



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**COMERCIALES**  
**DISEÑO DE PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**  
**INGENIERÍA COMERCIAL**

**TEMA**

**“ESTUDIO DE LA INCIDENCIA DEL DESCRIPTIVO DEL CARGO EN EL  
DESEMPEÑO OPERATIVO DE LA EMPRESA ECOBANEC, DEL  
CANTÓN MILAGRO, DURANTE EL PERIODO 2011 - 2012”**

**AUTORAS:**

**MIRANDA OCHOA GRECIA MARÍA**  
**VENEGAS SALDAÑA JULISSA MARÍA**

**MILAGRO, AGOSTO DE 2012**  
**ECUADOR**

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de TUTOR de proyecto de investigación, nombrado por el consejo Directivo de la Unidad de Ciencias de la Ingeniería de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que procedí al análisis del proyecto con el título “**ESTUDIO DE LA INCIDENCIA DEL DESCRIPTIVO DEL CARGO EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO DE LA EMPRESA ECOBANEC, DEL CANTÓN MILAGRO, DURANTE EL PERIODO 2011-2012**”, presentado como requerimiento previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: **INGENIERO COMERCIAL**

El mismo que considero debe aceptarse por cumplir con los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, 1 de agosto de 2012

Econ. Yadira Arteaga

**TUTORA**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Por medio de la presente declaro ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Milagro, 1 de agosto de 2012

Grecia Miranda Ochoa  
C.I 092640427-8

Julissa Venegas Saldaña  
CI: 092661058-5

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTIFICA.....	[ ]
DEFENSA ORAL.....	[ ]
TOTAL.....	[ ]
EQUIVALENTE.....	[ ]

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico especialmente este proyecto y todas mis etapas estudiantiles a Dios quien me ha dado siempre las fuerzas de voluntad y me ha impulsado a seguir adelante.

A mis padres ya que ellos me dieron la educación principal para desarrollarme con muchos valores, fueron los que me dieron mis estudios, alimentación, consejos, alegrías, entre otros, de las cuales se que me han brindado todo eso y mucho mas con amor.

A mis amigos ya que ellos me han apoyado compartiendo sus pocos conocimientos en nuestra carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es uno de los sentimientos que el ser humano debe cultivar por ello dejo constancia mis agradecimientos a las siguientes personas que me apoyaron y me brindaron parte de sus conocimientos para la culminación de esta investigación:

A Dios por haberme dado fuerzas de voluntad e inteligencia y permitirme culminar con éxito mis estudios.

A los propietarios, directivos y empleados de ECOBANEC Cía. Ltda., por facilitarnos el acceso a la información y poder desarrollar nuestro proyecto.

A nuestra tutora la Econ. Yadira Arteaga por su paciencia y guía en el desarrollo de este proyecto.

A la UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO por brindarme sus conocimientos primordiales que me servirán de mucho en toda mi vida futura.

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Máster.

Jaime Orozco

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue Estudio de la incidencia del descriptivo del cargo en el desempeño operativo de los trabajadores de la Empresa ECOBANEC del cantón Milagro, durante el período 2011 – 2012 que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 1 de agosto de 2012

Grecia Miranda Ochoa

C.I 092640427-8

Julissa Venegas Saldaña

CI: 092661058-5

## INDICE

CAPITULO I .....	2
EL PROBLEMA .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema.....	4
1.1.4 Sistematización del Problema.....	4
1.1.5 Determinación del Tema .....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo general .....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPITULO II .....	6
MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	7
2.1.3 Fundamentación .....	11
2.2 MARCO LEGAL.....	27
2.2.1 Ley de Compañías 2012 .....	31
H. CONGRESO NACIONAL.....	31
LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION.....	31
SECCION I.....	31
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	37
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	41
2.4.1 Hipótesis General .....	41
2.4.2 Hipótesis Particulares .....	41
2.4.3 Declaración de Variables.....	41
2.4.4 Operacionalización de las Variables.....	42



CAPÍTULO III .....	43
MARCO METODOLÓGICO .....	43
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	43
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	44
3.2.1 Características de la población.....	44
3.2.2 Delimitación de la población .....	45
3.2.3 Tipo de muestra.....	45
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	45
<b>3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....</b>	<b>45</b>
3.3.1 Métodos teóricos.....	45
3.3.2 Métodos empíricos .....	46
3.3.3 Técnicas e instrumentos .....	46
3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN...47	
CAPÍTULO IV .....	48
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	48
CAPÍTULO V .....	76
PROPUESTA .....	76
5.1 TEMA.....	76
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	76
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	85
5.4 OBJETIVOS.....	86
5.4.1 Objetivo General de la propuesta.....	86
5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta .....	86
5.5 UBICACIÓN .....	86
5.6 FACTIBILIDAD .....	87
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	87
5.7.1 Actividades.....	88
ANEXO D: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO II ..120	
ANEXO E: HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	127
5.7.2 Recursos, Análisis Financiero .....	128

Talento Humano:.....	128
Presupuesto .....	128
Equipos y Muebles de enseres: .....	129
5.7.3 Impacto .....	130
5.7.4 Cronograma.....	131
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	132
ANEXO A: INSTRUMENTOS.....	141
ANEXO B: GUÍA DE OBSERVACIÓN .....	143
ANEXO C: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO I ...	144
ANEXO D: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO II ..	147
ANEXO E: HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	154
ANEXO F: ORGANIGRAMA ACTUAL DE ECOBANEC.....	155
ANEXO G: PERSONAL ACTUAL DE ECOBANEC.....	156
ANEXO H: FORMATO ACTUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTO .....	158
ANEXO I: AUTORIZACIÓN DE ECOBANEC PARA REALIZAR PROYECTO .....	159
ANEXO J: FOTOGRAFÍAS PROCESO DE APLICACIÓN INSTRUMENTOS.....	160
.....	160
ANEXO J: MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN:.....	163

## **INDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Superficie cosechada de banano en Provincia del Guayas.....	25
Cuadro 2. Datos de producción en referencia a la Porvincia del Guayas .....	25
Cuadro 3. Organizaciones Bananeras registradas en Milagro .....	26
Cuadro 4. Desempeño operativo.....	49
Cuadro 5. Tiempo de entrega de tareas.....	50
Cuadro 6. Descripción de cargos .....	51
Cuadro 7. Asignación por perfil profesional.....	52
Cuadro 8. Línea de mando de empresa .....	53
Cuadro 9. Estructura organizacional empresa .....	54
Cuadro 10. Funciones de los empleados .....	55

Cuadro 11. Actividades de los empleados .....	56
Cuadro 12. Comunicación con los empleados .....	57
Cuadro 13. Empleados conocen sus funciones .....	58
Cuadro 14. Opinión desempeño operativo .....	59
Cuadro 15. Tiempo de tareas asignadas .....	60
Cuadro 16. Descripción de cargos de empresa .....	61
Cuadro 17. Cargo según perfil profesional .....	62
Cuadro 18. Mandos de la empresa .....	63
Cuadro 19. Estructura de empresa .....	64
Cuadro 20. Documento con funciones a realizar.....	65
Cuadro 21. Distribución de actividades .....	66
Cuadro 22. Comunicación con los superiores .....	67
Cuadro 23. Conocimiento de actividades según sus funciones .....	68
Cuadro 24. Cronograma de actividades .....	131

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desempeño operativo .....	49
Figura 2. Tiempo de entrega de tareas .....	50
Figura 3. Descripción de cargos.....	51
Figura 4. Asignación por perfil profesional .....	52
Figura 5. Línea de mando de empresa .....	53
Figura 6. Estructura organizacional empresa .....	54
Figura 7. Funciones de los empleados.....	55
Figura 8. Actividades de los empleados.....	56
Figura 9. Comunicación con los empleados.....	57
Figura 10. Empleados conocen sus funciones .....	58
Figura 11. Opinión desempeño operativo .....	59
Figura 12. Tiempo de tareas asignadas .....	60
Figura 13. Descripción de cargos de empresa .....	61
Figura 14. Cargo según perfil profesional .....	62

Figura 15. Mandos de la empresa.....	63
Figura 16. Estructura de empresa .....	64
Figura 17. Documento con funciones a realizar .....	65
Figura 18. Distribución de actividades.....	66
Figura 19. Comunicación con los superiores .....	67
Figura 20. Conocimiento de actividades según sus funciones .....	68
Figura 21. Organigrama propuesto para ECOBANEC .....	115
Figura 22. Departamento Administrativo Financiero propuesto.....	116
Figura 23. Oficinas ECOBANEC Cía. Ltda.....	160
Figura 24. Directiva de ECOBANEC Cía. Ltda.....	160
Figura 25. Aplicando instrumento de evaluación.....	161
Figura 26. Empleada realizando encuesta .....	161
Figura 27. Asesorando llenado de descriptivo de cargo.....	162
Figura 28. Empleada llenando formatos de descriptivos .....	162

## RESUMEN

Dentro de la organización los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad. En una compañía pequeña esta necesidad tiene la misma prioridad que en cualquier otra organización.

En el complejo mundo laboral de una empresa moderna, media o de gran tamaño, difícilmente puede concebirse una organización que no tenga en su primera línea una gestión de talento humano que intervenga en la organización y descripción de las tareas que debe realizar cada funcionario para conseguir los objetivos trazados por la institución, ya que, en definitiva así sea un departamento o una sola persona quién controle esto, la denominación puede ser indiferente, siempre que dé respuesta a las necesidades y problemas que día a día se plantean en el marco de las relaciones entre las direcciones de las empresas y los trabajadores

En este contexto el objetivo del presente trabajo va a centrar en los elementos fundamentales que sirven para analizar, describir, clasificar, organizar, diseñar y gestionar el trabajo en la empresa ECOBANEC. Se va a plantear una propuesta para determinar lo que hacen las personas, cómo lo hacen, cuáles son las características de sus actividades, qué procesos tienen lugar y cuáles son las cualificaciones o requisitos que se necesitan para el desarrollo del puesto, para indagar de la incidencia del descriptivo del cargo en su desempeño operativo.

**Palabras clave:** descriptivo del cargo, desempeño operativo

## **ABSTRACT**

Within the organization the jobs are the very essence of productivity. In a small company this need has the same priority as any other organization.

In the complex world of work of a modern, medium or large, can hardly imagine an organization that does not take its first line management of human talent involved in the organization and description of the tasks to be performed by each staff member to get the goals set by the institution, and that ultimately whether it is a department or a single person who controls it, the name may be indifferent, provided that responds to the needs and problems that arise daily .

In the context of relationships between company management and workers In this context the objective of this work will focus on key elements used to analyze, describe, classify, organize, design and manage the work in the company ECOBANEC. It will make a proposal to determine what people do, how they do, what are the characteristics of their activities, which processes occur and what are the qualifications or requirements that are needed for performing the job, to investigate the descriptive incidence of office in its operation

**Keywords:** descriptive of the position, operating performance

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones funcionan basándose en la coordinación del esfuerzo humano; de allí la importancia de contar con personal altamente capacitado y eficiente, para lograr los objetivos establecidos. La descripción de cargos le permite a cualquier institución tener bases sólidas en cuanto a las funciones, deberes y características del ocupante del cargo.

En este contexto la presente investigación tiene el propósito de Diseñar un Manual de Descripción de Cargos para el personal que labora en la empresa ECOBANEC. Ubicada en el cantón Milagro y dedicada a la producción de banano.

El diseño del respectivo manual proporcionará una guía a la institución para garantizar el óptimo desempeño de las funciones que ayuda a alcanzar los objetivos y metas. El desarrollo de la investigación estará estructurado por cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema, acompañado de la justificación, los objetivos tanto general como específicos.

Capítulo II, se reseña el marco teórico, aquí se especifican los antecedentes de estudio, la evolución histórica de la Descripción de Cargo y todo lo relacionado con el tema.

Capítulo III, hace referencia a la metodología de investigación utilizada, aquí se explica el tipo de investigación, el nivel de la misma; el universo o población; las técnicas de investigación; procedimientos y alcances.

Capítulo IV, contiene el análisis de cargos estudiados en la investigación y la propuesta encontrada como solución al problema.

Al final se presentará conclusiones y recomendaciones de la investigación llevada a cabo.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **Problematización**

En la Ciudad de Milagro, en el Km 1 ½ vía a Naranjito, se encuentra ubicada la Empresa ECOBANEC, la cual se dedica a la exportación de banano orgánico, se ha mantenido en el mercado alrededor de cuatro años. Esta empresa surgió por la necesidad de un grupo de pequeños agricultores que se iniciaron a esta modalidad sobre la base de la experimentación dentro de sus plantaciones, manteniendo una alta demanda de clientes nacionales e internacionales.

Es en este contexto que surge nuestro proyecto de investigación ya que debido a la ausencia de descriptivos del cargo para la realización del proceso de selección adecuada del personal y optimización de las áreas departamentales existentes, se genera una baja productividad operativa en sus trabajadores.

En la empresa actualmente labora personal con perfil profesional distinto al requerido en cada uno de los puestos creados en forma empírica, lo que provoca que se dificulte la forma en que realizan sus actividades.

Por ser una empresa joven y por la falta de asesoría administrativa, no posee una estructura organizacional definida lo que provoca que no sepan a quién reportarse como jefe inmediato.



La falta de manuales que especifiquen las funciones de cada trabajador incide en la equidad de la distribución justa de cada actividad genera un clima laboral hostil entre los trabajadores y esto se demuestra en la atención al cliente y proveedores.

### **Pronóstico**

De continuar estos problemas los objetivos económicos de la empresa se verán afectados por la baja productividad de la empresa.

### **Control de Pronóstico**

La estructuración de descriptivos del cargo contribuirá a mejorar la productividad y por ende el clima laboral existente.

### **1.1.2 Delimitación del problema.**

#### **Espacio**

Este proyecto se llevara a cabo en

País: Ecuador

Región: costa

Provincia: Guayas

Cantón: Milagro km 1 ½ vía Naranjito.

#### **Tiempo**

La antigüedad que tendrá el conocimiento científico para la presente investigación será de cuatro años.

#### **Universo**

Este proyecto está estimado para los empleados que forman parte de la empresa ECOBANEC CIA. LTDA.

### **1.1.3 Formulación del Problema.**

¿De qué manera incide el desconocimiento del descriptivo del cargo en el desempeño operativo de los trabajadores de la Empresa ECOBANEC, del cantón Milagro, durante el período 2012?

### **1.1.4 Sistematización del Problema.**

- ¿Cómo afecta al trabajo eficiente el que el personal no tenga el perfil requerido?
- ¿De qué manera incide la falta de una estructura organizacional en el conocimiento de la línea de mando?
- ¿Cómo afecta la definición de funciones a la equidad de la distribución de trabajo?

### **1.1.5 Determinación del Tema**

“Estudio de la incidencia del descriptivo del cargo en el desempeño operativo de los trabajadores de la Empresa ECOBANEC”.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar los aspectos que inciden en el desempeño operativo de los trabajadores, a través de herramientas de investigación, para incrementar el nivel productividad de la empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer la pertinencia del perfil profesional de los trabajadores con el cargo que desempeñan
- Determinar la estructura orgánica de la empresa.
- Evaluar la equidad en la distribución de las actividades, acorde a las expectativas del cargo.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

El estudio investigativo de este trabajo se desarrollará en la empresa ECOBANEC, ubicada en la Provincia del Guayas, Cantón Milagro, este establecimiento lleva cuatro años en la producción de banano orgánico. Esta empresa cuenta con veinte personas en el área administrativa, objeto de estudio.

La problemática planteada se origina por la disminución que evidencia el desempeño laboral operativo de sus trabajadores, demostrados además en el clima laboral hostil que se desarrolla dentro de sus instalaciones, estas falencias han originado el estudio de esta investigación, la misma que tiene como objetivo identificar claramente los problemas y responsables, determinando la solución más acertada, que contribuyan a un óptimo desarrollo de sus actividades operativas.

Para esta investigación se trabajará con el talento humano de la institución, utilizando técnicas investigativas para extraer información veraz que fundamente este trabajo.

Los beneficiarios directos de este estudio son los propietarios de este establecimiento, y a sus colaboradores, los cuales se encuentran dispuestos a brindar toda la colaboración necesaria para la buena culminación de este proyecto.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La descripción de cargos ha evolucionado a partir de grandes avances, que exigían muchos esfuerzos e intentos por adaptarse a la nueva concepción del trabajo y a los métodos utilizados en el proceso productivo. Este hecho social apareció simultáneamente con la primera Revolución Industrial (1780 – 1860) que consistió principalmente en la evolución de la maquinaria la cual requirió la especialización del hombre y la creación de nuevas prácticas y principios de administración de personal.

Con la Revolución Industrial, se crearon nuevas fábricas en las que se empleaba a gran cantidad de personas, las cuales formaron grupos de trabajo para poner en funcionamiento la maquinaria a su cargo dando origen a la pequeña y mediana industria manufacturera.

Los cambios tecnológicos y las nuevas relaciones de trabajo a raíz de la revolución industrial dieron origen a que estudiosos de la administración se preocuparan por los problemas de la organización industrial; entre ellos destacan Charles Babbage y Frederick Taylor. Ambos fueron los primeros autores que señalaron que el trabajo podía y debería estudiarse de manera sistemática y en relación con algunos principios científicos.

Babbage (1832), hizo énfasis en un enfoque científico en materia de organización, planeamiento, producción, costos y ventas; interesándose en la especialización de las tareas, división del trabajo, estudios de tiempos y movimientos entre otros. La obra de Charles Babbage es considerada el antecedente más importante de la administración científica.

Por su parte Taylor (1878), toma la organización como un sistema técnico – económico, recalca su deseo de compartir los beneficios económicos reconociendo el desempeño individual, sugiere la capacitación a la cual, si el trabajador no responde positivamente en lugar de despedirse se debe rotar a un cargo para el cual esté mejor preparado.

Durante la segunda Guerra Mundial (1915 – 1945), investigadores en el campo de la ingeniería de los factores humanos se interesaron en esta área, destacándose entre ellos Erenes McCormicle y Joseph Tiffin, iniciando estudios sobre el análisis y diseño del trabajo, buscando crear una relación más eficiente y acorde entre el trabajador y la máquina, aparecieron las pruebas de aptitud y personalidad, las cuales son muy útiles para la selección de personal.

Todos estos estudios influyeron en la elaboración de la descripción de cargos, la cual se inicia con el análisis del contexto laboral donde considera los aspectos mencionados a lo largo de la historia por sus diferentes protagonistas, para adaptarlos a las exigencias y necesidades internas de las instituciones y su entorno variable.

### **2.1.2 Antecedentes Referenciales**

Se revisaron algunos proyectos desarrollados en la Universidad Estatal de Milagro, específicamente del tema incidencia del descriptivo del cargo en el desempeño operativo de los trabajadores no se encontró, sin embargo se clasificaron algunas tesis que servían como orientación porque se desarrollaron manuales de funciones de la empresa y una revisión de la estructura organizacional que es uno de los objetivos del proyecto.

Entre las investigaciones que se mencionan con características similares al tema objeto de estudio podemos nombrar los siguientes trabajos.

Bajo la línea de Investigación Desarrollo Empresarial y Competitividad en la zona de influencia de la UNEMI:

**Tema:** CONTROL INTERNO EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE ÚTILES ESCOLARES PLASTIUNIVERSAL S.A.,

**Objetivo:** Desarrollar los procedimientos de control interno implementando funciones y responsabilidades en cada sección para optimizar el rendimiento del personal

**Año:** 2008

**Autores:** Barreiro Bustillos Sandra J. Matute Cordero Ana del Rocío

Se pudo revisar el cambio que existe al momento de facilitarles funciones a los trabajadores, lo que incide directamente en el control interno que pueden hacer los directivos gracias a la existencia documentada de las actividades que deben cumplir cada uno de sus trabajadores.

**Tema:** APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA CONTABLE Y PRESUPUESTARIA DEL COLEGIO FISCAL ELOY ORTEGA SOTO DEL CANTÓN GUAYAQUIL

**Objetivo:** Reestructurar el actual sistema de control interno contable para la asignación de responsabilidades y funciones del Colegio Fiscal Eloy Ortega Soto

**Año:** 2008

**Autores:** Mora Peña Jenny, Turuchina Orellana María

Dentro de las conclusiones de los autores se rescata que la descripción del cargo y sus funciones son importantes al momento de asignar las responsabilidades a los colaboradores.

**Tema:** ELABORACION DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO BASE DE TAURA

**Objetivo:** Crear manual de funciones y procedimientos

**Año:** 2009

**Autores:** Chabla Saldarriaga Christian Manuel, Pastoriza Alvario Paulo Omar

De este proyecto se obtuvo la visión de cómo diseñar los manuales de funciones enlazados a los descriptivos del cargo, para dejar las bases de creación de los manuales de procedimientos departamentales.

**Tema:** ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD EN LA CREACIÓN DE LA HACIENDA PRODUCTORA DE BANANO ORGÁNICO "K&S" EN LA CIUDAD DE MILAGRO

**Objetivo** Estudiar la factibilidad de crear una hacienda productora de banano orgánico en Milagro

**Autores:** DEFAZ SANTANA GLENDA KENDY, HINOJOSA MOLINA SULLY ESTEFANÍA

**Año:** 2010

En la propuesta de este proyecto se ha podido hacer una comparación con la situación actual de la estructura organizacional de la empresa, analizar los cargos de su organigrama. Ellos concluyen con una propuesta viable de creación de la empresa.

**Tema:** ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGRÍCOLA NORZECA S.A. DE LA CIUDAD DE MILAGRO DURANTE EL PERIODO DEL AÑO 2008

**Objetivo:** Mejorar el sistema organizacional de la empresa agrícola NORZECA S.A, mediante la elaboración de un plan estratégico, para optimizar los recursos que se utilizan en la producción y comercialización del banano

**Año:** 2008

**Autores:** Padilla Espinoza María Antonieta, Correa Cabrera Lluvi Mireya

Se analizaron las estrategias planteadas por los autores, donde a través de la reestructuración de su organigrama y la descripción de sus cargos se plantea la mejora en su sistema organizacional.

**Tema:** FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO COMPAÑÍA NATURISA SA

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico situacional de la compañía Naturisa S.A. mediante la aplicación de técnicas y procesos, para mejorar la gestión administrativa y financiera de la empresa.

**Año:** 2010

**Autores:** Morejón Castillo Olga Marianela, Vásquez Escobar Luz Aurora

La revisión de este proyecto se lo realizó para analizar la propuesta de fortalecimiento del departamento de Recursos Humanos, que es donde surgen los descriptivos del cargo y los manuales de funciones a partir de la estructura organizacional.

Además se revisó los trabajos de la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas.

