes, así como también captar, contextualizar e interpretar las actitudes y motivaciones básicas de los distintos grupos sociales.

Esta investigación proporciona beneficios favorables para cualquier tipo de proyecto o lanzamiento de productos que deseemos realizar, ya que se tiene más y mejor información para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas, proporciona

información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios, ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto, sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación, determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando, define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera, ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

Desarrollar una investigación cualitativa en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., es de gran utilidad debido a que en esta interactúan conjuntamente tanto el investigador y la industria, por lo cual se da un gran apoyo a la solución del problema planteado.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 De campo**

Según Bunge, (2014:1), en su trabajo manifiesta:

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los



conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y sus efecto en las conductas observadas.

El presente trabajo, corresponde a una investigación de campo debido a que se desarrolla en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., ya que es el lugar de los acontecimientos, la detección del problema se encuentra en la industria, además se ha tenido contacto directo con el propietario, el área administrativa, productiva y ventas, permitiendo así recolectar información por medio de encuestas directas, que se realiza a todos quienes intervienen dentro del problema.

### **3.2.2 Bibliográfica**

Según Meyssautier (2006:169) en su libro manifiesta lo siguiente:

La investigación bibliográfica o documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y en material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en

cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad. Estos datos públicos se encuentran en bibliotecas o en el internet.

Una vez planteado el problema se debe efectuar un estudio del material bibliográfico que pudiera existe en el área de interés para el investigador.

Para tratar aspectos teóricos que apoyen el desarrollo de la investigación, se recurrirá a fuentes de información secundaria como: libros, revistas, documentos, entre otros los cuales proporcionaran la información necesaria para tratar de una mejor manera el problema y así poder solucionarlo.

Para este trabajo investigativo que se desarrolla en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, se utiliza la investigación bibliográfica, debido a que el soporte teórico se encuentra fundamentada en libros, revistas, libros online, que permiten garantizar la realización de la presente investigación

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.2 Explicativa**

Basándose en las definiciones de Hernández, (2006:14) manifiesta lo siguiente:

Investigación explicativa; investigación que trata de establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian, estableciendo una relación causa- efectos, con una tendencia cuantitativa. Están dirigidas a contestar por qué sucede determinado fenómeno, cuál es la causa o factor de riesgo asociado

a ese fenómeno, o cuál es el efecto de la causa, es decir, buscar explicaciones a los hechos.

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

### **3.2.1 Investigación asociación de variables**

Según Wiley (2010:33), manifiesta lo siguiente:

En la investigación nos encontramos con frecuencia con datos o variables de tipo cualitativo, mediante las cuales un grupo de individuos se clasifican en dos o más categorías mutuamente precisos.

Las proporciones son una forma habitual de expresar frecuencias cuando la variable objeto de estudio tiene dos posibles respuestas, como presentar o no un evento de interés (enfermedad, muerte, curación, etc).

Cuando lo que se pretende es comparar dos o más grupos de sujetos con respecto a una variable categórica, los resultados se suelen presentar a modo de tablas de doble entrada que reciben el nombre de tablas de contingencia. Así, la situación más simple de comparación entre dos variables cualitativas es aquella en la que ambas tienen sólo dos posibles opciones de respuesta.

El nivel de esta investigación es de asociación de variables ya que permite predicciones sobre estructuras existentes, en el que se puede establecer un análisis de corrección y también la medición de relación entre variables de los mismos sujetos en un contexto determinado.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1 Población**

Según Martínez (1998: 701), manifiesta lo siguiente:

Es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas. Si la característica observada ha sido medida, recibe el nombre de variable continua; si, por el contrario, tan sólo se hace el recuento se le denomina atributo o puede ser una variable discreta.

En otras palabras, la población es el conjunto de todos los sujetos en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno.

Dependiendo del número de unidades o elementos de observación, la población puede ser considerada como finita e infinita.

Población infinita, conformada por un indeterminado número de unidades, tal es el número de peces en un río o el número de granos de arroz recolectados en una región. El comportamiento de una población demasiado grande, aún siendo finita, tiende a ser considerada como una población infinita al calcular el tamaño de la muestra.

La población de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A constituyen todos y cada uno de los empleados quienes laboran en la industria. Por lo que a continuación se detalla una tabla resumen de los empleados.

**Tabla No. 3**

**Empleados de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.**

	<b>Departamento</b>	<b># Empleados</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	Administración	10	13.33%
<b>2</b>	Logística	3	4.00%
<b>3</b>	Tela y servicios	2	2.67%
<b>4</b>	Confección	25	33.33%
<b>5</b>	Mantenimiento	1	1.33%
<b>6</b>	Tejeduría	16	21.33%
<b>7</b>	Urdido	4	5.33%
<b>8</b>	Tintorería	7	9.33%
<b>9</b>	Secado y perchado	2	2.67%
<b>10</b>	Termofijador/ rama	3	4.00%
<b>11</b>	Tratamiento de aguas	2	2.67%
	Total empleados	75	100%

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)

**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

### **3.4.2 Muestra**

Para el presente trabajo investigativo en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, no se va a realizar el cálculo estadístico de la muestra, debido que para la realización de las encuestas se van a efectuar a toda la población, de la misma manera la comprobación de la hipótesis, dado que se cuenta con una pequeña población, y es factible utilizar todos los datos.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE**

Según Silva (1997: 1), manifiesta lo siguiente:

El proceso que permite hacer el tránsito, que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina operacionalización de variables.

El término previene de que se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa es una unidad de análisis específica.

A continuación se presenta la operacionalización de variables del trabajo investigativo.

### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

**Tabla No. 4**

<b>Conceptualización</b>	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de información
<p>La gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados, que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.</p>	Talento humano	Atención al cliente	<p>¿Usted ha sido informado de los procesos o nuevas actividades, que se generan en el departamento de talento humano de la industria?</p> <p>¿Cómo considera el sueldo y beneficios sociales (IESS), que se le entrega a usted cada mes, por parte de la industria?</p> <p>Al momento de su contratación para trabajar en la industria, ¿Cree usted que se utilizó un proceso de selección y evaluación, para reclutarlo y posteriormente contratarlo?</p>	Encuesta (ver anexo3)
	Gestión por competencias	Clientes visitados	¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?	
		Nivel de formación	¿Con qué frecuencia se debe realizar capacitaciones en cada una de las áreas de la industria, para mejorar la realización de sus actividades?	
		Nivel de inconformidad	¿Considera usted, necesaria la elaboración y aplicación de un manual de funciones en la industria, en donde se le especifique la ejecución de sus actividades diarias?	
	Clima laboral	Nivel de compromiso	¿Se realizan actividades deportivas, sociales en la industria, para así mejorar el clima laboral (ambiente de trabajo)?	Encuesta (ver anexo3)

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIALTECNORIZO S.A.

### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

**Tabla No. 5**

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de información
La relación directa que existe entre la gestión de talento humano y la rentabilidad empresarial garantizarán la sustentabilidad de la empresa.	Productividad laboral	Razón corriente	¿Considera que el trabajo que usted realiza, contribuye a la generación de ganancia, para la recuperación del dinero que invirtieron los dueños en la industria (rentabilidad empresarial)?	Encuesta (ver anexo3)
		Margen operacional	¿Considera usted, que por medio del trabajo que realiza, la empresa genera beneficios económicos o ganancia (productividad)?	
	Eficiencia laboral	Retorno de capital	¿A su consideración, que información cree que es necesario conocer de la industria?	Encuesta (ver anexo3)
		Rentabilidad sobre el patrimonio	¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?	
	Rentabilidad económica	ROI	¿Cree usted que se debe implementar, nuevas formas de evaluar el desempeño de los empleados (indicadores de gestión), que califiquen el desempeño en las actividades que realiza en la industria?	

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



### 3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para Herrera (2002: 174-178 y 183-185),

La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Teniendo en cuenta las matrices de operacionalización de las variables y las técnicas a ser utilizadas son la encuesta y la entrevista.

Definición de los sujetos: las personas a ser investigadas son el departamento administrativo, productivo y ventas.

Teniendo en cuenta la operacionalización de las variables la técnica a ser utilizada y diseñada es el cuestionario (Ver anexo 3).

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa además es el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.

- Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).
- Explicación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla No. 6**  
**Procedimientos para la recolección de la información**

Técnicas	Procesos
<b>Encuesta</b>	<p><b>Cómo:</b> Analítico</p> <p><b>Dónde:</b> En las instalaciones de la industria.</p> <p><b>Cuándo:</b> Junio 2014</p>

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)

**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1 Plan de procesamiento de información**

- **Revisión crítica de la información recogida.-** es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- **Repetición de la recolección.-** en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- **Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis:** manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

Tabla No. 7

Tabulación

CONDICIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
SI			
NO			
TOTAL			

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

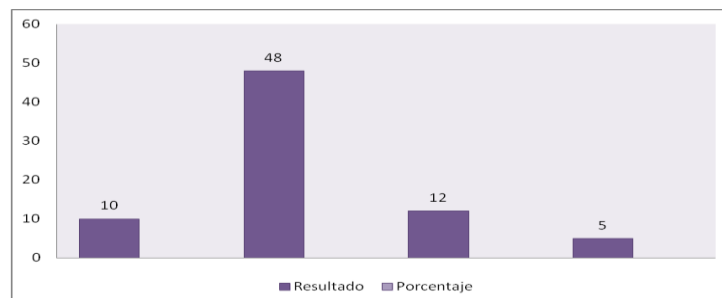
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

- Representaciones gráficas.

### 3.7.2 Análisis e interpretación de resultados

Gráfico No. 3

#### Análisis e interpretación de resultados



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

En la presente investigación para la interpretación de resultados utiliza un gráfico en barras. Gráfica que muestra datos de forma visual observando en barras horizontales o verticales cuyas longitudes son proporcionales a las cantidades que representan. Se pueden utilizar cuando un eje no puede tener una escala numérica.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e interpretación de los resultados

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, en el departamento administrativo, productivo y ventas de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

Para la ejecución de las encuestas, se conto con la autorización del gerente, cabe recalcar que no se interrumpió las labores diarias que realizan los empleados.

1. ¿Usted ha sido informado de los procesos o nuevas actividades, que se generan en el departamento de talento humano de la industria?

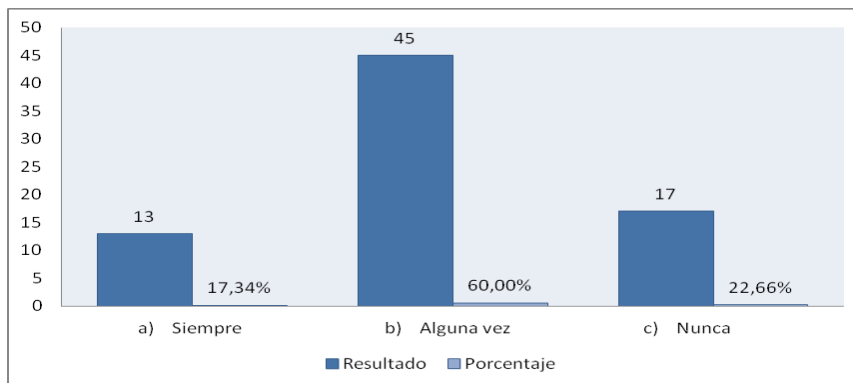
**Tabla No. 8**  
**Procesos o nuevas actividades**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Siempre	13	17,34%
c) Alguna vez	45	60,00%
d) Nunca	17	22,66%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta.

**Gráfico No. 4**  
**Procesos o nuevas actividades**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla N.8

### **Análisis**

De los 75 encuestados, 13 que representan el 17.34%, indican que el departamento de talento humano se les informan acerca de los cambios en los procesos que se genera en la industria, en cambio, para 45 encuestados que representa el 60.00%, contestaron, que alguna vez, se les informan de los cambios que realizan en el departamento de talento humano, por último, 17 encuestados que representa un 22.66%, manifiestan que no conocen los cambios que se realiza en el departamento de talento humano.

### **Interpretación**

La mayoría de los empleados encuestados de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, señala que en ocasiones se les informa de los cambios que se realizan en el departamento de talento humano, el desconocimiento de las mismas conlleva a cometer errores en la ejecución de las actividades diarias.

2. ¿Cómo considera el sueldo y beneficios sociales (IESS), que se le entrega a usted cada mes, por parte de la industria?

**Tabla No. 09**

**Beneficios sociales**

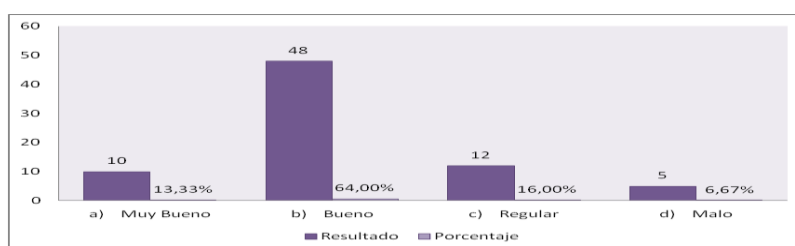
Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Muy Bueno	10	13,33%
b) Bueno	48	64,00%
c) Regular	12	16,00%
d) Malo	5	6,67%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta.

**Gráfico No. 5**

**Beneficios sociales**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 9

**Análisis**

En las encuestas realizadas a los empleados de la industria, sobre los beneficios sociales y sueldos, 10 que representa el 13.33%, manifiestan que son muy buenos, en cambio, 48 encuestados que es el 64%, expresan que es bueno, 12 encuestados que corresponde al 16%, indican que son regulares, por último, de los 5 encuestados que es el 6.67% manifiestan que son malos.

**Interpretación**

La mayoría de los encuestados, manifiestan que los beneficios sociales son buenos, pero aun existe inconformidad entre algunos empleados acerca de los sueldos que brinda la industria.

**3. ¿Se realizan actividades deportivas, sociales en la industria, para así mejorar el clima laboral (ambiente de trabajo)?**

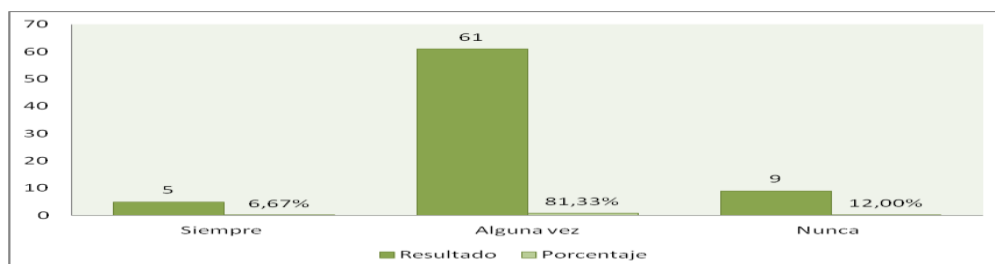
**Tabla No. 10**  
**Ambiente de trabajo**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Siempre	5	6,67%
Alguna vez	61	81,33%
Nunca	9	12,00%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta.

**Gráfico No. 6**  
**Ambiente de trabajo**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 10

**Análisis**

De los 75 encuestados, 5 que representa el 6.67%, manifiesta que existe un buen ambiente de trabajo, en cambio, 61 encuestados que son el 81.33%, expresa que existe actividades en grupo, por último, 9 que son el 12% indican que no existe ninguna actividad que mejore el ambiente de trabajo.

**Interpretación**

En su gran mayoría de encuestados manifiestan; que en ciertas ocasiones realizan actividades deportivas, pero estas no incluyen a todos los empleados, generando malestar entre ellos y la industria.

4. ¿Considera usted que el departamento del talento humano se ha preocupado, en la creación de políticas, determinación de funciones y evaluaciones que contribuyan al bienestar de cada uno de sus empleados?

**Tabla No. 11**

**Funciones y evaluaciones**

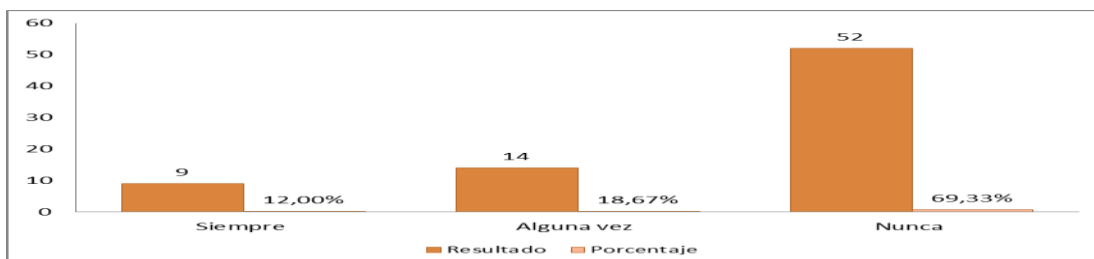
Alternativa	Resultado	Porcentaje
Siempre	9	12,00%
Alguna vez	14	18,67%
Nunca	52	69,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta.

**Gráfico No. 7**

**Funciones y evaluaciones**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 11

**Análisis**

De la totalidad de los encuestados; 9 que representa el 12% contestaron que si determinan funciones, evaluaciones el departamento de talento humano, 14, que representa el 18.67%, expresa que alguna vez lo realizaron, en cambio, 52, que representa el 69.33%, manifiesta que nunca se ejecutaron dichas actividades.

**Interpretación**

La mayoría de los empleados en la industria, manifiestan que en raras ocasiones se han realizado evaluaciones, es decir, no cuenta con una supervisión permanente para corregir errores a tiempo.



5. ¿Con qué frecuencia se debe realizar capacitaciones en cada una de las áreas de la industria, para mejorar la realización de sus actividades?

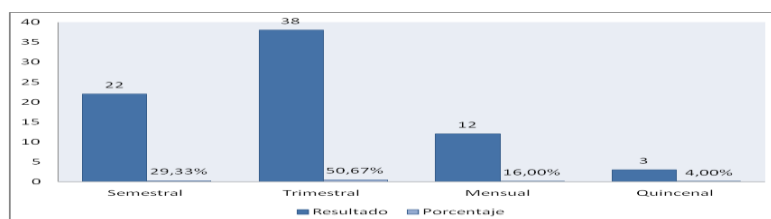
**Tabla No. 12**  
**Capacitaciones**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Semestral	22	29,33%
Trimestral	38	50,67%
Mensual	12	16,00%
Quincenal	3	4,00%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 8**  
**Capacitaciones**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 12

### Análisis

De los 75 encuestados, 22 que representa un 29.33%, manifiesta que las capacitaciones se deben realizar de manera semestral, 38 encuestados que es el 50.67%, indica que debe ser trimestral, 12 empleados que son el 16%, expresa que debe ser mensual, y por último, 3 empleados que es el 4% desean las capacitaciones quincenales.

### Interpretación

En la industria, los empleados desean que las capacitaciones sean de manera trimestral, en cambio, un porcentaje menor, manifiestan que se realicen capacitaciones semestrales, estas permiten reforzar los conocimientos, para la mejora continua.

**6. Al momento de su contratación para trabajar en la industria, ¿Cree usted que se utilizó un proceso de selección y evaluación, para evaluarle y posteriormente contratarlo?**

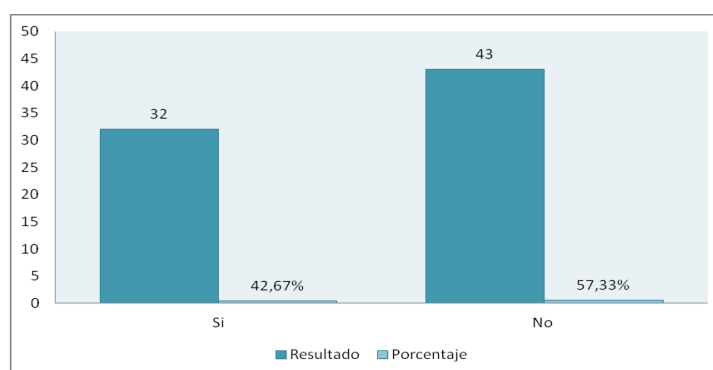
**Tabla No. 13**  
**Proceso de selección**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
<b>Si</b>	32	42,67%
<b>No</b>	43	57,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 9**  
**Proceso de selección**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 13

### **Análisis**

De los 75 encuestados, 32 que representa el 42.67%, manifiesta que si se realizaron procesos de selección al momento de su contratación, en cambio, 43 encuestados que es el 57.33%, indica, que nunca hubo un proceso.

### **Interpretación**

En la industria, la mayoría de los encuestados, no tuvieron un proceso de selección al momento de la contratación, es importante realizar este proceso al talento humano, porque ayuda a identificar habilidades y destrezas de cada empleado.

7. ¿Considera usted, necesaria la elaboración y aplicación de un manual de funciones en la industria, en donde se le especifique la ejecución de sus actividades diarias?

**Tabla No. 14**

**Manual de funciones**

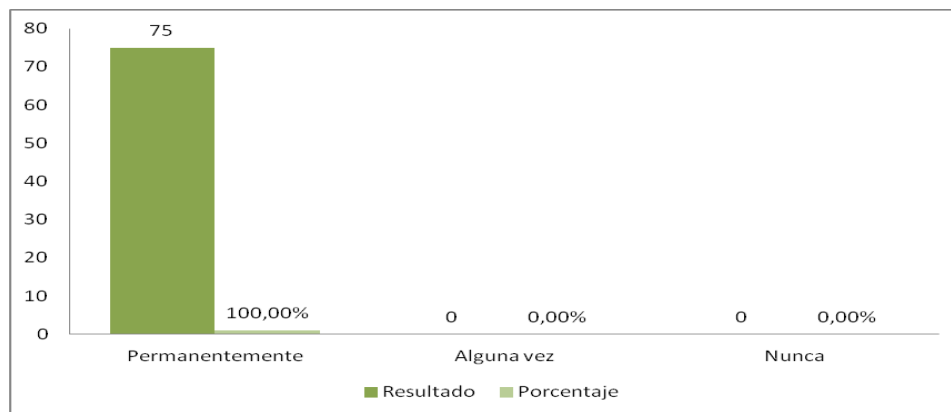
Alternativa	Resultado	Porcentaje
Permanentemente	75	100,00%
Alguna vez	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 10**

**Manual de funciones**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 14

**Análisis**

De los 75 encuestados, el 100% manifiesta que la empresa debe contar con un manual de funciones.

**Interpretación**

En la industria, manifiestan que se debe contar con un manual de funciones, para el desarrollo de las actividades diarias el mismo que debe ser por departamento.

8. ¿Considera que el trabajo que usted realiza, contribuye a la generación de ganancia, para la recuperación del dinero que invirtieron los dueños en la industria (rentabilidad empresarial)?

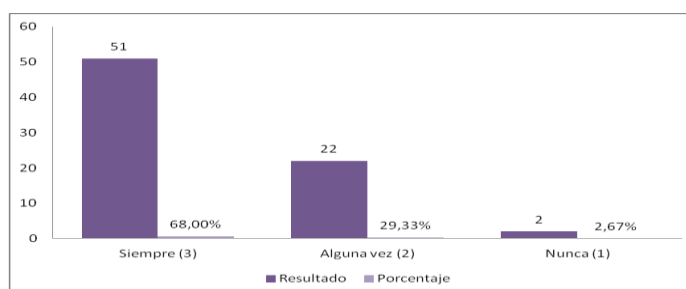
**Tabla No. 15**  
**Rentabilidad empresarial**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Siempre	51	68,00%
Alguna vez	22	29,33%
Nunca	2	2,67%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 11**  
**Rentabilidad empresarial**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 15

### **Análisis**

De las encuestas realizadas en la industria, 51 que representa el 68%, manifiesta que contribuye con la generación de rentabilidad, 22 que es el 29.33% indica que alguna vez contribuyen, y por último solo 2 encuestados que es el 2.67% expresan que no son un aporte para la generación de rentabilidad.

### **Interpretación**

En la industria, la mayoría de encuestados, indican que generan rentabilidad, en cambio hay que tener en cuenta; que menos de la mitad creen que solo son parte y no generadores, hay que informar del crecimiento empresarial, para obtener compromiso.

9. ¿A su consideración, que cree que es necesario conocer de la industria?

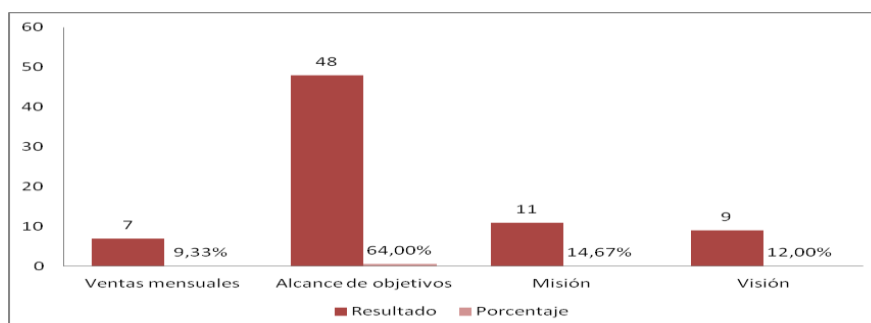
Tabla No. 16  
Informes

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Ventas mensuales	7	9,33%
Alcance de objetivos	48	64,00%
Misión	11	14,67%
Visión	9	12,00%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 12  
Informes



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 16

### Análisis

Del total de encuestados, 7 que representa el 9.33%, expresa que desean que se les informe de las ventas mensuales, en cambio 48 que es el 64% acerca del alcance de objetivos, 11 que es el 14.67%, y 9 que es el 12%, manifiestan que desean conocer la misión y visión, respectivamente.

### Interpretación

La gran mayoría de los empleados manifiesta que desean conocer el alcance de objetivos, es necesario mantener un control del cumplimiento, para así, verificar el avance y la consecución, y no dejar todo al finalizar el año.

10. ¿Considera usted, que por medio del trabajo que realiza, la industria puede generar beneficios económicos o ganancia (productividad)?

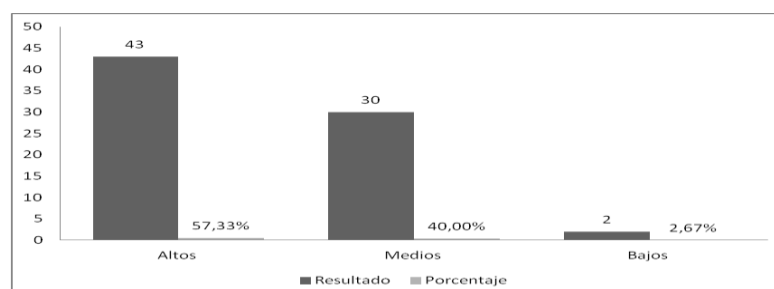
**Tabla No. 17**  
**Productividad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Altos	43	57,33%
Medios	30	40,00%
Bajos	2	2,67%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 13**  
**Productividad**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 17

### **Análisis**

De los 75 encuestados, 43 que representa el 57.33%, manifiesta que son parte productiva de la industria, en cambio 30, que es el 40%, indica que medianamente son productivos, y 2 que es el 2.67%, expresan que no son productivos.

### **Interpretación**

La gran mayoría de los encuestados indican que son productivos en las labores que realizan en la industria, en cambio menos de la mitad, expresan que no contribuyen a la productividad, esto refleja la inconformidad en las labores que realizan cada uno.

11. ¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?

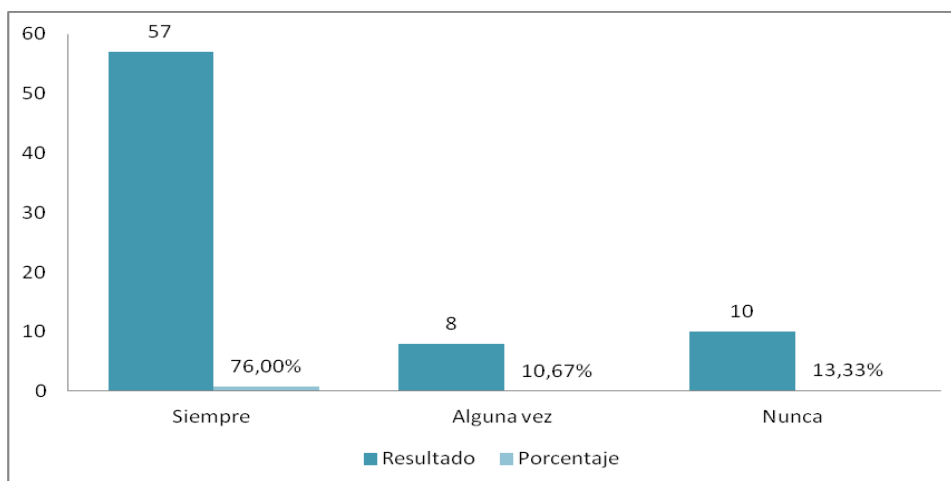
**Tabla No. 18**  
**Herramienta de gestión**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Siempre	57	76,00%
Alguna vez	8	10,67%
Nunca	10	13,33%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 14**  
**Herramienta de gestión**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 18

## **Análisis**

Del total de los encuestados, 57 que representa el 76%, manifiesta que es necesario la implementación de una herramienta de gestión que permita mejorar, controlar y corregir los desempeños, en cambio, 8 que es el 10.67%, expresa que alguna vez se debe realizar, y por último, 10 que es el 13.33% indica que no es necesario la aplicación.

## **Interpretación**

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., la mayoría de los empleados, expresan que es necesaria la implementación de una herramienta de gestión, para así mejorar, controlar y corregir el desempeño, que realizan diariamente.

Una parte mínima de empleados, indican lo contrario, manifiestan que no existe ninguna necesidad de implementar una herramienta de gestión, este personal no se encuentra comprometida con la industria, se debe realizar evaluaciones, para determinar su desempeño en el trabajo, y decidir si es necesario la continuidad del mismo.



12. ¿De los factores expuestos cual considera usted que es el más necesario, para mejorar el ambiente de trabajo?

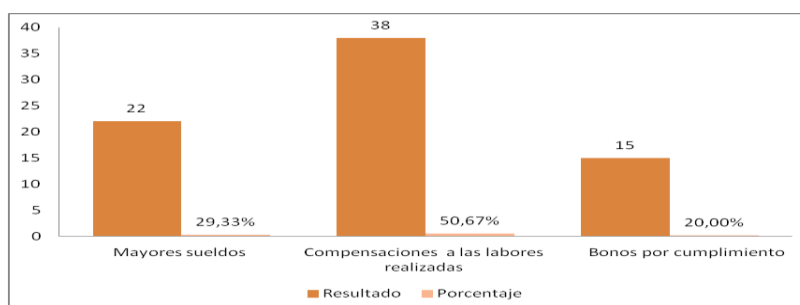
**Tabla No. 19**  
**Factores**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Mayores sueldos	22	29,33%
Compensaciones a las labores realizadas	38	50,67%
Bonos por cumplimiento	15	20,00%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Gráfico No. 15**  
**Factores**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Tabla 18

### **Análisis**

De la totalidad de los encuestados, 22 que es el 29.33%, expresan que se deben aumentar los sueldos, 38 que representa el 50.67% que se debe incrementar las compensaciones por las labores realizadas, y 15 que es el 20% que se debe implementar bonos de cumplimiento.

### **Interpretación**

En la industria la mayoría de los empleados desean que se entregue compensaciones a las labores realizadas, esto incentiva mucho al personal, y ayuda a cumplir todos los objetivos planteados.

## 4.2. Verificación de la hipótesis

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplica la prueba del chi-cuadrado ( $X^2$ ), el cual permite determinar los valores observados y esperados, de la misma manera admite la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, sobre la gestión en el departamento del talento humano como factor determinante en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que permitan la aplicación de la fórmula del chi-cuadrado, para lo cual se calcula con los datos y respuestas obtenidas según encuestas realizadas a 75 empleados entre, personal administrativo, producción, ventas de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

### 4.3.1 Combinación de frecuencias

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas, y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Simbología:

Ha = Hipótesis alternativa

Ho = Hipótesis nula

$\alpha$  = Nivel de significación

$v$  = Grados de libertad

$k$  = Número de categorías

$j$  = Número de columnas (variables)

$X^2$  = Chi-cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

$f_o$  = Frecuencias observadas

$f_e$  = Frecuencias esperadas

$X^2_c$  = chi-cuadrado calculado

### **Pasos para el cálculo del chi-cuadrado**

1. Determinar ( $f_e$ ) y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear las hipótesis (  $H_o$  –  $H_a$  )
3. Determinar el nivel de significación (  $\alpha$  )
4. Encontrar los grados de libertad (  $v$  )
5. Determinar  $X^2$  crítico(tabla)
6. Calcular  $X^2$
7. Decisión y conclusión

## Recolección de datos y cálculos estadísticos

Tabla N. 20

### Frecuencias observadas (fo)

Frecuencias observadas (fo)					
Preguntas		Categorías			Subtotal
		Siempre	Alguna vez	Nunca	
V.I	¿Considera usted que el departamento del talento humano se ha preocupado, en la creación de políticas, determinación de funciones y evaluaciones que contribuyan al bienestar de cada uno de sus empleados	9	14	52	75
V.D	¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?	57	8	10	75
<b>Subtotales</b>		<b>66</b>	<b>22</b>	<b>62</b>	<b>150</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Tabla N. 21**  
**Frecuencias esperadas (fe)**

Preguntas		Categorías			Subtotal
		Siempre	Alguna vez	Nunca	
V.I.	¿Considera usted que el departamento del talento humano se ha preocupado, en la creación de políticas, determinación de funciones y evaluaciones que contribuyan al bienestar de cada uno de sus empleados	33	11	31	75
V.D.	¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?	33	11	31	75
<b>Subtotales</b>		<b>66</b>	<b>22</b>	<b>62</b>	<b>150</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: Encuesta

**Tabla No. 22**

**Comprobación de la hipótesis**

<b>Fo</b>	<b>fe</b>	<b>fo-fe</b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup></b>	<b>(fo-fe)<sup>2</sup>/fe</b>
9	33	-24,00	576	17,45
14	11	3,00	9	0,82
52	31	21,00	441	14,23
57	33	24,00	576	17,45
8	11	-3,00	9	0,82
10	31	-21,00	441	14,23
<b>150</b>	<b>150</b>		$X^2 = \Sigma$	64,997067

**4.3.2 Planteamiento de las hipótesis:**

**Ho:**  $fo = fe$ .- La gestión en el departamento del talento humano **no es el factor determinante** en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013

**Ha:**  $fo \neq fe$ .- La gestión en el departamento del talento humano **es el factor determinante** en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013

**Selección del nivel de significación:** Se utiliza el nivel  $\alpha = 0.05$ .

**Especificación de las regiones de aceptación y rechazo:**

Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 2 filas y 2 columnas.

$$v = (k-1) (j-1)$$

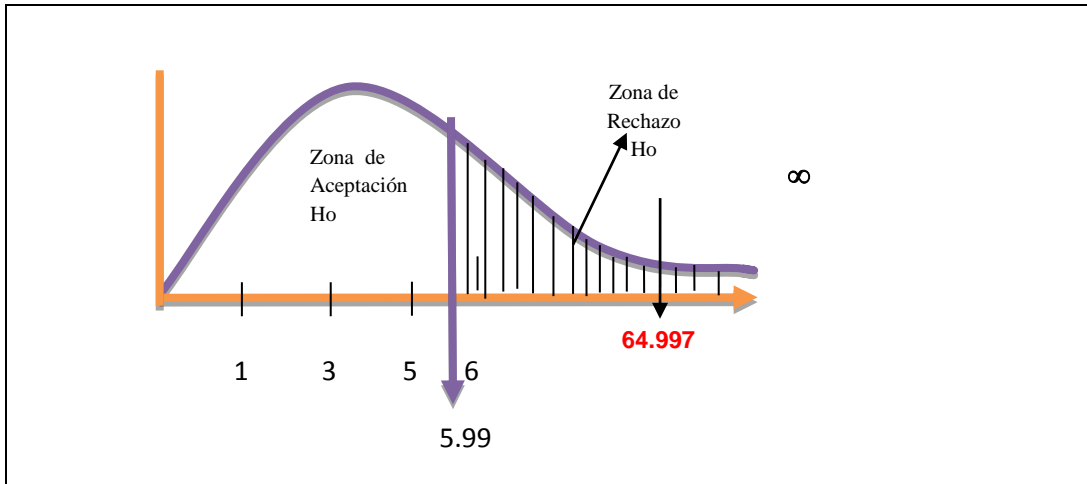
$$v = (2-1) (3-1)$$

$$v = 1 \times 2 = 2$$

### 4.3.3 Determinar $X^2$ crítico (tabla)

La representación gráfica será:

**Gráfico No. 16**  
**Gráfico chi-cuadrado**



### 5. Calcular $X^2$

De acuerdo a la tabla de contingencia 4 x 2 utilizaremos la fórmula: (sería mejor desarrollar la fórmula)

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

$$X^2_c = 64.997$$

### 4.3.3 Decisión/ conclusión

Para un grado de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se obtiene en la tabla de chi-cuadrado 5.99 y como el valor de chi-cuadrado calculado es de 64.997 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que la gestión en el departamento del talento humano es factor determinante en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013.

## **CAPÍTULO V**

### **Conclusiones y recomendaciones**

#### **5.1 Conclusiones**

**La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:**

- En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, las vías de comunicación, son reducidas de manera que no se informa la implementación de nuevos procesos, en el departamento de talento humano, además los empleados manifiestan que la aplicación de actividades sociales son escasas.
- En el departamento de talento humano, no existe un manual de funciones, que permitan el desarrollo correcto de las actividades de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.
- En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., cuentan con un proceso mínimo para la selección y evaluación de personal, en el momento de la contratación.
- En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., manifiestan los empleados que es necesario que se les informe del alcance de los objetivos, para poder así evaluar el trabajo productivo que realizan, aumentando la rentabilidad.



## 5.2 Recomendaciones

### Las recomendaciones son las siguientes:

- En la industria se debe aplicar mecanismos de información, para difundir los nuevos procesos que atraviesa el departamento de talento humano, además se debe realizar actividades sociales, que permitan interrelacionarse entre los empleados, para crear un ambiente de amistad y familiaridad, en cada una de las áreas de trabajo.
- En la industria se debe implementar un manual de funciones, evaluaciones, que permita minimizar los errores al momento de ejecutar sus actividades, también se debe incluir un cronograma de capacitaciones, el cual se puede aprovechar, para aumentar la calidad de servicio de los empleados, y de la misma manera, que tenga la oportunidad de ascender en futuras vacantes.
- El departamento de talento humano, debe realizar una selección y evaluación del personal que se va a contratar, con el fin de no incurrir en gastos innecesarios, como las liquidaciones por terminación de la relación laboral durante el periodo de prueba y, por otro lado, el departamento administrativo debe realizar informes, que permitan a todos los empleados conocer el alcance de los objetivos, el reporte de ventas semanales y mensuales.
- En la industria se debe implementar una herramienta de gestión, en la cual permita al departamento de talento humano, controlar, corregir y mejorar las actividades de todos los empleados, y así poder tomar medidas correctivas a tiempo, para el alcance del objetivo empresarial, además se debe realizar una tabla de bonos e incentivos, para los empleados que cumplen su trabajo de forma eficaz y eficiente.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1 Título**

Proponer un modelo de gestión de talento humano, en cada uno de los departamentos de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., para la realización de las actividades diarias de los empleados, y así, generar mayor rentabilidad.

##### **6.1.2 Institución ejecutora**

- INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

##### **6.1.3 Beneficiarios**

- Clientes internos y externos de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.,
- INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

##### **6.1.4 Ubicación**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Ciudadela: Parque industrial
- Calles: Calle F- 1C bloque 5

### 6.1.4 Tiempo estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta se encuentra en el periodo comprendido entre julio a septiembre del 2014.

### 6.1.6 Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Srta. Lucía Minango
- Instructor de Investigación: Ing. Diego Jordán
- Gerente: Ing. Oswaldo Abedrabbo
- Propietario Ing. Oswaldo Abedrabbo

### 6.1.7 Costo

El costo de la propuesta es:

**Tabla N° 23**  
**Costo de la propuesta**

<b>Lase 1</b>	Misión de la empresa	Movilización	\$ 54,35
	Visión de la empresa		
	Objetivos de la empresa	Papelería y suministros	\$ 37,75
	Organización		
	FODA	Imprevistos	\$ 30,00
	Análisis interno		
Análisis externo	Total	\$ 122,10	
<b>Lase 2</b>	Financiero	Asesorías internas	\$ 800,00
	Estados		
	Clientes		
	Cuadro de objetivos		
	Análisis de indicadores financieros	Papelería y suministros	\$ 145,50
	Análisis de indicadores no financieros		
	Estrategias enfocadas en la rentabilidad		
	Gestión de procesos departamentales		
	Análisis de procesos internos de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.	Utilización de internet, copias, impresiones	\$ 350,00
	Aprendizaje y desarrollo empleados		
	Manual de funciones		
	Imprevistos	\$ 30,00	
	Total	\$ 1.325,50	
<b>Lase 3</b>	Comunicación de resultados	Papelería y suministros (presentación)	\$ 400,00
	Matriz de evaluación		
	Anexos	Total	\$ 400,00
<b>Total general</b>			<b>\$ 1.847,60</b>

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

## **6.2 ANTECEDENTES**

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se dedica a la fabricación de tela toalla, tela bramante, tela de bibidi y la prestación de servicios textiles, la cual se ha visto en la necesidad de obtener información confiable y oportuna para el control de las actividades, en el departamento de talento humano, y mejorar su rentabilidad.

La información obtenida a través de las encuestas realizadas al personal, permite visualizar que INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., disponen de un mínimo de control sobre el personal, es escaso la realización de evaluaciones de talento humano, en la industria no cuentan con indicadores de gestión, que permitan identificar el desempeño de los empleados.

Posee un medio informativo reducido, para comunicar de los procesos nuevos, no se difunde a los empleados el alcance de ventas mensuales, los objetivos del mismo, esto ocasiona que los empleados no tengan compromiso, perjudicando la productividad en el trabajo realizado.

El mecanismo de gestión utilizado por la industria es inadecuado, para realizar las operaciones en el departamento de talento humano, no disponen de un plan de capacitaciones, por tal motivo existe un gran margen de error al momento de realizar las actividades.

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., no se han aplicado indicadores de gestión, que permita realizar una evaluación general, de cada uno de los departamentos.

En la industria carece de una herramienta de gestión que permita evaluar, mejorar, controlar, corregir las actividades del talento humano, en los diferentes departamentos.

Cabe indicar que en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., anteriormente no se ha realizado ningún tipo de investigación; por lo expuesto la presente propuesta nos permite asegurar un enfoque de originalidad, los resultados permite poner las bases para un futuro exitoso de la industria.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El adecuado control de gestión en el departamento de talento humano va a establecer un ambiente de trabajo eficaz, que motive a los empleados y generen un compromiso hacia la industria, de tal manera permita cumplir los objetivos establecidos.

Finalizadas las encuestas se pudo determinar que la gestión en el departamento de talento humano es factor determinante en la rentabilidad de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, en el año 2013, por ello es necesario la realización de un modelo de gestión que interrelacione los departamentos, que permita identificar las actividades que realizan, para efectuar procesos que contribuya a optimizar los recursos, para aumentar la rentabilidad de la industria.

El impacto que genera los indicadores de gestión en el control de talento humano, permite organizar controlar y direccionar de mejor manera a todos los departamentos.

Finalmente obteniendo eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y departamentos, al realizar un control en el momento oportuno, la industria podrá contar con todo el personal comprometido con el cumplimiento de sus objetivos, aumentando notoriamente la rentabilidad.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo general**

- Proponer un modelo de gestión de talento humano, para la medición de resultados en las diferentes actividades de los departamentos.

### **6.4.2 Objetivos específicos**

- Aplicar indicadores de gestión que contribuyan a la gestión del talento humano, para su respectiva corrección.
- Diseñar un manual de funciones, para el correcto desarrollo de los procesos en la industria.
- Proponer un mecanismo de control, que supervise a los departamentos para el cumplimiento de objetivos, y brinde mayor rentabilidad.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Tecnológica**

#### **6.5.1 Socio cultural**

La presente propuesta es factible, puesto que contribuye a elevar el nivel de conocimiento de los procesos a los propietarios y empleados de la industria, además permite obtener mayores beneficios económicos, aumentando su competitividad en el mercado.

### **6.5.1 Tecnológica**

Implementar un modelo de gestión de talento humano, puesto que se le hará más eficiente el proceso de control, beneficia a la industria reduce despidos, liquidaciones, gasto de inducción, optimizando recursos.

### **6.5.2 Organizacional**

El modelo de gestión de talento humano, permite tener una mayor organización en el proceso de contratación, compensación, remuneración y beneficios de los empleados, el cual genera una mayor rentabilidad y beneficios económicos.

### **6.5.3 Económico – financiero**

La implementación de un modelo de gestión en el departamento de talento humano, será posible ya que se cuenta con el apoyo económico del propietario de la industria, quien manifiesta; que tiene la necesidad de mejorar el sistema de contratación del personal, pagos, procesos, para la mejora continua de los mismos que son importantes para incrementar la rentabilidad.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

### **6.6.1 Control de gestión**

Según P. Lauzel manifiesta lo siguiente:

El control de gestión es un aparato administrativo, sostenido por una actitud mental, que permite ofrecer a la dirección y a los diferentes responsables, las informaciones indispensables para una gestión previsional y una gestión presupuestaria eficaces.

Estas informaciones deben hacer posibles los estudios de rentabilidad previos a las decisiones, el establecimiento y la coordinación de los programas, y el control de sus realizaciones.

Control de gestión. - se define como el proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla se desprende la necesidad de determinar cuáles son los criterios que van a guiar la evaluación del desempeño de una organización.

Control de gestión.- combina dos tipos de información: económica-financiera y no financiera o de operaciones (referida a los procesos técnicos, organizativos y motivacionales, que se traduce en información sobre calidad, ciclos logísticos, servicios a los clientes, prestaciones, innovaciones y otras). Sin embargo, una de las deficiencias más frecuentes que se observan es el predominio de información financiera, llegando a veces a reducir al control de gestión en un control económico. Igualmente se observa un divorcio entre estos dos tipos de información al no establecerse relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas, lo cual impide llegar a las causas raíces que explican el porqué de un determinado nivel de desempeño.

### **6.6.2 Razones Financieras**

Según Rodríguez manifiesta lo siguiente:

Una razón es la comparación de dos cantidades, para indicar cuantas veces una de ellas contiene a la otra. En



términos del análisis financiero las razones frecuentemente se denomina con el vocablo ratio que aunque resulta un anglicismo, se ha impuesto por su uso comunal razón financiera o "ratio" es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra.

### **Razones financieras básicas**

Las razones financieras más significativas que deben ser empleadas son:

- Razones de liquidez financiera.
- Razones de solvencia.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de solidez y estabilidad de los activos fijos.
- Razones de rentabilidad.
- Razones de rotación.
- Apalancamiento financiero.

#### Liquidez financiera

Las razones de liquidez se refieren tanto al monto y composición del pasivo circulante, como a la relación de éste con el activo circulante. Entre las principales razones de este grupo se encuentra:

Capital de trabajo

Liquidez total o general

Liquidez inmediata

Liquidez a corto plazo o prueba del ácido

De acuerdo con ello, una entidad para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo dispone de: efectivo e inversiones temporales, cuentas y otros por cobrar y los inventarios, todo lo cual constituye el activo circulante. Por su parte, las obligaciones a corto plazo se enmarcan en el grupo de pasivo circulante, que comprende entre otras, las cuentas de: cuentas por pagar, efectos por pagar, gastos acumulados por pagar, impuestos por pagar, cobros anticipados y otros.

En la medida que el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, la entidad dispone de un margen que le permite hacer operaciones tales como incrementar sus existencias, asumir gastos de emergencia, absorber pérdidas en operaciones, etc. Dicho margen se denomina capital neto de trabajo y se obtiene de descontar las obligaciones corrientes de la empresa de sus derechos o recursos financieros corrientes, permitiendo ello determinar la disponibilidad de recursos para ejecutar las operaciones de la entidad en los meses siguientes, así como la capacidad para enfrentar los pasivos circulantes.

Este resultado se obtiene de la siguiente fórmula:

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

Así mismo, de la relación del activo circulante y el pasivo circulante surge la razón de liquidez total o general, la cual por lo general debe ser > 1. Mientras mayor sea el resultado, existirá mayor probabilidad de que los pasivos sean pagados, pues existen activos suficientes para convertirse en efectivo cuando se requiera, o sea, la empresa tendrá mayor capacidad para cubrirse sus compromisos inmediatos, aunque la verdadera aceptabilidad de sus resultados depende del sector en que opere la empresa y sus características. Al objeto de disponer de más criterios al respecto, debe realizarse un análisis complementario de la composición del activo circulante.

Este resultado se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\text{Liquidez total o general} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Una empresa en que el efectivo constituya una parte importante del activo circulante, aunque disponga de un buen nivel de liquidez, en la práctica esta inmovilizado fondos que, en buena técnica, se puede poner a circular con vistas a obtener rentas adecuadas. Igualmente, un peso relevante en las partidas por cobrar o en los inventarios representa un desequilibrio que implica un análisis de sus causas y de su afectación a las posibilidades económicas de la entidad.

Como complementos a la razón de liquidez total o general se puede señalar las siguientes: liquidez

inmediata y liquidez a corto plazo o prueba ácida, las cuales son calculadas de la siguiente forma:

$$\text{Liquidez inmediata} = \frac{\text{Efectivo en caja y efectivo en bancos}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Liquidez a corto plazo o prueba ácida =

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Un valor muy bajo del ratio de liquidez inmediata es peligroso pues puede conllevar problemas al tener que realizar los pagos. Un valor muy alto de esta razón implica disponer efectivo en exceso, lo cual también es dañino.

En el segundo, un valor muy debajo de 1 implica peligro de caer en insuficiencia de recursos para enfrentar los pagos, y superior a 1 puede implicar tener exceso de tesorería.

Hasta el momento, el análisis se ha expuesto a partir del capital de trabajo, es decir, del activo y pasivo circulante, sus componentes, sus relaciones y los ratios que de ellos se derivan. No obstante, la entidad dispone además de otros activos u otros financiamientos, como son los activos fijos y otros, los pasivos a largo plazo y el patrimonio o fuente propia de recursos. De las reacciones entre los referidos grupos de cuentas, así como del total de los recursos disponibles y sus distintas fuentes de financiamiento (propias o de terceros), surge un conjunto de ratios que pueden expresar grados de

solvencia de la entidad, vista desde distintos ángulos, así como su nivel de endeudamiento.

La solvencia se refiere a la capacidad de una empresa para cubrir a su vencimiento tanto sus obligaciones a largo plazo como sus costos e intereses.

Por endeudamiento Las razones de endeudamiento indican el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, lo cual es de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Entre las principales razones de solvencia y endeudamiento se encuentra:

Solvencia total.

Solvencia a largo plazo.

Endeudamiento.

Endeudamiento total.

Calidad de la deuda.

Como ratio general la solvencia se puede señalar el de solvencia total, el cual constituye la garantía frente a terceros, formada por todos los bienes de la entidad.