Diseño de un Manual de Descripción de Cargos dirigido al personal de la Constructora H.B.N., C.A. del Municipio Maturín, Estado Monagas 1998. Realizado por: Volcanes, Yanitza.

El estudio señala que:

La descripción de cargos es una actividad que realizan las empresas con el fin de indicar a todos los funcionarios las responsabilidades, habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos como requisitos intrínsecos para la ocupación de un cargo. Además de brindar una ventaja para la organización de juzgar o conocer las necesidades de crear o no un puesto así como su nivel dentro de la estructura organizacional.



Diseño de un Manual de Descripción de Cargos para el personal empleado adscrito a la empresa Aguas de Monagas, C.A. Maturín, Estado Moangas, 1999. Realizado por: Marcano, Carla y Montaner, Alexis.

Ellos señalan que:

Las organizaciones deben utilizar el Manual de Descripción de Cargos para el desarrollo del proceso de inducción proporcionándole a cada empleado que se inicie, toda la información necesaria acerca de las funciones inherentes al cargo que va a ocupar.

Diseño de un Manual de Descripción de Cargos en la Compañía General de Combustibles, S.A. (C.G.C., S.A.) Sucursal Venezuela, 2001. Realizado por: Br. Martínez García, Rafael Jesús.

Quien sugiere:

Fomentar a través de la gerencia, la creación de Manuales de Políticas y Procedimientos, para las distintas áreas que conforman la organización, con el propósito de documentar los procesos y contar con el detalle preciso de dichos procedimientos.

### **2.1.3 Fundamentación**

#### **Análisis de Cargos.**

Los cargos constituyen un conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, son el enlace entre el individuo, la estructura y los resultados de la organización. La cual puede sacar provecho de las capacidades y habilidades de los empleados a través de la descripción y análisis de cargos como una herramienta de información donde se detallan las funciones y tareas para la consecución de los objetivos y metas establecidas.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser

desempeñado de manera adecuada. El análisis de cargos es la base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de compararlos.

**Chiavenato (2009), define el análisis de cargos como “el propósito de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determinan los registros calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño. (p. 276)**

### **Importancia del Análisis de Cargos.**

El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal, refleja su importancia en el proceso de reclutamiento y la selección de los empleados, es decir, al carecer de descripciones y especificaciones de cargos actualizados. Se tendría que reclutar y seleccionar empleados para un cargo determinado sin tener bases de datos claros sobre los requisitos exigidos por dicho puesto.

Además el análisis de cargos es importante porque ayuda a conocer los contenidos y las especificaciones de los cargos con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

**Chiavenato, I. (2009) considera que el análisis de cargos es: “El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, éstas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes que son llamados factores de especificaciones.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2009. 3ªEd Pág.276.

## **Elementos del Análisis de Cargos.**

Los elementos básicos del análisis de cargos son:

- La Descripción de Cargos: Proceso que comprende la identificación (Título, departamento, jefe inmediato, entre otros), las funciones que realizan y los accesorios que se manejan en el cargo (equipos y herramientas).
- La Especificación de Cargos: Es donde se mencionan los requisitos mínimos que debe tener una persona para ocupar un cargo (capacidades, habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

## **Descripción de Cargos.**

Las descripciones de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de los recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Chiavenato (2009), define la descripción de cargos como: **“Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y los diferencian de los demás, que existen, en una empresa”**.<sup>2</sup>

Así mismo la descripción de cargos proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace. Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

## **Ventajas de la Descripción de Cargos.**

La descripción de cargos proporciona ventajas a la organización y al trabajador, siempre y cuando se planea, coordina, desarrolla y ejecuta de manera precisa y objetivo.

En tal sentido Gómez Rondón, (1992) señala que las principales ventajas de la descripción de cargos son:

- Indica cuáles son los requisitos para desempeñar cada cargo.
- Asigna atribuciones y responsabilidades.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, Idalberto. Gestión Del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 2009 3ªEd.

- Delimita el área ocupacional y las funciones de cada quien.
- Explica lo que ha de hacerse, como ha de hacerse, porque ha de hacerse, para que ha de hacerse y cuando ha de hacerse. (p. 44/46)

## **Objetivos de la Descripción de Cargos.**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia; casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el mismo.

En tal sentido Chiavenato I. (2009) sostiene que los principales objetivos de la descripción de cargos son:

1. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo.
2. Suministrar la información necesaria de los programas de capacitación de personal.
3. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, la base para la administración de salarios.
4. Estimular la motivación de personal.
5. Servir de guía tanto al supervisor del trabajo como a sus subordinados para el desempeño de sus funciones.<sup>3</sup>

## **Especificación de Puestos.**

**Chruden y Sherman (1963); sostienen que las especificaciones de cargos constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y las condiciones de trabajo que constituyen el hábitad del mismo (p. 279)**

Además de las especificaciones de puestos hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la ejecuta; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto, 2009, Gestión Del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 3ªEd Pág.276.

incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental.

### **Los Manuales.**

El comportamiento humano está orientado a la consecución de fines; las personas intentan conseguir objetivos que, cuando se alcanzan satisfacen sus necesidades.<sup>4</sup>

Un manual es un instrumento que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización, fundamentalmente contienen la descripción de los puestos lo cual es de suma importancia. También contienen la base legal de la organización, su estructura y fecha de creación. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

### **Importancia de los Manuales.**

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

### **Objetivos de los Manuales.**

1. Orientar los esfuerzos del empleado, debido a que contienen informaciones para ayudar a canalizar los deberes y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización.
2. Dar a conocer al personal aspectos relacionados con la organización, como funciones, autoridad, normas, procedimientos y políticas de la empresa.

---

<sup>4</sup> GRAHAM, H. 1991 ,El Comportamiento Empresarial. Fondo Editorial Legis. Colombia, pág. 29.

3. Facilitar el trabajo para obtener el fin común en el menor tiempo.
4. Ayudar a la Gerencia en el cometido de su función.

### **Ventajas de un Manual.**

1. Facilita el trabajo.
2. Se obtiene información actualizada.
3. Es fácil determinar los responsables del trabajo.
4. Los manuales se usan para el adiestramiento de reemplazos potenciales del personal actual.
5. Reduce costos al incrementar la eficiencia.
6. Elimina confusión.
7. Facilita la labor del empleado.
8. Proporciona una guía del trabajo a ejecutar.

## **Descripción de los conceptos básicos de la evaluación del desempeño laboral**

### **Conceptos Básicos de la Evaluación**

“La evaluación de desempeño es un proceso que mide el desempeño del empleado.

El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.<sup>5</sup>

La evaluación de desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones, la identificación se apoya en los análisis de

---

<sup>5</sup> Coens, Tom y Mary Jenkins. 2001, ¿Evaluaciones del Desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas. 1ra. Edición. Grupo Editorial Norma. Colombia, Pág.20

cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización.

El desempeño humano en el cargo es extremadamente situacional y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que las personas están dispuesta a realizar.

En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación de desempeño se oía realizar a través de esquemas burocráticos rutinarios, pues la rutina burocrática era la marca registrada de la época. Con la llegada de los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el patrón burocrático cedió el lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, a las personas que trabajan en ella y a los clientes que se sirven de ella.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y., sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación de desempeño recibe varias denominaciones, como evaluación del merito, evaluación del personal, informes de progreso, evaluación de eficiencia individual o grupal, etc., y varía de una organización a otra.

La evaluación de desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa actual; es un excelente medio a través del cual se pueden identificar



problemas de supervisión y gerencia, de integración de persona a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamientos y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. En el fondo, la evaluación de desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La preocupación inicial de las organizaciones se orienta hacia la medición, evaluación y control de tres aspectos principales:

- Resultados: es decir, resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar dentro de un periodo determinado.
- Desempeño: comportamientos o medios instrumentales que se pretende poner en práctica. Factores críticos de éxito: aspectos Fundamentals para que la organización sea exitosa en sus resultados y en su desempeño.

Muchas empresas desarrollan varios sistemas de evaluación para acompañar resultados financieros, costos de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

### **Causas para Evaluar el Desempeño**

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo, sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

1. Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones, despido de empleados.
2. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que debe cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
3. Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño.

## **La Evaluación del Desempeño y el Rendimiento Laboral**

Es un proceso que mide el desempeño del empleado. El desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo”.<sup>6</sup>

Cuando se habla de evaluación del desempeño, se concentra en el proceso por el cual se juzga el rendimiento individual y no el rendimiento de una organización o unidad empresarial.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado”<sup>7</sup>

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del merito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

### **Algunos de estos conceptos son intercambiables.**

#### **Fines de la Evaluación del Desempeño**

- Algunos de los principales objetivos vinculados a este subsistema de la gestión del desempeño son:
- Adecuación del individuo al cargo;
- Capacitación;
- Promoción;
- Incentivos salariales por un buen desempeño;

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto. 2009, Gestión Del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill, 3ª Ed. Pág.198.

<sup>7</sup> Werther, William; Davis, Keith. Administración de Personal de Recursos Humanos. McGraw-Hill. 8va. Edición. México 2007. Pág. 295.

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados;
- Autoperfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para las investigaciones de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados;
- Estimulo a mayor productividad;
- Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena planeación;
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente dependiendo de la forma de administración; y
- Otras decisiones de personal, como transferencia, licencias, cancelaciones, traslados.<sup>8</sup>

### **Evaluadores del Desempeño**

La evaluación de desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle la retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y al cliente.

---

<sup>8</sup> Chiavenato, Idalberto, 2009, Administración de Recursos Humanos. Op. Cit. Pág.364.

## **Evaluación hacia arriba**

Constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el superior, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporciono el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoque en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. La orden arbitrio del superior pasa a ser sustituida por una nueva forma de actuación democrática, sugestiva, consultiva y participativa. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcionen retroalimentación de los resultados alcanzados y las medias correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas.

## **Comisión de evaluación de desempeño**

En algunas organizacionales, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empelados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diverso órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el directo el órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y al constancia de ciertos miembros transitorios, son el gerente de cada empleados evaluados y su respectivo superior.

## **Métodos Tradicionales de Evaluación de Desempeño**

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulando varias organizaciones a crear sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblarse esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional.)

## **Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño**

Las empresas tienen acceso relativamente uniforme a los recursos, la tecnología y el conocimiento. Por tanto, la competitividad de una empresa, está fundamentalmente sujeta a la capacidad de cada uno de sus integrantes de añadir valor a los productos o servicios que ofrece.<sup>9</sup>

Para lograr dicho nivel de desempeño individual, las organizaciones deben adoptar una estrategia definida para gestionar el desempeño, entre otras medidas. El área de recursos humanos debe implementar una estrategia de gestión del desempeño, cimentada en una metodología formal, basada en la gestión por objetivos y factores (grupo de conductas idóneas para cada puesto. Contando con el apoyo de una herramienta informática "sistema de gestión del desempeño".

## **Desempeño y Competitividad en la Organización**

Las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que

---

<sup>9</sup> Revista Popularidades, Junio 2003, Pág. 14

identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Desarrollar, fomentar y mantener el desempeño de la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la compañía.

Estos elementos reposan en la adopción de una política y valores acordes con ellos, que permitan su instauración en la cultura organizacional y su mantenimiento; siempre con el carácter flexible y de adaptabilidad que los caracteriza.

No olvidemos que para mantener y elevar el desempeño de la competitividad, la organización debe fomentar las habilidades y procesos anteriormente mencionados cotidianamente, procedimientos, a través de políticas, normas, procesos, sistemas de recompensas, como de la dinámica e interacción de sus miembros.

### **Características del sector ecuatoriano**

Es muy importante, resaltar la solidez de la actividad bananera, en el contexto de la economía del país, pues la exportación de la fruta, antes y después del boom petrolero, mantiene una posición gravitante, como generador de divisas para el erario y de fuentes de empleo para el pueblo ecuatoriano, que es muy superior al de otros rubros productivos.

En el 2010, el sector bananero ecuatoriano exportó 265, 587, 828 cajas, que representa un ingreso aproximado de USD 1.900 millones de dólares por concepto de divisas y de alrededor de USD 90 millones de dólares por concepto de impuestos al Estado. Ubicando al banano como el primer producto de exportación del sector privado del país y uno de los principales contribuyentes al erario nacional.

Las exportaciones ecuatorianas de banano, representan el 32% del comercio mundial de esta musácea, el 3.84% del PIB total del país, el 50% del producto interno bruto (PIB) Agrícola y el 20% de las exportaciones privadas.

Las inversiones en el área de producción alcanzan un estimado de \$4.000 millones de dólares entre plantaciones cultivadas de banano, infraestructura, empacadoras, puertos, constituyéndose en una de las más importantes por el monto y el alcance que tiene en la economía nacional. A esto hay que sumar alrededor de USD 800 millones en industrias colaterales (cartoneras, plásticos, insumos, fumigación aérea).

**Cuadro 1. Superficie cosechada de banano en Provincia del Guayas**

CULTIVOS	2000	2001	2001	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Banano	252.570	244.318	229.622	233.813	226.521	221.085	209.350	197.410	215.521	216.115	218.793

Fuentes: MAGAP / III CNA / SIGAGRO / DIRECCIONES TÉCNICAS DE ÁREA; INEC / ESPAC; IFO. SECTOR PRIVADO

Elaboración: MAGAP/SIGAGRO/ANÁLISIS SECTORIAL

Fecha: Enero del 2011

**Cuadro 2. Datos de producción en referencia a la Porvincia del Guayas**

PROVINCIA	2009				2010			
	Superficie sembrada (Ha.)	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en fruta fresca (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)	Superficie sembrada (Ha.)	Superficie cosechada (Ha.)	Producción en fruta fresca (Tm.)	Rendimiento (Tm./Ha.)
	Total Nacional	229,602	216,115	7,637,324	35.34	232,939	218,814	8,237,546
Azuay	611	352	298	0.85	620	356	321	0.90
Bolívar	7,141	7,073	16,272	2.30	7,245	7,161	17,551	2.45
Cañar	5,174	5,095	149,745	29.39	5,249	5,159	161,514	31.31
Carchi								
Chimborazo	949	789	1,345	1.70	963	799	1,451	1.82
Cotopaxi	3,753	3,753	135,193	36.02	3,808	3,800	145,818	38.37
El Oro	56,887	54,557	1,861,662	34.12	57,714	55,238	2,007,971	36.35
Esmeraldas	12,866	11,448	56,776	4.96	13,053	11,591	61,238	5.28
Galápagos								
Guayas	41,933	39,250	1,554,655	39.61	42,542	39,740	1,676,836	42.19
Imbabura	2	417	1,557	3.73	2	422	1,679	3.98

Fuentes: INEC – ESPAC

Elaboración: Dirección de Inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR.

### Organizaciones gremiales del sector

Asociación de Exportadores de Banano: A.E.B.E, Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.

**Cuadro 3. Organizaciones Bananeras registradas en Milagro**

PROVINCIA	NOMBRE	CANTÓN	ACUERDO MIN. No.	FECHA	No. SOCIOS
GUAYAS	Los Monos	Milagro	1228	16/03/1969	18
	Tropical	Milagro			14
	Mariscal Sucre	Milagro	8812	20/04/1965	17
	Nueva Unión	Milagro	1946	27/04/1971	18
	La Candela	Milagro	3	04/01/1979	21
	Los Pozos	Milagro	12	08/01/1979	12

**Fuentes:** INEC – ESPAC

**Elaboración:** Dirección de Inteligencia comercial e inversiones, PRO ECUADOR

A nivel mundial, la comercialización del banano está controlada por un número muy pequeño de compañías. En 1997, las tres más grandes: Dole Foods, Chiquita Brands y Fresh Del Monte, manejaban el 65% de las exportaciones mundiales, seguidas por la empresa Exportadora de banano ABC y Fyffes con un 10% y 7% respectivamente.

Actualmente, la comercialización del banano a nivel mundial se halla concentrada en estas cinco empresas transnacionales las cuales comercian casi el 75% del banano en el mundo. En este sentido, el mercado mundial del banano puede ser caracterizado como un oligopolio, pues cuenta con pocos vendedores (las transnacionales), en los principales mercados: UE y EE.UU.



## 2.2 MARCO LEGAL

Por tratarse de una empresa relativamente nueva, no cuenta con reglamentación o políticas desarrolladas dentro del marco legal, por este motivo no se desarrolla este punto.

Y por ser su naturaleza privada no rige la ley de análisis de puesto que si lo hace en las empresas del Sector público. Sin embargo en las recomendaciones se propondrá desarrollar estas reglamentaciones.

Sin embargo dentro de la Ley de trabajo del Ecuador podemos rescatar lo siguiente:

La técnica conocida con el nombre de “análisis de puestos<sup>2</sup> responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tiene solo una vista de trabajos concretos.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que se suponen.
- c) Los trabajadores realizarán más y con mayor facilidad sus labores, si se conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y cooperación de los trabajadores.
- e) La práctica seguida. Frente a esta imperiosa necesidad, existe una carencia casi absoluta de determinación de labores.

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aún de los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra ley de trabajo en sus artículos 24 fracción III encomienda esta función a los contratos al exigir que ellos “se determinen el trabajo con la mayor precisión posible”, y que en los colectivos “se fijen en la intensidad y calidad de trabajo”.

Los contratos, por desgracia, se limitan ordinariamente a consignar “nombres de puesto” en su tabulador, tratándose de los colectivos, o en alguna cláusula de las individuales dejando el contenido de los mismos a la apreciación, a la costumbre, a la imaginación, etc., cualquier situación que la ley apenas tolera pero que no desea, como aparece claramente del texto del artículo 33.

Esta ausencia total de determinación de las labores:

- a.- Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado;
- b.- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que se supone cada trabajo;
- c.- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero;
- d.- Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo;
- e.- Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones;
- f.- Obliga a realizar una selección o adiestramiento de personal puramente empíricos y por lo mismo, llenos de defectos;
- g.- Entorpece la planeación y distribución de las labores;
- h.- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas;
- i.- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc., etc.

Dificultades en la determinación de las labores. Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto ya que este, no solo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo la responsabilidad que implica, las aptitudes que se supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aun en la compleja vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe una fisonomía peculiar principalmente de la máquina.

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica:

- a). Para recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b). Para separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c). Para consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis.

El concepto de puesto. Es requisito previo ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de éstas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con una unidad funcional perfectamente definida. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de “puesto”.

El puesto se puede definir como “el conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.<sup>10</sup>

Conjunto de operaciones. Todo trabajador “hace algo” concreto y definido, sea en forma continua, sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones. Mas para estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades

---

<sup>10</sup> NARVÁEZ Figueroa Eduardo Moisés, BLANCO Martínez Moisés Elías, ORELLANA Pineda Gerson Orlando, 2010, ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS Y DEL MERCADO COMERCIAL Y LABORAL EN EL ÁREA DE HARDWARE EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, Universidad El Salvador

y conocimientos. Se engendran además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que no debe asumir. Y, por último, el trabajador durante sus labores. Todo esto debe tomarse en cuenta para tener una idea completa y precisa de lo que es un puesto.

Nuevamente aquí encontramos que la Ley constriñe a patrones y trabajadores a que precisen éstos elementos palpables de trabajo, al establecer en su artículo 113 fracción II como obligación del trabajador “ejecutar las labores con intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

Unidad específica de trabajo. Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica, es decir, que difiere de otros puestos por la naturaleza, número o estructuración de las operaciones que comprende, o de los requisitos que supone.

Impersonalidad del puesto. Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, muchos choferes en una línea de transportes, etc., etc., que hacen exactamente lo mismo.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.

La ocupación. Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional. Así: dentro de la ocupación “mecánico”, caben los puestos de tornero, fresador, esmerilador, taladrista, etc.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

## 2.2.1 Ley de Compañías 2012

Codificación No. 000. RO/ 312 de 5 de noviembre de 1999.

### H. CONGRESO NACIONAL

#### LA COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION

En ejercicio de la facultad que le confiere el numeral 2 del artículo 139 de la Constitución Política de la República.

#### RESUELVE:

EXPEDIR LA SIGUIENTE CODIFICACION DE LA LEY DE COMPAÑIAS

#### SECCION I

#### DISPOSICIONES GENERALES

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Nota:** Incluido Fe de Erratas, publicada en Registro Oficial. No. 326 de 25 de noviembre de 1999.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- \* La compañía en nombre colectivo;
- \* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- \* La compañía de responsabilidad limitada;
- \* La compañía anónima; y,
- \* La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

## **8. DE LA ADMINISTRACION Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑIA**

**Art. 251.-** El contrato social fijará la estructura administrativa de la compañía.

**Art. 252.-** La Superintendencia de Compañías no aprobará la constitución de una compañía anónima si del contrato social no aparece claramente determinado quién o quiénes tienen su representación judicial y extrajudicial. Esta representación podrá ser confiada a directores, gerentes, administradores u otros agentes. Si la representación recayere sobre un organismo social, éste actuará por medio de un presidente.

**Art. 253.-** La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

**Art. 254.-** Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

**Art. 255.-** Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Es nula toda estipulación que tienda a absolver a los administradores de sus responsabilidades o a limitarlas. Los administradores no contraen por razón de su administración ninguna obligación personal por los negocios de la compañía.

**Art. 256.-** Los administradores son solidariamente responsables para con la compañía y terceros:

1. De la verdad del capital suscrito y de la verdad de la entrega de los bienes aportados por los accionistas;
2. De la existencia real de los dividendos declarados;
3. De la existencia y exactitud de los libros de la compañía;
4. Del exacto cumplimiento de los acuerdos de las juntas generales; y,
5. En general, del cumplimiento de las formalidades prescritas por la Ley para la existencia de la compañía.

La responsabilidad establecida en los cuatro primeros numerales que preceden se limita a los administradores en sus respectivos períodos.

**Art. 257.-** El nombramiento de los administradores y la determinación de su número, cuando no lo fije el contrato social, corresponde a la junta general, la cual podrá también, si no hubiere disposición en contrario, fijar las garantías que deben rendir los administradores.

**Art. 258.-** No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma.

Para desempeñar el cargo de administrador se precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibles que el Código de Comercio establece para ello.

**Art. 259.-** El administrador continuará en el desempeño de sus funciones, aún cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado, mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

**Art. 260.-** El administrador de la sociedad que ejerce la representación de ésta podrá obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halle facultado el representante o administrador. Pero si el poder tiene carácter de general

con respecto a dichos actos, o para la designación de factores, será necesaria la autorización del órgano por el cual fue elegido.

No procede la cesión o delegación de facultades del administrador. Las suplencias, en caso de falta temporal o definitiva del administrador o administradores, las ejercerán los designados según los respectivos estatutos.