Este expresa de la siguiente manera:

Solvencia total = Activo circulante + Activo fijo total de pasivos

Otra razón de solvencia a considerares la solvencia a largo plazo, la cual mide la capacidad que tienen los recursos permanentes para cubrir los activos fijos. Para que la entidad muestre un balance equilibrado el resultado debe ser > 1. Este resultado se obtiene de la siguiente fórmula:

Solvencia a largo plazo = Capital o patrimonio + Pasivos a largo plazo

Activo fijo rentabilidad neta

Siendo:

Activo fijo o inmovilizado =  $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$

Una vez que se conoce en qué medida las distintas fuentes de financiamiento ayudan a financiar los distintos activos, se hace necesario conocer también cómo se encuentran estructuradas las fuentes de financiamiento de la entidad, es decir, qué relación guardan entre sí los recursos ajenos, los recursos permanentes y los recursos propios de la entidad, entiéndase por:

Recursos ajenos: Total de pasivos.

Recursos permanentes=

Capital o patrimonio + pasivo a largo plazo.

Recursos propios: Capital o patrimonio.

Para ello, se calculan diferentes ratios, entre ellos el endeudamiento total, quien muestra la intensidad de toda la deuda de la entidad con la relación a sus fondos propios". "Mientras menor sea el valor resultante, mayor estabilidad tendrá la entidad, dado que presentará menor endeudamiento, lo cual la posibilita para acceder a nuevas fuentes de financiamiento. La fórmula de esta razón es la siguiente:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Recursos ajenos}}{\text{Recursos propios}}$$

El ratio de endeudamiento total, expresa el grado de dependencia o independencia financiera de la entidad. A mayor valor, mayor dependencia de los recursos ajenos para financiarse y mayor riesgo. Este ratio se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Endeudamiento total} = \text{Pasivos} + \text{Capital o patrimonio}$$

Por su parte, el ratio calidad de la deuda se utiliza para determinar que parte del total de la deuda corresponde a deudas a corto plazo. Mientras mayor sea su valor, mayor calidad tiene la deuda, pues su mayor peso recae en las obligaciones a largo plazo que, por tener un vencimiento más lejano, la entidad puede financiarse más establemente.

$$\text{Calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Recursos ajenos}}$$

La solidez y la estabilidad de los activos fijos

La solidez expresa el grado de garantía que una entidad le puede ofrecer a sus acreedores, es decir su grado de

estabilidad. Entre los principales ratios de solidez se encuentran:

Solidez

Estabilidad de los activos fijos.

Estabilidad propia de los activos fijos.

El grado de estabilidad de una entidad, se obtiene fundamentalmente mediante el ratio solidez; mientras más éste tienda a cero, más satisfactorio será para la entidad.

Se calcula mediante la fórmula de:

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

Existen otras razones que complementan este ratio. Así por ejemplo, se puede calcular la estabilidad de los activos fijos mediante la estabilidad de los activos fijos, obteniéndose la proporción de fuentes estables o más estables que tiene la entidad que financian los activos fijos netos. Un valor < 1 mostrará un balance equilibrado. Se calcula de la siguiente manera:

Recursos permanentes

También existe el ratio de la estabilidad propia de los activos fijos, el cual constituye el inverso del ratio de solidez a largo plazo. Este ratio a diferencia del anterior en que la estabilidad del activo fijo se relaciona sólo con los recursos propios y expresa en qué medida el activo



fijo es financiado por los recursos propios, siendo su fórmula la siguiente:

$$\text{Estabilidad propia de los activos fijos} = \frac{\text{Activos fijos netos}}{\text{Recursos permanentes}}$$

### **Recursos propios**

En la medida que este ratio disminuya, el riesgo disminuye y existe menor dependencia de factores externos para financiar los activos fijos de la entidad.

### **Rentabilidad**

Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de las restantes, sobre los resultados de las operaciones de la empresa, evaluando la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó. Entre los principales ratios de rentabilidad se encuentran:

Rentabilidad de los ingresos.

Rentabilidad económica.

Rentabilidad financiera.

En lo referente a rentabilidad, lo primero es caracterizar cuánto gana la entidad por peso vendido, de lo cual surge el ratio rentabilidad de los ingresos, el cual determina el porcentaje que queda de cada peso de venta después de deducir todos los gastos. Esta razón financiera se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad de los ingresos} = \frac{\text{Utilidad neta del período}}{\text{Ingresos}}$$

## Ventas

Pudiera también calcularse el margen bruto, que sería la utilidad bruta en ventas resultante de la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, sin rebajarle los gastos de administración, operación, etc. La diferencia entre el ratio de margen bruto y margen neto representará de cada peso vendido cuánto se gasta en administración, operación, etc. Otro ratio es el de rentabilidad económica, el cual se caracteriza la utilidad obtenida por cada peso de activo total invertido y muestra el nivel de eficacia de la gestión económica.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{Utilidad neta del período}}{\text{Activo total}}$$

Puede tener una variante, en la cual el numerado consideraría la utilidad antes del impuesto y una segunda variante sería la denominada rentabilidad económica neta, en la cual la variante anterior se le adiciona a la utilidad antes del impuesto los gastos e ingresos financieros.

Por último, para caracterizar qué utilidad neta se obtuvo por cada peso de recursos propios invertidos, es decir, cuánto ha generado en ganancia cada peso de capital aportado por los dueños de la entidad, se calcula el ratio rentabilidad financiera, y su fórmula es la que sigue”:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad neta del período}}{\text{Recursos propios}}$$

Este conjunto de ratios permite evaluar, desde un enfoque general, la lógica del saldo presentado por las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y los distintos

inventarios básicos para la actividad de la empresa entre estos se tienen:

### **Rotación de la entidad**

La rotación de cuentas por cobrar mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación con relación a las ventas. El cobro de las cuentas por cobrar en tiempo es muy importante pues habla del éxito o fracaso de la gestión y políticas de cobro de una empresa. Este resultado se obtiene de la siguiente fórmula:

Rotación de las cuentas por cobrar =

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$$

Donde:

Promedio de cuenta = Cuentas por cobrar Inicio +  
cuentas por cobrar final

El análisis del capital de trabajo y sus ratios es necesario completarlo con un análisis de la vejez de las cuentas por cobrar a clientes, entre otros. Como complemento al análisis de las cuentas por cobrar se calcula el ratio días de ventas en cuentas por cobrar, el cual muestra los días venta que presenta la empresa y se calcula de la siguiente manera:

Días de venta en cuentas por cobrar:

$$\frac{\text{Cuentas y efectos por cobrar x tiempo}}{\text{Cobrar ventas al crédito}}$$

Como variable tiempo, se tomarán los días que correspondan al período que se está calculando. Toda entidad desea que este indicador arroje el menor resultado posible. Una buena política de cobros y pagos, con la aplicación de créditos y descuentos puede, coadyuvar a la salud financiera de la entidad.

Todo capital de trabajo requiere de pasivo que lo financie. por ello, el objetivo de la entidad debe ser tratar de maximizar las ventas o los ingresos con el mínimo de activos, lo que se traduce a su vez en menos pasivos, habiendo por lo tanto menos deudas y necesitándose menos patrimonio, lo que implica una entidad eficiente. Justamente para mostrar la productividad del capital de trabajo se tiene el ratio rotación del capital de trabajo. Mientras mayor sea este ratio más veces estará rotando el dinero invertido en ese tipo de activo (circulante), con la correspondiente mayor rentabilidad del negocio. se presenta mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación del capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

Así mismo, como complemento de todo análisis, debe calcularse un indicador que muestre de forma general el ciclo en que se produce el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo con los proveedores. Este es el ciclo de pago o días de cuentas por pagar, el cual debe apoyarse con un análisis de la vejez de las cuentas por pagar y se calcula de la siguiente manera:

Ciclo de pagos=

$$\frac{\text{Cuentas y efectos por pagar a corto plazo} \times \text{tiempo}}{\text{Días de cuentas por pagar ventas}}$$

Una cuestión muy importante es el análisis financiero es poder determinar el tiempo que transcurre desde que una entidad invierte una unidad monetaria de capital en la adquisición de recursos, producir o transformar éstos y el momento en que regresa ese dinero incrementado mediante su venta y cobro. Para ello se utiliza el indicador ciclo de maduración de la entidad, cuyo cálculo se logra a través de la agregación de los ciclos de rotación de los inventarios y los ciclos de cobros, posibilitándole a la entidad conocer el fondo de maniobra necesario y los requerimientos de circulante para mantener el equilibrio financiero de la entidad y con ello, preconcebir el plan de caja. Se calcula mediante la fórmula siguiente:

Ciclo de maduración=

Ciclo de rotación total de los inventarios + ciclos de cobros

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero en una empresa es una herramienta muy útil, ya que permite evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios de la empresa. En otras palabras, el apalancamiento financiero no es más que la estrategia económica propiamente dicha de una empresa. Esta razón se calcula según la fórmula siguiente:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}}$$

Si el resultado de este ratio es  $> 1$ , implica que el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera. Sin embargo, si su valor es muy alto, esto conlleva a que el endeudamiento crece y por lo tanto puede afectar a la empresa, principalmente por el aumento de los gastos financieros, limitando a la empresa en la capacidad de solicitar préstamos.

Según Kaplan y Norton, manifiesta lo siguiente:

Esta perspectiva incluye el entrenamiento del empleado y las actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. En una organización basada en el conocimiento de los trabajadores, las personas la única fuente de conocimiento son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores.

Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

Hacen énfasis en que el aprendizaje es más que entrenar también incluye a los mentores y tutores dentro de la organización, así como también la facilidad de comunicación entre trabajadores que les permita fácilmente obtener ayuda en un problema cuando se necesita”.

# FASE I

Misión de la empresa

Visión de la empresa

Objetivos de la empresa

Organización

FODA



## **6.7 METODOLOGÍA**

### **6.7.1 Modelo operativo**

#### **6.7.2 Visión global**

Conocer el entorno de la industria, hacia donde desea llegar, analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estableciendo controles en todos los departamentos financieros.

##### **6.7.1.1.1 Misión**

A continuación la misión de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, propuesta:

Producir y comercializar eficientemente productos textiles para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, en donde se realice capacitaciones al talento humano, actuando con responsabilidad social, el cual brinde un rendimiento racional a los accionistas y bienestar a todos sus empleados.

##### **6.7.1.1.2 Visión**

Ser un modelo de industria textil en tres años, mejorando la calidad de los productos para mayor satisfacción de nuestros clientes. De la misma manera hacer que nuestra marca se poseione a nivel nacional e internacional, invirtiendo en el desarrollo de la compañía, y del personal.

##### **6.7.1.1.3 Objetivos**

- Implementar un plan de capacitación para todo el talento humano, y así mejorar las actividades que realizan en la empresa.
- Fomentar el compañerismo en la empresa, manteniendo un ambiente de trabajo estable, para la tranquilidad de los colaboradores de la industria.



- Generar un plan de reclutamiento de talento humano, para que ingrese un personal capacitado, y genere beneficios a la industria.
- Mantener una base de datos del personal de talento humano, que participe en los procesos de selección, para así, cubrir una vacante en el futuro.
- Disminuir la rotación del personal, que generan varios gastos, y afectan al proceso productivo de la industria.
- Realizar un cuadro de bonos e incentivos para el talento humano de la industria, por el alcance de cumplimiento de objetivos.
- Contratar personal profesional y capacitado, para requerimientos de cada uno de los departamentos para realizar funciones específicas.
- Analizar los sueldos que reciben el personal de talento humano, para su incremento o estabilidad, en base a las funciones que realizan y a su nivel de riesgo.
- Fomentar al talento humano para la creación de nueva líneas de productos, desarrollando beneficios económicos alternativos para el personal de talento humano.

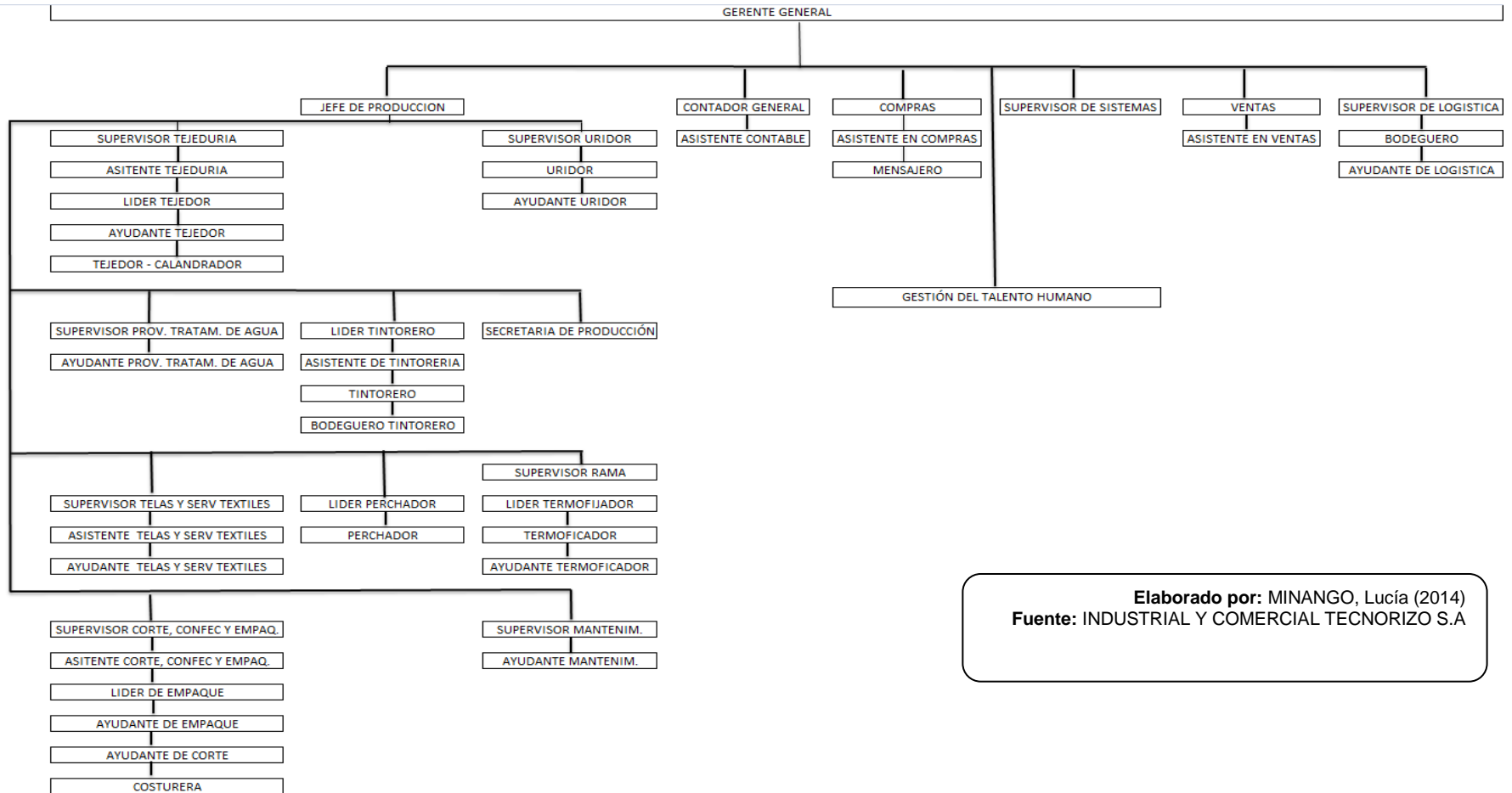
#### **6.7.1.1.4 Valores Corporativos**

- Ofrecer un servicio de calidad a través de la continua tecnificación de la industria.
- Considerar al cliente como parte fundamental de la industria y satisfacer sus necesidades eficientemente.
- Fomentar la integridad en el desenvolvimiento de las actividades en cada uno de los departamentos.
- Compromiso con nuestra misión, clientes y empleados.

- Desarrollo del talento humano, personal y profesional.
- Cumplimiento en los despachos y entregas.
- Mantener un entorno laboral estimulante que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores de todos los niveles de la industria.
- Honestidad.

### 6.7.1.1.5 Organización

**Gráfico No 17**  
**Organigrama**



**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

### 6.7.1.1.6 FODA

Tabla No. 24

<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>
Experiencia en el manejo del negocio.		Optimizar planes de rutas y distribución.
Contactos con otras empresas y distribuidoras.		La aceptación del producto a nivel nacional.
Negociación con los proveedores (plazos de pago).		Estrategias de relación con los clientes.
Lealtad de los clientes.		Incorporación de un lugar de comercialización con ventas al por menor
Diseños exclusivos permite tener una ventaja competitiva. El mantenimiento de la calidad en el producto.		Incentivación al consumo de la industria nacional.
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>
Publicidad reducida.		Disposiciones políticas del gobierno.
Falta de creación de nuevas líneas de productos.		El contrabando.
Personal poco capacitado.		Ingreso de empresas extranjeras.
No tener canales adecuados de comunicación interna.		Fenómenos climáticos.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

#### **6.7.1.1.7 Análisis interno**

##### **a. Fortalezas más significativas**

1. Experiencia en el negocio
2. Diseños exclusivos permite tener una ventaja

##### **b. Debilidades más significativas**

1. Publicidad reducida
2. Personal poco capacitado

#### **6.7.1.1.8 Análisis externo**

##### **c. Oportunidades con posibilidades de ser aprovechadas**

1. Incentivación al consumo de la industria nacional
2. Aceptación del producto a nivel nacional

##### **d. Amenazas**

1. Disposiciones gubernamentales
2. Ingreso de empresas extranjeras

## FASE II

Financiero

Estados anexos 4

Clientes anexos 4

Cuadro de objetivos

Análisis de indicadores financieros

Análisis de indicadores no financieros

Estrategias de rentabilidad

Análisis de procesos internos

Aprendizaje y desarrollo

Manual de funciones



## 6.7.1.2 FINANCIERO

### 6.7.1.2.3 Cuadro de objetivos

#### Objetivos departamentales

Tabla No. 25

Departamento financiero
• Verificar la capacidad de pago de la empresa
• Mantener una independencia financiera de la industria
• Controlar la recuperación de cartera
• Verificar el nivel de endeudamiento con relación a las ventas
• Establecer la utilidad antes de los gastos
• Analizar la rentabilidad de la inversión de los socios

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

### 6.7.1.2.4 Índices y Análisis financieros

Para el cumplimiento de los objetivos del departamento financiero, se realiza por medio de indicadores, los datos se obtendrán de los estados financieros:

#### Razón corriente

Este indicador tiene como parte de su fórmula al activo corriente y pasivo corriente, dando como resultado que; entre más alto sea el coeficiente, la industria tiene mayores posibilidades de efectuar sus deudas de corto plazo.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{594,907.31}{1'490,526.86}$$

**Razón corriente= 0.40 centavos de dólar**

### **Análisis**

En la industria, dispone de cuarenta centavos, por cada dólar que adeuda a sus proveedores a corto plazo, hay que tomar medidas correctivas, no cuenta con una liquidez, se deben evaluar la renegociación de las deudas.

### **Endeudamiento**

Este indicador permite determinar la independencia financiera de la industria. Cuando el resultado es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores, disminuyendo su capacidad de endeudamiento, en cambio cuando su índice es bajo dispone de una mayor capacidad de endeudamiento.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100\%$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{2'305,290.24}{2'819,694.87} * 100\%$$

**Endeudamiento= 0.82 centavos de dólar**

### **Análisis**

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., su nivel de endeudamiento, es reducido ya que por cada dólar que posee la industria, 0.87 centavos de dólar representa las obligaciones con los proveedores.



## Rotación de Cartera

Este indicador establece el número de veces que las cuentas por cobrar (clientes) rotan en el transcurso del año, con esto refleja el nivel de recuperación de la cartera de la industria.

**Rotación de cartera:** 
$$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas netas}}$$

**Rotación de cartera:** 
$$\frac{160,833.53 * 360}{4'218,880.83}$$

**Rotación de cartera:** **14 días**

## Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el plazo promedio concedido a los clientes para que realicen el pago de los pedidos es aproximadamente 14 días, esto sucede debido a una política establecida por la industria y generar muchos beneficios como, captar nuevos clientes, incrementar el volumen de las ventas, fidelidad por parte de los clientes. La recuperación de la cartera no debe pasar de dos meses, para que aumente su liquidez.

## Endeudamiento / Ventas

Este indicador es de medida adicional sobre el nivel de endeudamiento que tiene la empresa. Si se compara con los estándares de la actividad a la que pertenece, indica la proporcionalidad de su nivel de endeudamiento sobre sus ventas.

<b>Endeudamiento/Ventas:</b>	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Ventas net}} \quad * 100\%$
------------------------------	---

<b>Endeudamiento/Ventas:</b>	$\frac{2'305,290.24}{4'218,880.83} \quad * 100\%$
------------------------------	---

<b>Endeudamiento/Ventas:</b>	<b>55%</b>
------------------------------	------------

### Análisis

En la industria, el 55% del total de las ventas, es para cancelar a sus acreedores, reduciendo la utilidad, se debe analizar los pagos o préstamos financieros, que afectan directamente a la utilidad.

### Margen operacional

La utilidad operacional está influenciada no solo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operaciones de administración y ventas. Los gastos financieros no se deben considerar como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda continuar con sus actividades.

<b>Margen operacional=</b>	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \quad * 100\%$
----------------------------	---

<b>Margen operacional=</b>	$\frac{494,741.41}{4'218,880.83} \quad * 100\%$
----------------------------	---

<b>Margen operacional=</b>	<b>12%</b>
----------------------------	------------

## Análisis

En la industria, disponen de un 12 % de margen operacional, este valor es bajo para asumir los gastos financieros, se puede observar que uno de los rubros más altos es originado por el departamento administrativo, se debe controlar los gastos por medio de un presupuesto, para que la empresa no genere valores innecesarios a pagar.

## Rentabilidad sobre el patrimonio

Este indicador mide el rendimiento del patrimonio neto de la industria, es decir, mide la rentabilidad de la inversión de los socios.

<b>Rentabilidad sobre el patrimonio=</b>	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	* 100%
<b>Rentabilidad sobre el patrimonio=</b>	$\frac{494,741.41}{514,404.63}$	* 100%
<b>Rentabilidad sobre el patrimonio=</b>	<b>96%</b>	

## Análisis

En la industria, la rentabilidad sobre el patrimonio es del 96%, es decir, la inversión que realiza los socios es buena, pero hay que considerar que no se toman en cuenta todos los gastos, por medio de este indicador también podemos evidenciar que existen demasiados gastos que afectan a la utilidad.

### 6.7.1.2.3 Cuadro de objetivos

#### Objetivos departamentales

Tabla No. 26

Departamento de ventas
• Incrementar la cartera de clientes
• Cubrir todas las zona de ventas
• Monitorear el crecimiento de las ventas
• Verificar la cobertura de los clientes actuales de la industria
• Realizar negociaciones especiales

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A

### 6.7.1.2.4 Índices no financieros y análisis

#### Clientes nuevos al mes

Este indicador permite identificar el aumento de clientes nuevos, que la industria atrae cada mes.

Estos datos están tomados de los informes que realiza ventas, por medio del sistema que manejan, al momento de crear la ficha del cliente, se contabiliza para generar los valores.



Informe de contabilidad a gerencia	
Clientes nuevos	11
Total de clientes	410

$$\text{Clientes nuevos al mes} = \frac{\text{Clientes nuevos al mes}}{\text{Total clientes actuales}} * 100\%$$

$$\text{Clientes nuevos al mes} = \frac{11}{410} * 100\%$$

$$\text{Clientes nuevos al mes} = 3\%$$

### Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, se genera al año solo el 3% de clientes nuevos, no se realiza una gestión para el incremento de cartera, se debe evaluar cuales son los motivos principales que no existe una apertura a nuevos compradores, puede ser por políticas internas de la industria, o a su vez, que el departamento de ventas no realice correctamente su gestión.

### Atención al cliente

Este indicador, permite verificar si de los clientes actuales que posee la industria, son atendidos en su totalidad, a su vez, permite evaluar la gestión que realiza el departamento de ventas, por medio del seguimiento a los clientes.



Informe de ventas	
Clientes atendidos	301
Total de clientes	410

$$\text{Atención al cliente} = \frac{\text{Clientes atendidos}}{\text{Total clientes}} * 100\%$$

$$\text{Atención al cliente} = \frac{301}{410} * 100\%$$

**Atención al cliente = 73%**

### **Análisis**

En la industria, no atienden a todos los clientes existentes, se atiende el 73%, se debe realizar un estudio del por qué el 27% de los clientes no están siendo atendidos, para retomar negociaciones y observar que factores hicieron que compren a la competencia.

### **Ventas promedio por cliente al mes**

Este indicador permitirá monitorear el crecimiento de las ventas totales de la industria, además será una herramienta útil de evaluación para el vendedor, además ayuda a establecer alternativas de ventas.



<b>Informe de ventas</b>	
<b>Venta rutas al mes</b>	118
<b>Total de clientes</b>	410

En la industria, se realiza la sectorización de las ventas (ver anexo), por medio del sistema, se genera un reporte de ventas por zonas, de tal manera se genera los valores para la ejecución de los indicadores.

**Ventas promedio por cliente al mes=**  $\frac{\text{Ventas por rutas al mes}}{\text{Total clientes}} * 100\%$

**Ventas promedio por cliente al mes=**  $\frac{118}{410} * 100\%$

**Ventas promedio por cliente al mes= 29%**

## Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., las ventas en la zona norte es del 29%, este sector tiene el mayor número de clientes, se debe hacer relación con los demás zonas, para realizar un estudio de mercado, y ver si se puede aumentar las ventas o efectuar negociaciones especiales con los clientes de mayor posibilidades de adquisición.

## Clientes visitados

Con este indicador se puede identificar a cuantos clientes fueron atendidos por la industria, para así poder determinar, que clientes se dejó de visitar y cuál es su motivo, a su vez permite visualizar en qué lugar no se está generando ventas.



Informe de ventas	
Clientes visitados	323
Total de clientes	410

Estos valores se generan de los reportes que los vendedores entregan a ventas, para justificar su trabajo.

$$\text{Clientes visitados} = \frac{\text{Clientes visitados}}{\text{Total clientes}} * 100\%$$

$$\text{Clientes visitados} = \frac{323}{410} * 100\%$$

$$\text{Clientes visitados} = 79\%$$

## Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., el departamento de ventas, visita a sus clientes en un 79%, se deben analizar cuáles son los motivos que no permiten que se visite el 100%, aquí se debe tomar en cuenta dos parámetros, la primera; es que falta personal en ventas para cubrir todas las zonas, o el vendedor no realiza correctamente su función.

### 6.7.1.2.5 Análisis de procesos Internos

Tabla No 27

Departamento de producción
<b>Objetivos:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar un presupuesto de producción, para mantener un stock, y así poder incrementar ventas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar correcciones a tiempo de la producción, para no tener desperdicios.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aplicar las estrategias propuestas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un buen nivel de rotación de inventario.</li></ul>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

Para la verificación de estos objetivos se realiza por medio de indicadores no financieros, los cuales se presenta a continuación.

#### Indicadores por objetivo:

En este indicador muestra el cumplimiento de objetivos de la industria, además podemos medir el porcentaje y alcance de las metas.

$$\text{Indicadores por objetivo} = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos}} * 100\%$$



**Indicadores por objetivo =**  $\frac{14}{19} * 100\%$

**Indicadores por objetivo = 74% de objetivos cumplidos**

**Análisis**

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., los objetivos se cumplen en un 74%, se debe analizar que está pasando con el 26% restante, y tomar decisiones correctivas, para así poder alcanzar el cumplimiento de todos los objetivos.

**Indicadores de advertencia temprana:**

En este indicador brinda una conexión entre las actividades actuales y las futuras, con el fin de advertir el desvío o error de la ejecución de un objetivo.

**Indicadores de advertencia temprana=**  $\frac{\text{Errores corregidos}}{\text{Total de errores}} * 100\%$

**Indicadores de advertencia temprana=**  $\frac{26}{30} * 100\%$

**Indicadores de advertencia temprana= 87% de errores corregidos**

**Análisis**

En la industria, del total de errores, se ha podido corregir un 87%, los que se generan más en el departamento de producción, se debe realizar un análisis si estos errores contribuyen al valor elevado de gastos.

## Rotación de inventario

Este muestra la rapidez con que los bienes de cambio se transforman en cuentas a cobrar a través de las ventas. La rotación de los inventarios es una medida de la actividad de los mismos.

Los datos obtenidos para este indicador están presentes en los estados financieros (ver anexo)

<b>Rotación de inventario=</b>	$\frac{\text{Ventas brutas}}{\text{Inventario}}$	* 100%
<b>Rotación de inventario=</b>	$\frac{4'218,880.83}{217,319.75}$	* 100%
<b>Rotación de inventario=</b>	<b>19.41 veces</b>	

## Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., existe una buena rotación de inventario, cabe recalcar que por ser una industria, este indicador es extremadamente variable, debido a que la producción puede subir o bajar rápidamente, según lo planificado en las ventas que se desee generar.

### 6.7.1.2.7 Aprendizaje y desarrollo de los empleados

**Tabla No. 28**

<b>Departamento de talento humano</b>
<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Generar fidelidad de los empleados hacia la industria</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener un ambiente de trabajo agradable, entre todos los colaboradores de la industria</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomentar a que los empleados mejoren su nivel académico</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Retener a los empleados que cumplen su función efectivamente, durante un periodo en la industria.</li></ul>

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

#### **Nivel de compromiso**

Este indicador mide el conocimiento de la visión, misión, y objetivos de la industria, para así ver si el empleado sabe a dónde quiere llegar y como lo va hacer.

Para los datos de la siguiente formula, se los tomo de la encuesta realizada, en donde los empleados expresan la necesidad de conocer la visión y misión de la industria.

$$\text{Nivel de compromiso} = \frac{\text{Empleados que conocen visión, misión}}{\text{Total empleados}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de compromiso} = \frac{20}{75} * 100\%$$

$$\text{Nivel de compromiso} = \mathbf{27\% \text{ compromiso del empleado}}$$

## **Análisis**

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., solo el 27% conocen la visión, misión, esto refleja el poco compromiso de los empleados, se debe realizar charlas o medios de información para que todos tengan conocimiento de hacia dónde se dirige la industria.

## **Nivel de inconformidad**

Este Indicador se refiere a los trabajadores que prefieren desempeñar actividades en otras empresas que en la industria.

Los datos para el siguiente indicador, se toma de la página del Ministerio de Relaciones Laborales, (sistema en línea), donde facilita el conteo rápido de las actas de finiquito realizadas por la industria.

$$\text{Nivel de inconformidad} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total empleados}} * 100\%$$

$$\text{Nivel de inconformidad} = \frac{21}{75} * 100\%$$

$$\text{Nivel de inconformidad} = \mathbf{28\% \text{ renuncias}}$$

## **Análisis**

En la industria, existen una continua rotación del personal, el 28% del total de trabajadores, han decidido abandonar su trabajo, se debe analizar cuáles son los motivos para que se produzcan las salidas, ya que esto genera pérdidas económicas.

## Nivel formación académica del personal

Este indicador permite conocer qué porcentaje de trabajadores tienen un nivel de educación superior, ya que tener un grupo de talento humano con formación académica les resulta más fácil enfrentar los problemas que se presentan.

Los siguientes datos, son tomados de las carpetas entregadas al momento del ingreso a la industria, además se realiza una actualización de datos anualmente, mediante una encuesta interna. (Ver anexo).

## Nivel de formación académica del personal

$$\frac{\text{Empleados con estudio superior}}{\text{Total empleados}} \quad * 100\%$$

$$\text{Nivel de formación académica del personal} = \frac{26}{75} * 100\%$$

**Nivel de formación académica del personal= 35% estudio superior**

## Análisis

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, el 35% tiene estudios superiores, se debe realizar convenios con instituciones educativas a distancia, para fomentar que los empleados estudien, así haya mayor compromiso, entre empleado y la industria, y el mismo personal puede ejercer una carrera que sea del beneficio de ambas partes.

### **Años de servicio**

Este indicador se refiere a la permanencia de los empleados en la industria, la estabilidad laboral que se brinda al talento humano, y su grado de fidelidad.

$$\text{Años de servicio} = \frac{\text{Trabajadores más de un año}}{\text{Total trabajadores}} * 100\%$$

$$\text{Años de servicio} = \frac{16}{75} * 100\%$$

**Años de servicio= 21% de trabajadores que están más de un año**

### **Análisis**

En INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., solo el 21% de los empleados a permanecido más de un año, en otras palabras, la industria no cuenta con estabilidad laboral, se debe analizar cuál es el factor que hace que el talento humano decida abandonar el trabajo.

#### **6.7.1.2.7 Estrategias enfocadas en la rentabilidad**

##### **Estrategia de reclutamiento y selección del talento humano**

La propuesta de estrategias en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se origina debido al crecimiento económico de la misma, el principal objetivo es la creación de procesos para el reclutamiento, el cumplimiento de metas, fortaleciendo un ambiente agradable de trabajo.

Un dicho popular afirma que la selección, es la elección adecuada para el cargo adecuado, para mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la industria.

Para el reclutamiento y selección del talento humano en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A, se debe cumplir el siguiente proceso, el cual está representado en el siguiente flujo:

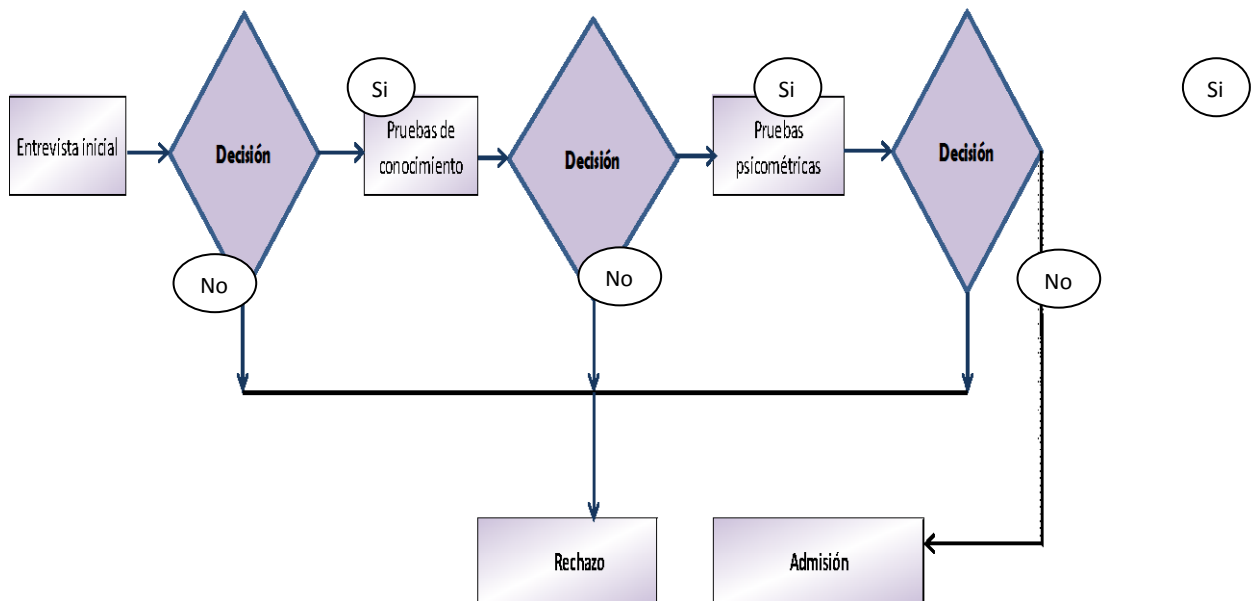
### **Proceso de reclutamiento de personal**

- Reunión con los jefes departamentales, para determinar la necesidad de contratación.
- Verificar los recursos económicos para el reclutamiento
- Publicación de la vacante en diferentes medios de comunicación pueden ser estas: radio, televisión, prensa o internet.
- Selección de carpetas.
- Confirmación de referencias laborales y personales.
- Revisar en ministerio de relaciones laborales, los motivos de salida del anterior trabajo.
- Evaluaciones de conocimientos

Para la toma de decisiones de debe realizar el siguiente flujo grama.

**Grafico No. 18**

**Flujo grama de reclutamiento de personal**



Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

**Plan de capacitaciones**

Para INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., se propone que las capacitaciones se las realice por medio del SECAP, debido a que al aporte que los empleadores realizan al IESS, que es 0.5% va destinado para las capacitaciones y los costos son bajos, se debe evaluar la necesidad, y el empleado que va a asistir.

El cronograma que se muestra a continuación indica la distribución del personal según la sección, para que no afecten a las actividades que realizan y no disminuya la productividad.



**Tabla No. 29**  
**Cronograma de capacitaciones**

	Departamento	N. empleados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Administración	10		2			2		2	2		2		
2	Logística	3			1			1			1			
3	Tela y servicios	2						2						
4	Confección	25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	Mantenimiento	1						1						
6	Tejeduría	16	3		2		3		3		2		3	
7	Urdido	4		2						2				
8	Tintorería	7		1		1		1	1	1		1		1
9	Secado y perchado	2						2						
10	Termofijador/ rama	3						2	1					
11	Tratamiento de aguas	2	1										1	
	<b>Total empleados</b>	<b>75</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

### **Estrategias para el departamento de talento humano**

- Analizar cuadro de bonos e incentivos al personal de la industria, por el cumplimiento de objetivos establecidos.
- Implementar plan de capacitaciones para el personal, y así la fuente de reclutamiento sea interna.
- Realizar reuniones con los jefes departamentales, una vez a la semana, para informar del alcance de objetivos, vacantes, monto de ventas recuperación de cartera, adquisiciones, con el fin de estar informado, y así poder tomar decisiones correctivas a tiempo.
- Realizar actividades recreacionales con todos los miembros de la industria, para afianzar la amistad, y generar al empleado un nivel alto de compromiso.
- Diseñar conjuntamente con los jefes departamentales, pruebas establecidas de conocimientos para futuros aspirantes de un cargo.

## **Estrategias para el departamento de ventas**

- Evaluar los porcentajes de descuentos a los clientes, mediante una tabla general en la que se detalle quienes son (especiales, mayoristas, minoristas),
- Realizar continuamente, un análisis de plazos de crédito que la industria maneja, con todos los clientes locales y nacionales.
- Establecer cupos de ventas, por cada vendedor, que permita tener un control del cumplimiento del objetivo de ventas anual.
- Realizar encuestas, entrevistas a los clientes de la industria, en las cuales consten sugerencias, requerimientos para mejorar la calidad del servicio.
- Determinar parámetros de control de las rutas que disponen los vendedores, para evaluar el alcance.
- Mantener informado del monto que tienen en ventas, para la verificación de objetivos cumplidos.

## **Estrategias para el departamento financiero**

- Establecer un presupuesto de compras y ventas anual, el cual se verifique mensualmente su alcance, conjuntamente con el área de talento humano.
- Realizar la gestión con el SECAP, para realizar las capacitaciones al personal, programadas por el departamento de talento humano.
- Realizar indicadores financieros, que permitan tomar decisiones a gerencia y jefes departamentales.

- Implementar en contabilidad, el pago de publicidad, en un medio de comunicación radial o prensa escrita, para posesionarse de mejor manera en el mercado.
- Contabilizar diariamente, los abonos, las notas de crédito, para mantener actualizado los saldos de clientes.

#### **6.7.1.2.8 Manual de funciones**

El presente manual de procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica que garantice la óptima operación y desarrollo de las actividades que realizan los empleados en la industria, los cargos son los siguientes:

- Gente general
- Jefe de producción
- Supervisor de tejeduría
- Asistente tejeduría
- Líder tejedor
- Tejedor y ayudante tejedor
- Supervisor urdidor
- Urdidor
- Ayudante urdidor
- Supervisor de provisión y tratamiento de agua
- Ayudante de provisión y tratamiento de agua
- Líder tintorero
- Asistente de tintorería
- Tintorero
- Bodeguero Tintorero
- Supervisor de rama
- Líder termofijador
- Termoficador

- Ayudante termofijador
- Supervisor de telas y servicios textiles
- Asistente de telas y servicios textiles
- Ayudante de telas y servicios textiles
- Líder perchador
- Perchador
- Supervisor de mantenimiento
- Ayudante de mantenimiento
- Supervisor de corte, confección y empaque
- Asistente de corte, confección y empaque
- Ayudante de corte
- Costurera
- Líder de empaque
- Ayudante de empaque
- Contador general
- Asistente contable
- Compras
- Mensajero
- Supervisor de sistemas
- Ventas
- Supervisor de Logística
- Bodeguero ayudante de logística
- Gestión de talento humano



<b>CARGO:</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>SECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>ÁREA:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<b>SUPERVISA A:</b>	Jefe de producción
	Jefe de contabilidad
	Jefe administrativo
	Jefe de mercadeo y ventas
	Supervisores
	Secretaria de ventas
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Elaboración y presentación del informe anual de labores a la junta general de accionistas.	
✓ presentar proyectos de inversiones que requieran el nivel de aprobación de la junta de accionistas.	
✓ Planificación estratégica de la industria.	
✓ Aprobar la adquisición de materias primas, suministros, activos previo informe de los niveles responsables.	
✓ Establecer las condiciones y factores que deben contener los proyectos para la adquisición de nueva maquinaria.	
✓ Aprobación del presupuesto anual de inversiones y gastos.	
✓ Análisis y evaluación de los informes gerenciales elaborados por los jefes departamentales.	
✓ Asistir a ruedas de negocios locales e internacionales.	
✓ Revisar y aprobar los informes de auditoría externa.	
✓ Revisar y firmar conjuntamente con el contador general los estados financieros.	
✓ Representar judicial y extrajudicialmente a la industria.	

- ✓ Establecer prioridades en todos los proyectos que se desarrollen en la industria.
- ✓ Seleccionar y contratar a los recursos para las siguientes posiciones: auditor externo, jefes departamentales, supervisores, abogados externos, asesores y consultores externos.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>
<b>SECCIÓN:</b>	
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCION
<b>ÁREA:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente de producción
	Supervisor de tejeduría
	Supervisor de urdido
	Supervisor de ramado
	Supervisor de confección
	Supervisor de logística
	Supervisor de tratamiento de aguas
	Perchadores
	Calandradores
<b>FUNCIONES:</b>	
	✓ Planificación de la producción anual.
	✓ Elaboración de turnos de trabajo mensuales.
	✓ Elaboración de estadísticas de producción e informes gerenciales.
	✓ Análisis y evaluación de los informes departamentales.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>SUPERVISOR TEJEDURÍA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TELARES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	TELARES
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente
	Lideres
	Tejedores
	Ayudantes

**FUNCIONES:**

- ✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.
- ✓ Organización y distribución del trabajo diario.
- ✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.
- ✓ Mantener operativas y en buen funcionamiento toda la maquinaria de la sección.
- ✓ Responsable directo del buen estado y funcionamiento de las herramientas de su sección.
- ✓ Responsable directo de mantener los estándares de tejido en base a las disposiciones previamente establecidos por gerencia general.
- ✓ Mantener el stock de repuestos y materiales al día de forma que la producción no se detenga por falta de ellos.
- ✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
- ✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos al personal a su cargo.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE TEJEDURÍA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TELARES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	TELARES
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Lideres
	Tejedores
	Ayudantes

<b>FUNCIONES</b>
✓ Responsable directo de la operación del segundo turno.
✓ Desarrollar las mismas funciones que el supervisor pero en el segundo turno.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.





<b>CARGO</b>	<b>LIDER TEJEDOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TELARES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	TELARES
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Tejedores
	Ayudantes

**FUNCIONES:**

- ✓ Responsable directo de operar los telares.
- ✓ Solucionar los problemas que se le presenten en el día a día, de no poder solucionarlos comunicarlos al asistente o al supervisor.
- ✓ Responsable directo de planificar el trabajo de los tejedores y ayudantes de su turno.
- ✓ Responsable directo de comunicar todas las novedades existentes en su horario de trabajo al líder del siguiente turno.
- ✓ Responsable directo de anotar en las hojas de control los datos de las piezas producidas.
- ✓ Cambiar las barras de los telares conjuntamente con el resto del personal de su turno.
- ✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
- ✓ Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>TEJEDOR Y AYUDANTE TEJEDOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TELARES
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	TELARES
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES:</b>
✓ Responsable directo de operar los telares.
✓ Responsable directo de comunicar todas las novedades existentes en su horario de trabajo al líder.
✓ Cambiar las barras de los telares conjuntamente con el resto del personal de su turno.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>TEJEDOR - CALANDRADOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TEJIDO CIRCULAR Y CALANDRADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES:</b>
✓ Preparación y programación de las máquinas de tintura.
✓ Operar la máquina de tejido circular.
✓ Operar las máquinas de calandrado.
✓ Mantener operativas y en buen funcionamiento todos los equipos y maquinaria de la sección.
✓ Transportar el hilo desde bodega central a la máquina de tejer.
✓ Cargar la máquina con los conos de hilo respectivos para iniciar el proceso.
✓ Sustituir los conos vacíos por nuevos y seguir el proceso.
✓ Vigilar y controlar el proceso de tejido.
✓ Cambiar las agujas rotas o deterioradas y continuar el proceso de tejido.
✓ Registrar y contabilizar los rollos de tela terminada y llevarlos a la sección de calandrado.
✓ Una vez calandrada la tela, entregarla a la sección de corte, confección y empaque.
✓ Procesar la tela de los clientes en la calandra de acuerdo a las órdenes de producción (virar, plegar, calandrar).

✓ Sacar el rollo de tela terminado de la calandra, registrar su peso y enfundarlo.
✓ Pesar el rollo y registrar esta información para entregarla a la sección de telas y servicios par su facturación.
✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de su sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.
✓ Cuando no hay material para perchar se realizará lo siguiente:
✓ Ayudar en las labores de la sección de tintorería.
✓ Cortar y plegar tela.
✓ Ayudar en las labores de la sección de termofijado.
✓ Colaborar en cualquier sección de la planta que requiera ayuda

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR URDIDO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	URDIDO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Urdidor, Ayudante

<b>FUNCIONES</b>
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.
✓ Mantener operativas y en buen funcionamiento toda la maquinaria de la sección.
✓ Responsable directo del buen estado y funcionamiento de las herramientas de su sección.
✓ Responsable directo del mantenimiento de la urdidora.
✓ Planificar el trabajo diario de la sección.
✓ Responsable directo de urdir los carretos en base a los estándares previamente determinados por gerencia general.
✓ Planificar el orden de los urdidos según las necesidades de producción.
✓ Supervisar y controlar que todo el personal cumpla con sus funciones a cabalidad y mantenga las normas de urdido establecidas.

✓ Verificar, controlar y registrar el hilo que ingresa a la bodega.
✓ Elaborar diariamente los informes de egreso de consumo de hilo y entregarlos en el departamento de compras.
✓ Responsable directo de los formularios de la sección, entregarlos al departamento de sistemas para su registro en el sistema informático.
✓ Controlar y etiquetar el guaipe, entregarlo con el informe respectivo a bodega central.
✓ Controlar y etiquetar las fundas del hilo de devolución, entregarlo con el informe respectivo a bodega central.
✓ Controlar y etiquetar las fundas conos vacíos y fundas plásticas, entregarlos con el informe respectivo a bodega central.
✓ Mantener el stock necesario de lubricantes, materiales y repuestos.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos al personal a su cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>URDIDOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	URDIDO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante

<b>FUNCIONES:</b>
✓ Responsable directo de operar el cabezal de la urdidora y restaurar la operación de la máquina en caso de roturas de hilo.
✓ Cumplir con las normas de urdido previamente establecidas y publicadas en la cartelera de la sección.
✓ Cumplir diariamente con lo establecido en las hojas de producción de urdido.
✓ Responsable directo de registrar los datos de urdido de los carretos en los formularios respectivos.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>AYUDANTE URDIDOR</b>
<b>SECCION:</b>	URDIDO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TEJEDURÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>	
✓	Clasificar los conos de acuerdo a las fallas existentes en los mismos.
✓	Cargar la máquina con los conos de reserva.
✓	Aspirar los KFD de la máquina.
✓	Contabilizar conos vacíos y fundas plásticas para su devolución, información que debe ser entregada al supervisor.
✓	Entregar el hilo de algodón a los telares de inserción de trama.
✓	Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
✓	Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.





<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR PROVISIÓN Y TRATAMIENTO AGUA</b>
<b>SECCION:</b>	PROVISIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante

<b>FUNCIONES:</b>
✓ responsable directo de mantener siempre a la planta abastecida de agua para los distintos procesos, sea ésta, a través del canal de riego o a través de tanqueros.
✓ Responsable directo de proporcionar el agua en condiciones totalmente estables para los distintos procesos de la planta.
✓ Supervisar y operar la planta de tratamiento de agua y mantenerla siempre en condiciones óptimas y operables.
✓ Coordinar con el departamento de compras el abastecimiento de productos químicos para el tratamiento del agua
✓ Coordinar con los proveedores las fechas en que se efectuarán los análisis químicos respectivos.
✓ Realizar conjuntamente con el proveedor los análisis químicos del agua de alimentación y de proceso, firmar los informes que entregue el proveedor y seguir las indicaciones detalladas en los informes.
✓ Efectuar la limpieza y mantenimiento de la planta de tratamiento de agua y de todos sus componentes
✓ Efectuar los análisis de dureza del agua cada día.
✓ Controlar la dosificación de los productos químicos en la planta de

tratamiento.
✓ Planificar y asignar el trabajo diario del personal a su cargo, controlando el cumplimiento de todas las obligaciones asignadas al mismo.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos al personal a su cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>AYUDANTE PROVISIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	PROVISIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>	
✓	Verificar diariamente el normal funcionamiento de la planta de tratamiento de agua.
✓	Controlar diariamente la dosificación de productos químicos en la planta.
✓	Efectuar los procesos de ablandamiento del agua cada vez que se lo requiera.
✓	Efectuar los procesos de limpieza de los filtros de agua cada vez que se lo requiera.
✓	Verificar los stocks de los productos utilizados en la planta, comunicar al supervisor en caso de falta de los mismos.
✓	En caso de necesitar, coordinar con los tanqueros de agua la descarga en las cisternas correspondientes.
✓	Participar en el mantenimiento y limpieza de la planta cuando se la programe.
✓	Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>ASISTENTE TINTORERÍA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TINTORERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TINTORERÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Líder tintorero
	Tintorero
	Bodeguero
<b>FUNCIONES:</b>	
✓ Elaboración de las fórmulas de tincura diarias, según las órdenes de producción.	
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.	
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.	
✓ Llevar el registro y control del kardex de productos químicos ingresado a la bodega de tintorería.	
✓ Mantener el stock de los productos de tintorería al día.	
✓ Realizar tomas físicas diarias de los productos controlados por el CONSEP.	
✓ Realizar tomas físicas quincenales de los productos existentes en tintorería.	
✓ Digitar diariamente en el sistema informático las salidas a producción (consumos) del día anterior.	
✓ Elaborar el informe mensual del consumo de los productos controlados por el CONSEP.	
✓ Elaborar informes mensuales del control de corte de toalla y entregarlos a gerencia general.	
✓ Elaborar el informe mensual del control de producción de la sección de tejeduría y entregarlo a gerencia general.	
✓ Elaborar el informe mensual del control de calidad de toalla y	

entregarlo a gerencia general.
✓ Elaborar el informe mensual del control de producción de la sección de tintorería y entregar a gerencia general.
✓ Imprimir y entregar los formatos del día a los distintos departamentos del área de producción.
✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Entregar al personal los suministros y materiales solicitados.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos del personal a cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>LIDER TINTORERO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TINTORERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TINTORERÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Tintorero
	Bodeguero

<b>FUNCIONES</b>
✓ Preparación y programación de las máquinas de tintura.
✓ Operar la máquina de tintura.
✓ Vigilar y controlar el proceso de tintura.
✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Mantener limpias, operativas y en buen estado la bodega de tintorería.
✓ Efectuar la limpieza del baño de su sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>TINTORERO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TINTORERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TINTORERÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Bodeguero tintorero

#### **FUNCIONES:**

- ✓ Efectuar las adiciones de los distintos tipos de productos durante el proceso de tincura de acuerdo a las especificaciones detalladas en las fórmulas.
- ✓ Mantener los productos en la bodega de tintorería.
- ✓ Centrifugar, plegar y cortar la tela.
- ✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
- ✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
- ✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>BODEGUERO TINTORERO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TINTORERÍA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TINTORERÍA
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Pesar los colorantes.
✓ Efectuar las adiciones de los distintos tipos de productos durante el proceso de tintura de acuerdo a las especificaciones detalladas en las fórmulas.
✓ Mantener los productos en la bodega de tintorería.
✓ Centrifugar, plegar y cortar la tela.
✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.