**Art. 261.-** Los administradores no podrán hacer por cuenta de la compañía operaciones ajenas a su objeto. Hacerlo significa violación de las obligaciones de administración y del mandato que tuvieren.

Les es prohibido también negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente, con la compañía que administren.

**Art. 262.-** El administrador desempeñará su gestión con la diligencia que exige una administración mercantil ordinaria y prudente.

**Art. 263.-** Los administradores están especialmente obligados a:

1. Cuidar, bajo su responsabilidad, que se lleven los libros exigidos por el Código de Comercio y llevar los libros a que se refiere el Art. 440 de esta Ley;
2. Llevar el libro de actas de la junta general;
3. Llevar el libro de actas de las juntas de administradores o directorios, consejos de administración o de vigilancia, si los hubiere;
4. Entregar a los comisarios y presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y del inventario detallado y preciso de las existencias, así como de la cuenta de pérdidas y ganancias. La falta de entrega y presentación oportuna del balance por parte del administrador será motivo para que la junta general acuerde su remoción, sin perjuicio de las responsabilidades en que hubiere incurrido;
5. Convocar a las juntas generales de accionistas conforme a la Ley y los estatutos; y, de manera particular, cuando conozcan que el capital de la compañía ha



disminuido, a fin de que resuelva si se la pone a liquidación conforme a lo dispuesto en el Art. 198; y,

6. Intervenir en calidad de secretarios en las juntas generales, si en el estatuto no se hubiere contemplado la designación de secretario.

**Art. 264.-** La responsabilidad de los administradores por actos u omisiones no se extiende a aquellos que, estando exentos de culpa, hubieren hecho constar su inconformidad, en el plazo de diez días a contarse de la fecha en que conocieron de la resolución y dieron noticia inmediata a los comisarios.

**Art. 265.-** La responsabilidad de los administradores frente a la compañía quedará extinguida:

1. Por aprobación del balance y sus anexos, excepto cuando:
  - a) Se lo hubiere aprobado en virtud de datos no verídicos; y,
  - b) Si hubiere acuerdo expreso de reservar o ejercer la acción de responsabilidad;
2. Cuando hubieren procedido en cumplimiento de acuerdos de la junta general, a menos que tales acuerdos fueren notoriamente ilegales;
3. Por aprobación de la gestión, o por renuncia expresa a la acción, o por transacción acordada por la junta general; y,
4. Cuando hubieren dejado constancia de su oposición conforme a lo indicado en el artículo anterior.

**Art. 266.-** Cuando falte el administrador y el contrato no prevea la forma de sustituirle, cualquiera de los comisarios convocará a la junta general para que designe el sustituto, previa comunicación a la Superintendencia de Compañías para que nombre la persona que provisionalmente deberá ponerse al frente de la compañía. El administrador encargado no podrá realizar nuevas operaciones y se concretará a la conclusión de las pendientes.

**Art. 267.-** Salvo disposición en contrario, cuando haya dos administradores que deban obrar de consuno, la oposición de uno de ellos impedirá la consumación de los actos o contratos proyectados por el otro.

Si los administradores conjuntos fueren tres o más, deberán obrar de acuerdo con el voto de la mayoría y abstenerse de llevar a cabo los actos o contratos que no lo obtuvieren.

**Art. 268.-** Si se ejecutare el acto o contrato contraviniendo lo dispuesto en el artículo anterior, éste surtirá efecto respecto de terceros de buena fe; y los administradores que lo hubieren celebrado responderán a la compañía por los perjuicios que a ésta se siguieren.

**Art. 269.-** La renuncia del cargo de administrador surte sus efectos, sin necesidad de aceptación, desde el momento de su conocimiento por parte del consejo de administración, si lo hubiere, o del organismo que hiciere sus veces. Si se tratare de administrador único, no podrá separarse del cargo hasta ser legalmente reemplazado, a menos que hayan transcurrido treinta días desde aquel en que presentó la renuncia.

**Art. 270.-** La separación de los administradores podrá ser acordada en cualquier tiempo por la junta.

**Art. 271.-** Cuando la administración de la compañía se confíe conjuntamente a varias personas, éstas constituirán el consejo de administración. En tal caso las disposiciones pertinentes a derechos, obligaciones y responsabilidades de los administradores son aplicables a las personas integrantes de los consejos de administración, de vigilancia o directorios.

**Art. 272.-** La acción de responsabilidad contra los administradores miembros de los consejos de administración, vigilancia o directorios, será entablada por la compañía, previo acuerdo de la junta general, el mismo que puede ser adoptado aunque no figure

en el orden del día. La junta general designará a la persona que haya de ejercer la acción correspondiente.

En cualquier momento la junta general podrá transigir o renunciar al ejercicio de la acción, siempre que no se opusieren a ello accionistas que representen la décima parte del capital pagado, por lo menos.

El acuerdo de promover la acción o de transigir implica la destitución de los respectivos administradores.

**Art. 273.-** Los agentes que obraren por compañías extranjeras sin haber obtenido la aprobación necesaria, quedarán personalmente obligados al cumplimiento de los contratos que celebraren y sometidos a todas las responsabilidades, sin perjuicio de la acción a que hubiere lugar contra dichas compañías.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se desarrollaran una serie de términos para tener un conocimiento más claro sobre la investigación del tema.

**Análisis de Puestos:** Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla). (Dessler, 1991, p. 87).

**Atribución:** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo (Chiavenato, 2009, p. 238).

**Cargo:** Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y

condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo (Chiavenato, 2009, p. 175).

**Clima laboral:** Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

**Desempeño:** Cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización. (Stonner, 1989, p. 542).

**Descripción del Puesto:** Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen. (De Cenzo Robbins, 2003, p. 12).

**Diseñar:** Idear, proyectar con cierto fin, determinar y bosquejar la característica principal de algo, planear. (Reyes, 1991, p. 12).

**Eficiencia:** Hacer las cosas bien (Stonner, 1989, p. 95).

**Empresa:** Sistema formado por un conjunto de elementos tendientes a producir un bien social. (Flippo, 1993, p. 120).

**Especificación del Puesto:** Es una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo (Chruden, 1963, p. 279).

**Función:** Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. (Chiavenato, 1994, p. 238).

**Habilidad:** Capacidad o destreza para una cosa. (Larouse, 1996, p. 528).

**Línea de mando:** Refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién

**Manual:** Es un instrumento que sirve de guía para la mejor realización de las labores. (Def. op).

**Manual funciones:** Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

**Objetivo:** Metas fijadas de una organización, hacia las cuales se canalizan los recursos y los esfuerzos. (Stonner, 1989, p. 113).

**Organigrama:** Representación gráfica de carácter simbólico de la estructura formal de una organización. Proporciona una buena representación de la división del trabajo, permitiendo visualizar rápida y precisamente las posiciones que existen dentro de una organización, el modo como se agrupan en unidades superiores y el flujo de autoridad entre las distintas unidades del conjunto de la organización

**Profesigrafía:** es la expresión gráfica de las competencias requeridas para el desempeño de un puesto, es pues una especificación de las exigencias del puesto de trabajo.

**Puesto:** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Reyes Ponce, 2004, p. 16).

**Perfil profesional:** conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

**Responsabilidades:** Obligación o conjunto de obligaciones específicas que deben realizarse en una situación dada. (Koontz, 1996, p. 231).

**Selección:** Se define como la escogencia del hombre adecuado para el cargo o más simplemente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a aumentar y mantener la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 2009, p. 185).

**Tarea:** Conjunto de actividades que se realizan en un cargo (Koontz, 1889, p. 152).

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 Hipótesis General

El desconocimiento del descriptivo del cargo incide en el desempeño operativo eficiente de los trabajadores de ECOBANEC

### 2.4.2 Hipótesis Particulares

- El personal con perfil profesional distinto al que se requiere influye en la dificultad para realizar un trabajo eficiente.
- La falta de una estructura organizacional definida produce el desconocimiento de la línea de mando.
- La falta de funciones definidas incide en la equidad para la distribución justa de cada actividad.

### 2.4.3 Declaración de Variables

#### Variables de Hipótesis General

##### Variable Dependiente:

X: Desempeño operativo

##### Variable Independiente:

Y: Descriptivo del cargo

#### Variables de Hipótesis Específicas

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE EMPÍRICAS
X: Perfil profesional	Y: Realización del trabajo	X: Perfil profesional Y: Realización del trabajo
X: Estructura organizacional	Y: reconocimiento del Jefe inmediato	X: Estructura organizacional Y: Jefe inmediato
X: Distribución justa actividades	Y: Manual de funciones	X: Distribución de actividades Y: Manual de funciones

## 2.4.4 Operacionalización de las Variables

HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES
El desconocimiento del <b>descriptivo del cargo</b> incide en el <b>desempeño operativo</b> eficiente	<p><b>X:</b> desempeño operativo deficiente</p> <p><b>Definición:</b> Cantidad y calidad del trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.</p>	<p><b>Y:</b> descriptivo del cargo no acorde</p> <p><b>Definición:</b> Es una explicación por escrito de lo que los titulares del mismo hacen, bajo qué condiciones lo hacen y por qué lo hacen.</p>	<p>X1: porcentaje de rendimiento operativo del personal</p> <p>X2: tiempo de respuesta al entregar trabajos</p> <p>Y1: número de cargos con descriptivo</p> <p>Y2: porcentaje de cargos definidos</p>
HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	
El personal con <b>perfil profesional</b> distinto al que se requiere incide en la dificultad para <b>realizar un trabajo</b> eficiente	<p><b>X:</b> perfil profesional</p> <p><b>Definición:</b> conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.</p>	<p><b>Y:</b> realización del trabajo</p> <p><b>Definición:</b> puede definirse como la ejecución de tareas que implican un esfuerzo físico o mental y que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios para atender las necesidades humanas</p>	<p>X: Porcentaje de cargos con empleados de perfil acorde</p> <p>Y: Porcentaje de cumplimiento de trabajo</p>
La falta de una <b>estructura organizacional</b> definida incide en el desconocimiento de quienes son los <b>jefes inmediatos</b>	<p><b>X:</b> estructura organizacional</p> <p><b>Definición:</b> Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.</p>	<p><b>Y:</b> línea de mando</p> <p><b>Definición:</b> refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién</p>	<p>X: Número de estructura organizacional existente</p> <p>Y: Porcentaje de conocimiento de jefaturas inmediatas</p>
La <b>falta de manuales</b> de funciones incide en la equidad para la <b>distribución justa de cada actividad</b>	<p><b>X:</b> distribución justa actividades</p> <p><b>Definición:</b> demuestra el trabajo que se ejecuta en una oficina, qué empleados desempeñan las diversas actividades, así como el tiempo necesario para su ejecución.</p>	<p><b>Y:</b> definición de funciones</p> <p><b>Definición:</b> conjunto de normas y tareas que realiza cada funcionario dentro de su cargo.</p>	<p>X: Porcentaje de satisfacción del personal con actividad que realiza</p> <p>Y: Número de actividades que desempeña</p>



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente trabajo de investigación se han considerado varios aspectos recopilados a través de un estudio:

##### **Tipos de Investigación.**

**Descriptivo:** para identificar el comportamiento, actitudes y reacciones de los empleados frente a sus funciones, basados en la observación de recolección de datos, para así poder combinar ciertos criterios de clasificación que nos ayude a ordenar, agrupar y sistematizar los objetos involucrados en el estudio de nuestro problema.

**De campo:** la característica fundamental es la de colocar al individuo en contacto directo con el fenómeno en estudio; en tal sentido se hará necesario efectuar visitas a la institución para poder obtener información concreta y precisa en relación al trabajo planteado.

Ramírez, T. (1999), expresa que:

**Las investigaciones de campo son muy utilizadas en el área de Administración de Personal en los organismos públicos y privados, también se le conoce como Análisis de Actividades, consiste en establecer para cada cargo las funciones y tareas específicas, partiendo del estudio de las tareas cumplidas para cargos similares**

**en otros organismos o sobre la base de las tareas que efectivamente realiza el individuo bien para actualizar los manuales de cargo o ajustes al individuo a las tareas que le corresponden según el cargo.**  
**(p. 20)**

### **Diseño Cuantitativo**

Nuestro estudio está establecido en una Metodología Cuantitativa, debido a que entre los elementos del problema de investigación existe una relación lineal. Es decir, hay claridad entre los elementos del problema de investigación que lo conforman, debido a esto es posible definirlo, limitarlos y saber exactamente por medio de estos donde se inicia nuestro problema, en qué dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables.

La investigación cuantitativa se sirve de números y métodos estadísticos. Parte de casos concretos para llegar a una descripción general o comprobar hipótesis causales. Se dice cuantitativa- sistemática- generalizadora.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1 Características de la población**

Una vez detectado el problema, teniendo a su vez formulados los objetivos y delimitadas las variables es necesario identificar los elementos o individuos que van a participar en el estudio o investigación.

Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población. En este contexto las personas objeto de estudio serán los 4 directivos, y los 16 empleados de la empresa objeto de estudio.

### 3.2.2 Delimitación de la población

El universo de esta investigación estuvo conformado por todo el personal adscrito a la empresa.

Para el criterio de los expertos realizaremos entrevistas a los Jefes de recursos Humanos de empresas similares que tengan una mayor productividad en el mercado.

### 3.2.3 Tipo de muestra

Se trabaja con toda la población en tal sentido no hay muestra.

### 3.2.4 Tamaño de la muestra

Como la empresa es pequeña nuestra población serán todos los trabajadores y directivos que allí laboran.

## 3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

### 3.3.1 Métodos teóricos

Para el cumplimiento de las tareas se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Analítico-sintético:** Porque manejamos juicios considerando cada una de las causas, las cuales fueron clasificadas, para conocer su principal origen y llegar a una conclusión.
- **Hipotético-deductivo:** tomando las hipótesis planteadas basadas en los objetivos obtener nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez serán sometidas a verificación.

### 3.3.2 Métodos empíricos

Los métodos utilizados en la investigación son:

**El estudio documental:** Nos apoyaremos todos los archivos de hojas de vida de los empleados y documentación interna. Se consultarán libros, artículos, ensayos de revistas, los cuales nos ayudarán a obtener información adicional que contribuyan al análisis de la situación actual.

**El criterio de expertos:** Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre él, desde su área de conocimiento, se seleccionará a los expertos con experiencia de 5 años como mínimo.

### 3.3.3 Técnicas e instrumentos

**La encuesta:** para identificar los criterios de los trabajadores operativos, en cuanto a los motivos y los efectos que provocan la dificultad para determinar sus funciones reales, conocimiento de jefes inmediatos.

Esta herramienta es la más utilizada en la investigación, utiliza los cuestionarios como medio principal para allegarse información. De esta manera, los trabajadores pueden plasmar por sí mismo las respuestas en el papel.

Se utilizará la información indispensable, la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información innecesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario tomaremos en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

### **3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.**

Para nuestra investigación utilizaremos estadística descriptiva; nos ayudará determinar, cuales son las situaciones que inciden en el desempeño operativo de los trabajadores de ECOBANEC. Nos permitirá describir y resumir las observaciones que se hagan sobre nuestro estudio de investigación a partir de nuestra muestra indicada.

Utilizaremos el sistema de distribución de frecuencias y la representación gráfica. Con estos métodos de organización y descripción podremos realizar un análisis de datos, provenientes de las observaciones realizadas en nuestro estudio, estableciendo un orden mediante la división en clases y registro de la cantidad de observaciones correspondientes a cada clase.

Lo que nos facilitaría la realización de un mejor análisis e interpretación de las características que describen el comportamiento de las variables del desempeño operativo y perfiles de cargo y que no son evidentes en el conjunto de datos brutos o sin procesar.

## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Para poder determinar el nivel de incidencia del descriptivo del cargo en las actividades que realizan los trabajadores de ECOBANEC, se aplicaron las herramientas mencionadas en el capítulo anterior, además, se indagó acerca del conocimiento de la línea de mando, de la estructura organizacional, y de las funciones que deben realizar, para analizar los resultados y poder verificar la hipótesis general y las particulares que han sido planteadas.

Se hizo partícipe a los Directivos y trabajadores de la empresa, realizando una visita de campo para aplicar los instrumentos, así como la ficha de observación.

De la aplicación de esta metodología se obtuvieron un sinnúmero de resultados que se presentan a continuación:

## Análisis de resultados encuestas realizadas a Directivos de ECOBANEC

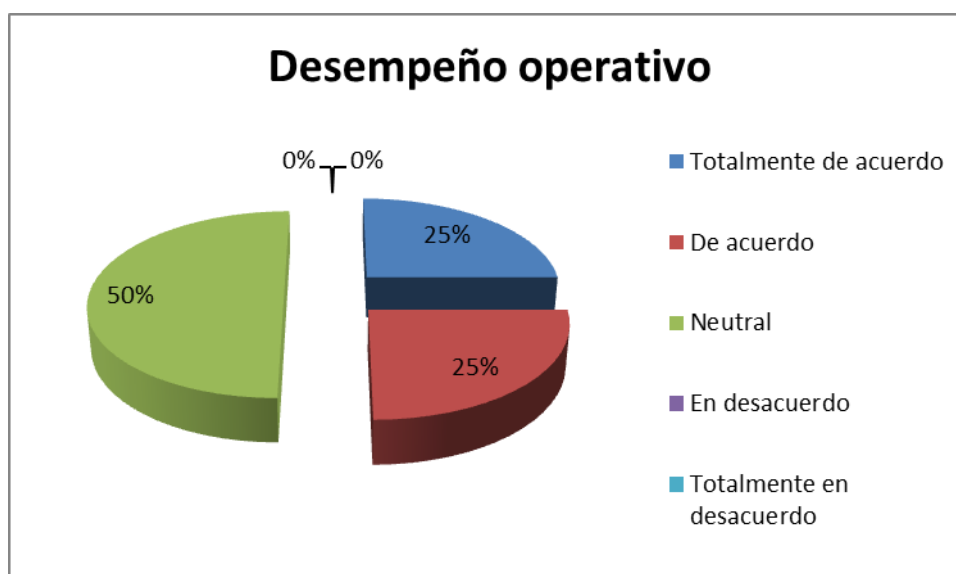
**Pregunta 1:** ¿El desempeño operativo de sus empleados con respecto a las actividades asignadas es satisfactorio?

**Cuadro 4.** Desempeño operativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	25
De acuerdo	1	25
Neutral	2	50
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 1.** Desempeño operativo

El 50% de los encuestados se ubican en una posición neutral con respecto al desempeño de los trabajadores a su cargo, un 25% está de acuerdo y el 25% restante totalmente de acuerdo.

Se considera que el mayor porcentaje duda en confirmar que su personal posee un desempeño operativo eficiente, indicios de que los resultados de sus colaboradores no son totalmente satisfactorios y que existe la necesidad de mejorar.

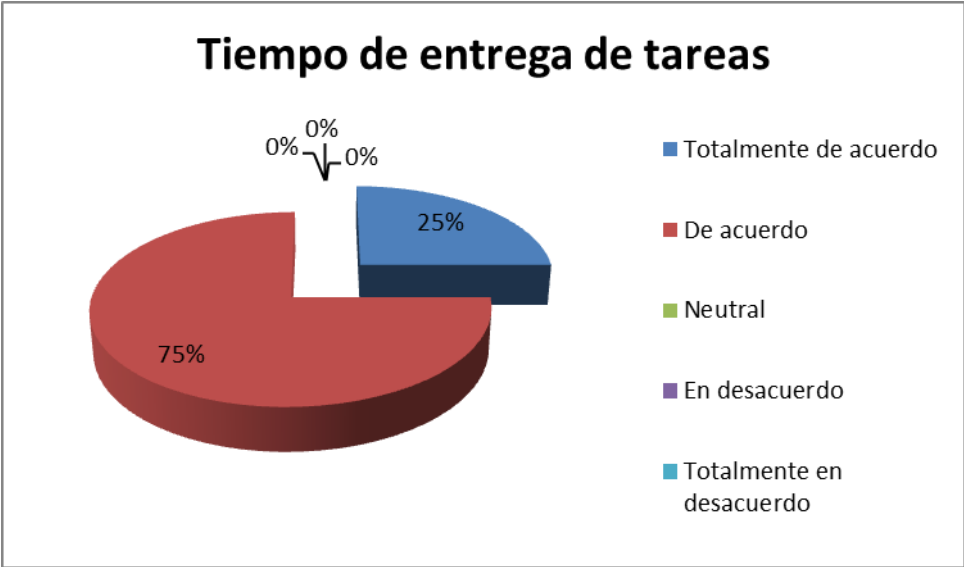
**Pregunta 2:** ¿El tiempo de entrega de las tareas asignadas a sus empleados, se encuentra frecuentemente dentro del tiempo acordado?

**Cuadro 5.** Tiempo de entrega de tareas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	25
De acuerdo	3	75
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 2.** Tiempo de entrega de tareas

**Análisis:** Con respecto a la pregunta de si sus trabajadores entregan sus tareas a tiempo un 75% responde que está de acuerdo y solo un 25% totalmente de acuerdo.

Demostrando una vez más que en forma mayoritaria no están totalmente de acuerdo con la pregunta, sin embargo consideran aceptable el trabajo, dejando una vez más la oportunidad de mejorar.



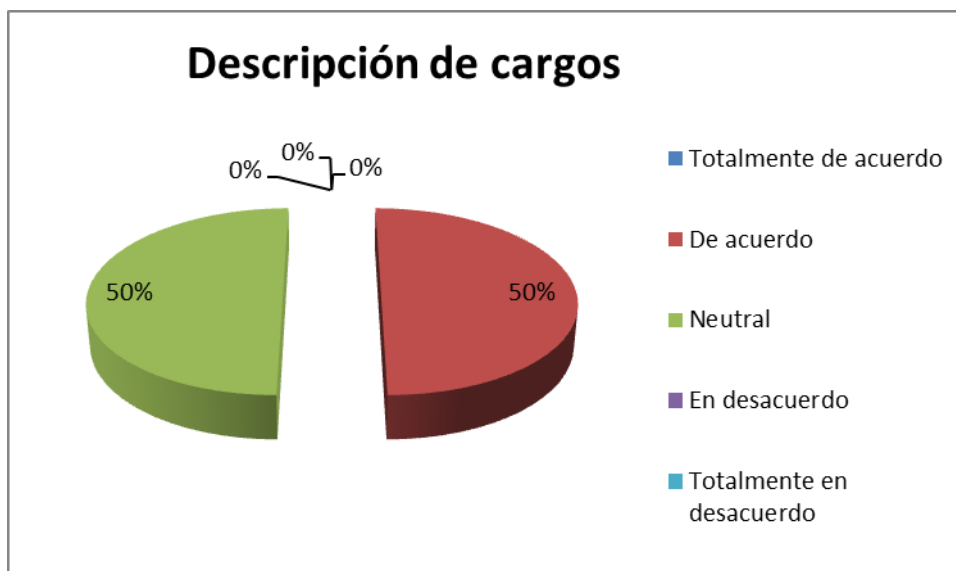
**Pregunta 3:** ¿La empresa posee en su totalidad la descripción de cargos, para socializarlo con sus empleados?