<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR RAMA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	RAMA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SECADO Y TERMOFIJADO
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Líder termofijador, Termofijador Ayudante termofijador
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.	
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.	
✓ Mantener operativas y en buen funcionamiento toda la maquinaria de la sección.	
✓ Responsable directo del buen estado y funcionamiento de las herramientas de la sección.	
✓ Limpieza del cabezal de la rama.	
✓ Preparar la tela para termofijar (plegar).	
✓ Planificar el trabajo diario de la sección.	
✓ Prender la termofijadora a la hora establecida, de acuerdo a la carga de trabajo existente.	
✓ Comunicar al personal los parámetros (temperatura y medida) previamente establecidos para termofijar la tela.	
✓ Preparar los productos para el tratamiento de la tela (aprestado).	
✓ Responsable directo de recibir de la sección de telas y servicios las hojas de servicio para el proceso respectivo.	

✓ Responsable directo del mantenimiento de la rama.
✓ Mantener el stock necesario de lubricantes, materiales y repuestos.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos del personal a cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>LÍDER TERMOFIJADOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	RAMA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SECADO Y TERMOFIJADO
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Termofijador
	Ayudante termofijador

<b>FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prender la termo fijadora la hora establecida, en caso de ausencia del supervisor. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpieza de los filtros izquierdos de la rama.</li> <li>▪ Preparar la tela para termofijar (plegar).</li> </ul> </li> </ul>
✓ Retirar, enfundar y anotar los rollos de tela procesados.
✓ Controlar que la tela sea procesada sin ninguna falla (manchas, roturas, alargamiento, etc.).
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>TERMOFIJADOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	RAMA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SECADO Y TERMOFIJADO
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante

<b>FUNCIONES</b>
✓ Prender la termo fijadora la hora establecida, en caso de ausencia del supervisor o del líder termofijador.
✓ Limpieza de los filtros derechos de la rama.
✓ Preparar la tela para termofijar (coser).
✓ Retirar, enfundar y anotar los rollos de tela procesados.
✓ Coser toda la tela que llegue a la sección para el proceso.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>AYUDANTE TERMOFIJADOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	RAMA
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SECADO Y TERMOFIJADO
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Limpieza de los filtros derechos de la rama.
✓ Preparar la tela para termofijar (coser).
✓ Retirar, enfundar y anotar los rollos de tela procesados.
✓ Coser toda la tela que llegue a la sección para el proceso.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>SUPERVISOR TELAS Y SERVICIOS TEXTILES</b>
<b>SECCIÓN:</b>	BODEGA DE TELAS Y SERVICIOS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente telas y servicios textiles
	Ayudante telas y servicios textiles

<b>FUNCIONES</b>
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.
✓ Planificar el trabajo diario de la sección.
✓ Recibir la tela de clientes que llegue a la planta para servicio y verificar que llegue en buen estado y con la respectiva orden de producción, de no llegar con la orden, solicitarla al cliente, caso contrario no se podrá procesar la tela.
✓ Comunicar a los clientes si la tela llega con alguna anomalía y no procesarla hasta que el cliente decida al respecto.
✓ Ingresar en el sistema informático los servicios a prestarse tanto en telas propias como en la de terceros, elaborar las hojas de servicio y entregarlas al jefe de producción y a la sección respectiva.
✓ Egresar en el sistema informático los servicios a prestarse tanto en las telas propias como en la de terceros.
✓ Revisar diariamente el kardex de telas en el sistema informático.

✓ Ingresar en el sistema informático las liquidaciones de telas propias, elaborar las etiquetas de cada uno de los rollos.
✓ Egresar en el sistema informático la tela que ha sido destinada a confección.
✓ Efectuar las altas y bajas correspondientes en el sistema de inventarios, previa autorización de gerencia general.
✓ Cada fin de mes efectuar la toma física de la bodega y elaborar el informe respectivo y entregarlo al departamento de contabilidad y bodega central.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos del personal a cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Elaborar las notas de entrega en base a la hoja de servicios en la tela de terceros, y verificar que los servicios estén correctos. Enviar la nota de entrega al departamento de ventas para la facturación respectiva.
✓ Entregar mensualmente a gerencia general el informe de control de secado y termofijado.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>ASISTENTE TELAS Y SERVICIOS TEXTILES</b>
<b>SECCIÓN:</b>	BODEGA DE TELAS Y SERVICIOS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante telas y servicios textiles

<b>FUNCIONES</b>
✓ Revisar los rollos de producto terminado cada mañana antes del proceso respectivo.
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.
✓ Planificar el trabajo diario de la sección.
✓ Operar el sistema informático en caso de ausencia del supervisor.
✓ Transportar la tela desde el departamento de tejeduría al departamento de telas y servicios.
✓ Pesar los rollos de tela que llegan del departamento de tejeduría.
✓ Revisar la tela y entregar la información respectiva al supervisor para que la ingrese al sistema informático.
✓ Doblar, clasificar y cortar la tela propia y de clientes.
✓ Etiquetar y empacar la tela.
✓ Recibir la tela de los clientes con la respectiva orden de producción, si no existe, pedirla al cliente para poder general la hoja de servicio.
✓ Clasificar la tela de los clientes de acuerdo al servicio solicitado.



✓ Despachar las telas a los clientes.
✓ Clasificar los retazos de tela, coser y doblar para la venta.
✓ Coordinar con el departamento de ventas el despacho del producto terminado.
✓ Supervisar la limpieza del baño del comedor, comunicar cualquier anomalía al respecto.
✓ Mantener la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>AYUDANTE TELAS Y SERVICIOS TEXTILES</b>
<b>SECCION:</b>	BODEGA DE TELAS Y SERVICIOS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Transportar la tela desde el departamento de tejeduría al departamento de telas y servicios.	
✓ Pesar los rollos de tela que llegan del departamento de tejeduría.	
✓ Revisar la tela y entregar la información respectiva al supervisor para que la ingrese al sistema informático.	
✓ Doblar, clasificar y cortar la tela propia y de clientes.	
✓ Etiquetar y empaquetar la tela.	
✓ Recibir la tela de los clientes con la respectiva orden de producción, si no existe, pedirle al cliente para poder general la hoja de servicio.	
✓ Clasificar la tela de los clientes de acuerdo al servicio solicitado.	
✓ Despachar las telas a los clientes.	
✓ Clasificar los retazos de tela, coser y doblar para la venta.	
✓ Coordinar con el departamento de ventas el despacho del producto terminado.	
✓ Mantener la limpieza y el orden en el área de trabajo.	
✓ Efectuar la limpieza de la oficina de telas y servicios.	
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.	

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>LIDER PERCHADOR</b>
<b>SECCIÓN:</b>	PERCHADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante perchador

<b>FUNCIONES</b>
✓ Ingresar el programa en la máquina cuando el artículo a procesarse es totalmente nuevo.
✓ Calibración de los cepillos limpiadores de los tambores.
✓ Control y cambio del aceite de los retenedores de los motores.
✓ Limpieza y mantenimiento de las guarniciones de los tambores de las perchadoras.
✓ Recibir la orden de servicio del departamento de telas y servicios, retirar la tela y proceder a efectuar el proceso de perchado.
✓ Entregar la tela con el servicio concluido al departamento de telas y servicios, para que este entregue al cliente.
✓ Planificar y asignar el trabajo diario del personal a cargo, controlando el cumplimiento de todas las obligaciones asignadas al mismo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.
✓ Cuando no hay material para perchar se realizará lo siguiente:
✓ Ayudar en las labores de la sección de tintorería.
✓ Cortar y plegar tela.
✓ Ayudar en las labores de la sección de termofijado.
✓ Colaborar en cualquier sección de la planta que requiera ayuda.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>PERCHADOR</b>
<b>SECCION:</b>	PERCHADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Recibir la orden de servicio del departamento de telas y servicios, retirar la tela y proceder a efectuar el proceso de perchado.
✓ Entregar la tela con el servicio concluido al departamento de telas y servicios, para que este entregue al cliente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.
✓ Cuando no hay material para perchar se realizará lo siguiente:
✓ Ayudar en las labores de la sección de tintorería.
✓ Cortar y plegar la tela.
✓ Ayudar en las labores de la sección de termofijado.
✓ Colaborar en cualquier sección de la planta que requiera ayuda.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>SUPERVISOR MANTENIMIENTO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	MANTENIMIENTO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
	GERENCIA GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante mantenimiento

<b>FUNCIONES</b>
✓ Mantener operativa y en funcionamiento toda la maquinaria de la planta.
✓ Coordinar con compras y los proveedores los materiales y repuestos necesarios para el normal desarrollo del trabajo.
✓ Planificar conjuntamente con el jefe de producción el calendario de mantenimiento anual de la planta.
✓ Mantener la limpieza y el orden del área de trabajo.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>AYUDANTE MANTENIMIENTO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	MANTENIMIENTO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	GERENCIA GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Planificar conjuntamente con el supervisor el trabajo diario.
✓ Mantener operativa y en funcionamiento toda la maquinaria de la planta.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>SUPERVISOR CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE PRODUCCIÓN
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente corte, confección y empaque
	Ayudante corte
	costureras
	Líder empaque
	Ayudante empaque
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección.	
✓ Solucionar cualquier tipo de problemas de la sección.	
✓ Mantener operativas y en buen funcionamiento todos los equipos y maquinaria de la sección.	
✓ Responsable directo del buen estado y funcionamiento de las herramientas de la sección.	
✓ Cortar y clasificar la toalla, elaborar las liquidaciones de producción respectivas.	
✓ Elaborar el informe de tejeduría.	
✓ Aplicar medidas y señalar.	
✓ Coordinar con la sección de empaque el control de la toalla entregada por las costuras.	
✓ Cortar el punto.	
✓ Responsable directo de coordinar con el personal adecuado en caso de falla de alguna de las máquinas de la sección.	
✓ Pesar el desperdicio de la tela y el punto.	

✓ Responsable directo de los formatos que corresponden a la sección.
✓ Responsable directo de controlar el aseo del baño de la sección
✓ Mantener informado al jefe de producción de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener el stock necesario de lubricantes, materiales y repuestos.
✓ Mantener control especial sobre las cuchillas de quiebre.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Entregar al personal los suministros y materiales solicitados.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos del personal a cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.





<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante corte

<b>FUNCIONES</b>
✓ Supervisar y controlar a todo el personal de la sección en ausencia del supervisor.
✓ Cortar y clasificar la toalla, elaborar las liquidaciones de producción respectivas.
✓ Sisar el punto.
✓ Subir la tela cortada a la bodega.
✓ Pesar el desperdicio de la tela toalla y el punto.
✓ Solicitar los formatos que corresponden a la sección en caso de ausencia del supervisor.
✓ Mantener informado al supervisor de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>AYUDANTE CORTE</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Revisar los rollos de toalla y acomodarlos en la mesa para el corte.
✓ Colocar los rollos en el carro o pedestal.
✓ Cortar y clasificar la toalla, elaborar las liquidaciones de producción respectivas.
✓ Doblar el punto.
✓ Subir la tela cortada a la bodega.
✓ Pesar el desperdicio de la tela toalla y el punto.
✓ Solicitar los formatos que corresponden a la sección en caso de ausencia del supervisor.
✓ Mantener informado al supervisor de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>COSTURERA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	<b>CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>REPORTA A:</b>	<b>SUPERVISOR</b>
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Recibir la toalla, verificar y contar el número de artículos recibidos de acuerdo a la liquidación de producción y firmar la recepción.
✓ Las costureras del producto tucán deben clasificar la toalla de acuerdo a la calidad.
✓ Coser la toalla y acomodar en su sitio de trabajo el producto terminado y entregarlos a empaque.
✓ Mantener informado al supervisor de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza de la maquinaria y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO Lucía, (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>LIDER EMPAQUE</b>
<b>SECCIÓN:</b>	<b>CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>ÁREA:</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
<b>REPORTA A:</b>	<b>SUPERVISOR</b>
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>Ayudante empaque</b>

<b>FUNCIONES</b>
✓ En caso de requerirlo, deberá recoger materia prima que el proveedor y trae a la industria.
✓ En caso de requerirlo, deberá llevar el producto terminado a las compañías de transporte para enviarlo a los clientes de acuerdo a la planificación efectuada anteriormente por el departamento de ventas.
✓ Recibir el producto terminado de la costurera, verificar la calidad y contar el número de artículos recibidos de acuerdo a la liquidación de producción y firmar la recepción.
✓ Reclasificar el producto terminado en caso de error.
✓ Armar y los paquetes de producto terminado de acuerdo a los estándares previamente establecidos por gerencia general.
✓ Enfundar los paquetes.
✓ Entregar en bodega central el producto terminado con la respectiva liquidación de producción.
✓ Entregar las copias restantes de las liquidaciones de producción al jefe de producción y al departamento de sistemas.

✓ Transportar la tela desde el departamento de tejeduría al departamento de telas y servicios.
✓ Registrar en el formulario respectivo el control de fallas de tejeduría y entregar el informe al jefe de producción y al supervisor de tejeduría.
✓ Mantener informado al supervisor de las actividades de su sección y también de cualquier anomalía que se presente.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>AYUDANTE EMPAQUE</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CORTE, CONFECCIÓN Y EMPAQUE
<b>DEPARTAMENTO:</b>	PRODUCCIÓN
<b>ÁREA:</b>	PRODUCCIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>	
✓	Recibir el producto terminado de la costurera, verificar la calidad y contar el número de artículos recibidos de acuerdo a la liquidación de producción y firmar la recepción.
✓	Reclasificar el producto terminado en caso de error.
✓	Armar y enfundar los paquetes de producto terminado de acuerdo a los estándares previamente establecidos por gerencia general.
✓	Entregar en bodega central el producto terminado con la respectiva liquidación de producción.
✓	Entregar las copias restantes de las liquidaciones de producción al jefe de producción y al departamento de sistemas.
✓	Transportar la tela desde el departamento de tejeduría al departamento de telas y servicios.
✓	Registrar en el formulario respectivo el control de fallas de tejeduría y entregar el informe al jefe de producción y al

supervisor de tejeduría.

- ✓ Mantener informado al supervisor de las actividades de la sección y también de cualquier anomalía que se presente.
- ✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.
- ✓ Efectuar la limpieza del baño de la sección de acuerdo al cronograma previamente establecido.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO :</b>	<b>CONTADOR GENERAL</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CONTABILIDAD
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Asistente contable

<b>FUNCIONES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de distribuir las funciones y tareas del personal a su cargo en forma diaria y oportuna.</li> <li>✓ Realizar diariamente las consultas vía telefónica o por internet de saldos de bancos, estos reportes serán entregados hasta las 9:00 de la mañana para la revisión por gerencia general.</li> <li>✓ Es responsable del manejo del modulo de contabilidad:</li> <li>✓ Control y supervisión de impuestos mensuales; mediante los soportes previamente elaborados por el asistente de proveedores</li> <li>✓ Revisión conciliaciones bancarias</li> <li>✓ Control del archivo general contable y societario de la compañía</li> <li>✓ Responsable de preparar las declaraciones mensuales y anuales de los impuestos, para revisión de la gerencia general y posterior declaración al S.R.I.</li> <li>✓ Creación, modificación y mantenimiento del plan general de cuentas.</li> <li>✓ Revisión de la información entregada por los diferentes departamentos, para fines contables.</li> <li>✓ Control de activos fijos por compras, ventas, bajas y cálculo de</li> </ul>



depreciaciones y registro en el sistema
✓ Control y gestión de pago de impuestos y obligaciones de la compañía (impuestos municipales, matrículas de vehículos, contribuciones, permisos, entre otros)
✓ Revisión de información diaria de ingresos y egresos que se generen en el sistema
✓ Liquidación de importaciones
✓ Supervisión de todos los registros y transacciones que se generan en el sistema y afectan a la contabilidad.
✓ Responsable de organizar la ruta del mensajero
✓ Cumplimiento de disposiciones generales del jefe inmediato
✓ Revisión y arreglo de los asientos descuadrados que nos da el sistema
✓ Cumplimiento de metas y objetivos dispuestos por la gerencia general.
✓ Responsable de que todos los módulos del sistema estén conciliados con contabilidad, principalmente, cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios.
✓ Entregar los balances mensuales a gerencia general.
✓ Elaboración y análisis de los costos de producción mensuales.
✓ Elaboración de contratos del personal.
✓ Encargado de realizar el ingreso y salida del personal al IESS.
✓ Elaboración de liquidaciones y finiquitos.
✓ Responsable del registro de contratos y finiquitos ante el inspector de trabajo.
✓ Elaboración de solicitudes de préstamos al personal y control de descuentos por dicho concepto, según las políticas definidas.
✓ Control de reporte de préstamos consolidado y cuadro con contabilidad.
✓ Encargado de receptor y registrar en el rol de pagos cualquier ingreso o descuento extraordinario.

✓ Elaboración del rol de pagos consolidado mensual para revisión de gerencia general.
✓ Elaboración de reportes de pago de quincenas.
✓ Elaboración de roles de pago individuales para pago de fin de mes.
✓ Elaboración de carta de transferencia bancaria para pago de quincenas y fin de mes.
✓ Encargado de gestionar la apertura de cuentas bancarias del personal nuevo, para acreditación del sueldo.
✓ Elaboración de planillas del IESS para revisión de gerencia general y gestión del pago.
✓ Elaboración del asiento contable del rol de pagos para registro en el sistema.
✓ Revisión y presentación a la entidad correspondiente de planillas de pago de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, participación de utilidades.
✓ Revisión de los formularios 107 de impuesto a la renta en relación de dependencia del personal.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>ASISTENTE CONTABLE</b>
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CONTABILIDAD
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	CONTADOR GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Manejo y custodio de caja chica	
✓ Responsable del manejo de los módulos de compras, tesorería y cuentas por pagar.	
✓ Responsable de la conciliación de los módulos de compras, tesorería y cuentas por pagar con contabilidad.	
✓ Responsable del proceso completo de pagos, lo cual implica desde el registro del documento fuente hasta la emisión y entrega del pago.	
✓ Responsable del control de anticipos entregados y cruce de los mismos al momento de la cancelación definitiva de las facturas.	
✓ Responsable que los comprobantes de venta recibidos por la compañía por concepto de compras de bienes o servicios cumplan con todos los requisitos legales vigentes.	
✓ Responsable directo de la elaboración de las conciliaciones bancarias	
✓ Responsable del análisis y registro de créditos y débitos bancarios.	
✓ Responsable del archivo cronológico y secuencial con el respaldo de todos los pagos generados.	
✓ Documentar las anulaciones y reversiones de transacciones generados en la ejecución del trabajo	
✓ Encargado de receptar los requerimientos de compras de las diversas áreas, solicitar cotizaciones y confirmar pedidos.	

✓ Revisar las requisiciones de compra de acuerdo a las necesidades de los clientes internos, para efectuar la debida compra previa la autorización de gerencia general
✓ Responsable de elaborar liquidaciones de compras o servicios en los casos que corresponda según la legislación vigente y previa autorización de la gerencia general.
✓ Realizar el seguimiento de las compras locales previniendo la suspensión de labores de las áreas productivas por falta de materias primas, materiales e insumos.
✓ Confirmar que las cantidades recibidas tengan consistencia con lo solicitado en cuanto a cantidades, calidad y precios.
✓ Responsable de generar el reporte de saldos de inventarios para revisarlo con gerencia general y definir nuevos pedidos.
✓ Responsable de la elaboración de los anexos transaccionales y otros requerimientos de reporte al SRI.
✓ Responsable de la elaboración de los anexos del informe de cumplimiento tributario.
✓ Responsable de la previsión de cantidades y validez de los documentos internos pre-impresos y numerados, indispensables para la actividad normal de la compañía.
✓ Responsable de la generación y entrega de comprobantes de retención en los plazos y condiciones definidas en la ley.
✓ Generación de permisos solicitados por el personal.
✓ Revisión de factura de almuerzos y descuentos al personal.
✓ Elaboración de planillas de pago de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, participación de utilidades.
✓ Elaboración de los formularios 107 de impuesto a la renta en relación de dependencia del personal.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>COMPRAS</b>
<b>SECCIÓN:</b>	CONTABILIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMPRAS
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
<b><u>MODULO DE COMPRAS</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encargada de efectuar las compras locales de acuerdo a las necesidades de los clientes internos, realizar el seguimiento de la compra hasta el momento que llegue al departamento de logística, siendo responsable directo de aquellas compras que por alguna razón interrumpa o suspenda el trabajo de los departamentos de producción.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confirmar la cantidad de mercadería recibida, los precios y características de los productos que estén de acuerdo a lo solicitado.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisar las requisiciones de compra de acuerdo a las necesidades de los clientes internos, para efectuar las compras correspondientes previa autorización escrita de gerencia general.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar las liquidaciones de compra o servicios solamente en los casos de aquellas personas no tengan ruc, pagos a extranjeros y facturas previa revisión y autorización del departamento contable.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de la cotización y negociación de productos importados, previo el visto bueno de gerencia general.</li> </ul>	
<b><u>MODULO DE CUENTAS POR PAGAR</u></b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Efectuar los anticipos a los proveedores sean éstos por contratos que mantenga la empresa con ellos, previo el cruce con la factura legal para saldar dicha cuenta.</li> </ul>	

<p>✓ En caso de proveedores nuevos es responsable de verificar en internet la legalidad de la factura.</p>
<p>✓ Ser responsable directo de recibir facturas que no sean legales, en caso de suceder, será sancionado y se endosarán las glosas y cargos que realice a la empresa el SRI. En caso de reincidencia se atenderá a las disposiciones de gerencia general.</p>
<p>✓ Responsable directo de la denominada cuentas a liquidar que son aquellas compras efectuadas por los empleados de la empresa, mismas que tendrán tres días para justificar dichos gastos entregando los documentos legales, caso contrario, los valores serán descontados al empleado en el rol de fin de mes, todo esto, previa la autorización escrita del departamento de contabilidad.</p>
<p>✓ Responsable de revisar los stocks mínimos de inventarios en forma diaria, reporte que genera el sistema.</p>
<p>✓ Responsable de ingresar y verificar los datos del COA.</p>
<p>✓ Elaborar las notas de crédito tanto internas, como de proveedores, previa revisión del departamento contable.</p>
<p>✓ Generar el listado cuentas por pagar con saldos en forma semanal, mismos que serán revisados y aprobados por contabilidad y gerencia general, una vez aprobado, se entregará a tesorería para que elabore los cheques respectivos.</p>
<p>✓ Responsable directo del manejo de las cuentas de anticipos y de los cruces con las facturas manteniendo los saldos correctamente, entregar a contabilidad un reporte como anexo de los balances mensuales.</p>
<p>✓ Documentar las anulaciones y reversiones de ingresos de facturas y gastos en el sistema, manteniendo un archivo del manejo de los documentos con firmas de responsabilidad, previa coordinación con contabilidad.</p>
<p>✓ Emisión de los reportes que requieran los clientes internos y externos con firmas de responsabilidad de quien los emite y</p>

autorizados por gerencia general.
✓ Responsable de organizar la agenda del mensajero, de enviar los pagos y las retenciones a los proveedores en coordinación con el servicio de correo externo.
✓ Entregar los anexos de balances mensuales para el proceso de cierre de mes:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldos de proveedores al cierre del mes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenciones en la fuente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenciones del IVA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario de compras y gastos.</li> </ul>
✓ Responsable directo del archivo general del departamento de compras y cuantas por pagar.
✓ Cumplimiento de metas y objetivos dispuestos por gerencia general.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>MENSAJERO</b>
<b>SECCION:</b>	CONTABILIDAD
<b>DEPARTAMENTO:</b>	COMPRAS
<b>AREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>
✓ Recibir y entregar documentación y correspondencia en las diferentes dependencias de la empresa y fuera de ellas.
✓ Recibir y entregar suministros en las diferentes dependencias de la empresa y fuera de ellas.
✓ Realizar la limpieza de las oficinas administrativas.
✓ Realizar todos los trámites administrativos que le sean asignados fuera de la empresa.
✓ Realizar la limpieza general del comedor de la planta.
✓ Transportar la tela en el vehículo de la fábrica todas las mañanas desde la planta de tejeduría a la bodega de telas en crudo conjuntamente con el personal de la bodega de telas y servicios.
✓ Entregar artículos y utensilios de limpieza al personal encargado de supervisar el aseo de los baños de la planta.
✓ Otras actividades asignadas por el jefe inmediato.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.