**Cuadro 6.** Descripción de cargos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	50
Neutral	2	50
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 3.** Descripción de cargos

**Análisis:** El 50% de los encuestados se mantiene en una posición neutral con respecto a la existencia de descriptivos del cargo para todos los puestos, y el otro 50% indica que está de acuerdo, ninguno confirma la posición de totalmente de acuerdo.

La existencia parcial de estos instrumentos de trabajo es indispensable y con esto se confirma la necesidad de que sean implementados en su totalidad y revisar los que existan.

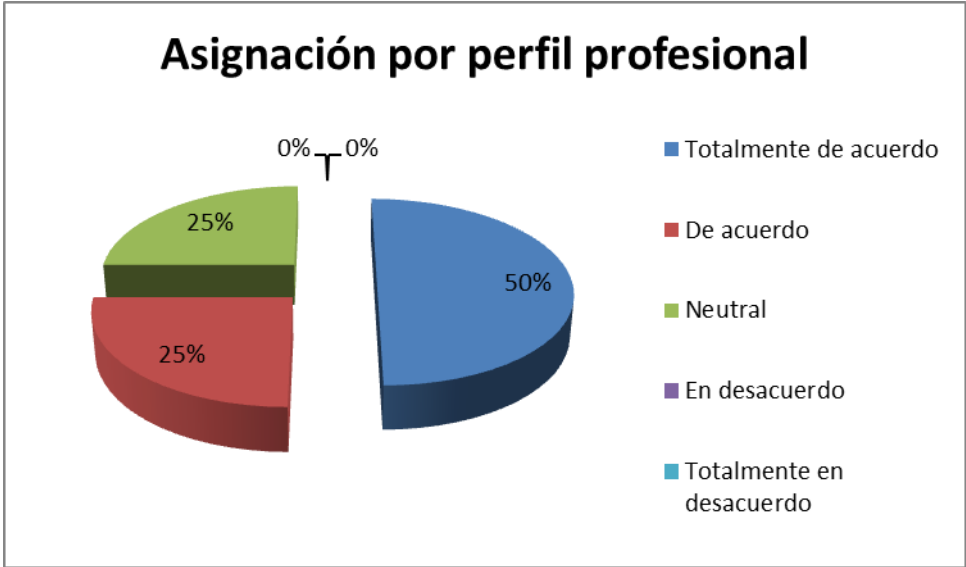
**Pregunta 4:** ¿Los empleados en su mayoría se encuentran asignados de acuerdo a su perfil profesional?

**Cuadro 7.** Asignación por perfil profesional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	50
De acuerdo	1	25
Neutral	1	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 4.** Asignación por perfil profesional

**Análisis:** Un 50% coincide totalmente de acuerdo con que los empleados están asignado al carde de acuerdo a su perfil profesional, sin embargo el 25% que indica de acuerdo y el otro 25% que indica neutral suman el otro 50% que refleja el problema en el 50% de los trabajadores y sus cargos asignados.

Los mismos que deben ser sujetos de revisión para que sean reubicados, o capacitados para mejorar las actividades asignadas.

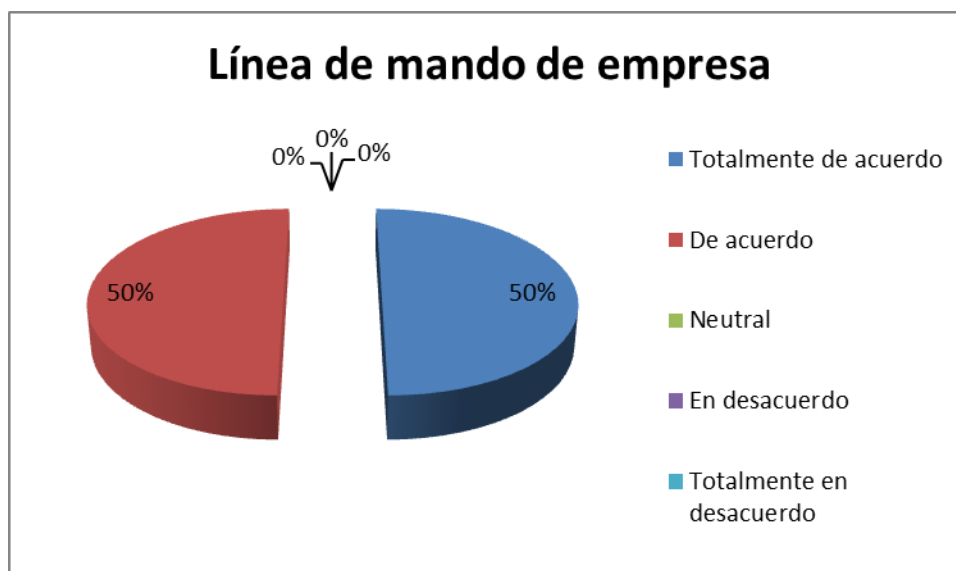
**Pregunta 5:** ¿La línea de mando de la empresa es conocida por todos los empleados?

**Cuadro 8.** Línea de mando de empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	50
De acuerdo	2	50
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 5.** Línea de mando de empresa

**Análisis:** El 50% considera totalmente de acuerdo que sus trabajadores conocen la línea de mando, y el otro 50% solo de acuerdo.

Sin embargo estos resultados deben ser comparados con los resultados de la opinión de los trabajadores.

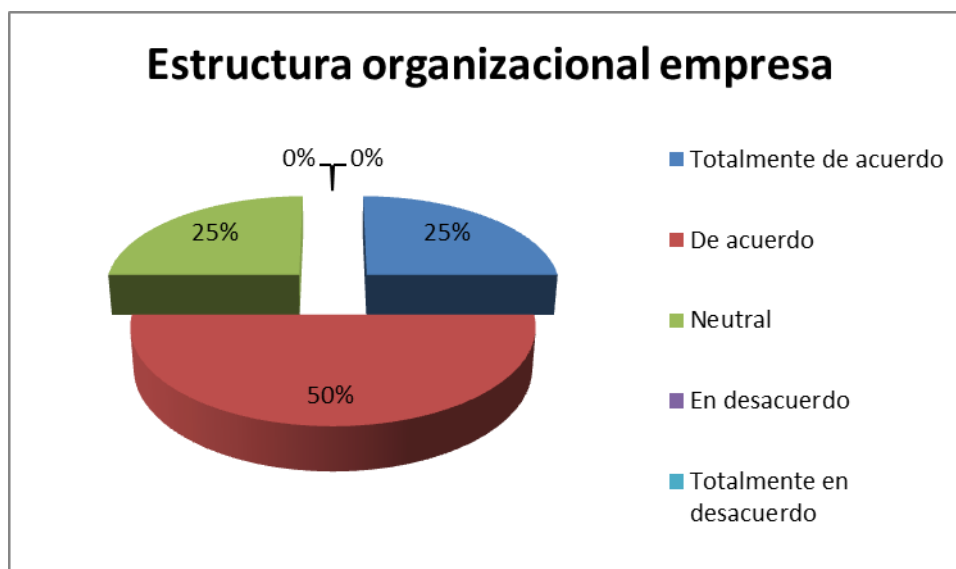
**Pregunta 6:** ¿La estructura organizacional de la empresa se encuentra bien estructurada?

**Cuadro 9.** Estructura organizacional empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	25
De acuerdo	2	50
Neutral	1	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 6.** Estructura organizacional empresa

**Análisis:** el 50% está de acuerdo con que la estructura organizacional se encuentra bien, sin embargo el 50% restante se divide 25% para neutral y 25% para totalmente de acuerdo.

Analizando estos resultados se concluye que un 75% duda o considera que la estructura organizacional necesita revisión.

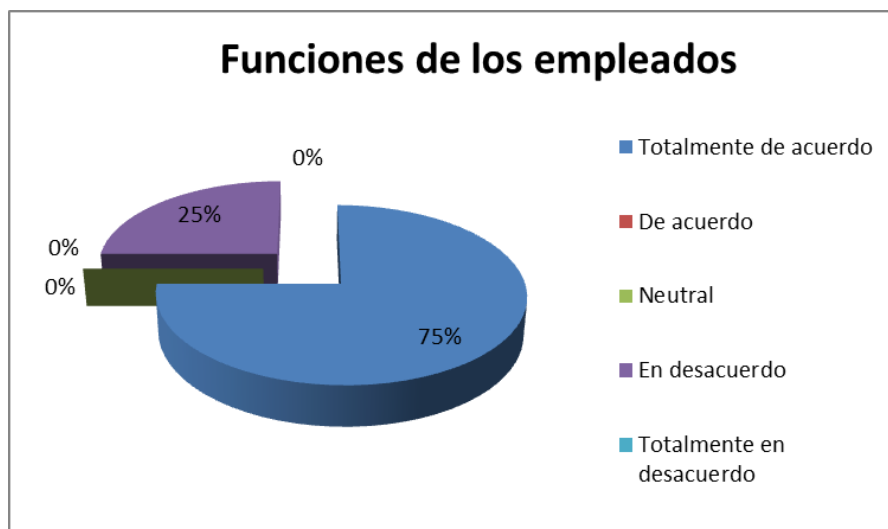
**Pregunta 7:** ¿Las funciones que deben realizar los empleados se encuentran establecidas en algún documento?

**Cuadro 10.** Funciones de los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	75
De acuerdo	0	0
Neutral	0	0
En desacuerdo	1	25
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 7.** Funciones de los empleados

**Análisis:** El 75% de los encuestados está en total desacuerdo a la existencia de documentación con respecto a las funciones que deben cumplir los empleados, y el 25% en desacuerdo.

Inclinando totalmente la balanza a demostrar que a pesar de que algunos cargos están descritos y poseen el perfil profesional, no existe un documento donde se encuentren plasmadas las funciones que el empleado debe realizar para cumplir con éxito las actividades asignadas.

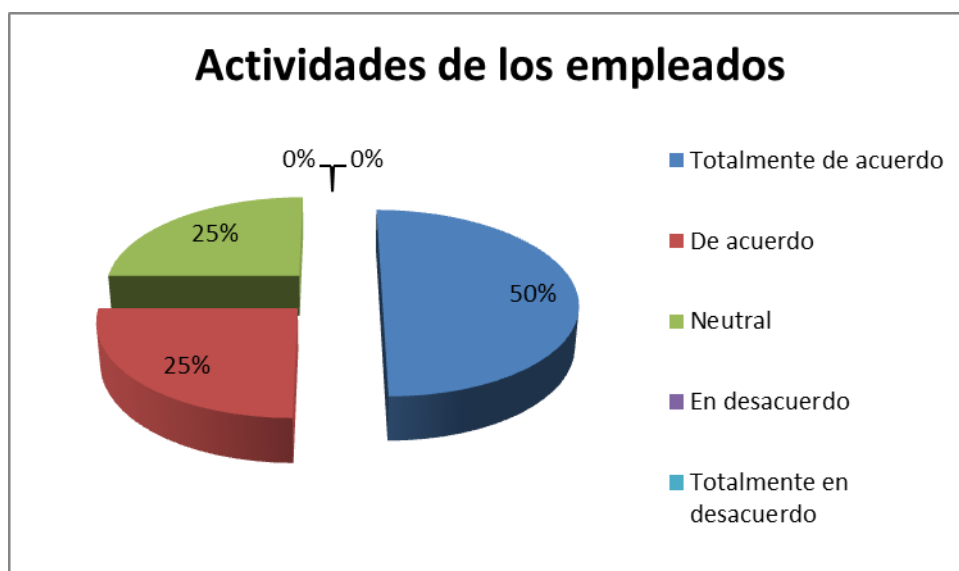
**Pregunta 8:** ¿Las actividades a los empleados son distribuidas en forma equitativa de acuerdo a sus funciones?

**Cuadro 11.** Actividades de los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	50
De acuerdo	1	25
Neutral	1	25
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 8.** Actividades de los empleados

**Análisis:** Desde el punto de vista de los directivos el 50% está totalmente de acuerdo que asignan en forma equitativa las tareas, sin embargo el 50% restante está solo de acuerdo y el 25% neutral, lo que se considera como una duda de la verdadera distribución equitativa que refleja el 50% restante.

A pesar de los resultados anteriores el que no existan las funciones definidas tiende a provocar que en ciertas ocasiones se crucen actividades o se recargue a ciertos empleados de trabajo.

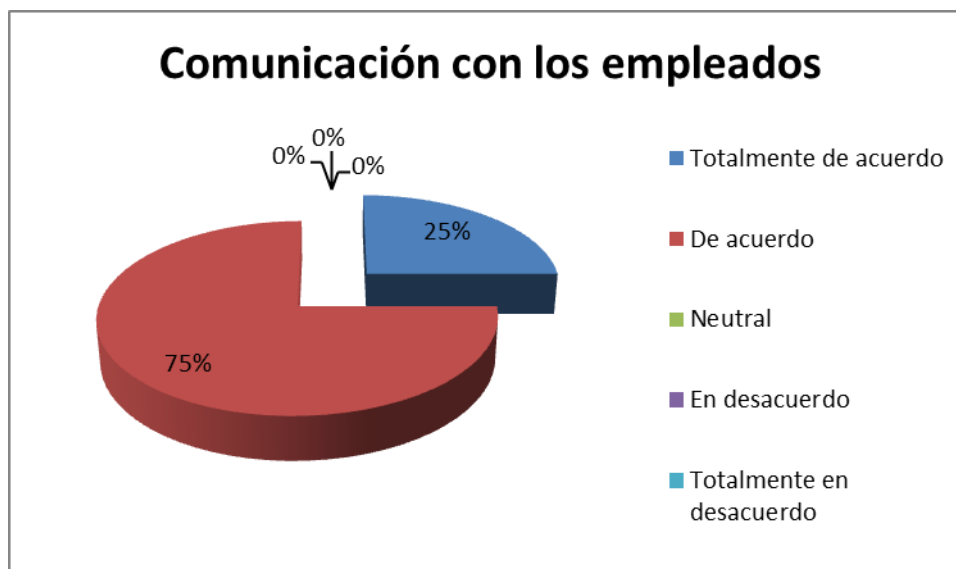
**Pregunta 9:** ¿La comunicación con sus empleados es satisfactoria?

**Cuadro 12.** Comunicación con los empleados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	25
De acuerdo	3	75
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 9.** Comunicación con los empleados

**Análisis:** EL 75% considera como de acuerdo la comunicación satisfactoria y sólo un 25% considera como totalmente satisfactorio este proceso.

Esto contribuye a que de darse la propuesta se podrá socializar con normalidad los resultados de la propuesta dentro de la comunidad de ECOBANEC.

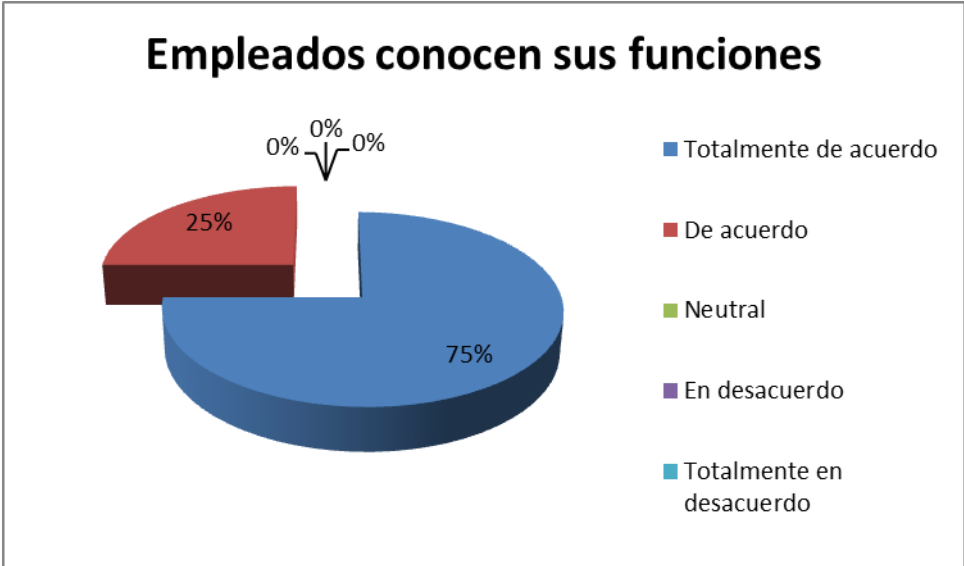
**Pregunta 10:** ¿Todos los empleados conocen las actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas?

**Cuadro 13.** Empleados conocen sus funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	75
De acuerdo	1	25
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	4	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 10.**Empleados conocen sus funciones

**Análisis:** EL 75% considera como totalmente de acuerdo el que sus empleados conocen sus funciones y sólo un 25% considera como de acuerdo esta interrogante.

Similar a una de las preguntas anteriores sería difícil verificar el conocimiento de sus funciones, pues no existe ningún documento que describa cuáles son.



## Análisis de resultados encuestas realizadas a trabajadores

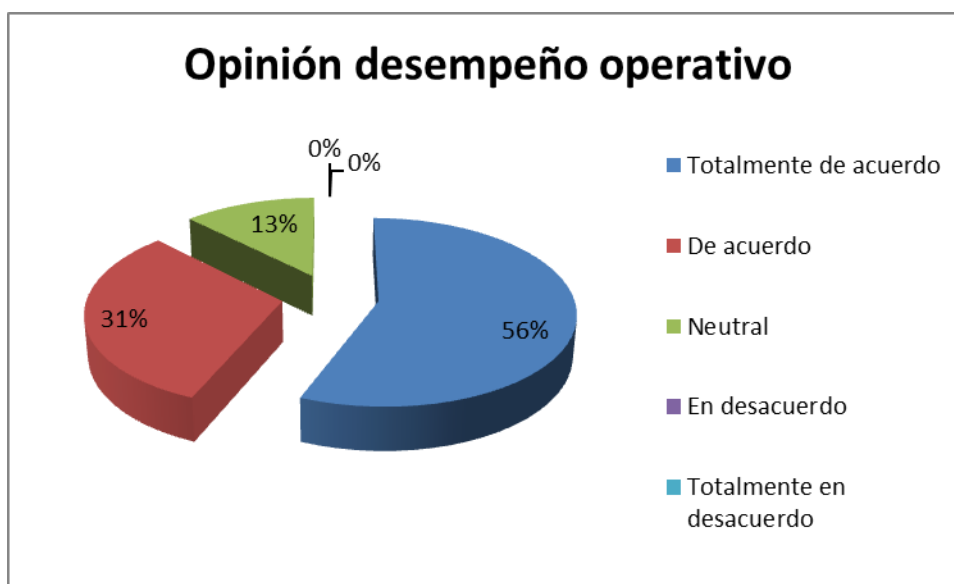
**Pregunta 1:** ¿Su desempeño operativo con respecto a las actividades asignadas es satisfactorio?

**Cuadro 14.** Opinión desempeño operativo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	56
De acuerdo	5	31
Neutral	2	13
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 11.** Opinión desempeño operativo

**Análisis:** El 56% de los empleados considera satisfactorio su desempeño operativo, el 31% considera como de acuerdo y el 13% neutral.

Si analizamos el 43% de ellos posee una interrogante dentro de ellos si realmente su desempeño es satisfactorio, lo que deja la posibilidad de asesorar para mejorar sus funciones.

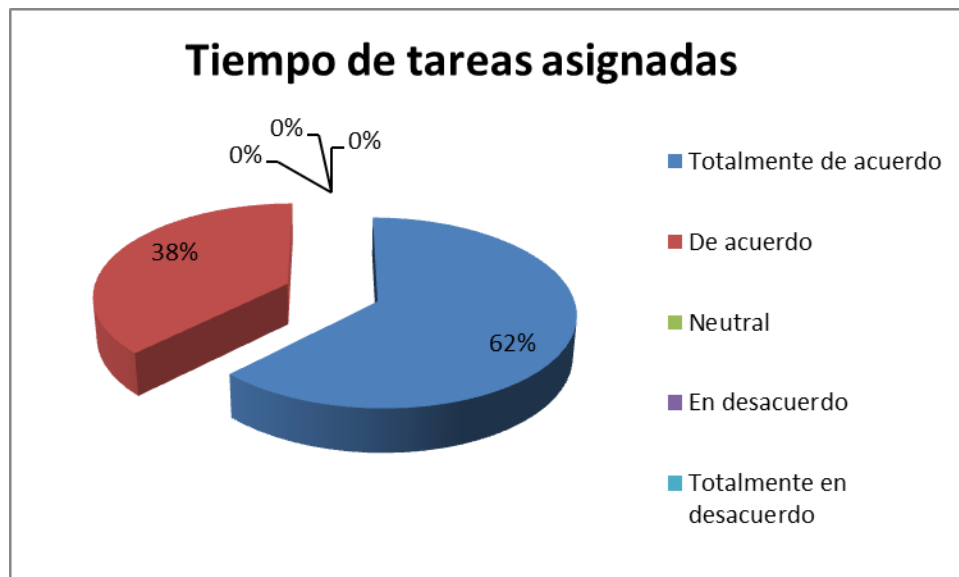
**Pregunta 2:** ¿El tiempo de entrega de las tareas que le asignan, se encuentra frecuentemente dentro del tiempo acordado?

**Cuadro 15.** Tiempo de tareas asignadas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	63
De acuerdo	6	38
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 12.** Tiempo de tareas asignadas

**Análisis:** El 62% de los encuestados está totalmente de acuerdo con que sus tareas son entregadas a tiempo y sólo un 38% considera que no.

Su apreciación es mayoritaria con el trabajo que realizan sin embargo si comparamos con la respuesta de los jefes solo un 50% de ellos coincide con esa total satisfacción.

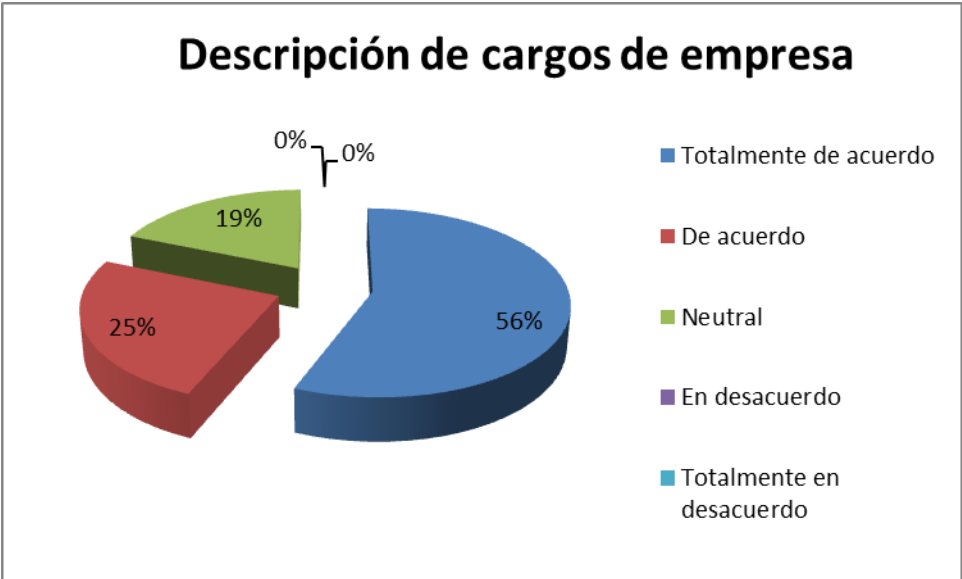
**Pregunta 3:** ¿La empresa socializó con usted la descripción de cargos, para contratarlo?

**Cuadro 16.** Descripción de cargos de empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	56
De acuerdo	4	25
Neutral	3	19
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 13.** Descripción de cargos de empresa

**Análisis:** Los empleados en un 56% están totalmente con que la empresa socializó con ellos el descriptivo del cargo un 25% de acuerdo y sólo un 19% se mantiene en una posición neutral.

Esto demuestra que existe un estable conocimiento de los cargos que deben cumplir.

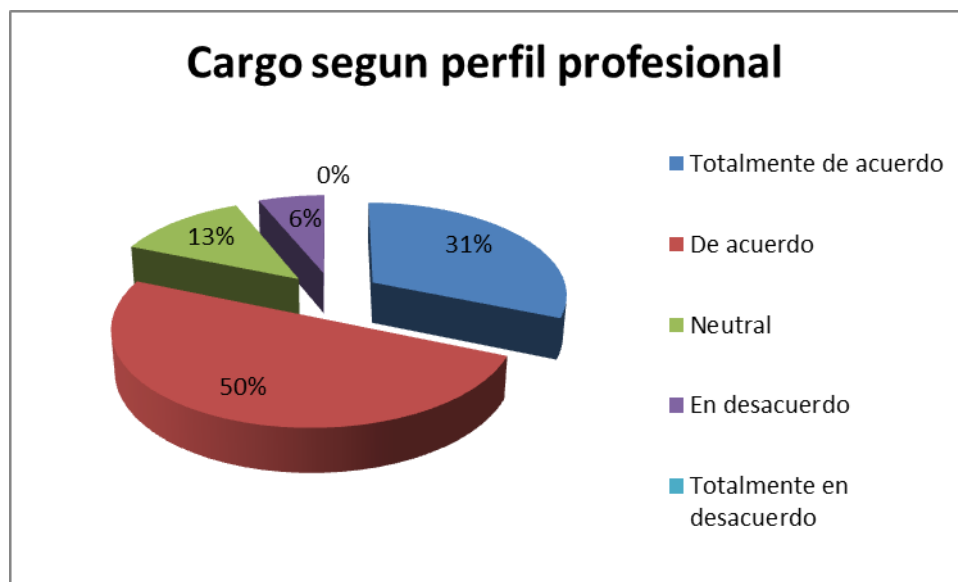
**Pregunta 4:** ¿Su cargo está asignado de acuerdo a su perfil profesional?

**Cuadro 17.** Cargo según perfil profesional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	31
De acuerdo	8	50
Neutral	2	13
En desacuerdo	1	6
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 14.** Cargo según perfil profesional

**Análisis:** El 50% de los trabajadores está de acuerdo que su perfil profesional está de acuerdo al cargo, un 31% está totalmente de acuerdo un 13% neutral y un 6% está en desacuerdo.

El 50% restante tiene opiniones divididas pero conscientes de que se debe hacer una revisión a su cargo y su perfil profesional, en algunos casos la experiencia ha incidido para que ellos ocupen esos puestos sin necesariamente ser afín.

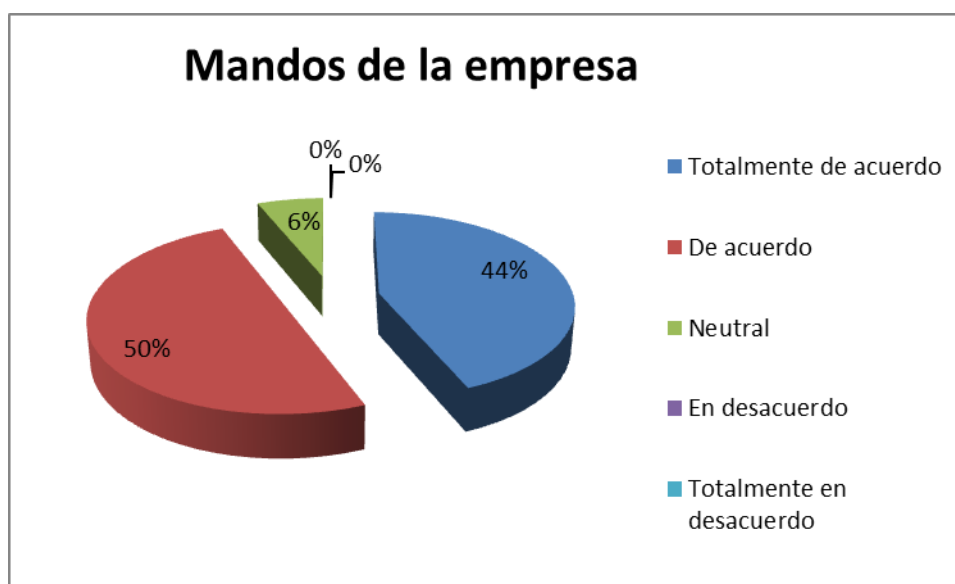
**Pregunta 5:** ¿Conoce la línea de mando de la empresa?

**Cuadro 18.** Mandos de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44
De acuerdo	8	50
Neutral	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 15.** Mandos de la empresa

**Análisis:** El 50% de los trabajadores está de acuerdo en conocer la línea de mando, el 44% está totalmente de acuerdo y un 6% es neutral con respecto a la pregunta.

Al comparar con lo que indican sus jefes inmediatos la información coincide con respecto al conocimiento e la estructura organizacional. A excepción del 6% que tiene dudas.

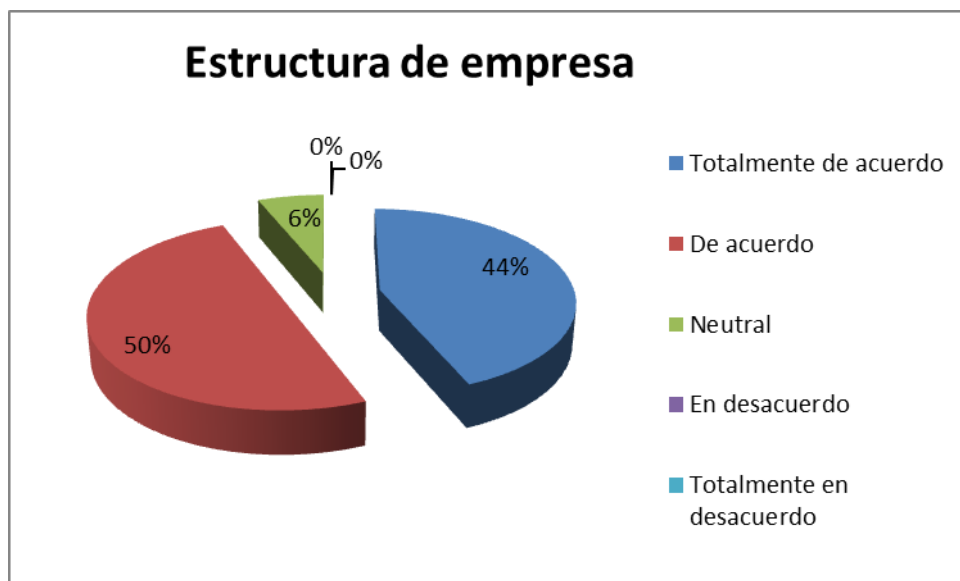
**Pregunta 6:** ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

**Figura 16.** Estructura de empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	7	44
De acuerdo	8	50
Neutral	1	6
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Cuadro 19.** Estructura de empresa

**Análisis:** El 50% de los trabajadores está de acuerdo en conocer la estructura de la empresa, el 44% está totalmente de acuerdo y un 6% es neutral con respecto a la pregunta.

Al comparar con lo que indican sus jefes inmediatos la información coincide con respecto al conocimiento e la estructura organizacional. A excepción del 6% que tiene dudas.

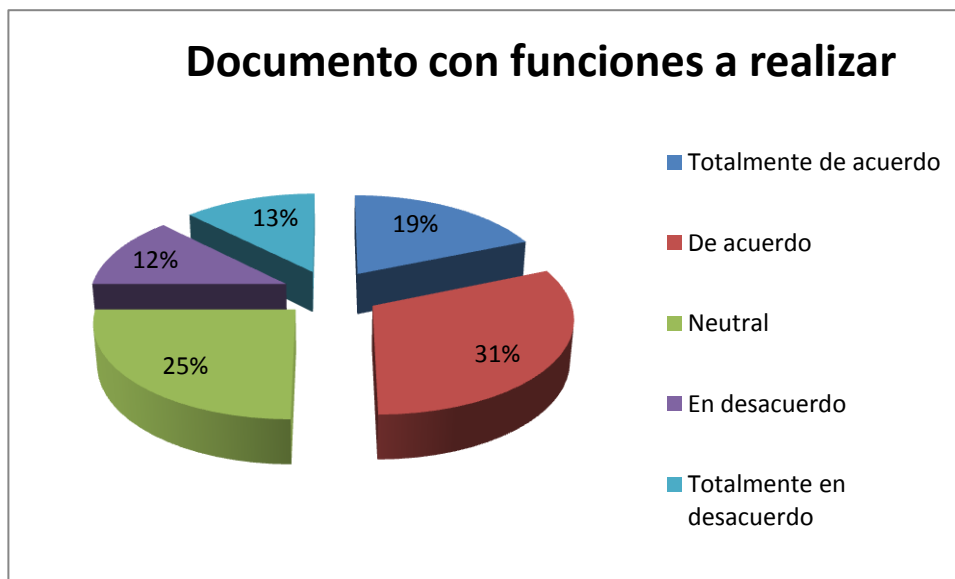
**Pregunta 7:** ¿Posee algún documento con las funciones que debe realizar?

**Cuadro 20.** Documento con funciones a realizar

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	19
De acuerdo	5	31
Neutral	4	25
En desacuerdo	2	13
Totalmente en desacuerdo	2	13
	16	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 17.** Documento con funciones a realizar

**Análisis:** El 19% está totalmente de acuerdo, el 31% de acuerdo, el 25% neutral, el 12% en desacuerdo y el 13% en total desacuerdo.

En esta pregunta se verifica lo mencionado por los directivos, de la inexistencia del manual de funciones para sus trabajadores.

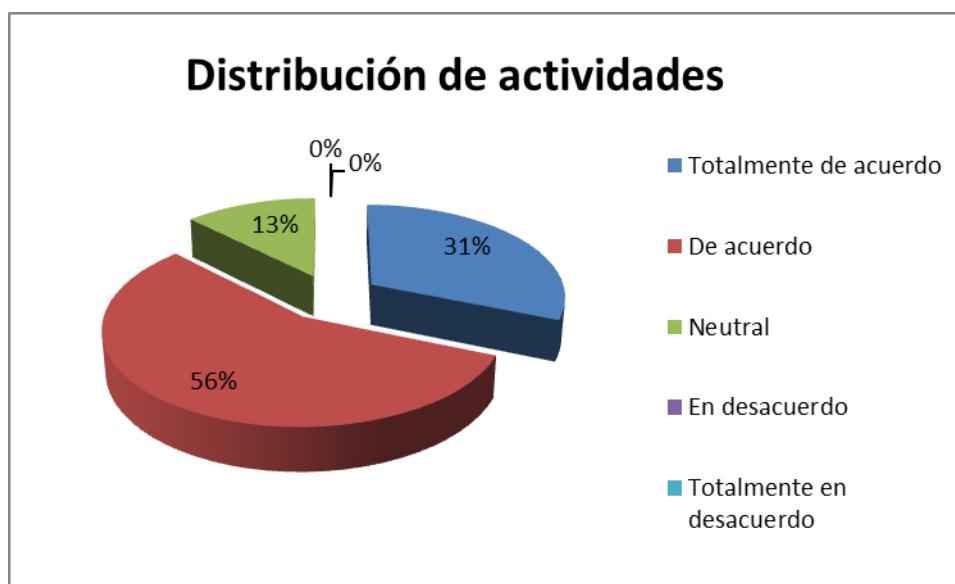
**Pregunta 8:** ¿Las actividades que usted realiza, le son distribuidas en forma equitativa de acuerdo a sus funciones?

**Cuadro 21.** Distribución de actividades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	31
De acuerdo	9	56
Neutral	2	13
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

**Fi:** Directivos de ECOBANEC

**Elab:** Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 18.** Distribución de actividades

**Análisis:** El 56% de los encuestados considera estar de acuerdo con que sus actividades están bien distribuidas, solo un 31% está totalmente de acuerdo y un 13% es neutral lo que sumado al que indica el parcialmente de acuerdo presenta una inconformidad parcial en las actividades que realizan.



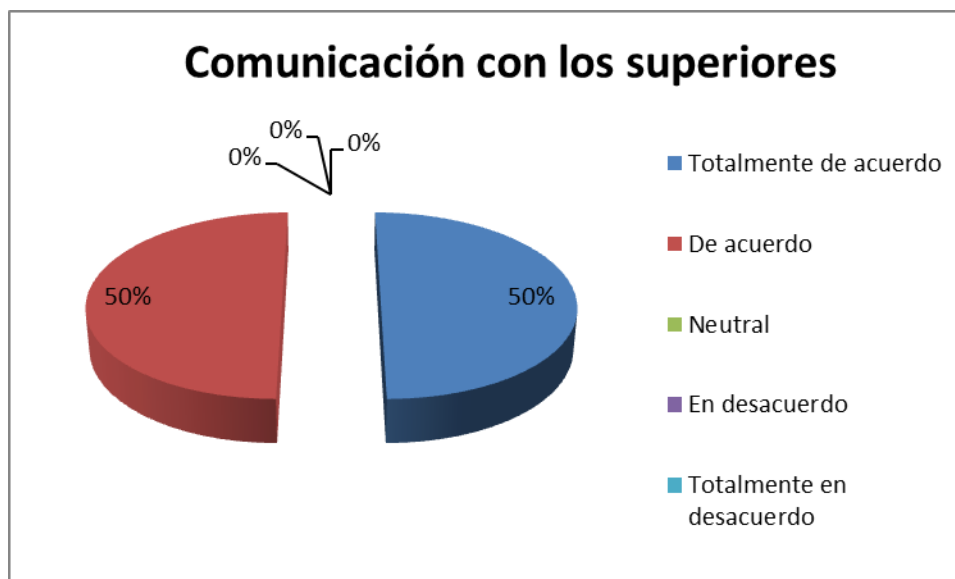
**Pregunta 9:** ¿Los mecanismos de comunicación so sus superiores es satisfactorio?

**Cuadro 22.** Comunicación con los superiores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	50
De acuerdo	8	50
Neutral	0	0
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 19.** Comunicación con los superiores

**Análisis:** Las opiniones están divididas 50% a totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo.

Esto brinda la posibilidad de aprovechar esa comunicación existente para socializar las funciones y el plan de la propuesta resultado de este estudio. De que existan políticas internas de comunicación también dependerá la socialización.

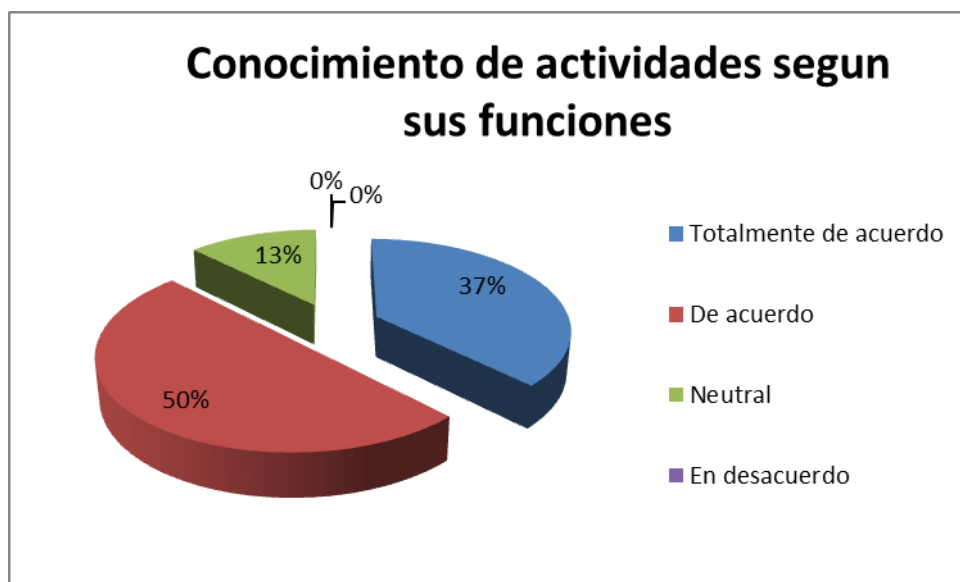
**Pregunta 10:** ¿Conoce las actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas?

**Cuadro 23.** Conocimiento de actividades según sus funciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	38
De acuerdo	8	50
Neutral	2	13
En desacuerdo	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0
	16	100

Fi: Directivos de ECOBANEC

Elab: Julissa Venegas y Grecia Miranda



**Figura 20.** Conocimiento de actividades según sus funciones

**Análisis:** El 50% de los trabajadores está de acuerdo con que conocen sus actividades de acuerdo a las funciones, el 37% totalmente de acuerdo y el 13% neutral.

Sin embargo las actividades que realizan a pesar de que consiguen los objetivos, las realizan en forma empírica, pues no existe ningún documento que establezca que esas son sus funciones, como para poder evaluar su cumplimiento.

## **Análisis de la Guía de Observación**

### **Existencia de organigrama de la empresa**

**Valoración:** 2(Existencia Parcial)

#### **Comentarios:**

A pesar de existir el Organigrama de la empresa los Directivos consideran que se debe realizar mejoras en el mismo, esto es porque la empresa es relativamente nueva y surgió de la separación de otra, lo que incidió en heredar el organigrama anterior, además se debe plantear una estructura acorde al crecimiento que la compañía está teniendo por motivo de su producción.

#### **Sugerencias:**

Se debe analizar la actual estructura organizacional, previa a la creación de los descriptivos del cargo. Para plantear una nueva opción que cumpla con las reales necesidades de la empresa.

### **Existencia de descriptivos de cargo para todos los puestos del organigrama**

**Valoración:** 2(Existencia Parcial)

#### **Comentarios:**

Existen parcialmente, la evidencia demostró que a pesar de que existen, no están todos definidos y algunos no apuntan a las reales necesidades de la estructura organizacional.

#### **Sugerencias:**

Revisar los existentes, para poder rediseñarlos y crear los que surjan de la reestructuración de la estructura organizacional.

Se debe crear el descriptivo del cargo incluso de los posibles puestos futuros que por el crecimiento de la empresa pudieran generarse.

**Existencia de documentos que contemplen las funciones de cada puesto**

**Valoración:** 1(No existe)

**Comentarios:**

Los comentarios de uno de los directivos fue que en alguna ocasión se habría solicitado a cada empleado realizar sus funciones, sin embargo fue un fracaso por cuanto solo presentaron algunas actividades descargadas de internet, nada relacionado con sus verdaderas funciones.

En el caso de los empleados indicaron que no les habían entregado documentadamente las funciones, solo les habías relatado al inicio de su contrato.

**Sugerencias:**

Se sugiere crear las funciones de todos los cargos, acorde a las actividades reales que realizan los empleados y socializarlos una vez concluidos.

**Existencia de mecanismo de comunicación interno**

**Valoración:** 2(Existe parcialmente)

**Comentarios:**

La comunicación se realiza vía correo electrónico o vía memorándum.

**Sugerencias:**

Se debería crear políticas de comunicación interna para que todos los directivos y empleados creen una cultura de comunicación que contribuya a mejorar las funciones y procesos de la empresa.

## 4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS

**El desempeño operativo de sus empleados.-** Con respecto al desempeño operativo satisfactorio de los empleados, los resultados distan mucho por cuanto los directivos se ubican en una posición neutral con un 50%, mientras que los empleados se catalogan con un 56% pero de totalmente de acuerdo al desempeño operativo, lo que refleja que para los directivos el cumplimiento de las metas esperadas no es totalmente satisfactorio.

**El tiempo de entrega de las tareas asignadas.-** De la misma forma que en la pregunta anterior los empleados consideran con un 68% de satisfacción que el tiempo de entrega de sus tareas está dentro de lo requerido, sin embargo el porcentaje mayoritario de los directivos considera sólo como de acuerdo los tiempos de entrega y sólo un 25% coincide con los empleados.

**Totalidad la descripción de cargos.-** En esta pregunta tanto directivos como empleados sugieren la existencia de descriptivos cargo con un 50%, sin embargo el 50% restante es un porcentaje considerable que debe ser tomado en cuenta para presentar sugerencias y ser socializados en caso de que se creen.

**Empleados en cargo de acuerdo a su perfil.-** Los directivos sugieren en un 50% de coincidencia que los empleados si se encuentran ubicados de acuerdo a su perfil, sin embargo entre los empleados la opinión es totalmente distinta, pues el 50% recae sobre una aceptación no tan satisfactoria un 13% como neutral y el 6% no está de acuerdo con su cargo.

**Conocimiento de la línea de mando de la empresa.-** Mientras los empleados opinan conocer la línea de mando en un 44% como totalmente satisfactorio e incluso existe un 6% que neutral los directivos consideran que el 50% sí lo conoce totalmente, mientras que el 50% sólo está de acuerdo

**La estructura organizacional de la empresa.-** Sólo un 25% de los directivos se encuentran totalmente de acuerdo con el que la estructura de la empresa está bien organizada sin embargo el 50% solamente está de acuerdo y el 25% restante

considera su opinión neutral lo que contrasta con los empleados en la que se interrogó si la conocen, sin embargo se evidencia una falta de socialización de la misma.