<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR SISTEMAS</b>
<b>SECCIÓN:</b>	SISTEMAS
<b>DEPARTAMENTO:</b>	SISTEMAS
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Administrar los recursos de hardware y software y las bases de datos.	
✓ Administrar y mantener la intranet y las cuentas de correo electrónico de los usuarios.	
✓ Administrar y mantener la red telefónica interna.	
✓ Mantener vigentes las políticas establecidas de seguridad de la información.	
✓ Participar en la elaboración del plan informático anual de la empresa.	
✓ Elaboración del presupuesto anual del departamento.	
✓ Atender el requerimiento y llamadas de servicios referentes a hardware y software de los distintos usuarios de la empresa.	
✓ Mantener al día las bitácoras de operación del departamento.	
✓ Realizar el respaldo de la información (bases de datos del sistema administrativo financiero, control de personal y archivos de usuarios).	
✓ Solicitar a los proveedores de software respectivos las actualizaciones de los distintos paquetes instalados en la empresa y que son lanzadas al mercado periódicamente.	
✓ Mantener al día contratos, licencias y el inventario completo de hardware y software de la empresa	

✓ Planificar conjuntamente con el proveedor y los usuarios el calendario de mantenimiento de los equipos
✓ Asesorar a nivel ejecutivo en todo lo que se refiere al área de tecnología y sistemas
✓ Responsable directo de hardware y software existente en el centro de cómputo
✓ Administrar y controlar el avance de los proyectos informáticos en desarrollo
✓ Coordinar conjuntamente con el departamento correspondiente la contratación y vigencia de las pólizas de seguro para todos los equipos
✓ Coordinar e impartir la capacitación a los usuarios el momento que lo requieran las necesidades
✓ Canalizar de manera efectiva todos los requerimientos de sistemas de los usuarios a través de comunicaciones escritas con el proveedor de software.
✓ Supervisar el desarrollo e implantación de los diferentes cambios realizados por los proveedores de software a los distintos módulos adquiridos por la empresa.
✓ Informar e instruir a su personal y a los usuarios sobre el uso y/o modificaciones en el software.
✓ Resumir e informar a gerencia sobre el trabajo realizado por la sección de urdido y telares
✓ Vigilar el cumplimiento de normas de seguridad en el centro de cómputo
✓ Mantener operativas las líneas de comunicaciones con los sitios y usuarios externos a la empresa

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>VENTAS</b>
<b>SECCIÓN:</b>	VENTAS Y FACTURACIÓN
<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir con las tareas de secretaria–repcionista, se encarga de la correspondencia que llegue a la empresa, misma que deberá ser entregada en el departamento respectivo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibir las notas de entrega de las bodegas respectivas, mismas que se adjuntan y servirán de respaldo para la elaboración de la factura de venta del cliente.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar los permisos de salida de la mercadería que la empresa vende a sus clientes.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar la factura del cliente en original y dos copias, la original se entregará al cliente, la primera copia se entrega en el departamento de contabilidad, la segunda copia se archiva mediante un consecutivo de pendientes de cobro y reposa en el departamento de ventas con todos los respaldos que constituyen el procedimiento contable.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar los ingresos o pagos de los clientes en base a las papeletas de depósito, emitir el comprobante de ingreso a caja que se entrega al cliente documentos estos serán el sustento legal del pago.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Registrar en el sistema las retenciones (original o copia) que envían los clientes teniendo un plazo de 3 días para legalizarlas en caso de copias, caso contrario se procede a sanción.</li> </ul>	

✓ Registrar las notas de crédito y débito que se emitan a los clientes, previa autorización de contabilidad y gerencia general.
✓ Responsable de la anulación de facturas, previa la autorización de contabilidad y gerencia general.
✓ Responsable de las devoluciones de productos por parte de los clientes, previa la autorización de contabilidad y gerencia general.
✓ Emisión de los reportes que requieran los clientes internos y externos con firmas de responsabilidad de quien los emite y autorizados por gerencia general.
✓ Registrar en el módulo de cuentas por cobrar y contablemente los cheques posfechados de los clientes y mientras éstos no se efectivicen se mantienen en el archivo como pendientes de cobro.
✓ Se encarga de la cobranza de la cartera de la empresa.
✓ Coordinar conjuntamente con los departamentos de logística telas y servicios el despacho de producto terminado.
✓ Cierre de caja diarios con documentos de respaldo emitidos por el sistema: ventas, cobros, depósitos efectuados, retenciones.
✓ Entregar los anexos de balances mensuales para el proceso de cierre de mes:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de vencimiento de cartera mensual</li> <li>• Anexo del mayor del 1% de retenciones del impuesto a la renta mensual.</li> </ul>
✓ Responsable directo del archivo general del departamento de compras y cuentas por pagar.
✓ Cumplimiento de metas y objetivos dispuestos por gerencia general.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>SUPERVISOR LOGÍSTICA</b>
<b>SECCIÓN:</b>	MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	LOGÍSTICA
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL
<b>SUPERVISA A:</b>	Bodeguero - Ayudante.

<b>FUNCIONES</b>	
✓	Realizar el control de la mercadería entrante y saliente de la empresa.
✓	Elaborar las requisiciones de compra de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos y enviarlas al departamento de compras para su adquisición.
✓	Entregar los artículos solicitados por los supervisores de sección, recibiendo de cada uno de ellos los suministros o materiales viejos, acabados o terminados.
✓	Verificar, pesar y etiquetar los químicos colorantes y auxiliares que ingresan a la bodega, pues el producto que se recibe debe estar acorde a lo pedido, enviado y facturado por el proveedor.
✓	Realizar las transferencias de los productos requeridos a las bodegas que lo solicitaren.
✓	Ingresar en el sistema informático de inventarios las respectivas liquidaciones de producción de producto terminado (toalla, ropa interior).
✓	Coordinar con los ayudantes que el empaque de toalla se lo haga de acuerdo a los estándares dispuestos por gerencia general, tomando en cuenta los siguientes parámetros: bultos de un solo color, de varios colores, calidad y cantidad de producto por bulto.
✓	Coordinar y controlar que el guaipe y el retazo se facturen con las

cantidades correctas.
✓ Efectuar el empaque de bultos especiales de acuerdo a las necesidades del cliente y en coordinación con ventas.
✓ Coordinar y verificar los pedidos de producto terminado con el departamento de ventas.
✓ Controlar y verificar el correcto despacho de producto terminado a los clientes o a los transportes.
✓ Realizar tomas físicas con el objeto de controlar los stocks que el sistema informático registre.
✓ Receptar los materiales de devolución (conos, fundas, recipientes) y coordinar el envío de los mismos a cada proveedor, con el respectivo detalle lo que la empresa devuelve.
✓ Efectuar las altas y bajas correspondientes en el sistema de inventarios, previa autorización de gerencia general.
✓ Controlar el ingreso y egreso de equipos y herramientas, tomando en cuenta el buen estado de las mismas y generando el documento respectivo de entrega con la firma de responsabilidad de la persona que solicita.
✓ Planificar y asignar el trabajo diario del personal a su cargo, controlando el cumplimiento de todas las obligaciones.
✓ Elaborar 1 vez por semana las requisiciones de suministros y materiales y solicitarlos a bodega central.
✓ Responsable de elaborar las multas y solicitar incentivos al personal a su cargo.
✓ Mantener siempre la limpieza y el orden en su área de trabajo.
✓ Es autorizada a modificar las descripciones de los artículos del inventario, previa coordinación y autorización de gerencia general.

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>AYUDANTE LOGÍSTICA - BODEGUERO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	MATERIA PRIMA Y PRODUCTO TERMINADO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	LOGÍSTICA
<b>ÁREA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>REPORTA A:</b>	SUPERVISOR
<b>SUPERVISA A:</b>	

<b>FUNCIONES</b>	
✓	Recibir la mercadería entrante a bodega central y cuando lo amerite pesarla (químicos, colorantes, auxiliares).
✓	Despachar el producto terminado en base a las notas de entrega a los clientes o transporte luego de la revisión del supervisor.
✓	Recibir el producto terminado del personal de la sección de empaque, verificar la cantidad, calidad y empaque en base a las liquidaciones de producción recibidas.
✓	Etiquetar el producto terminado.
✓	Entregar los pedidos de suministros y materiales a las distintas secciones de la planta.
✓	En ausencia del supervisor, entregar equipos y herramientas generando el respectivo documento con la firma de responsabilidad de la persona que lo solicita.
✓	Informar de cualquier anomalía en las actividades diarias.
✓	Mantener siempre la limpieza y el orden en el área de trabajo.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



<b>CARGO:</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>SECCIÓN:</b>	TALENTO HUMANO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	TALENTO HUMANO
<b>ÁREA:</b>	TALENTO HUMANO
<b>REPORTA A:</b>	GERENCIA
<b>SUPERVISA A:</b>	Personal de la industria
<b>FUNCIONES</b>	
✓ Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su responsabilidad.	
✓ Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas del grupo de trabajo.	
✓ Velar por la correcta aplicación de las normas y e los procedimientos vigentes, para la contratación de personal.	
✓ Participar en la elaboración, desarrollo y evaluación de los programas del sistema social, salud y recreación de todo el personal.	
✓ Ejecutar y controlar los programas de capacitación en todas las áreas.	
✓ Planear, coordinar y dirigir la ejecución de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y calidad de vida del talento humano.	
✓ Velar por el cumplimiento de los objetivos, en concordancia con las estrategias, los planes y políticas trazadas por la industria.	
✓ Velar por el mejoramiento del talento humano y la transferencia de conocimiento para el aumento de la eficiencia del trabajo.	
✓ Proporcionar un ambiente de trabajo adecuado, a fin de brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos como parte integral de una cultura de servicio.	

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)  
Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.



## FASE III

Parámetro de cumplimiento de indicadores

Comunicación de resultados

Anexos Propuesta



## 6.7.1.2.09 Comunicación de resultados

**Tabla No. 30**  
**Comunicación de resultados**

							
N.	DEPART.	TAREAS	ESTADO	Fecha de Presentación			
				Día	Mes	Día	Mes
1	GESTION TALENTO HUMANO	• Implementar un plan de capacitación para todo el talento humano, y así mejorar las actividades que realizan en la empresa.	PROYECTO	1	Agosto	5	Agosto
2	GESTION TALENTO HUMANO	• Fomentar el compañerismo en la empresa, manteniendo un ambiente de trabajo estable, para la tranquilidad de los colaboradores de la industria.	■ 25%	5	Agosto	1	Agosto
3	GESTION TALENTO HUMANO	• Generar un plan de reclutamiento de talento humano, para que ingrese un personal capacitado, y genere beneficios a la empresa.	■ 50%	10	Agosto	15	Agosto
4	GESTION TALENTO HUMANO	• Mantener una base de datos del personal de talento humano, que participe en los procesos de selección, para así, cubrir una vacante que se genera en la industria en el futuro.	■ 75%	15	Agosto	20	Agosto
5	GESTION TALENTO HUMANO	• Disminuir las renuncias, los despidos, que generan gasto a la empresa, y afectan al proceso productivo de la industria.	■ 100%	1	Agosto	5	Agosto
	GESTION TALENTO HUMANO	• Implementar personal profesional y capacitado, para requerimientos de cada uno de los departamentos para realizar funciones específicas.	■ 100%	5	Agosto	10	Agosto
	GESTION TALENTO HUMANO	• Realizar un cuadro de bonos e incentivos para el talento humano de la industria, por el alcance de cumplimiento de objetivos.	EJECUTADA	10	Agosto	15	Agosto
	GESTION TALENTO HUMANO	• Analizar los sueldos que reciben el personal de talento humano, para su incremento o estabilidad, en base a las funciones que realizan y a su nivel de riesgo.	PROYECTO	15	Agosto	20	Agosto
	GESTION TALENTO HUMANO	• Fomentar al talento humano para la creación de nueva líneas de productos, desarrollando beneficios económicos alternativos para el personal de talento humano.	■ 100%	20	Agosto	25	Agosto
6	GESTION TALENTO HUMANO	• Incrementar y controlar el personal de ventas para el alcance en el mercado nacional de venta.	■ 100%	30	Agosto	5	Septiembre

**Elaborado:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

En el cuadro presentado, nos permite tener un control de las actividades que realiza cada departamento, para el caso de gestión de talento humano, se puede observar las tareas asignadas al mismo. Para poder identificar la representación de cada color, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla N. 31**  
**Representación de grafico**

	La tarea se encuentra en proyecto
	Se encuentra ejecutada en un 25%
	La tarea se ejecuta el 50%
	Se ha realizado el 75% de la actividad
	Se ha cumplido con éxito la tarea
	La tarea ha sido ejecutada

**Elaborado:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

## **6.8 Administración**

Para la consecución del sistema propuesto se necesita la colaboración del departamento de talento humano y de los demás departamentos que intervienen directamente en la industria.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

La presente propuesta, se establece para obtener resultados que facilite la contratación de personal, tener un ambiente de trabajo óptimo, a la vez que permita mantener, cambiar, corregir, siempre en beneficio de la industria.

**Tabla No. 32**  
**MATRIZ DE EVALUACIÓN**

1	¿Quién solicita evaluar?	Clientes internos y externos de INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.
2	¿Por qué evaluar?	Porque la inadecuada gestión en el departamento de talento humano hace que la industria tenga una rentabilidad limitada, debido a que no existe un clima laboral que permita el desarrollo normal de las actividades.
3	¿Para qué evaluar?	Para organizar controlar y dirigir de una manera adecuado el departamento de talento humano, con los demás departamentos.
4	¿Qué evaluar?	La inadecuada gestión y su incidencia en la rentabilidad de la industria.
5	¿Quién evalúa?	El departamento de talento humano, es encargado de evaluar permanentemente la evolución de los procesos y el funcionamiento de los empleados.
7	¿Cómo evaluar?	Se analiza la información documentada conseguida mediante la aplicación de indicadores financieros y no financieros.
8	¿Con qué evaluar?	El proceso de evaluación de la presente investigación se realiza con encuestas dirigidas al personal de la industria, y la herramienta de control propuesta.

**Elaborado por:** MINANGO, Lucía (2014)  
**Fuente:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008) *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1102/1/tad1098.pdf>
- Alonso, A. (2009) *Capacidad directiva y gerencial*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/2/4/4/1/pd0000052441.pdf>
- Bachenheimer, H. (2003) *Selección de personal*. Recuperado de: [http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)
- Bunge, M. (1985). *La Investigación Científica. (2ª edición). Barcelona – España.* (Editorial Ariel S.A.). Recuperado de: [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CHwQFjAO&url=http%3A%2F%2Fwww.itescham.com%2FSyllabus%2FDoctos%2Fr88.DOC&ei=aEcfU422NMaS0AHkoIDIDA&usg=AFQjCNHZgdWCrnCZYAxj\\_\\_Lhy1xrFmM26w&bvm=bv.62788935,d.dmQ](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=15&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CHwQFjAO&url=http%3A%2F%2Fwww.itescham.com%2FSyllabus%2FDoctos%2Fr88.DOC&ei=aEcfU422NMaS0AHkoIDIDA&usg=AFQjCNHZgdWCrnCZYAxj__Lhy1xrFmM26w&bvm=bv.62788935,d.dmQ) (09-03-2014).
- Carbaras, N. (2014) *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: [http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/GESTION\\_DEL\\_TALENTO\\_HUMANO.pdf](http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%20MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/GESTION_DEL_TALENTO_HUMANO.pdf)
- Cariel, L. (2002), *Gestión del Capital Humano*. Recuperado de: <http://unesrrhh5d.blogspot.com/2009/03/trabajo-final-1-gestion-del-capital.html>
- Código de Trabajo (cod.2005 - 017.RO - S 167:16 – dic – 2005)
- Carballal, E. (2006) *Productividad, conceptos modernos de la productividad*. Recuperado de

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/productividadconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/)

- Chiavenato, I. (2011) *La productividad desde una perspectiva humana dimensiones y factores*. Recuperado de [http://oa.upm.es/10774/1/INVE\\_MEM\\_2011\\_96695.pdf](http://oa.upm.es/10774/1/INVE_MEM_2011_96695.pdf)
- Chiavenato, I. (2014) *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECON%3%93MICAS/CARRERA%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20EMPRESAS/03/Gestion%20y%20talento%20humano/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Del bosque, I. (2001), *La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y Posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles*. Recuperado de: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/2de8.MMGSS\\_cap2.pdf?sequence=3](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/2de8.MMGSS_cap2.pdf?sequence=3)
- Eyssautier, M. (2006), *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición, International Thomson Editores, México: pág. 126
- Ferrer, G. (2007), *Estudio comparado internacional sobre procesos de elaboración e implementación de estándares de curriculum en América Latina*. Recuperado de: <http://cee.edu.mx/referentes/1-1-6.pdf>  
(19-06-2014)
- Herrera L. (2004) *Tutoría de la investigación*. Ecuador – Quito: Editores.

- García, J. (2014) *La incompetencia*, Recuperado de: <http://www.garciaegocheaga.com/laincompetencia.html>
- Goncalves, A. (2002), *Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://cadel2.uvmnet.edu/portalple/asignaturas/comunicacion/tools/cdv/Dimensiones%20clima.pdf>
- González, V. (1998), *¿qué significa ser un profesional competente? reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Recuperado de: <http://www.rioei.org/deloslectores/Maura.PDF>
- Hernández H. y Mejía L. (2011) *Investigación Explicativa*. Recuperado de: <http://nuevatecnologiasvalera.blogspot.com/2013/06/investigacion-explicativa.html> (10-03-2014)
- Hernández, J. (2009) *La Investigación Cualitativa*. Recuperado de: <http://icualitativa.foroactivo.com/t4-la-investigacion-cualitativa>
- Infoeconomia, (2012) *Análisis Sectorial*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Jaramillo, O. (2005), *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expo pyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- Jiménez, W. (2014) *Clima organizacional y objetivos de la empresa* Recuperado de:

[http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la\\_03.html](http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html)

- Lauzel, P. (2014) *El Control de Gestión Tomo II*. Pág. 387
- *Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 2 )*, Registros Oficiales No: 270 (1996); Sección Existencias: Ecuador
- *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)* Codificación No. 2004-026. En virtud de lo prescrito por el artículo 153 de la Ley s/n (R.O. 242-3S, 29-XII-2007): Ecuador
- *Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI)*, Decreto No. 430, Expídase el Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, (2010) - R. O. No. 247: Ecuador
- López, O. (2009) *Talento; Que significa talento humano en una organización*. Recuperado de: <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/talento-que-significa-el-talento-en-una-organizacion.php?3>
- Martínez C. (2005) *Estadística y Muestreo*, décima segunda edición Ecoe Ediciones Ltda., Bogotá: pág. 701
- Muñoz, C. (2014) *Análisis cualitativo de datos textuales con altas*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2007/ams/21.htm>
- Mora, C. (2007), *Rendimiento y desempeño*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/rendimiento-y-desempeno-laboral-2.htm>
- Núñez, E. (2013) *Manejo de los Recursos Humanos. Cómo medir el rendimiento de tu equipo de trabajo*. Recuperado de: <http://www.fundapymes.com/blog/manejo-de-los-recursos->



humanos-como-medir-el-rendimiento-de-tu-equipo-de-trabajo/#.UyDcpc5nuLg

- O'Brien, J. (2008) "Rentabilidad y el manejo de los Recursos Humanos" Disponible <http://blogsdelagente.com/producto/2008/09/01/rentabilidad-y-manejo-los-recursos-humanos/>
- Silva, L. (2007) *Metodología y Proyecto de Investigación para la Evaluación de Impacto*. Recuperado de: [http://wiki.laptop.org/images/6/6a/Dise%C3%B1o\\_investigacion.pdf](http://wiki.laptop.org/images/6/6a/Dise%C3%B1o_investigacion.pdf) (05-03-2014)
- Retamal, G. (2014), *Conflictos en grupos de trabajo*. Recuperado de: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST286.htm>
- Rodríguez, M. (2013), *Metodología para realizar análisis económico financiero en una Entidad Económica*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/554/Razones%20Financieras%20Basicas.htm>
- Saldarriaga, J. (2005), *La responsabilidad social como estrategia de gestión humana*. Recuperado de: [http://www.ascolfa.edu.co/memorias/Ponencias/PRES\\_702.pdf](http://www.ascolfa.edu.co/memorias/Ponencias/PRES_702.pdf) (17-06-2014)
- Sales, M. (2002), *Evaluación del desempeño*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm>
- Torrelles, C. (2011), *Competencia de trabajo en equipo, definición y categorización*. Recuperado de: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev153COL8.pdf>

- Ulrich, (1997), *Estado del arte en la medición de la gestión del talento humano*. Recuperado de:  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/1051/1/6200016.2001.pdf>
- Vásquez, A. (2008), *Gestión del talento humano*. Recuperado de:  
<http://google.over-blog.es/article-28524229.html>
- Villalobos, (2005), *El clima organizacional y las condiciones de trabajo implicaciones para generar personas y trabajos saludables*. Recuperado de:  
[https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias\\_congreso\\_clade\\_2006\\_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=w2qoUaCA7TJsATt\\_YGWA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig2=XmR5V9egovh4EC8oSAACHQ&bvm=bv.69411363,d.cWc](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.felaban.com%2Farchivos%2Fmemorias_congreso_clade_2006_1%2F2conferenciagvillalobos.doc&ei=w2qoUaCA7TJsATt_YGWA&usg=AFQjCNGcVGAjukGe0xPMMV8gnFK8ohXZJw&sig2=XmR5V9egovh4EC8oSAACHQ&bvm=bv.69411363,d.cWc)
- Walpole, R. (2002). *t de student*. Recuperado de:  
línea.[http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_t\\_de\\_Student](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_t_de_Student)
- Wiley, J. (2010) *Asociación de variables cualitativas*. Recuperado de:  
[http://www.agamfec.com/pdf/CADERNOS/VOL11/VOL11\\_5/14\\_Invest\\_N11\\_5.pdf](http://www.agamfec.com/pdf/CADERNOS/VOL11/VOL11_5/14_Invest_N11_5.pdf)
- Wilks, S. (1962) *Muestra estadística*. Recuperado de:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica)

# ANEXOS

## Anexo No.1

### Matriz de análisis de situaciones





Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema
<p>La actividad textil, ha sido tradicional en el sector de la sierra, en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., inicia sus actividades desde el 04 de octubre de 1988, su representante legal es el Ing. Oswaldo Abedrabbo Montenegro, la empresa está dedicada a la fabricación de tela toalla, tela bramante, tela de bibidi y la prestación de servicios textiles, entre sus productos principales cuentan con cinco líneas de producción las cuales se detalla a continuación: toalla de baño, de 85cm x 150 cm, su denominación comercial es toalla flamenco, toalla para hostería, de 55cm x 110 cm, su denominación es gaviota, toalla de mano para peluquerías, de 42cm x 80 cm, nombre para su venta es de fragata, toalla escolar, de 42cm x 50cm, su denominación comercial es piquero, y por último la toalla para limpieza de 29cm x 34 cm, su nombre comercial es tucán. En la industria no existe una adecuada selección de personal, la gestión del departamento de talento humano deja mucho que desear, existe una inaplicación de manual de funciones. Por estas causas en INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A., produce los siguientes efectos como una disminución en la calidad del trabajo, rentabilidad limitada y bajos rendimientos laborales.</p>	<p>Ausencia de clima laboral</p>	<p>Por medio de la implantación de una herramienta de gestión del talento humano, se identificara los errores, la actitud, el compromiso al momento de desempeñar sus actividades, y así fomentar a que los miembros de la empresa se vuelvan más activos mejorando el desempeño y logrando efectividad en todas las tareas encomendadas. Gracias a la gestión del talento humano se implementara procedimientos, mecanismos, manuales, para reducir la pérdida del tiempo, errores, creando así un buen ambiente laboral, cumpliendo así los objetivos planteados, y por consiguiente, incrementar la rentabilidad en la industria.</p>	<p>Manual de funciones  Plan operativo de talento humano  Herramienta de gestión</p>

Elaborado por: MINANGO, Lucía (2014)

Fuente: INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

## Anexo No.2

### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		 ...le hace bien al país!	
NUMERO RUC:	1890109043001		
RAZON SOCIAL:	INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	ESPECIAL		
REPRESENTANTE LEGAL:	ABEDRABBO MONTENEGRO OSWALDO		
CONTADOR:	PAREDES CRUZ MACRINA EDITH		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	04/10/1988	FEC. CONSTITUCION:	04/10/1988
FEC. INSCRIPCION:	20/12/1988	FECHA DE ACTUALIZACION:	23/01/2013
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:</b>			
FABRICACION DE TEJIDOS DE RIZO PARA TOALLAS.			
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: F Número: 1G Bloque: 5 1/2 Edificio: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO Carretera: PANAMERICANA NORTE Kilómetro: 5 1/2 Referencia ubicación: JUNTO AL CONTROL NORTE Telefono Trabajo: 032434105 Apartado Postal: 18010037 Telefono Trabajo: 032434108 Telefono Trabajo: 032434137 Fax: 032434103 Email: tecnorizo@andina.net Email: tecnorizo@hotmail.com Web: WWW.TECNORIZO.COM			
<b>DOMICILIO ESPECIAL:</b>			
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:</b>			
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
* DECLARACION MENSUAL DE IVA			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA	CERRADOS:	0
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE		 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
Usuario:	MPMD101108	Lugar de emisión:	AMBATO/BOLIVAR 1560
		Fecha y hora:	23/01/2013 08:56:24
Página 1 de 2			
			

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1890109043001  
**RAZON SOCIAL:** INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**Nº ESTABLECIMIENTO:** 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT. QUINCU:**

**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:** **FEC. RÉINICIO:**

FABRICACION DE TEJIDOS DE RIZO PARA TOALLAS  
OPERACIONES DE TENDIDO  
OPERACIONES DE BLANQUEO  
OPERACIONES DE CALANDRAO  
OPERACIONES DE ERIZAMIENTO  
OPERACIONES DE PERCHADO

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNJOPIAJA Cantón: AMBATO Pampa: ZANGA Calle: F Número: 10 Referencia: JUNTO AL CONTROL NORTE  
Bosque: 5 117 Roldán, PARQUE INDUSTRIAL, AMBATO Correo: PANAMERICANA NORTE Número: 5 117 Teléfono: Paralelo  
032434 (DS Apartado Postal: 18910037 Teléfono Trabajador: 0324341108 Teléfono Trabajo: 0324341137 Fax: 0324341198 Email:  
tecnorizo@tecnorizo.net Email: tecnorizo@rohmil.com Web: WWW.TECNORIZO.COM

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

  
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Dirección: 40-16/181134 Lugar de emisión: AMBATO OBSERVAR TCM Fecha y hora: 25/01/2013 08:25:24

### **Anexo No.3**

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Encuesta realizada a empleados sobre la gestión en el departamento del talento humano como factor determinante en la rentabilidad DE INDUSTRIAL Y COMERCIAL INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

#### **Objetivo:**

Recopilar toda la información sobre la gestión y su incidencia en la rentabilidad en esta industria por tal motivo se le solicita muy comedidamente, contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad, ya que de ello depende el éxito de este trabajo.