**Las funciones establecidas en algún documento.-** Esta pregunta es rotunda en cuanto a la falencia de este proceso, pues no poseen definidos en algún documento cuáles son las funciones a realizar, y las pocas que existen o se están desarrollando aún no están socializadas, por esto incluso un 25% de los directivos no está de acuerdo con la pregunta, el otro 75% al parecer desconoce la situación actual que se evidencia en las respuestas de los empleados en la que solo un 19% de ellos afirma la existencia de estos documentos.

**Distribución de actividades equitativa de acuerdo a sus funciones.-** El punto de vista de los empleados en este punto es importante pues cómo les asignan en forma equitativa si desconocen específicamente cuáles son las funciones que deben realizar, las actividades que realizan lo hacen en forma empírica y surge de la necesidad del momento de los directivos.

**La comunicación con sus empleados es satisfactorio.-** La comunicación está dentro del porcentaje satisfactorio pues el 50% coincide totalmente en esto y el 50% restante está solamente de acuerdo.

**Conocimiento de actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas.-** Solo un 37% de los empleados confirma que está totalmente de acuerdo con que las actividades que realizan están inmersas dentro de sus funciones, sin embargo si no tienen bien definidas las funciones es difícil que puedan verter una opinión basada en lo que realmente deben hacer. Por el contrario los directivos consideran con un 75% que los empleados realizan bien sus actividades de acuerdo a sus funciones.

### 4.3 RESULTADOS

**El desempeño operativo de sus empleados.-** La conclusión de este punto es considerar que el rendimiento general de los trabajadores según la perspectiva de los directivos e incluso de ellos mismos es que se encuentra dentro del margen del 50% a 60%; lo que necesita ser superado.

**El tiempo de entrega de las tareas asignadas.-** Desde el punto de vista de los directivos los tiempos de entrega son aceptables sin embargo se encuentran dentro del 60% y 70% de satisfacción.

**Totalidad la descripción de cargos.-** A pesar de que los directivos se pronuncian en un 50% de la existencia total de los descriptivos del cargo la falta de socialización entre los empleados crea la discrepancia que se demuestra en los resultados de las encuestas con la aceptación parcial de dicha existencia.

**Empleados en cargo de acuerdo a su perfil.-** Los resultados de los empleados con respecto a esta interrogante dista de lo que pronuncian sus directivos pues un porcentaje que se aproxima al 70% considera que hay diferencias en la correcta asignación del cargo y su perfil, sin embargo muchos de ellos aceptan la situación por necesidad.

**Conocimiento de la línea de mando de la empresa.-** Se evidencia un 50% de conocimiento efectivo de la línea de mando y la necesidad de trabajar con el 50% restante.

**La estructura organizacional de la empresa.-** Sólo un 25% de los directivos se encuentran totalmente de acuerdo con el que la estructura de la empresa está bien organizada y es en este nivel de mando es donde se puede apreciar si la estructura jerárquica está bien definida, la apreciación de los empleados es equitativa.

**Las funciones establecidas en algún documento.-** Los pocos que existen o que se están desarrollando no han sido socializados, pero hay que considerar que el 75% de los directivos desconoce esta situación pues ellos consideran que si existen.

**Distribución de actividades equitativa de acuerdo a sus funciones.-** Las actividades que realizan por la falta de un documento donde se encuentren bien especificadas las funciones reflejan que son empíricas, pues trabajan sobre la marcha, de acuerdo a las tareas que les asignan sus jefes inmediatos.

**La comunicación con sus empleados es satisfactorio.-** Se puede aprovechar esta situación pues la comunicación que reflejan entre directivos y empleados es satisfactoria, a través de esta situación la socialización de la propuesta podrá ser un éxito.

**Conocimiento de actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas.-** Los empleados confirman que sienten una inconformidad al realizar sus tareas pues el desconocimiento de sus funciones en forma documentada les impide evaluar el real cargo de trabajo que deben realizar de acuerdo a su cargo.

#### **4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Haciendo un balance de lo anterior, podemos concluir que:

Existe en forma parcial los descriptivos del cargo, pero no han sido socializados.

La estructura organizacional de la empresa debe ser revisada.

Los empleados consideran que el cargo designado no se encuentra del todo ajustado al perfil profesional.

Los empleados realizan sus funciones en forma empírica pues consideran que al no tener establecidas bien sus funciones realizan las actividades de acuerdo como les vayan indicando sus jefes inmediatos.

De todos los resultados obtenidos en la encuestas y en la ficha de observación, permiten concluir que la hipótesis que menciona la incidencia del descriptivo del cargo en el rendimiento operativos se verifica.

Pues al no existir el descriptivo del cargo bien fundamentado, y aún si existe en forma parcial, pero al no ser socializado ente los trabajadores genera la realización de actividades en forma empírica, realizando las tareas sobre la marcha, pero sin objetivos claros los que se derivan del descriptivo del cargo a través del manual de



funciones, pero para que todo esto exista la estructura organizacional de la empresa es la base fundamental de este proceso.

En este contexto y sobre la base de los resultados se concluye que la hipótesis se verifica haciendo viable el planteamiento de la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Plan de Análisis de descripción de puesto de trabajo y sus funciones para contribuir al mejor desempeño operativo de los empleados de ECOBANEC.

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 2009)

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (2009) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los

aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

## **DESCRIPCION DE PUESTOS**

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> BOJORQUEZ Lopez Yareli, 2010, INSTITUTO TECNOLOGICO DE LOS MOCHIS

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa

Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que a descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación los tipos de descripciones de puestos Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.

**Descripción genérica:** Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

**Descripción específica:** Estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

## FICHA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

### DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del puesto:

Fecha elabora.

Fecha revisión

Código:

Departamento:

Dirección:

Descripción general:

Descripción detallada:

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

#### **Elementos que componen las descripciones de puesto**

Designación del puesto, unidad organizacional y relación de dependencia. Estos puntos identifican el puesto y le dan sus características propias. Diferencian a cada puesto de los demás. Consiguientemente, aun dos descripciones de puestos con la misma designación e igual nivel de remuneración pueden tener tareas, responsabilidades y relaciones de dependencia diferentes.

**Especifica las relaciones entre un puesto y otro.** Cuando las ocupaciones están vinculadas muy estrechamente, la descripción de las relaciones recíprocas entre cada puesto es crítica. También es importante para describir puestos que tienen

amplias relaciones fuera de la compañía, por ejemplo, puestos de ventas, comercialización y relaciones públicas.

**Preparada por, Aprobada por y Fecha.** Cada descripción debe indicar quién la preparó y si recibió aprobación definitiva o es sólo un proyecto de descripción. Debe conocerse la identidad del redactor, administrador o analista de puestos, para el caso de que en el futuro surjan interrogantes. La fecha de preparación indica a quien la lea la actualidad de la información. Cualidades clave, requisitos y otras condiciones del puesto. Las especificaciones del puesto son los requisitos que deben satisfacer los candidatos si han de cumplir sus obligaciones, asumir sus responsabilidades y trabajar sin tropiezos con aquellos de quienes dependan. En la descripción se suele incluir las aptitudes, experiencia y conocimientos mínimos para cumplir las tareas, en lugar de las aptitudes o conocimientos de las personas que desempeñan el puesto en la actualidad.

Entre los requisitos mínimos pueden figurar exigencias especiales del puesto, como por ejemplo viajes prolongados o trabajo nocturno, además de los requisitos normales en materia de aptitudes y experiencia. Para evitar imponer requisitos poco realistas, las especificaciones deben basarse en la manera como se realiza el trabajo actualmente.

**Especificación de puesto:** Se define como el resumen de las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo. Elementos que están contenidos en una especificación de puesto a partir de la práctica actual de trabajo:

- Requisitos relacionados con la persona que realiza el trabajo
- Requisitos relacionados con las condiciones de trabajo
- Educación pertinente
- Experiencia pertinente
- Esferas concretas de experiencia, Aptitudes manuales o mentales
- Aptitudes sociales o de acción recíproca
- Exigencias de viajes
- Horas y horarios de trabajo

- Condiciones ambientales peligrosas o duras Análisis de puestos Después de la descripción, viene el análisis del puesto. Una vez que se identifica el contenido del cargo, (aspectos intrínsecos) se pasa a analizar el puesto en la relación con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción de puestos y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos; a pesar de ello, están perfectamente diferenciados entre sí; la descripción se preocupa por el contenido del cargo (que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, y por qué lo hace, en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los puestos para efectos de comparación.

**Estructura del análisis de puestos.** La descripción de puestos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un puesto desempeña, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos del puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto. Por lo general, el análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales;
2. Requisitos físicos;
3. Responsabilidades implícitas;
4. Condiciones de trabajo;

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones. En lo fundamental, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos

existentes en la empresa. Si la naturaleza de los puestos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. Veamos por separado cada uno de sus factores.

**Requisitos intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Instrucción básica;
2. Experiencia básica anterior;
3. Adaptabilidad al cargo;
4. Iniciativa necesaria;
5. Aptitudes necesarias;

**Requisitos físicos:** tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente.

1. Esfuerzo físico necesario;
2. Capacidad visual;
3. Destreza o habilidad;
4. Complexión física necesaria.

**Responsabilidades implícitas:** se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial.



1. Supervisión de personal;
2. Material, herramientas o equipo;
3. Dinero, títulos o documentos;
4. Contactos internos o externos;
5. Información confidencial;

**Condiciones de trabajo:** se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

1. Ambiente de trabajo;
2. Riesgos;

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia; reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc., Casi todas las actividades de recursos, se basan en la información que proporciona el análisis del puesto.

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un puesto puede ser descrito como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa.

En lo fundamental, tareas o atribuciones son los elementos que conforman un papel de trabajo y que debe cumplir el ocupante. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo o puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

**Descripción de puesto.-** Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución. Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad. Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

**Los tipos de descripciones de puestos.-** Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Descripción genérica Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.

La forma genérica se utiliza sobre todo para lo siguiente:

- Formulación de programas de capacitación

- Designaciones • Planificación organizacional
- Formulación de pautas del desempeño
- Planificación de la mano de obra
- Estudios de salarios

**Las descripciones de puestos específicas.-** Estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto. Indican su relación con otros puestos específicas dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

Las descripciones de puestos específicas sirven otros propósitos:

- Análisis precisos de puestos
- Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y salarios)
- Organigrama

### **5.3 JUSTIFICACIÓN**

Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. En este contexto radica la **importancia** de esta propuesta al diseñar los descriptivos de cargo para la Empresa ECOBANEC.

El descriptivo de cargo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar **aportaciones** para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Teórica y metodológicamente, este proyecto no pretende reestructurar el análisis como tal, ya que solamente se remitirá a seguir los pasos que dicho procedimiento plantea. En el aspecto práctico, se realizará de la manera más objetiva posible, como todo método de investigación lo requiere; su **aporte fundamental**, radica principalmente en que su cometido es diagnosticar la situación actual de las funciones que se desempeñan y su impacto en el desempeño operativo de los empleados.

Los Directivos de ECOBANEC, se encuentran dispuestos a contribuir con el proceso de diseño, y comprometidos a aceptar sugerencias para realizar la implementación de la propuesta una vez presentada.

## **5.4 OBJETIVOS**

### **5.4.1 Objetivo General de la propuesta**

Diseñar la estructura de la descripción de puestos, a través de conceptualizaciones de talento humano, para contribuir con la mejora del desempeño operativo de los empleados.

### **5.4.2 Objetivos Específicos de la propuesta**

- Constituir un instrumento inestimable de ayuda para la evaluación del desempeño.
- Establecer la estructura para documentar las funciones de los empleados
- Incidir a través del análisis de puesto en factores determinantes del comportamiento organizativo de los individuos como son la motivación y satisfacción.

## **5.5 UBICACIÓN**

Esta propuesta se desarrollará en la Ciudad de Milagro, en el Km 1 ½ vía a Naranjito, en la Empresa ECOBANEC, la cual se dedica a la exportación de banano orgánico.

## **5.6 FACTIBILIDAD**

Se considera la factibilidad del proyecto en el contexto de simplicidad de la propuesta por cuanto la inversión que tendrá que realizar la empresa son mínimos en comparación con los beneficios obtenidos.

Gracias a la predisposición de los Propietarios y los Directivos de ECOBANEC, de realizar la propuesta, resulta positiva la factibilidad de implementarlo, además de la posibilidad abierta para que un estudiante de los últimos años pueda realizar las prácticas pre profesionales, en sus instalaciones, y acorde al área de estudio.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

El objetivo de esta propuesta no es otro que el definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas. En la empresa estamos preocupados por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo olvidamos o dejamos en un segundo plano la base de todos estos procesos: El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.

A continuación se procede a redactar la metodología de trabajo y observaciones que se debe tener en cuenta para la elaboración del descriptivo del cargo. Esto sobre la base de un trabajo previo realizado para la obtención del título “Experto en Recursos Humanos”, (CARRASCO, 2009).

### **5.7.1 Actividades**

#### **PLANIFICACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.**

En esta fase procedemos a sentar las bases de ejecución, seguimiento y control del proyecto.

#### **Diseño del Plan.**

¿Cómo hemos diseñado el plan para analizar y describir los puestos de trabajo en la organización municipal?

Realizar el proyecto de análisis de puestos de trabajo supone un conjunto explícitamente identificado y coordinado de tareas que es preciso desarrollar, por lo que requiere:

Una definición clara de los objetivos de la organización va a ser las múltiples aplicaciones del análisis de puestos.

Para la obtención de información es preciso el apoyo, cooperación y confianza de los trabajadores cuyos puestos van a documentarse. Generalmente al analista se le mira con recelo, ya que la gente piensa que se les va a modificar su posición en la organización o se les va a reducir el salario que tienen. En líneas generales los trabajadores colaboran de forma favorable a describir sus puestos de trabajo de una forma objetiva, aunque hay que tener en cuenta la tendencia a exagerar o “engordar”, sus tareas, no obstante la revisión por su supervisor directo mitiga este hecho.

Es necesaria una buena comunicación, explicando a la gente el objetivo del análisis, las razones por las que se hace y lo que se espera conseguir con el proyecto.

La unidad operativa que generalmente, es responsable de la gestión del talento humano. Esto no significa que, necesariamente, deba realizar el análisis esta unidad, cabe la posibilidad de recurrir a medios externos a la propia corporación o bien se crea un equipo de carácter temporal para el desarrollo y ejecución del proyecto, en cualquier caso, lo conveniente es que la coordinación del proyecto recaiga en el

encargado de gestionar el talento humano de la empresa, independientemente, de si se realiza interna o externamente.

Pasos para la ejecución del proyecto:

1. Realizar el inventario de los puestos de trabajo.
2. Elegir qué puestos de trabajo se van a analizar y el grado de concreción de los análisis.
3. Determinar los diagramas organizativos y proponer cambios, si procede.
4. Realizar diseño de los protocolos de análisis y descripciones y las actualizaciones de los puestos.
5. Ejecución de los análisis.
6. Redacción de las descripciones
7. Redacción de las especificaciones.
8. Proponer si procede cambios en las unidades organizativas.
9. Crear, modificar, reconvertir, redefinir, etc. puestos de trabajo.
10. Confeccionar y mantener actualizado el Manual de funciones y descripciones y el Manual de procedimientos así como los distintos diccionarios que puedan generarse.
11. Elaborar valoraciones de los puestos, si procede.
12. Participar en la socialización del proyecto y de los resultados.

Los responsables deben procurar la rigurosidad del plan, la información y participación activa de todos los directivos y directivas, la selección rigurosa, transparente y objetiva del personal técnico y profesional que debe realizar el proyecto, apoyar con total convicción y firmeza el plan.

El personal piensa que ese es el momento oportuno para resolver todos sus problemas laborales y se magnifica el proyecto atribuyéndole una serie de expectativas que si no se cumplen dan lugar a la ineficacia del personal del proyecto, por ello la información y comunicación es esencial.

El responsable del proyecto debe mantener reuniones con el Jefe de las distintas áreas de la empresa con el objetivo de explicarles el proyecto y los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo que se van a pasar al personal de su área para que éstos no tuvieran dudas sobre los cuestionarios.

### **Planificación temporal y cronograma de ejecución del proyecto.**

Todo plan debe indicar las fechas en las que sus objetivos deben estar conseguidos y temporalizadas sus distintas secuencias, pero además es necesario tomar en cuenta los flujos de trabajo porque éstos no deben ser alterados, normalmente, si el ritmo de trabajo se regula.

Se elabora un calendario de trabajo en el que constan todos los Departamentos de la Empresa, se van señalando las fechas con cada Jefe de área para explicarle que se van a pasar por su servicio dos cuestionarios de descripción de puestos de trabajo.

Se explica a cada Jefe de área, haciéndole saber que a los quince días de pasar el primer cuestionario se tendría que rellenar el segundo cuestionario, indicándole de igual forma la fecha de entrega y de recogida de ambos cuestionarios para una mayor organización.

En algunos departamentos se encontrarán con recargo de trabajo, lo que podría provocar que no se cumplan los plazos de entrega con total rigurosidad, sin embargo la persona a cargo de este proceso debe vigilar cuidadosamente los tiempos y ofrecer asesoría donde el caso lo requiera.

Se elabora un calendario de trabajo que refleja el trabajo realizado a lo largo del proyecto donde constan las entrevistas con los jefes de las distintas áreas del personal, se refleja la fecha de entrega y recogida de los cuestionarios.



## **Presentación del Proyecto.**

El encargado de la Gestión de Talento Humano, presenta el proyecto a cada Jefe de Área para evitar confusiones sobre el proyecto a llevar a cabo, con el objetivo de explicarle los cuestionarios que se van a pasar al personal.

No podemos olvidar que un análisis de puestos de trabajo, generalmente como es nuestro caso, involucra a un gran número de personas, cuya posición hacia el proyecto influirá de manera notable en los resultados del trabajo, así como en las posibilidades de que el equipo de técnicos ejecuten el proyecto en las fechas previstas.

Para evitar rumores infundados y favorecer una actitud positiva hacia el proyecto, se realiza la presentación del mismo, especialmente a las personas que van a participar en los trabajos, aportando informaciones y datos, complementando cuestionarios o respondiendo a preguntas de un entrevistador.

A la hora de la divulgación del proyecto, se debe tener en cuenta una serie de recomendaciones:

- a. La presencia de la dirección en la reunión de presentación del proyecto, junto con el equipo de técnicos, con el fin de transmitir la voluntad del equipo directivo de la empresa de realizar el análisis de puestos de trabajo y solicitar la máxima colaboración de todo el personal, durante la realización de los trabajos.
- b. Como el proyecto involucra a un gran número de personas y afecta a diferentes áreas, como recomendación hemos considerado realizar una primera reunión de difusión del proyecto con los mandos intermedios de la organización para que estos planteen sus inquietudes.
- c. A pesar de haber mantenido una reunión con los mandos intermedios, hemos considerado que estos deben estar presentes en la presentación del proyecto.
- d. La reunión de presentación debe ser abierta por el directivo de la empresa y a continuación los técnicos procedan a explicar los objetivos, metodología de

trabajo, requerimientos del personal en la recogida de información y el calendario.

## **PASO 1**

### **LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Una vez realizada la planificación del proyecto y presentando a los interesados, se procedería a recoger toda la información que nos permitiera cubrir los objetivos del proyecto.

Antes de estudiar cada puesto los responsables del proyecto deben conocer la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brindan a la comunidad. Estudian también informes que la misma empresa genera o de otras entidades del mismo rubro e informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño los analistas:

- Identifican puestos que es necesario analizar
- Preparan un cuestionario de análisis del puesto
- Obtienen información para el análisis de puestos

#### **Identificación del puesto**

En una organización pequeña resulta una tarea simple y este es el caso de ECOBANEC. En una grande el analista debe recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Un paso importante en el diseño del plan es el de la identificación de todos los puestos de trabajo objeto de análisis. Es perfectamente válida y legítima esta opción, a pesar de quienes opinen lo contrario la considerarán no suficientemente fundada, pero, llegado el momento de establecer el plan de análisis, es necesario saber si vamos a analizar todos los puestos de trabajo, cuántos son y cuáles. Además, si en una organización existen cuarenta puestos de trabajo idénticos ¿se justifican

cuarenta análisis independientes sabiendo que todos darán el mismo resultado final?.

La respuesta parece evidente: analicemos uno o dos puestos y extendamos su resultado a todos los demás. Sin embargo, se plantean algunas dificultades:

- a) ¿qué puesto o puestos seleccionamos para el análisis en representación de todos los demás?;
- b) ¿cómo sabemos que tales puestos son realmente idénticos?.

La primera cuestión es fácil de abordar: si cuarenta puestos son idénticos, podemos analizar uno, dos o tres puestos cualesquiera, aunque es habitual seleccionar uno por cada línea de trabajo o producto o centro de trabajo o división funcional. En realidad esto se hace más por razones de aceptación social de los resultados que por exigencias estrictamente técnicas y metodológicas.

La segunda cuestión es de más difícil solución. Existen varias opciones pero con resultados bien diferentes:

Se estudia el organigrama vigente y se comenta y discute cada puesto con el jefe de cada unidad operativa a fin de que indique qué puestos son realmente idénticos y cuáles no. Esta solución es útil, pero no plenamente satisfactoria, ya que supone unos conocimientos y una imparcialidad en los jefes que no siempre es real.

- Se puede partir de los organigramas si lo hay y está actualizado.
- Se estudian todos los puestos del ámbito específico.
- Estudiar superficialmente todos los puestos y decidir cuáles son los iguales únicamente en base a la función principal y con el apoyo informativo de dos o tres tareas.
- Preguntar a cada trabajador, al tiempo que se realizan los análisis definitivos, qué otros puestos de trabajo reconoce como idénticos al suyo en su empresa.

Cuando lleguemos a los mencionados, les haremos la misma pregunta inicial del tipo:

### **Desarrollo del cuestionario**

El desarrollo del cuestionario, su confección, se ha realizado a través de una revisión de varios modelos, teniendo en cuenta adaptarlo a la empresa ECOBANEC. **Ver ANEXO C**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

En el cuestionario, primero se procede a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró. Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo.

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas, especialmente en los puestos gerenciales.

En otra parte del cuestionario se describen las aptitudes humanas y condiciones de trabajo, es decir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos de trabajo, experiencia, etc. asimismo, esta formación permite la planeación de programas de capacitación específica.

Por último, suelen fijarse niveles mínimos y máximos de rendimiento, al grado de autonomía en el desempeño de sus funciones, el tiempo en porcentaje que tardan para elaborar sus tareas, etc.

### **Obtención de datos**

Dada la gran gama de ocupaciones que existen, no es posible aplicar siempre la misma técnica para la recolección de datos. El analista deberá aplicar la combinación más adecuada de ellas, manteniendo la máxima flexibilidad.

Una de las técnicas más usadas es la entrevista que la realiza el analista a la persona que puede proporcionarle información del puesto (nivel operativo o supervisores). Se puede basar en el cuestionario general. Otra es recabar información de un grupo de expertos lo que da un alto grado de confiabilidad. Otra alternativa es la verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según lo consigna él mismo en su cuaderno o ficha de actividades diarias. La observación directa es otro método pero susceptible de conducir a errores, ya que se pueden perder detalles de las actividades.

En conclusión el analista debe desarrollar su creatividad para poder lograr la mezcla óptima por los procedimientos de descripciones de puestos.

### **Aplicación de la información.**

La información sobre los distintos puestos de una organización puede utilizarse para la descripción de puestos, especificaciones de una vacante y también para establecer los niveles de desempeño necesario para una función determinada.

### **La comunicación y la participación en el proyecto.**

La implantación del plan de análisis de puestos de trabajo suele ser un momento importante en la vida de las organizaciones, despierta recelos y expectativas, sus consecuencias son esperadas con preocupación.

Por estas y otras razones es de suma importancia que el plan sea comunicado de forma veraz y objetiva, dándole la publicidad necesaria y estableciendo canales de comunicación que den respuesta a todas las preguntas que se formularán por parte de los empleados. Hay autores que comprueban reiteradamente que cuánto más objetiva y transparente es la comunicación del proyecto, menores resistencias se encuentran a su aplicación y las expectativas más se ajustan a la realidad del plan.

La información puede desplegarse de muy diversas maneras y acudiendo a diferentes canales, comunicando la intención de realizar el proyecto. La clave principal es informar a cada Jefe de Área, los cuestionarios que se iban a pasar para que actuarán como intermediarios, además será necesaria su participación para aclarar aspectos del flujo de trabajo y de los puestos que requieran su participación, deberán además planificar el impacto que la presencia de analistas tendrá en el trabajo, para que éste sea el mínimo posible.

Los empleados deben también recibir la información que requieran, en ningún momento ninguna persona debe sentirse preocupada por la ejecución del proyecto, al contrario debe despertar entre ellos la suficiente motivación como para garantizar su colaboración.

#### **La metodología del proyecto.**

Un aspecto previo que debe considerarse es la secuencia que hemos de seguir en el proyecto, con ello nos referimos a cuestiones como por qué unidad comenzamos, qué puestos de trabajo se analizan previamente, los de nivel superior o inferior, técnicamente no existe mayor problema.

Por tanto, la planificación del proyecto se ha realizado por el equipo formado de la UNEMI y el Responsable del Talento Humano de Ecobanec. Si debemos empezar por una u otra unidad es contingente a la situación y si se debe iniciar por un puesto superior o inferior, conviene hacerlo por los inferiores dentro de cada unidad e ir progresando dentro de ésta.

#### **El sistema de información y su mantenimiento.**

El sistema de almacenamiento e información del plan, debe incorporarse al sistema de información interna de recursos humanos, si se informatiza su accesibilidad y utilización proporcionará mayores rendimientos.

Las descripciones deben mantenerse actualizadas porque los puestos de trabajo son algo dinámico que evoluciona y cambia en su contenido con el paso del tiempo. Es necesario garantizar la validez y la actualización del sistema. Las actualizaciones suelen ponerse en práctica al menos en base a dos criterios:

**El de oportunidad.** Cuando se producen cambios significativos en el puesto por introducción de nuevas tecnologías, nuevos equipos, nuevas funciones o por un reenfoque estratégico o porque se crea o diseña una nueva estructura, un nuevo servicio o unidad organizacional.

**El temporal.** La experiencia suele señalarnos la necesidad de actualizar las descripciones cada dos años para que éstas no se queden obsoletas.

### **Obtención de la información.**

¿Quién o quiénes nos proporcionan la información en el proyecto?

El registro o codificación de la información relevante en el análisis de puesto se obtiene a través de las personas y los medios técnicos de los que disponemos para ello.

El agente informante pueden ser una o varias personas. Cuanto más complejo es el nivel de análisis del puesto de trabajo en mayor medida se tiene que recurrir a obtener información de las personas implicadas en el puesto de trabajo, así encontramos que suelen ser cuatro los tipos informantes más frecuentes:

- el analista,
- el supervisor o jefe inmediato,
- los colegas, amigos, compañeros y
- el propio ocupante del puesto.



El equipo de trabajo ha optado por que sea el supervisor o jefe inmediato y el propio ocupante del puesto quiénes nos proporcionen la información.

## **PASO 2**

### **OBTENCION DE LA INFORMACIÓN**

¿Cómo obtener la información de los puestos de trabajo?, a través de las técnicas para el análisis de los puestos de trabajo.

#### **Métodos de análisis y descripción de puestos de trabajo.**

Los métodos de análisis y descripción de puestos que en la actualidad se usan son:

- Observación directa
- Método del cuestionario
- Método de entrevista
- Métodos mixtos
- Método del diario de actividades
- Método de incidentes críticos
- Método de recopilación de información

#### **Observación directa.**

##### **Concepto:**

Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.

Características. Utilización en tareas repetitivas (en periodo de adaptación).

Comunicar al empleado que va a ser observado.

##### **Ventajas:**

Procedimiento objetivo y empírico.

Registro sistemático y homogéneo de datos.

**Inconvenientes:** El hecho de observar interfiere el comportamiento. Se requiere tiempo y esfuerzo, costoso.

No se utiliza en puestos no manuales.

La persona observada no participa de forma activa.

### **Cuestionarios.**

#### **Concepto:**

Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

#### **Características:**

Sencillo y fácil de comprender. Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato. Sólo un cuestionario por puesto.

Puede ser abierto o cerrado.

#### **Ventajas:**

Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior.

Participación activa de los titulares.

#### **Inconvenientes:**

No utilizar en puestos bajos. Supone un trabajo de análisis.

Tendencia a exagerar por parte del puesto.

### **Entrevista**

#### **Concepto:**

Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Conviene que la entrevista esté estructurada.

#### **Ventajas:**

Versatilidad en la obtención de datos ya que estos se obtienen cara a cara con el titular. Método personalizado, mayor riqueza informativa. Interacción directa que permite eliminar posibles reticencias.

**Inconvenientes:** Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

### **Métodos mixtos.**

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.

### **Método del diario de actividades.**

Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro.

### **Incidentes críticos.**

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

### **Recopilación de información.**

Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

Por último se describe un esquema de las etapas para la realización del análisis y descripción de puestos de trabajo:

- Detección de la necesidad.
- Establecimiento de los objetivos (selección, valoración...)
- Determinación de responsabilidades (responsables del proyecto)
- Determinación de los puestos analizar (inventario de puestos) y organigrama.
- Establecimiento de los métodos que se van a utilizar (depende de los puestos y tipo de empresa)
- Determinación de fechas de cumplimiento de las fases del proceso.
- Preparación del material de trabajo a utilizar.
- Comunicación a la plantilla (comité, sindicatos)
- Recogida de información (borrador de la descripción)

- Presentación final del proyecto
- Seguimiento.
- Cuadro resumen métodos.

### **PASO 3**

#### **LA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO. D.P.T.**

##### **La descripción.**

Una vez que el puesto de trabajo ha sido analizado debemos pasar a la siguiente fase que consiste en describirlo de la forma más rigurosa y objetiva posible.

La descripción de los puestos de trabajo se caracteriza porque los resultados se presentan bajo la forma de una narración de las características del contenido del puesto de trabajo, de las condiciones físico-ambientales en las que se desenvuelve, las relaciones sociales y las exigencias para su desempeño.

##### **El contenido de las descripciones de los puestos de trabajo.**

La diversidad de formatos es inmensa, prácticamente puede decirse que cada proyecto de descripción de puestos de trabajo presenta su propia forma de organizar los contenidos descriptivos, sin embargo la mayor parte de formatos coinciden en gran medida con los que a continuación describimos y forman parte de nuestra propuesta.

En el caso de ECOBANEC se plantea como propuesta formatos muy ajustados a su propia realidad, así encontramos cuatro partes claramente delimitadas.

Una parte del cuestionario donde se especifica la clasificación del puesto de trabajo, otra en la que aparecen los datos personales de los ocupantes de los puestos de trabajo, una tercera en la que se detallan las condiciones de trabajo más importantes y las características de las tareas que realizan, en cuanto a complejidad, dificultad,

tipos de normas que se reciben, etc. y finalmente aparece la descripción del puesto que puede tomar otros formatos en función de los objetivos que se persigan.

Como podrá observarse en el formato que vayamos a presentar se enfoca un gran número de información aunque después tenga usos distintos a los del análisis y descripción del puesto.

### **1. Ficha técnica de identificación y clasificación del puesto.**

Los datos de identificación del empleado: se registran en la ficha, que mostramos al final del trabajo como **Anexo C y D**.

### **2. Funciones a desarrollar en el puesto:**

Redacción de las funciones que se desarrollan en cada puesto.

#### **Contenido de las Descripciones:**

- Qué hace el trabajador.
- Por qué lo hace.
- Cómo y con qué lo hace.
- Dónde y cuándo lo hace.
- Qué implica lo que hace.

## **PASO 4**

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO.**

Las especificaciones se refieren a los requisitos y cualificaciones que se demandan a los ocupantes de los puestos de trabajo para desempeñar, correctamente, la misión y los objetivos de éste. Las especificaciones deben venir determinadas por las características del puesto y no por la persona que lo ocupa.

Una especificación es la expresión de aquellos conocimientos, habilidades, destrezas, requisitos físicos y mentales, aptitudes y experiencia, las responsabilidades y las condiciones organizacionales y ambientales en las que el puesto de trabajo desarrolla sus cometidos.

La especificación es tal vez el paso más difícil y complejo de todo el proceso del análisis de puestos, pero es, a su vez, sino el más importante, sí el que mayor presenta, porque resuelve muchos de los problemas de reclutamiento, selección, valoración, adecuación y formación entre otros. Sin querer entrar en muchos detalles lo que conocemos como profesigrafía es la expresión gráfica de las competencias requeridas para el desempeño de un puesto, es pues una especificación de las exigencias del puesto de trabajo.

Los profesiogramas deben incluir las variables que debidamente operacionalizadas son relevantes para el desempeño eficaz del puesto, existen algunas de ellas muy específicas para puestos de trabajo concretos y otras que son tan generales que podrían ser utilizadas para cualquier tipo de puestos. Por lo general sus contenidos, tal y como señalan diversos autores hacen referencia a:

Requisitos mentales: formación básica y complementaria, nivel intelectual, experiencia anterior, aptitudes y conocimientos, etc.

Requisitos comporta mentales y sociales.

Requisitos físicos: esfuerzo, vista, oído, complexión, resistencia, etc.

Autonomía y responsabilidad: personas, patrimonio, informaciones 32confidenciales, etc.

### **Condiciones organizacionales y de trabajo.**

A la hora de implantar tal sistema no hay que olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y, sobre todo, altos costes.

Aunque existen modelos estándares de Análisis de descripción de puesto, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización. Debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización. Es por ello, que el equipo de trabajo ha decidido adaptar el ADP teniendo en cuenta su organización.

El establecimiento de un Análisis de descripción de puesto sentará las bases y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

Así, hablamos de que tener una herramienta clara y sencilla determinará como hemos descrito anteriormente:

Los procesos de selección: cuando seleccionamos a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (planteamos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.). Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable.

**Planes de carrera y promoción:** A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de nuestra organización es necesario conocer las necesidades futuras que tienen nuestra compañía y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos posee la empresa, qué puestos voy a crear, por qué los considero necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

**Valoración de puestos de trabajo:** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el descriptivo del puesto. Si no sabemos cuáles son las tareas de un puesto de trabajo ¿cómo podemos determinar su valor?

**Evaluación del desempeño:** Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus

funciones, sus objetivos. Si no tenemos esta información ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

**Formación:** Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

**Determinación de la responsabilidad:** Un Análisis y Descripción de Puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, nuestras competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.

**Clasificación y ordenación de puestos:** Como anteriormente mencionamos, la información obtenida en el Análisis y Descripción de Puestos servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Las principales actividades vinculadas con esta información son:

1. Compensar en forma equitativa a los empleados.
2. Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinar niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de talento humano de una empresa.

En definitiva, y tras la aceptación y consolidación de estas ideas, da lugar una tendencia según la cual el factor humano deja de ser considerado un coste a



minimizar y pasa a ser concebido como recurso a optimizar. Este cambio de perspectiva resulta imprescindible para la moderna dirección de personal, pues transforma radicalmente la concepción de las cualidades básicas de los individuos en su condición de recursos al servicio de la organización.

El análisis de puestos de trabajo conforma en sostén fundamental que permite desencadenar con garantías los restantes procesos propios (típicos) de los recursos humanos. Una descripción y una evaluación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión de recursos humanos.

### **El proceso de analizar los puestos de trabajo.**

En el desarrollo del proceso de análisis de puestos se identifican una serie de pasos a seguir que pueden ser agrupados en cuatro fases o etapas.

1. En la fase primera además de asignar la responsabilidad del proceso, se determinará el ámbito o extensión del análisis, especificando sus propósitos y los puestos que serán seleccionados para tal efecto. Se trata de una fase eminentemente preparatoria y comunicativa.
2. En la segunda etapa se decidirá qué métodos se utilizará/n: qué tipo de datos se necesitarán, qué fuentes de información están disponibles y qué procedimiento deberá ser utilizado para obtener la información.
3. La tercera etapa se centra en el análisis de los datos, para lo cual se utilizan las técnicas apropiadas asegurándose de la validez de la información obtenida.
4. En la cuarta y última fase, el analista realiza un valoración de la información obtenidas de los puestos analizados y del método utilizado.

Para ello se plantea en esta propuesta utilizar un documento (hoja de análisis) para cada puesto de trabajo a la hora de acometer este proceso. En esta hoja de análisis

se incluirán tres apartados fundamentales: la identificación del puesto de trabajo, la descripción y la especificación del mismo.

### **Establecer el sistema de ficheros y/o archivos.**

El volumen de la información derivada de un análisis de descripción de puesto es tal que debe ser cuidadosamente estudiada la forma de archivo y clasificación para que, posteriormente, resulte factible su acceso, su uso y su modificación.

La información relativa a cada puesto debe ser accesible de modo inmediato aun cuando se trate de hacerlo por mecanismos y según criterios distintos: denominación del puesto, categoría laboral y/o profesional, formación requerida, nombre del trabajador, código del puesto, nivel retributivo, grupo ocupacional, carrera promocional, etc. Sólo así podrá ser realmente utilizable y utilizada.

La información debe ser informatizada, para un fácil, rápido y preciso el acceso a la misma. Anteriormente se hace referencia a estos ficheros y se presenta el anexo para su demostración.

### **Actualización de las descripciones.**

Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas para ello se pueden poner en marcha mecanismos diversos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto.

Por tanto, siempre que se produzca una modificación significativa en un puesto de trabajo, se deberá proceder a su actualización y correspondiente comunicación los departamentos de la empresa.

La actualización de las descripciones debe ser tarea de obligado cumplimiento para los mandos potencialmente afectados, que serán todos. Con el fin de simplificar el proceso, se puede crear un mínimo sistema burocrático que facilite la recogida de la

información cierta y actual mediante procedimientos estandarizados y adecuados para la empresa en cuestión.

Pero también se puede aprovechar cualquier otra ocasión o pretexto para actualizar la información: solicitud de más trabajadores por parte de algún mando, propuesta de promoción,.. se trata de diseñar diversos protocolos de modo tal que al tiempo que solicitan algo se vean obligados a ofrecer una información que se estima verdaderamente importante.

### **Algunas aplicaciones prácticas del análisis de puestos.**

Las descripciones de puestos, a partir de su formalización en manuales de funciones y su difusión entre el personal, constituyen una importante herramienta para las empresas, en su objetivo de:

Hacer transparentes las organizaciones con la finalidad de que cada empleado conozca la estructura de funcionamiento de la empresa, en general, del departamento al que pertenece, en particular, y más concretamente las características del puesto de trabajo que ocupa, en cuanto a líneas de dependencia jerárquica y funcional, y contenido funcional del mismo.

### **Búsqueda de la máxima eficiencia operativa.**

Se pretende mostrar la aplicación de las descripciones de puestos en dos temas:

#### **Reestructuración organizativa:**

Un proyecto de esta naturaleza, tiene por objeto, evaluar el grado de adecuación de la estructura organizativa existente, a los requerimientos de la empresa en el momento de realizar el estudio, o a los cambios estratégicos que la empresa pretenda realizar.

Algunos de los criterios a seguir en el análisis a efectuar:

- Fragmentación de funciones entre diferentes unidades (duplicidades funcionales)

- Fragmentación de funciones entre diferentes puestos
- Identificación de funciones que no corresponden a unidades o puestos en los que se realizan
- Agrupación homogénea de funciones en unidades y puestos
- Evaluación de la incidencia de los cambios anteriores, en términos de cargas de trabajo.
- Análisis de la importancia relativa de cada función en el contenido del puesto.
- Evaluación de la heterogeneidad de funciones desarrolladas por los puestos de trabajo
- Revisión de todas y cada una de las funciones desarrolladas por cada puesto, para evaluar su razonabilidad.
- Racionalización de funciones no justificadas.
- Revisión de actividades importantes realizadas por personal de bajo nivel
- Revisión de actividades auxiliares realizadas por empleados con alto coste
- Revisión de puestos con acumulación de tareas poco productivas
- Identificación de actividades importantes para la empresa, con poca dedicación de tiempo
- Evaluación, en número de personas o tiempo y coste, de la posible amortización de puestos, como consecuencia de cambios de actividad de la empresa
- Evaluación objetiva del valor añadido que aportan los mandos intermedios, ante una eventual simplificación de la estructura.

Este análisis debe conducir al equipo de analistas a realizar una propuesta de estructura organizativa más eficiente y ajustada a los objetivos estratégicos y operativos de la empresa, basada en:

- Agrupación homogénea de funciones.
- Racionalización del contenido funcional de cada puesto, en aras a la eficiencia.

- Reordenación de puestos, a partir de las racionalizaciones efectuadas.
- Racionalización de puestos, en su caso.
- Equilibrio entre funciones desarrolladas y nivel (experiencia, coste, etc.) de las personas que las realizan.
- Potenciación de áreas o puestos insuficientemente desarrollados.
- Simplificación vertical de la estructura.

La propuesta de reorganización, a partir del análisis de puestos de trabajo efectuado, debe contener un organigrama y un manual de funciones, que recoja una reordenación de tareas con el contenido funcional de cada puesto, de acuerdo a la propuesta de cambio realizada.

## **PASO 5**

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN “BORRADOR” DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Una vez que hemos recopilado toda la información en bruto, ha correspondido al equipo técnico realizar una labor de análisis de las respuestas obtenidas en la realización de las entrevistas y en la cumplimentación de cuestionarios. En este sentido, ha sido preciso:

1. Comprobar la completa cumplimentación de los cuestionarios: el primero y el segundo cuestionario que se ha pasado al personal de la empresa.
2. Asegurarnos de la correcta interpretación de todas las respuestas obtenidas.
3. Racionalizar la terminología utilizada por los empleados en sus respuestas, con el fin de adecuarlas a las características formales que debe poseer una descripción de funciones.
4. Ampliar o desarrollar la descripción de aquellas tareas que lo requieran.
5. Identificar las tareas concretas en las que se descomponen los diferentes puestos de trabajo.

6. Estandarizar la terminología utilizada por diferentes personas, para describir tareas de un mismo puesto de trabajo.

Este proceso de análisis ha sido riguroso y completo, ya que pretendemos alcanzar unos buenos resultados. Decimos esto, porque además de la responsabilidad que todo técnico y técnica tiene de hacer las cosas bien, el proceso metodológico que proponemos plantea una fase siguiente de contraste.

La experiencia demuestra que, a pesar de la aparente colaboración de las áreas sobre las que se realizan los trabajos, sus responsables suelen estar atentos a cualquier aspecto que pueda poner en duda el proyecto en su conjunto.

Es por ello, que todas las dudas o lagunas de información existentes en esta etapa de análisis, deberán ser resueltas, aún con el esfuerzo que ello pueda suponer.

Este proceso de evacuación de dudas, ha sido realizado, en primera instancia, directamente con el personal que ha sido objeto de entrevista o ha cumplimentado el cuestionario; salvo situaciones extremas de rechazo a las entrevistas o entrega del cuestionario en blanco.

Si las respuestas no resultan claras o convincentes, en segunda instancia, deberemos dirigirnos a los responsables inmediatos de los puestos sobre los que se hayan podido suscitar las dudas, ya que teóricamente ellos deben saber ampliamente de las tareas que se desarrollan en cada puesto y, además, serán los responsables de validar las descripciones que realice el equipo de trabajo.

Una vez contemplado el análisis, se procede a estructurar, ordenar y sistematizar toda la información obtenida del análisis, de acuerdo a un protocolo previamente establecido, lo que en definitiva supone elaborar una Descripción de Puestos de Trabajo.

Hablamos de borrador de la descripción, porque se trata de un documento provisional, a pesar de que formalmente sea igual que una descripción definitiva. La aprobación final del documento por parte de la persona responsable de la gestión de talento humano de la empresa y de la gerencia.

El contenido de la descripción de puestos realizada, vendrá determinada por los objetivos del proyecto, como se ha reiterado en varias ocasiones.

## **PASO 6**

### **CONTRASTE DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS.**

Una vez realizada la descripción de puestos de trabajo, de acuerdo a los requerimientos inicialmente establecidos, se deberá proceder a su contraste.

Esta etapa constituye una de las claves del éxito de un proyecto. Tanto es así, que su omisión o realización incorrecta genera, en numerosas ocasiones que los resultados finales del proyecto sean inferiores a los inicialmente esperados o previstos durante el desarrollo.

Con esta fase se persigue:

- Asegurar que no se haya producido alguna omisión o deficiente interpretación de la información recogida a lo largo del trabajo, que pueda afectar a las descripciones de puestos realizadas.
- Hacer partícipes a las áreas involucradas en el proyecto de los resultados alcanzados. Después de alterar el normal desarrollo de las actividades de estas áreas, distraer su atención con la cumplimentación de cuestionarios o realización de entrevistas y solicitar su colaboración en la aportación de sugerencias, parece razonable que se cuente con ellos al final del proyecto.

- Trasladar una parte de responsabilidad de los resultados obtenidos a los directivos encargados de las áreas sobre las que se ha realizado el análisis de puestos.

Una vez que se ha realizado el contraste, resulta más difícil una eventual oposición, por cualquier tipo de intereses, a la ejecución del proyecto realizado y a los resultados obtenidos.