#### **Instrucciones:**

Lea detenidamente y conteste con la mayor sinceridad, en el caso de no tener muy claro la pregunta, preguntar al encuestador, para que aclare sus dudas.

#### **Preguntas:**

1. ¿Usted ha sido informado de los procesos o nuevas actividades, que se generan en el departamento de talento humano de la industria?

- a) Siempre
- b) Alguna vez
- c) Nunca

2. ¿Cómo considera el sueldo y beneficios sociales (IESS), que se le entrega a usted cada mes, por parte de la industria?

- a) Muy Bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

3. ¿Se realizan actividades deportivas, sociales en la industria, para así mejorar el clima laboral (ambiente de trabajo)?

- a) Siempre
- b) Alguna vez
- c) Nunca

4. ¿Considera usted que el departamento del talento humano se ha preocupado, en la creación de políticas, determinación de funciones y evaluaciones que contribuyan al bienestar de cada uno de sus empleados?

- a) Siempre
- b) Alguna vez
- c) Nunca

5. ¿Con qué frecuencia se debe realizar capacitaciones en cada una de las áreas de la industria, para mejorar la realización de sus actividades?

- a) Semestral
- b) Trimestral
-



- c) Mensual
- d) Quincenal

6. Al momento de su contratación para trabajar en la industria, ¿Cree usted que se utilizó un proceso de selección y evaluación, para reclutarlo y posteriormente contratarlo?

- a) Si
- b) No

7. ¿Considera usted, necesaria la elaboración y aplicación de un manual de funciones en la industria, en donde se le especifique la ejecución de sus actividades diarias?

- a) Permanentemente
- b) Alguna vez
- c) Nunca

8. ¿Considera que el trabajo que usted realiza, contribuye a la generación de ganancia, para la recuperación del dinero que invirtieron los dueños en la industria (rentabilidad empresarial)?

- a) Siempre
- b) Alguna vez
- c) Nunca

9. ¿A su consideración, que información cree que es necesario conocer de la industria?

- a) Ventas mensuales
- b) Alcance de objetivos
- c) Misión
- d) Visión

10. ¿Considera usted, que por medio del trabajo que realiza, la industria genera beneficios económicos o ganancia (productividad)?

- a) Altos
- b) Medios
- c) Bajos

11. ¿Cree usted que es necesario implementar una nueva manera de evaluar los desempeños de los empleados (herramienta de gestión), que permita mejorar, controlar, corregir, y así poder aumentar los beneficios económicos (rentabilidad), de los dueños y empleados de la industria?

- a) Siempre
- b) Alguna vez
- c) Nunca

12. ¿De los factores expuestos cual considera usted que es el más necesario, para mejorar el ambiente de trabajo?

- a) Mayores sueldos
- b) Compensaciones a las labores realizadas
- c) Bonos por cumplimiento

**Anexo No. 4**  
**Balance general**  
**Al 31 de diciembre de 2013**

Impreso el: 29/04/2014		Titulo: BALANCE GENERAL		Pág. 1 de 2
Información de las cuentas			Saldo Actual	
Cuenta	Titulo Cuenta	Saldo Neto		
<b>A C T I V O</b>				
ACTIVO CORRIENTE				
DISPONIBLE				
CAJA				
1.1.01	CAJA CHICA	300.00		
1.1.02	VENTAS AL CONTADO			
BANCOS				
1.2.01	BANCO INTERNACIONAL (CTA. CORRIENTE)	240.41		
1.2.02	BANCO DEL PICHINCHA	(0.00)		
1.2.06	BANCO GUAYAQUIL	9,124.61		
1.2.51	BANCO CAJA CHICA			
	TOTAL DISPONIBLE:	9,665.02		
EXIGIBLE				
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES				
1.3.01.02	CLIENTES DE LA ZONA NORTE	103,286.30		
1.3.01.03	CLIENTES DE LA ZONA CENTRO	134,637.89		
1.3.01.04	CLIENTES DE LA ZONA SUR	16,160.93		
1.3.01.01	RESERVA PARA INCORRIBLES	(91,053.65)		
	TOTAL CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	160,632.57		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR				
1.3.02.01	EMPLEADOS	(0.00)		
1.3.02.06	ANTICIPO IMPUESTO RTA 2013	13,149.35		
1.3.02.17	ANTICIPO QUINCENAS			
	TOTAL OTRAS CUENTAS POR COBRAR	13,149.35		
	TOTAL EXIGIBLE	173,782.92		
REALIZABLE				
INVENTARIOS				
1.4.01	INV. MATERIA PRIMA	46,340.54		
1.4.05	PRODUCTOS TERMINADOS	46,072.68		
1.4.06	MATERIALES	11,662.23		
1.4.07	LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES	5,008.36		
1.4.08	SUMINISTROS			
1.4.10	INV. M.P. QUIMICOS	27,471.62		
1.4.12	HERRAMIENTAS			
1.4.13	TELAS CRUDAS	21,197.34		
1.4.14	INV. PRODUCTOS EN PROCESO	43,923.44		
1.4.15	TOALLA TINTURADA	10,331.11		
1.4.16	Inventario VAR	(275.05)		
	TOTAL INVENTARIOS	217,619.75		
IMPORTACIONES EN TRANSITO				
1.4.90.007	REPUESTOS ETEXAMERICA			
1.4.90.015	HILO HYOSUNG NP HY883	46,250.32		
1.4.90.020	HILO POLIESTER INDONESIA T.M.	156.16		
1.4.90.034	URDIDORA	337.37		
1.4.90.036	SUMINISTROS TRATAMIENTO AGUA	147,406.44		
	TOTAL IMPORTACIONES EN TRANSITO	194,149.29		
	TOTAL REALIZABLE:	408,489.17		
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	564,617.81		
ACTIVOS FIJOS				
NO DEPRECIABLES				
1.5.01.01	TERRENOS	904,803.30		
	TOTAL NO DEPRECIABLES	904,803.30		
DEPRECIABLES				
1.5.02.01.01	MAQUINARIA	1,344,463.10		
1.5.02.02	DEP. ACUMULADA MAQUINARIA	(527,037.24)		
1.5.02.03.01	EQUIPO DE PLANTA	174,673.86		
1.5.02.04	DEP. ACUMULADA EQUIPO DE PLANTA	(173,283.93)		
1.5.02.05	MUEBLES Y ENSERES DE LA PLANTA	64,995.30		
1.5.02.06	DEP. ACUMULADA MUEBLES Y ENSERES	(61,403.13)		
1.5.02.07	EDIFICIOS E INSTALACIONES	618,114.94		
1.5.02.08	DEP. ACUMULADA EDIFICIO E INSTALACIONES	(519,470.21)		
1.5.02.09	VEHICULOS	261,170.25		

Información de las cuentas		Saldo Actual
Cuenta	Título Cuenta	Saldos Netos
1.5.02.10	DEP. ACUMULADA VEHICULOS	(190,361.32)
1.5.02.11	EQUIPO DE OFICINA	2,244.39
1.5.02.12	DEP. ACUMULADA EQUIPO DE OFICINA	(591.39)
1.5.02.15	EQUIPO ELECTRONICO	7,088.24
1.5.02.16	DEP. ACUMULADA EQUIPO ELECTRONICO	(6,953.68)
	TOTAL DEPRECIABLES	1,201,689.93
	TOTAL ACTIVOS FIJOS:	2,106,493.23
	OTROS ACTIVOS	
	ANTICIPADOS	
1.8.01	RELF 1% IMPUESTO ANTICIPADO	
1.8.04	12% IVA COMPRAS BIENES	
1.8.06	CREDITO TRIBUTARIO	(0.00)
1.8.07	IVA 12% IVA IMPORTACIONES	
1.8.11	RET 1% IMPUESTO ANTICIPADO 2012	11,703.93
1.8.12	RET 1% RETENCIONES 2013	24,152.89
1.9.01	ANTICIPO PROVEEDORES	7,491.46
	TOTAL ANTICIPADOS:	43,348.28
	DIFERIDOS	
1.6.04	Activo por Impuesto Diferido	46,840.04
	TOTAL DIFERIDOS:	46,840.04
	DISPONIBLE PARA VENTA	
1.10.01	EDIFICIO	28,296.01
	TOTAL DISPONIBLES PARA VENTA	28,296.01
	TOTAL OTROS ACTIVOS	118,284.33
	TOTAL ACTIVOS:	2,819,694.87
	<b>P A S I V O</b>	
	PASIVO CORRIENTE	
	PROVEEDORES	
	PROVEEDORES EXTERIOR	
	PROVEEDORES LOCALES	(600,106.33)
	TOTAL PROVEEDORES:	(600,106.33)
	I.E.S.S.	
2.1.05.01.01	APORTE PERSONAL	(2,833.92)
2.1.05.01.02	APORTE PATRONAL	(3,250.80)
2.1.05.01.07	ANTICIPO CLIENTES	(112,523.61)
	TOTAL I.E.S.S.	(118,608.33)
	CTAS X PAG. CON LA ADMIN. TRIBUTARIA	
2.1.05.02.02	IVA 12%	(1,088.25)
2.1.05.02.03	IVA 30% BIENES	(1,053.01)
2.1.05.02.04	IVA 70% SERVICIOS	(747.50)
2.1.05.02.05	IVA 100% SERV. PROFESIONALES	(191.83)
2.1.05.02.11	RELF 1% BIENES(340)	(1,022.56)
2.1.05.02.14	RELF 8% SERV. PROFESIONALES	(118.11)
2.1.05.02.15	RET 0.2% PRIMAS Y SEGUROS(322)	
2.1.05.02.23	RET. IMP. RENTA EMPLEADOS	(42.07)
2.1.05.02.24	IVA 100% P. N. L/COMPRA	(67.46)
2.1.05.02.27	IVA POR PAGAR	(7,418.83)
2.1.05.02.34	Ret. 1% Transp. priv.pasaj. y Carga(310)	(33.04)
2.1.05.02.38	RET. 2% FUENTE(341)	(227.15)
2.1.05.02.44	RET FUENTE 10% SERV PROFESIONALES	(12.22)
	SUBTOTAL C X P ADM TRIBUTARIA	(12,922.02)
	PARTICIPACIONES TRABAJADORES	
2.1.06.01	15% TRABAJADORES	(22,075.69)
	SUBTOTAL PARTICIPACIONES TRABAJADORES	(22,075.69)
	CUENTAS POR PAGAR EMPLEADOS	
2.1.07.02	SUELDOS POR PAGAR	(23,594.50)
2.1.07.04	OTROS DESCUENTOS	(51.28)
2.1.07.05	EDUARDO CEVALLOS	(21,066.08)
	SUBTOTAL DESC AL PERSONAL	(44,703.86)

Información de las cuentas		Saldo Actual
Cuenta	Título Cuenta	Saldos Netos
	OBLIGACIONES PATRONALES POR PAGAR	
2.2.01	DECIMO TERCER SUELDO	(3,119.52)
2.2.02	DECIMO CUARTO SUELDO	(8,862.97)
2.2.03	FONDO DE RESERVA	(779.48)
	SUBTOTAL OBLIG PATRONALES X PAGAR	(12,760.97)
	OBLIGACIONES INST. FINANCIERAS	
2.1.08.01	SOBREGIROS BANCARIOS	(358,243.55)
2.3.02.10	Banco Guayaquil OP 341102 14-02-06	(160,532.84)
2.3.02.11	PCF-0013908	(10,414.70)
2.3.02.12	PCF-0009651 UNIFINSA	
2.3.02.13	UNIFINSA PCF-0013548	(21,213.19)
2.3.02.14	UNIFINSA PCF-0013422	(127,494.74)
	SUBTOTAL OBLIGAC. INST. FINANCIERAS	(677,899.02)
	OTROS PASIVOS	
2.5.04	REMANENTES	(31.31)
2.5.06	POR INVENTARIO	(1,419.33)
2.7.01	FACTURAS EN TRANSITO	(0.00)
	TOTAL OTROS PASIVOS	(1,450.64)
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	(1,490,526.86)
	PASIVO A LARGO PLAZO	
	PRESTAMO DE SOCIOS	
2.3.01.01	JUAN ABEDRABBO M.	(612,208.52)
2.3.01.02	OSWALDO ABEDRABBO M.	0.00
2.3.01.03	COSTO AMORTIZADO	48,269.03
2.3.01.04	PR OSWALDO ABEDRABBO OP 00116/09/05	(108,601.86)
	SUBTOTAL PRESTAMO DE SOCIOS:	(672,541.35)
	PROVISIONES	
2.3.03.01	JUBILACION PATRONAL	(118,251.60)
2.3.03.02	BONIFICACION POR DESAHUCIO	(23,970.43)
	SUBTOTAL PROVISIONES	(142,222.03)
	SUBTOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	(814,763.38)
	TOTAL PASIVO	(2,305,290.24)
	P A T R I M O N I O	
	CAPITAL	
3.1	CAPITAL SOCIAL	(133,893.00)
	APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	
3.2.01	OSWALDO ABEDRABBO M.	(10,384.57)
3.2.02	JUAN ABEDRABBO M.	(10,301.83)
	SUBTOTAL CAPITAL Y APORTES	(154,579.40)
	RESERVAS	
3.3	RESERVA LEGAL	(33,574.41)
3.5	RESERVA CAPITAL	(15,460.49)
	SUBTOTAL RESERVAS	(49,034.90)
	RESULTADOS	
3.7.01	Resultados Acumulados Ejercicios Anterior	215,113.87
3.7.02	UTILIDAD EJERCICIO PRESENTE	(89,266.40)
3.7.03	Resultados por Adop. Primera Vez NIIF's	(436,637.80)
	SUBTOTAL RESULTADOS:	(310,790.33)
	TOTAL PATRIMONIO:	(514,404.63)
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	(2,819,694.87)
	VENTAS - COSTOS - GASTOS	0.00

**Estado de resultados**  
**Al 31 de diciembre 2013**

Impreso: 30/07/2014 Título: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS Pág 1 de 3

Información de las cuentas		Saldo Actual
Cuenta	Título Cuenta	Saldos Netos
<b>V E N T A S</b>		
Ventas Telas de Forro		
4.1.04	VENTAS TELAS	(418,370.78)
4.1.05	DESCUENTO VENTAS TELAS	29,500.75
	Subtotal Ventas Telas de Forro	(388,870.03)
Ventas Telas Tejido de punto		
	Subtotal Ventas Telas Tejido Punto	
Ventas Toallas		
4.3.01	VENTAS TOALLAS	(4,013,076.06)
4.3.02	DESCUENTOS EN VENTAS TOALLAS	235,587.76
	Subtotal Ventas Toallas	(3,777,488.30)
Ventas Servicios		
4.4.01	TINTURA	(811.98)
4.4.02	SECADO	(182.28)
4.4.06	CENTRIFUGADO Y TERMOFIJADO	(1,131.27)
4.4.07	TEJIDO CIRCULAR	(9,560.52)
4.4.09	CENTRIFUGA Y SECADO	(273.56)
4.4.10	CALANDRADA VAPORIZADA	(310.58)
4.4.11	CALANDRA COMPACTADO	(4,846.30)
4.4.12	PERCHADO	(20,126.94)
4.4.13	TERMOFIJADO 1	(1,241.31)
4.4.15	FOULARDADO Y TERMOFIJADO	(939.12)
4.4.20	APRESTADO Y TERMOFIJADO	(3,444.13)
4.4.21	TERMOFIJADO 2	(9,654.51)
4.4.99	VENTAS VARIAS	(52,522.50)
	Subtotal Ventas Servicios	(4,218,880.83)
SUBTOTAL VENTAS		
		(4,218,880.83)
OTROS INGRESOS		
4.7.01	OTROS INGRESOS	(43,980.65)
4.7.05	Ingresos por Impuestos Diferidos	(11,766.23)
4.7.06	Reverso de Años Anteriores	(60,520.49)
	Subtotal Otros ingresos	(116,267.37)
TOTAL VENTAS		
		(4,335,148.20)
<b>C O S T O S</b>		
Materias Primas y Materiales		
5.1.01	MAT. PRIMA Y MAT. PARA TELAS DE URDIMBRE	0.00
5.1.02	COSTOS DE VENTAS SERVICIOS	55,576.27
5.1.03	COSTOS DE VENTAS TELAS	353,149.62
5.1.04	COSTO DE VENTAS TOALLAS	3,041,194.08
5.1.05	LIQUIDACION DE COSTOS	(897,532.47)
5.1.08	VARIACION DE COSTOS	249,240.93
	Subtotal Materias Primas y Materiales	2,801,628.43
Mano de Obra Directa		
Mano Obra		
5.2.01.02	SUELDO BASICO UNIFICADO	262,535.46
5.2.01.03	HORAS EXTRAS	40,134.98
5.2.01.05	REFRIGERIOS	
5.2.01.07	APORTE PATRONAL	37,019.40
5.2.01.08	FONDO DE RESERVA	20,191.49
5.2.01.09	VACACIONES	982.07
5.2.01.11	D. TERCER SUELDO	23,910.52
5.2.01.12	D. CUARTO SUELDO	19,240.76
5.2.01.22	JUBILACION PATRONAL	11,378.37
5.2.01.23	BONIFICACION POR DESAHUCIO	6,645.23
	Subtotal Mano Obra	422,018.28
Mano Obra Servicios		
5.2.02.01	HONORARIOS	6,971.45
5.2.02.02	SUELDO BASICO UNIFICADO	109.78
5.2.02.20	HORAS EXTRAS	12.57
	Subtotal Mano Obra Servicios	7,093.80
TOTAL MANO OBRA DIRECTA		
		429,112.08

Información de las cuentas		Saldo Actual
Cuenta	Título Cuenta	Saldo Netos
<b>C A R G A F A B R I L</b>		
	Carga Fabril	
5.3.01.01	ENERGIA.	54,068.91
5.3.01.02	COMBUSTIBLES (GAS Y DIESEL)	724.24
5.3.01.04	REPUESTOS Y ACCESORIOS.	39,319.75
5.3.01.05	MANTENIMIENTOS GENERALES.	58,732.26
5.3.01.07	ACABADOS DE TERCEROS.	2,875.22
5.3.01.08	DEPRECIACIONES.	162,694.53
5.3.01.09	AGUA.	423.08
5.3.01.13	MATERIALES INDIRECTOS	75,310.43
	Subtotal Carga Fabril	394,148.42
	Carga Fabril Servicios	
5.3.03.13	FLETES Y ACARREOS	59,846.99
	Subtotal carga Fabril Servicios	59,846.99
	<b>Total Carga Fabril</b>	<b>453,995.41</b>
	Subtotal Costo de ventas	
	<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3,684,735.92</b>
<b>G A S T O S</b>		
	Gastos Administrativos	
6.1.02	SUELDO BASICO UNIFICADO	53,558.42
6.1.05	REFRIGERIOS.	16,959.95
6.1.06	MOVILIZACIONES.	2,573.00
6.1.07	VAGACIONES.	274.53
6.1.08	APORTE PATRONAL.	6,761.01
6.1.10	FONDO DE RESERVA.	3,548.35
6.1.11	D. TERCER SUELDO.	4,637.16
6.1.12	D. CUARTO SUELDO	2,859.35
6.1.13	UNIFORMES.	716.98
6.1.14	AGASAJOS.	6,028.94
6.1.15	TRANSPORTACION.	163.50
6.1.16	CAPACITACION.	100.00
6.1.17	HONORARIOS	12,883.21
6.1.19	LUZ	17,923.05
6.1.20	AGUA.	1,188.42
6.1.21	COMUNICACIONES.	4,698.62
6.1.22	SUMINISTROS Y MATERIALES.	16,931.95
6.1.23	JARDINERIA	2,050.00
6.1.24	GUARDIANIA PRIVADA.	25,475.00
6.1.25	ADECUACIONES.	21,421.69
6.1.26	MANTENIMIENTO VEHICULOS DE ADM.	6,781.03
6.1.27	DONACIONES.	100.00
6.1.28	SEGURIDADES ADMINISTRATIVAS	373.00
6.1.29	Gasto Inventario VNR	275.69
6.1.33	SUELDOS POR PAGAR.	
6.1.34	JUBILACION PATRONAL.	5,577.44
6.1.36	BAJAS.	1,256.54
6.1.37	ORGANIZACION - MODERNIZACION.	1,841.66
6.1.39	ARTICULOS DE LIMPIEZA.	1,452.21
6.1.41	REPRESENTACIONES.	5,027.13
6.1.42	MOVILIZACION Y RESIDENCIA.	1,428.18
6.1.44	LIQUIDACIONES.	16,302.55
6.1.48	AUDITORIA EXTERNA	5,180.00
6.1.50	SUSCRIPCIONES	175.57
6.1.51	PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	353.65
6.1.52	MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	1,064.00
6.1.53	ALOJAMIENTOS Y HOSPEDAJE	406.65
6.1.56	15% PARTICIPACION TRABAJADORES	22,075.69
6.1.57	IMPUESTO A LA RENTA 25%	35,829.20
6.1.60	AUTOCONSUMOS	
6.1.61	COMBUSTIBLE	2,005.46
6.1.62	GASTO IMPUETO RENTA	504.84
6.1.65	BONIFICACION POR DESAHUCIO	889.02
	Subtotal Gastos Administrativos	309,652.64
	Gastos Generales	
6.2.01	IMPUESTOS MUNICIPALES	3,458.88
6.2.02	SUPERINTENDENCIA DE CIAS.	2,132.36
6.2.03	SEGUROS.	1,887.02
6.2.06	CAMARA DE INDUSTRIAS.	930.00
6.2.07	CAMARA ECUATORIANO - AMERICANO.	225.00

Impreso: 30/07/2014

Título: ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Pág 3 de 3

Información de las cuentas		Saldo Actual
Cuenta	Título Cuenta	Saldos Netos
6.2.08	GASTOS LEGALES	6,011.00
6.2.12	ATENCIONES MEDICAS.	7,609.32
6.2.13	MEDICINAS.	380.36
6.2.15	DEPRECIACIONES.	33,583.46
6.2.21	CEPIA	6,859.96
6.2.22	MATRICULAS	8,128.55
	Subtotal Gastos Generales	71,205.91
	Gastos Ventas	
6.3.02	REPRESENTACIONES.	22.24
6.3.03	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA.	175.00
6.3.05	FLETES Y ACARREOS.	3,285.95
6.3.06	VIAJES AL EXTERIOR.	2,120.97
6.3.07	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS DE VENTAS.	1,622.25
6.3.11	CUENTAS INCOBRABLES.	77,238.55
	Subtotal Gastos Ventas	84,464.96
	Gastos Financieros	
6.4.01	INTERESES PAGADOS CTA/CTES	237.50
6.4.03	INTERES PAGADOS OBLIGACIONES	56,912.96
6.4.04	MULTAS PAGADAS.	739.72
6.4.05	GASTOS BANCARIOS	3,572.44
	Subtotal Gastos Financieros	61,462.62
	Gastos Logísticos	
	Subtotal Gastos Logísticos	
	Gastos No Deducibles	
6.6.01	GASTOS NO DEDUCIBLES	34,359.75
	Subtotal Gastos No Deducibles	34,359.75
	Otros Gastos	
	Subtotal Otros Gastos	
	Gastos Administ-Tercerizacion	
	Subtotal Gastos Admin-Terceriz.	
	TOTAL GASTOS	561,145.88
	RESULTADO DEL EJERCICIO	(89,266.40)


CONTADOR

GERENTE



## Anexo No.6

### Clientes

		TECNORIZO S. A.				
		SALDOS POR CLIENTES - ZONA				
		Fecha Inicial: 01/12/2013		Fecha Final: 31/12/2013		
Generado: 22/01/2014		Pág: 1 de 3				
Codigo	Cliente	Saldo Inicial	Cargos	Pagos	Anticipos	Saldo Final
<b>CENTRO</b>						
01803	ABEDRABBO ZAMBRANO FELIPE	(64.12)	16.68	16.68	64.12	(64.12)
0117	AGUAYZA ORNA ANA FABIOLA	(1,307.77)	1,309.89	4,339.04	1,335.08	(4,336.92)
01739	AGUILAR GARCIA GALO MILTON	67.39	0.00	0.00	0.00	67.39
01229	ALBUJA MARIA ELENA	(24.73)	892.25	7.97	24.73	869.55
01341	ALMACEN EL ARTESANO	743.05	613.42	748.55	.02	607.92
01110	ALVAREZ VIERA CARMEN ERLINDA	0.00	7,258.35	5,724.84	.00	1,533.51
01461	AMALUISA ACOSTA JANETH	(29.18)	0.00	0.00	29.18	(29.18)
0119	ANDELAS CIA. LTDA.	7,977.80	3,219.52	0.00	.01	11,197.32
01317	APOLO JUMBO ALCIRA TEODOLINDA	20,818.58	43,955.05	38,629.24	92.50	26,144.39
01124	ARCOS MIRANDA LIDIA MARLENE	3,791.82	20.16	0.00	.00	3,811.98
01712	BETANCOURT NANCY	(0.10)	0.00	0.00	.10	(0.10)
01773	BRITO ORTIZ MAURO FABRICIO	4,733.06	2,432.75	1,158.17	5.88	6,007.64
0124	BUENAÑO LLERENA MARCO HERIBERTO	48.19	0.00	0.00	.00	48.19
01933	CAICEDO BARRENO DIEGO ISAAC	0.00	330.32	0.00	.00	330.32
01549	CALI MACAS MARIA CARMEN	(1,921.20)	0.00	0.00	1,921.20	(1,921.20)
01343	CALLEJAS BARONA MAURICIO FRANCISC	220.02	0.00	0.00	.02	220.02
01745	CAMACHO FRANKLIN	632.32	0.00	0.00	.00	632.32
013	CARRASCO JOSE ABELARDO	(62.34)	0.00	0.00	62.34	(62.34)
0187	CARRILLO CARRILLO DIANA CATHERINE	2.32	0.00	0.00	.00	2.32
01949	CARRION CARRION DARWIN JAK	3,259.92	3,399.03	3,696.95	.40	2,962.00
01895	CASTRO LOPEZ GLENDA	(1.20)	0.00	0.00	1.20	(1.20)
01774	CASTRO VILLACRES IVAN	639.88	0.00	0.00	.00	639.88
01772	CERON MUTIS JHON JORGE	(0.11)	0.00	0.00	.11	(0.11)
01814	CEVALLOS CEDEÑO CLEMENCIA ISABEL	(0.40)	0.00	0.00	.40	(0.40)
01690	CHAMBA FERNANDEZ JOSE GILBERTO	11,010.25	0.00	0.00	.00	11,010.25
01894	CHARLES HENRI MICHEL	(1.44)	0.00	0.00	1.44	(1.44)
01666	DISTRIBUIDORA DE HIDROCARBUROS CX	(4.00)	0.00	0.00	4.00	(4.00)
01897	ETEX AMERICA	(0.99)	0.00	0.00	.99	(0.99)
011008	GALLARDO ASTUDILLO GEOVANNA	0.00	645.12	645.00	.00	0.12
01103	GUALPA GARCIA GONZALO	27.27	0.00	0.00	.00	27.27
01911	GUALPA MALDONADO MARCO ENRIQUE	583.21	0.00	593.51	10.30	(10.30)
01842	GUAMANQUISPE ARCOS MARIA REBECA	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
01988	GUEVARA CORDOVA PATRICIO	8,175.51	446.12	1,615.41	.00	7,006.22
01633	HEREDIA PARRA ANGEL HOMERO	831.32	108.43	542.79	87.93	196.96
01855	HERRERA CORDOVA JHAJAYRA YAMILEX	8,651.21	0.00	4,103.57	1.77	4,547.64
01564	IMPORCOM	321.94	0.00	0.00	.00	321.94
01978	IPC DUBLAUTO ECUADOR	0.00	363.50	6.50	.00	367.00
01403	LIMA ALATA AGUSTIN	0.01	0.00	0.00	.00	0.01
01545	LOPEZ LLERENA ROSA OFELIA	(23.14)	6,727.12	6,727.12	23.15	(23.14)
01742	MARTINEZ JORGE	(0.62)	0.00	0.00	.62	(0.62)
012	MATA BAEZ HORTENCIA ANGELICA	0.09	1,212.83	0.00	.00	1,212.92
0198	MAZON MORALES DELIA MERCEDES	(0.40)	0.00	0.00	.40	(0.40)
0183	MEDINA JINEZ XAVIER OSWALDO	(0.30)	0.00	0.00	.30	(0.30)
01663	MENDEZ VELASTEGUI LUIS ERNESTO	(0.04)	0.00	0.00	.04	(0.04)
011001	MENDOZA ALAVA MARLON EUGENIO	15.36	0.00	0.00	.00	15.36
01977	MIÑO BRICHETTO ERICH ALONFONSO RE	(0.04)	0.00	0.00	.04	(0.04)
01794	MOLINA ATIENCIA LUIS MIGUEL	5,239.58	8,818.93	11,054.00	.00	3,004.51
01955	MORENO FLORESMILA	(9.09)	0.00	0.00	9.09	(9.09)
01817	NARANJO LOPEZ ROSA ISABEL	(0.11)	0.00	0.00	.11	(0.11)
01376	NARANJO PAREDES FREDI BOANERGES	(0.07)	0.00	0.00	.07	(0.07)
01538	ORTIZ MARIA FIDELIA	(1.12)	0.00	0.00	1.12	(1.12)
01930	PACHECO LUDEÑA HUMBERTO ARTURO	(216.72)	0.00	0.00	216.72	(216.72)
01337	PANATA CASTILLO LUIS PATRICIO	251.50	0.00	0.00	.00	251.50
01527	PAZMIÑO PEREZ HERNAN GEOVANI	(0.02)	0.00	0.00	.02	(0.02)
01138	PEREZ DELIA	(61.06)	0.00	0.00	61.06	(61.06)
01941	QUINTEROS VERA TULIO TAIRON	(0.56)	0.00	0.00	.56	(0.56)
01923	RIECS.A	(56.65)	0.00	0.00	56.65	(56.65)
01289	RODRIGUEZ CHANGOLUISA JORGE WASI	7,779.26	10,137.06	2,426.21	35.47	15,490.11
011004	SALAZAR CISNEROS ANA MERCEDES	0.00	782.54	782.58	.04	(0.04)
01270	SALAZAR ESCOBAR GERARDO HERIBER	1,203.83	455.83	1,501.90	.00	157.76
01812	SANCHEZ SORIANO ESTEBAN FELIPE	22.31	0.00	0.00	.00	22.31
01824	SARANGO SARANGO ROSA IRENE	102.79	0.00	0.00	.00	102.79
01420	SIGUENZA ROJAS SILVIA DE LOS DOLOR	551.07	0.00	0.00	.00	551.07
01761	SILVA FLORES ANGEL ARMANDO	52.12	6,112.85	4,855.07	.00	1,309.90
0144	TEIMSA	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
01760	TENERIA DIAZ CIA LTDA	(1.10)	0.00	0.00	1.10	(1.10)
0145	TEXLINE CIA. LTDA.	42.10	0.00	0.00	.00	42.10
0146	TIERRA CARRASCO MILTON RODRIGO	(0.67)	16,058.79	3,509.51	.68	12,548.61
01150	TIERRA MACAS FAUSTO	831.84	873.26	831.88	.04	873.22
01125	VASCONEZ LASCANO DIEGO RAUL	16,155.48	2,485.36	4,006.96	.01	14,613.88

Fecha Inicial: 01/12/2013

Fecha Final: 31/12/2013

Generado: 22/01/2014

Pág: 2 de 3

Codigo	Cliente	Saldo Inicial	Cargos	Pagos	Anticipos	Saldo Final
<b>CENTRO</b>						
01502	VILLACRES Z. MIGUEL	(292.44)	2,309.13	20.62	.00	1,996.07
01964	VILLAFUERTE CARLOS	154.56	189.84	0.00	.00	344.40
0147	VILLAGRAN AVEDAÑO LUIS ANTONIO	416.94	3,209.61	57.37	2.25	3,569.18
		<b>101,072.12</b>	<b>124,363.74</b>	<b>97,601.44</b>	<b>4,053.28</b>	<b>127,834.42</b>
<b>NORTE</b>						
02910	ABEDRABBO ZAMBRANO SOFIA	204.85	0.00	0.00	.00	204.85
02992	AGUAGUIÑA MORALES MARIO RAMIRO	(1,868.90)	2,650.15	870.00	2,511.56	(88.75)
02620	ALBUJA LOPEZ SANDRO MAURICIO	(154.51)	0.00	0.00	154.51	(154.51)
02427	ALTAMIRANO LAURA INES	(2,543.19)	2,786.34	230.91	.00	12.24
02737	ALVAREZ SARZOSA LUIS OSWALDO	2,089.07	0.00	0.00	.00	2,089.07
02869	ARGOTY MONTENEGRO MIGUEL	(1.51)	0.00	0.00	1.51	(1.51)
02927	AYO PILA KARINA ADRIANA	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
02932	BOLAÑOS REYES PATRICIA JACKELINE	(29.00)	0.00	0.00	29.00	(29.00)
02762	CARRILLO CIFUENTES ADAN ABRAHAN	145.99	0.00	0.00	.00	145.99
02591	CASALLIGLLA TITUANA MARIANA DEL CA	0.00	6,108.22	4,798.32	.00	1,309.90
02355	CERON MUTIS LUZ IRMA	36,047.17	0.00	0.00	.00	36,047.17
02777	CERON PAZMIÑO HECTOR FERNANDO	(0.03)	0.00	0.00	.03	(0.03)
02777	CHANCHICOCHA OLGER	0.00	0.00	550.54	.00	(550.54)
02744	CHANGO DIAZ ILDA	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
02849	CHICAIZA PEÑAFIEL VIVIANA DEL CARM	(14.68)	873.26	877.16	26.38	(18.58)
02960	CHILQUINGA CHANALATA SAYRA	23.39	0.00	0.00	.00	23.39
02574	CHONTASI SIMBANA JOSE FROILAN	2,183.03	0.00	2,183.16	.13	(0.13)
02718	COBOS COBOS PEDRO EDMUNDO	(0.02)	0.00	0.00	.02	(0.02)
021000	COEXPOSUR S.A.S.	72.00	0.00	19,026.50	.00	(18,954.50)
02670	CORPORACION ADVENTISTA	36.51	0.00	0.00	.00	36.51
02756	CRUZ QUILACHAMIN BLANCA CECILIA	(0.87)	0.00	0.00	.87	(0.87)
02848	ESPINOZA ESPINOZA ROSA CARMELA	(1,749.66)	2,183.16	0.00	3.13	433.50
02729	FIGUEROA RIVERA RODRIGO FABIAN	(34.56)	0.00	0.00	34.56	(34.56)
02440	FRANCELANA S.A.	(32.79)	0.00	0.00	32.79	(32.79)
02693	GARCES LLERENA ORLANDO PATRICIO	11,682.87	1,746.53	11,703.27	4.81	1,726.13
02981	GRUPO INTERNACIONAL L&L S.A.S	(38,049.00)	38,125.00	0.00	.00	76.00
02961	GUANCHA BOLIVAR	31.19	0.00	0.00	.00	31.19
02617	GUARANGA MAZALENA JUANA	(7.35)	4,366.33	1,747.00	7.82	2,611.98
02645	GUERRERO FLOREZ ANDRES	(400.00)	0.00	0.00	400.00	(400.00)
02734	HEREDIA SALGUERO JOHNNY ALEJANDF	(7.84)	0.00	0.00	7.84	(7.84)
02676	IDIMERCO S.A.S.	(10,964.00)	22,875.00	21,875.00	22,875.00	(9,964.00)
02990	IMTEXCODE CIA. LTDA	251.40	0.00	0.00	.00	251.40
02584	LEMA JOSE RICARDO	(2,066.66)	2,183.16	19.49	2.03	97.01
02799	LOZA RECALDE CELINA ALEXANDRA	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
02121	MALDONADO CHAVEZ MERCEDES DEL C.	0.01	0.00	0.00	.00	0.01
02584	MEDINA PARRAGA LUIS ALBERTO	(27.01)	0.00	0.00	27.01	(27.01)
02998	MERA QUINTANILLA FRANCISCO ENRIQU	(90.00)	63.00	0.00	27.00	(27.00)
02692	MORALES SANDOVALIN LUIS GONZALO	4,045.49	2,230.20	2,031.20	.00	4,244.49
02227	MORILLO MONTENEGRO CARLOS BERTU	37,412.61	64,928.21	94,178.43	112.03	8,162.39
02907	MULLER AUGUSTO	0.00	91.12	0.00	.00	91.12
02673	NARVAEZ RUANO FLAVIO LIVARDO	(166.20)	25,761.29	19,270.34	163.46	6,324.75
02937	OLMEDO MONCADA LUIS	(16.00)	0.00	0.00	16.00	(16.00)
02856	ORELLANA ORELLANA LORGIO KLEVER	(18.00)	0.00	0.00	18.00	(18.00)
02902	PALMA BLANCA	(3.82)	0.00	0.00	3.82	(3.82)
02826	PALMA TEJENA BLANCA ASUNCION	(1.10)	0.00	0.00	1.10	(1.10)
02507	PAREDES ENRIQUEZ GENNY DE SOCORR	(86.26)	0.00	0.00	86.26	(86.26)
02883	PATIÑO LOPEZ PEDRO ADRIANO	(5.00)	0.00	0.00	5.00	(5.00)
021002	PEREZ VELASTEGUI FRANCISCO ENRIQL	0.00	376.49	376.50	.01	(0.01)
02935	PINELA CARDENAS LUCIA IGNACIA	(2.00)	0.00	0.00	2.00	(2.00)
02804	PRODUEXPO S.A.S	82.00	0.00	29,959.00	29,959.00	(29,877.00)
02746	RIOFRIO GONZALEZ JOSE ABRAHAN	(2,108.77)	0.00	0.00	.00	(2,108.77)
02675	RODRIGUEZ HERRERA JULIO ALFONSO	(0.83)	0.00	0.00	.83	(0.83)
02973	RODRIGUEZ NARVAEZ MARIA TRANCITO	(180.21)	1,822.46	4,591.94	.00	(2,949.69)
02665	ROMERO JIMENEZ ELMO PACO	97.46	0.00	0.00	.00	97.46
02698	ROSETO BURBANO NELSON	(0.40)	0.00	0.00	.40	(0.40)
02442	SALAZAR VILLACIS GERARDO ELIECER	0.00	125.12	105.00	.00	20.12
02521	SANCHEZ ROMERO ANA ROSA	(0.04)	0.00	0.00	.04	(0.04)
02662	SANTILLAN MALES ELENA	(2,293.15)	3,493.06	4,200.00	.39	(3,000.09)
02640	SANTILLAN MALES GERMAN OSWALDO	26.17	7,859.38	21,726.67	4,329.05	(13,841.12)
02561	SANTILLAN MALES JULIO	359.39	0.00	0.00	.00	359.39
02822	SANTILLAN SANTILLAN MIRYAN SORAYA	(0.42)	0.00	0.00	.42	(0.42)
02786	SUNTA AREQUIPA JAIME HERNAN	0.01	1,746.53	3,056.42	.00	(1,309.88)
02692	TAMBA TORRES FANNY GUADALUPE	134.16	0.00	0.00	.00	134.16
02782	TEXPUNTO	(1.00)	0.00	0.00	1.00	(1.00)

Fecha Inicial : 01/12/2013

Fecha Final : 31/12/2013

Generado : 22/01/2014

Pág: 3 de 3

Codigo	Cliente	Saldo inicial	Cargos	Pagos	Anticipos	Saldo Final
<b>NORTE</b>						
02775	TIERRA QUISNIA LUIS ALFREDO	(4.00)	0.00	0.00	4.00	(4.00)
0213	TITUANA MARIA CRISTINA	12,863.83	2,324.82	2,527.84	.61	12,660.81
02192	TOAPANTA ALMACHI EDGAR MECIAS	(97.07)	873.26	16.28	105.55	759.91
02861	TORRES VILLAROEI LUIS ROLAN	(10.56)	0.00	0.00	10.56	(10.56)
0211	TOSCANO ORTIZ JIMENA LETICIA	(58.00)	0.00	0.00	58.00	(58.00)
02943	TUMPAMBA TOAQUIZA WILLIAM	1,290.24	0.00	0.00	.00	1,290.24
02304	VALDEZ MARIA TERESA -TEXTIL LORENA	923.06	3,219.84	1,174.90	12.25	2,968.00
02602	VILLAREAL ENRIQUEZ ROSA ELENA	(27.29)	0.00	0.00	3,197.36	(27.29)
02316	VITERI MONTESEL MARTHA JANETH	21,659.29	0.00	0.00	.00	21,659.29
02612	ZUMBA FLORES JORGE GIOVANNY	(2.40)	0.00	0.00	2.40	(2.40)
		<b>68,557.06</b>	<b>198,811.93</b>	<b>247,095.87</b>	<b>64,235.57</b>	<b>20,273.12</b>
<b>SUR</b>						
0350	ALCIVAR ALCIVAR JOSE	(100.94)	0.00	0.00	100.94	(100.94)
03793	ANDRADE YAMBAY NANCY FABIOLA	1,441.55	4,802.95	4,760.06	66.28	1,484.44
03258	BARREZUETA MENDOZA GONZALO FEDE	0.00	1,268.57	1,268.58	.01	(0.01)
03552	BONILLA PARRA SERGIO GONZALO	(2.56)	0.00	0.00	2.56	(2.56)
03729	CALI VILEMA MARIA DE LOURDES	(0.67)	0.00	0.00	.67	(0.67)
03	CANALES VINTIMILLA CHRISTIAN DANIEL	(34.16)	0.00	0.00	34.16	(34.16)
03887	CARDENAS BAQUE SUGEY KATHERINE	(16.48)	0.00	0.00	16.48	(16.48)
03640	CASA BRITO	1,169.84	0.00	0.00	15.27	1,169.84
03443	CHACON ROSAS DIEGO	(0.04)	0.00	0.00	.04	(0.04)
03646	COLCHA GUARACA MARIA DEL ROCIO	1,616.26	1,154.58	1,616.26	.00	1,154.56
031001	CUENCA CORDOVA LUIS ANTONIO	(579.82)	575.13	0.00	4.69	(4.69)
03757	DISEÑOS Y MAS S.A DISEMAS	(12.00)	0.00	0.00	12.00	(12.00)
03691	ECORPMAX S.A.	(0.10)	0.00	0.00	.10	(0.10)
03735	ERAS GUAMAN JOSE GABRIEL	(3,853.39)	1,549.72	8.54	1,261.53	(2,312.21)
03414	ESPINOSA MEDINA MANUEL EUGENIO	2,092.36	0.00	0.00	.00	2,092.36
03781	FIALLOS VILEMA ESTELA ROCIO	(5.00)	0.00	0.00	5.00	(5.00)
03379	GALLEGOS GUAMAN GINA GORETTY	(10.00)	0.00	0.00	10.00	(10.00)
03859	GUAMAN SEGUNDO ALFREDO	2,285.29	478.11	3,600.00	298.24	(836.60)
0357	GUSQUI CORO KLEVER ALFREDO	(580.60)	0.00	0.00	618.25	(580.60)
03390	LAMKRUSM CIA. LTDA.	(285.82)	0.00	0.00	285.82	(285.82)
0359	MACAS AMAGUAYA SEGUNDO RAFAEL	(2,559.58)	24,969.16	22,645.43	235.85	(235.55)
03622	MAYALEX S.A.	51.91	8,732.64	8,732.83	2,021.66	51.92
03406	MOLINA QUIZHPI ROMAN VINICIO	113.92	0.00	0.00	.00	113.92
03446	MORA GARCIA EUFRACIO HAMILTON	3,943.96	0.00	0.00	.00	3,943.96
03771	MORALES TOMALO MARIA CLEMENCIA	280.77	0.00	0.00	.00	280.77
03725	MOROCHO VACACELA JUAN EMILIO	(50.00)	0.00	0.00	50.00	(50.00)
03865	NARANJO AYALA LUIS VINICIO	(12.71)	0.00	0.00	12.71	(12.71)
03	NICOLTEX S.A.	(5.93)	0.00	0.00	5.93	(5.93)
03	PASAMANERIA S.A.	97.81	0.00	102.38	4.57	(4.57)
03702	PUBLICIPROM S.A.	369.16	0.00	0.00	.00	369.16
03986	RODRIGUEZ LUA ARACELY	(0.40)	0.00	0.00	.40	(0.40)
03352	ROJAS ERAS CARLOS HUMBERTO	(59.36)	0.00	0.00	59.36	(59.36)
0361	SAMAN BEHR RAUL ANTONIO	3,489.21	3,368.60	3,519.29	11.03	3,338.62
0362	SANCHO SECHIQUE ARMANDO PATRICIO	(0.04)	0.00	0.00	.04	(0.04)
03965	SARMIENTO ZOILA	(1.60)	0.00	0.00	1.60	(1.60)
03697	SG&MAJA	(0.13)	0.00	0.00	.13	(0.13)
03658	TACURI TAPIA PABLO VECENTE	(0.03)	0.00	0.00	.03	(0.03)
03220	TAMBO PAUCAR MARIA DELFINA	(0.59)	0.00	5,882.11	588.80	(5,882.70)
03598	TAPIA CORAISACA JOSE FIDEL	1.23	0.00	10,000.00	10,000.00	(9,998.77)
03401	TIERRA VILEMA NORMA PATRICIA	138.15	4,748.08	6,074.49	2,511.83	(1,188.26)
03624	TORRES VILLAMAR CECIL TELISA	(200.37)	0.00	0.00	200.37	(200.37)
03707	VEGA JOSE MIGUEL	(0.01)	0.00	0.00	.01	(0.01)
03732	VELIZ CADENA CESAR	(28.00)	0.00	0.00	28.00	(28.00)
0366	VILEMA GUSQUI SEGUNDO RICARDO	(9.35)	1,954.00	17.45	15.95	1,927.20
		<b>8,881.74</b>	<b>53,601.52</b>	<b>68,227.22</b>	<b>18,480.31</b>	<b>(5,943.96)</b>
		<b>178,310.92</b>	<b>376,777.19</b>	<b>412,924.53</b>	<b>86,769.16</b>	<b>142,163.56</b>



**Anexo No. 7**  
**Acta de finiquito (modelo)**

Acta de finiquito		Ministerio de Relaciones Laborales	0001166330AF
<b>ACTA DE FINIQUITO</b>			
En AMBATO, Miércoles 20 de Junio de 2012, ante el suscrito Inspector del Trabajo, comparecen la compañía o empleador F _____ por medio de su representante legal el (la) sr _____ FE _____ or una parte y, por otra parte el (la) señor(a) SA _____ en su calidad de trabajador(a), a fin de suscribir la presente Acta de Finiquito, contenida dentro de los siguientes términos:			
PRIMERO.- Con fecha Lunes 19 de Diciembre de 2011, la compañía o empleador y el (la) señor(a) SAMUEL YAUCAN PATAJALO, celebraron un contrato de trabajo medi comprometer a prestar sus servicios en calidad de DESPACHADOR en las instalaciones de esta empresa o empleador. Dichos servicios los prestó hasta el Miércoles 20 de Junio de 2012, fecha en que concluyen la relación por acuerdo de las partes.			
SEGUNDO.- Con estos antecedentes, el(a) empleador(a), procede a liquidar en forma pormenorizada todos y cada uno de los haberes a que tiene derecho el (la) Trabajador (a), de la siguiente manera:			
<b>LIQUIDACIÓN DE HABERES</b>			
<b>INGRESOS</b>			
Sueldo Junio 2012	\$ 198,61		
Horas suplementarias Junio 2012	\$ 0,00		
Horas extraordinarias Junio 2012	\$ 0,00		
Décima tercera remuneración:	\$ 149,40		
Décima cuarta remuneración:	\$ 147,62		
Vacaciones no gozadas del último periodo:	\$ 86,48		
<b>Total Ingresos:</b>	<b>\$ 582,11</b>		
<b>DESCUENTOS</b>			
Valor calculado que debe aportar al IESS (9.35%):	\$ 18,38		
<b>ANTICIPO</b>	<b>\$ 200,00</b>		
<b>Total Descuentos:</b>	<b>\$ 218,38</b>		
<b>TOTAL A RECIBIR:</b>	<b>\$341,73</b>		
_____ EX - EMPLEADOR	_____ INSPECTOR PROVINCIAL DEL TRABAJO	 _____ EX - TRABAJADOR SAMUEL YAUCAN PATAJALO 0604659342	
PAGINA: 1			

## Anexo No. 8

### Encuesta interna

#### INDUSTRIAL Y COMERCIAL TECNORIZO S.A.

##### Responsable:

Talento humano

##### Objetivo:

Recopilar información del personal para

##### Instrucciones:

Lea detenidamente y conteste con la mayor sinceridad, en el caso de no tener muy claro la pregunta, preguntar al encuestador, para que aclare sus dudas.

##### Preguntas:

¿Conoce usted la misión, visión y objetivos de la industria?

- Si
- No

¿Cuál es nivel académico actual?

- Superior
- Secundaria
- Primeria
- Ninguna

¿Le gustan las actividades deportivas que realiza la industria?

- Si
- No

¿Cuántas cargas familiares mantiene usted?

.....

.

¿Qué le gustaría que se implemente en la industria?

.....

.....

.....

.....