No realizar el contraste puede ocasionar alguna sorpresa final, en muchos casos, difícilmente manejable y con el riesgo de echar por tierra varios meses de trabajo y, por lo que es peor, la consecución de otros objetivos de mayor trascendencia para la empresa.

## **PASO 7**

### **APROBACIÓN Y PRESENTACIÓN.**

En esta última etapa, se procedería a la aprobación de las descripciones de puestos realizada.

Es posible que el análisis de puestos haya sido realizado como herramienta para otras aplicaciones. En este caso, el encargado de la gestión de talento humano de la empresa es responsable de su ejecución, no precisarían dicha aprobación.

Sin embargo, sería recomendable que el importante trabajo realizado se materializara, con independencia de otros usos, en un Manual de Funciones, cuya implantación requeriría la aprobación por parte de la dirección de la empresa.

Asimismo, una vez elaborado el Manual y como paso previo a su implantación, debería procederse a su presentación. Esta actuación puede realizarse mediante reuniones con el personal o de forma escrita, haciendo llegar un comunicado de la dirección, junto con una copia de Manual, a todos los departamentos afectados por el contenido del mismo y a las restantes áreas de la empresa, a nivel informativo.



## ORGANIGRAMA SUGERIDO

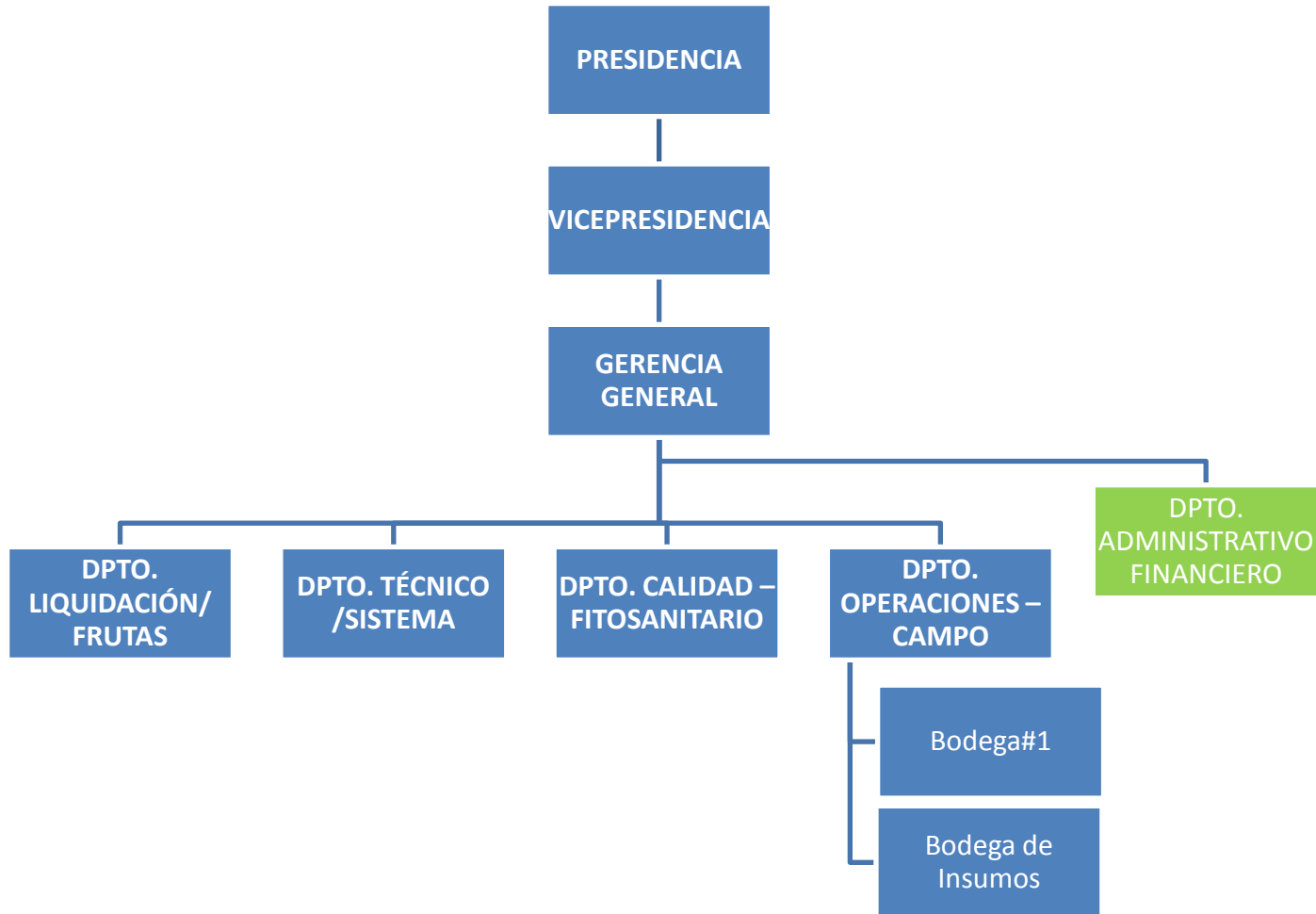
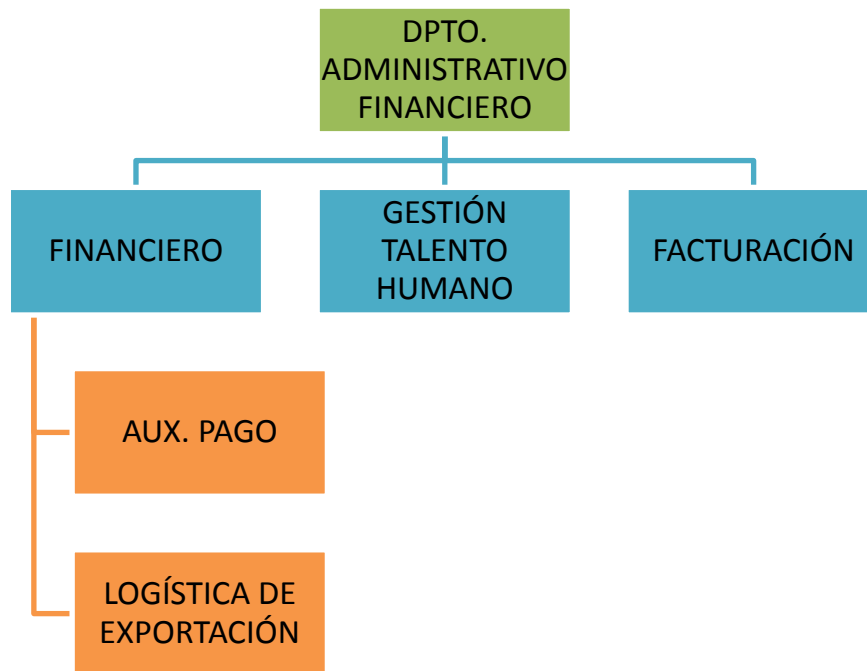


Figura 21. Organigrama propuesto para ECOBANEC



**Figura 22.**Departamento Administrativo Financiero propuesto

La empresa ECOBANEC es una organización pequeña, por este motivo la sugerencia no es crear un departamento de Talento Humano, sin embargo sí se debería asignar a un responsable las actividades que se mencionan a lo largo de todos la propuesta.

Dentro de este contexto o si la empresa decide seguir trabajando con la estructura organizacional actual, que se encuentra en el **Anexo F** de esta propuesta, el paso siguiente es crear los descriptivos de cargo y su manual de funciones.

A continuación se presenta un ejemplo de la aplicación del instrumento que proponemos dentro de este proyecto.

Se aplicó a uno de los empleados de la empresa con la autorización de la Gerencia General, y se explicó todo el proceso a la persona que actualmente está encargada de la gestión de Talento Humano dentro de ECOBANEC.

## FICHA LLENA POR FUNCIONARIO ECOBANEC

ECOBANEC Cía. Ltda.



### Cuestionario de recopilación de información

<b>DEPARTAMENTO</b>	Administrativo Financiero
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	Jefe de Talento Humano
<b>PERSONA</b>	Ivonne González Solís
<b>ANTIGÜEDAD</b>	2 años
<b>FECHA DE REALIZACION</b>	02/07/2012
<b>PUESTO DEL QUE DEPENDE</b>	Jefe. Administrativo Financiero
<b>PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL</b>	Línea de asesoría a todos los puestos
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	Gestionar el talento Humano de ECOBANEC
Defina brevemente en qué consiste el trabajo, de este puesto.	
<p>Es responsable de la administración del personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones, cumplimiento de horarios, etc.), según las normas generales establecidas.</p> <p>Selección de personal</p> <p>Dirigir la creación de los descriptivos del cargo</p>	
<b>TAREAS (indicar tareas).</b>	
<b>TAREAS NORMALES</b>	
Especificar las tareas que se realiza en el puesto de trabajo (ejemplo: expedientes que se tramitan en el mismo)	
Realiza además todas aquellas tareas análogas que le sean asignadas por su superior, relacionadas con su cualificación profesional y las funciones y actividades propias del puesto.	

Especificar el trabajo concreto que se realiza con cada una de las tareas (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Qué utensilios especiales emplea?, ¿Qué material especial manipula?, ¿En qué condiciones trabaja? ¿Tiempo aproximado diario?

Gestiona la nómina, contratación de nuevo personal, licencias, permisos, vacaciones, cumplimiento de horarios, etc.

Realizar evaluación de desempeño

### **AREAS PERIODICAS Y TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS**

Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo

Realizar actividades de integración del personal

Especifique de donde (o quien le encomienda) proceden las tareas que se tramitan en este puesto

Gerencia General

Especifique a donde (o a quien) tramita o entrega las tareas que realiza.

Jefe Administrativo Financiero

## REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO

### (FORMACION)

ESTUDIOS	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
PRIMARIA	Escuela Fiscal Carlos Moreno Arias
SECUNDARIA	Colegio Velasco Ibarra
TERCER NIVEL	Universidad Estatal de Milagro
CUARTO NIVEL	
OTROS	
INFORMÁTICA(TIC´S)	Windows, Word Excel
IDIOMAS	Ingles básico

OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO	OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO
Encargada de gestión de talento humano	Debido a que la empresa es pequeña se ha delegado estas funciones en este cargo para encargarse de todas las actividades que concierne a gestión del talento humano

FECHA

FIRMA

## ANEXO D: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO II

Segundo cuestionario de descripción de puestos de trabajo.

**ECOBANEC Cía. Ltda.**



### Cuestionario de recopilación de información

<b>DEPARTAMENTO</b>	Administrativo Financiero
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	Jefe de Talento Humano
<b>PERSONA</b>	Ivonne González Solís
<b>ANTIGÜEDAD</b>	2 años
<b>FECHA DE REALIZACION</b>	02/07/2012
<b>PUESTO DEL QUE DEPENDE</b>	Jefe. Administrativo Financiero
<b>PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL</b>	Línea de asesoría a todos los puestos
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Gestionar el talento humano de ECOBANEC</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	

### DECISIONES

Indicar las decisiones principales que se toman desde el puesto indicando:

(1) si la propone a un superior o (2) si la toma él mismo.

Contratación de nuevo personal	(1)	2
Evaluación de desempeño	1	(2)
Gestión de permisos, licencias, vacaciones etc.	(1)	2

## RESPONSABILIDAD SOBRE

ASPECTOS ECONOMICOS	BIENES MATERIALES
Caja Chica	Equipo de cómputo
	Impresora

## MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS

MEDIO MATERIAL O HERRAMIENTA	TIEMPO
Útiles de oficina	

TAREAS (indicar tarea, % del tiempo dedicado a cada una y grado de autonomía que requiere).

## TAREAS NORMALES

TAREA	%	AUT
Gestionar nómina	20%	100%
Tramitar permisos, licencias, vacaciones	30%	100%
Contratar nuevo personal	80%	50%

## TAREAS PERIODICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT
Evaluación de desempeño	1 vez por mes	100	100

## TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT
Planificar actividades de integración	1 vez año	70%	60%

## REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL PUESTO DE TRABAJO

### FORMACION MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPA DEBE TENER

ESTUDIOS	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
PRIMARIA	X
SECUNDARIA	X
TERCER NIVEL	Ingeniería Comercias o afines, Trabajo Social
CUARTO NIVEL	
OTROS	
INFORMÁTICA(TIC'S)	Utilitarios Básicos
IDIOMAS	Inglés Básico

### EXPERIENCIA MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPE DEBE TENER

Experiencia mínima	2 años en cargos afines
En el Sector	Bananero
En el Puesto	Jefe de Talento Humano
Conocimientos Profesionales	Psicología laboral, Trabajo Social
Tiempo de adaptación	3 meses



**REQUERIMIENTOS PERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO:**(0 = poco o nada y 5 =mucho o excesivo)

MEMORIA	GRADOS						OBSERVACIONES
	0	1	2	3	4	5	
Sobre datos escritos						X	
Sobre información Verbal						X	
Sobre datos visuales					X		
<b>ATENCION</b>	0	1	2	3	4	5	
Velocidad captación detalles						X	
Precisión captación detalles						X	
Atención distribuida						X	
Atención mantenida						X	
Atención mantenida bajo monotonía					X		
Dificultad en percepción de señales					X		
<b>EXIGENCIAS FISICAS</b>	0	1	2	3	4	5	
Sentado					X		
De pie permanentemente				X			
Desplazamientos						X	
Andar constantemente						X	
Posiciones incómodas			X				
<b>ESFUERZOS FISICOS</b>							
Momentáneo			X				
Continuado		X					
Rápido				X			
Lento			X				
<b>EXIGENCIAS SENSORIALES</b>	0	1	2	3	4	5	
Visión Próxima					X		
Visión Lejana					X		
Visión Cromática					X		
Agudeza auditiva					X		
Sensibilidad al tacto					X		
Sentido del equilibrio					X		
Agudeza olfativa					X		

<b>EJECUCION</b>	0	1	2	3	4	5
Ritmo de trabajo						X
Precisión o destreza manual						X
Rapidez de movimientos						X
Coordinación viso-manual						X
Coordinación con las dos manos						X
Agilidad manual						X
Calidad de trabajo						X
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	0	1	2	3	4	5
Intemperie		X				
Ambiente cerrado					X	
Suciedad				X		
Ruido					X	
Polvo			X			
Humedad			X			
Irritantes respiratorias			X			
Irritantes de la piel			X			
Tóxicos		X				
<b>PERSONALIDAD</b>	0	1	2	3	4	5
Rapidez en la decisión						X
Flexibilidad				X		
Autocontrol						X
Autoridad personal						X
Sentido pedagógico						X
Trabajo en equipo						X
Trabajo aislado	X					
Orden y sistema						X
Trato con el público						X
Trato personal otras Empresas						X
<b>FACILIDAD DE COMPRESION</b>	0	1	2	3	4	5
Verbal						X
Escrita						X
<b>FACILIDAD DE EXPRESION</b>	0	1	2	3	4	5
Verbal						X

Escrita							X	
<b>ESPACIAL</b>	0	1	2	3	4	5		
Interpretación de planos				X				
Habilidad gráfica					X			
<b>RAZONAMIENTO</b>	0	1	2	3	4	5		
Planear trabajos						X		
Tomar iniciativas						X		
Análisis de problemas						X		
Clasificación de datos						X		
Solución de problemas lógicos						X		
Resolución de problemas técnicos				X				
Improvisación					X			
<b>NUMERICO</b>	0	1	2	3	4	5		
Efectuar cálculos rápidos						X		
Normalizar actividades repetidas						X		

### RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO
TODOS		DIARIO	

### RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO

### **OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

Es un cargo que demanda mucha predisposición para colaborar con los demás miembros de la empresa

### **OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO**

Debe ser una persona carismática, ordenada, justa y seria.

FECHA

FIRMA

## ANEXO E: HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



ECOBANEC Cía. Ltda.

### Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo

#### HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Denominación del puesto de trabajo			Observaciones	Al no existir departamento de RRHH.
Código	Departamento	Puesto		
DAF01	Administrativo Financiero	Jefe de Talento Humano		

#### 1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:

1. Realizar la tramitación y seguimiento de todo tipo de expedientes administrativos.
2. Propone y pone en práctica nuevos procedimientos de ejecución de tareas administrativas.
3. Planea el orden más conveniente en la ejecución de los trabajos propios de su Departamento, y ejecuta la preparación y lanzamiento de los mismos.
4. Realiza y aporta datos en informes, propuestas, expedientes, trabajos varios, incluso los de contenido o proceso complejo.
5. Controla la cumplimentación de expedientes y asuntos.
6. Realiza el seguimiento de los acuerdos u órdenes emanados de los órganos correspondientes, para la consecución de su adecuado cumplimiento.
7. Informa y atiende al público sobre cualquier asunto del Departamento.
8. Utilización de paquetes ofimáticos integrados de todo tipo, de diversa complejidad, previa formación adecuada por ECOBANEC.
9. Utiliza máquinas de escribir, calculadora y ordenadores.
10. Coordina y supervisa el buen uso de los recursos de ECOBANEC que se encuentran adscritos a la unidad y sus instalaciones correspondientes.
11. Es responsable de la administración del personal a su cargo (licencias, permisos, vacaciones, cumplimiento de horarios, etc.), según las normas generales establecidas.
12. Realiza además todas aquellas tareas análogas que le sean asignadas por su superior, relacionadas con su cualificación profesional y las funciones y actividades propias del puesto.

Fecha de aprobación

Firma de revisión

Firma de Aprobación

## 5.7.2 Recursos, Análisis Financiero

### Talento Humano:

La presente propuesta va orientada a la capacitación del personal de la Empresa ECOBANEC, para que aplique la metodología planteada y desarrolle los descriptivos de cargo con su correspondiente manual de función.

La persona encargada de la Gestión de Talento Humano de ECOBANEC, será la encargada de gestionar el proceso de levantamiento de información.

Adicionalmente un estudiante de los últimos semestres de Ingeniería Comercial a través de sus prácticas pre profesionales.

### Presupuesto

El presupuesto es basado en los gastos operativos del proceso y el tiempo que dure la aplicación de la propuesta, tales como: transporte, papelería, personal de apoyo, etc., tomando en cuenta valores a la fecha presente:

<b>INGRESOS</b>	
Fondos ECOBANEC	564
<b>Total Ingresos</b>	<b>564,00 USD</b>
<b>GASTOS</b>	
Transporte, para estudiante prácticas pre profesionales	100
Papelería(5 caja resma de hojas)	150
Impresión	50
Fotocopia material para trabajadores	100
Anillado de manuales	70
Imprevistos (20% total gastos)	94
<b>Total gastos</b>	<b>564,00 USD</b>

La Universidad Estatal de Milagro proveerá al estudiante de los últimos semestres de Ingeniería Comercial para que realice su práctica pre profesional, solicitando a la empresa con la colaboración del transporte para que se pueda trasladar hasta las instalaciones que quedan vía Naranjito.

**Equipos y Muebles de enseres:**

La empresa proveerá el espacio físico, el equipo y los muebles y enseres para que el estudiante de Ingeniería Comercial pueda desarrollar su trabajo, sin embargo a continuación se deja especificado el requerimiento.

Se va a requerir lo siguiente:

Detalle	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Escritorio	1
Silla	1

### **5.7.3 Impacto**

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia; reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades capacitación, definición de programas de capacitación, organización y planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc., Casi todas las actividades de recursos, se basan en la información que proporciona el descriptivo del puesto.

En este sentido es de suma importancia dejar documentado todos los cargos existentes dentro de la empresa, y la metodología para seguir creándolos una vez que se lo requiera. Entregarles a los empleados de ECOBANEC su descriptivo y correspondiente manual de funciones, para que lo analicen, y pueda orientar sus actividades acorde a lo especificado en el documento entregado.

De esta forma será más eficiente la evaluación del desempeño operativo de los miembros de la comunidad de ECOBANEC al final del periodo programado por cada actividad, incrementando la productividad y planteando correctivos en los casos que amerite.



## 5.7.4 Cronograma

**Cuadro 24.**Cronograma de actividades

No.	ACTIVIDADES	AGOSTO		SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE		ENERO
		3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	1
		SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS	DIA	SEMANAS
1	Entrevista con el gerente para elaboración del cronograma de trabajo con los empleados de ECOBANEC	X																
2	Elaboración y aprobación de cronograma		X															
3	Elaboración de material para levantamiento de información de funciones	X	X															
4	<b>Aplicación de Entrevistas</b>																	
5	o Directivos			X	X	X	X	X										
6	o Empleados							X	X	X	X	X						
7	Revisión de material recopilado								X	X	X	X	X	X	X			
8	Redacción de informe final															X	X	
9	Presentación de los resultados esperados																	X

### **5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta**

En el formato del descriptivo del cargo se encuentran los criterios para evaluar del desempeño del empleado, el mismo que debe ser evaluado periódicamente para medir los resultados.

Esta evaluación debe realizarse siguiendo estas premisas:

- Identificar responsable de la evaluación
- Diseñar cuadro de evaluación
- Realizar estudio de tiempos y movimientos
- Evaluar con diagramas de procedimientos.

La persona encargada de la Gestión del Talento Humano y el Gerente de la Empresa, serán los responsables de garantizar la pulcritud y seriedad de los resultados que se deriven de la Evaluación.

Realizar el cuadro de evaluación del trabajo. Este cuadro de distribución demuestra el trabajo que se ejecuta en una oficina, qué empleados desempeñan las diversas actividades, así como el tiempo necesario para su ejecución. Permite hacer una redistribución más eficaz del trabajo.

Para realizar una adecuada medición del trabajo, es necesario realizar estudios de tiempos y movimientos para cada uno de los procesos y sus actividades componentes, así como también para las funciones independientes que se realicen dentro del área.

Los diagramas de procedimientos ayudan a los analistas a comprender en su totalidad los trámites actuales de una dependencia u oficina y también sirven para la búsqueda de mejoras, además permiten discutir los trámites más eficazmente con el personal operativo.

Se utilizará el siguiente cuadro de rangos para la evaluación:

RANGOS DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO		
Clasificación		Intervalos
De	Hasta	
Insatisfactorio	100	
Regular	101	325
Bueno	326	550
Muy Bueno	551	775
Sobresaliente	776	1000

## **CONCLUSIONES**

Tras analizar el primero de los denominados procesos básicos de la gestión de talento humano, para la creación del descriptivo del cargo y sus funciones, podemos señalar las siguientes conclusiones:

Si, tal como se ha demostrado, queda aceptada y asimilada la importancia de la figura del puesto de trabajo desde las diversas primas de análisis que éste admite, es necesaria la asignación de recursos y la concesión de cierta prioridad para esta labor de investigación.

Los beneficios o utilidades derivados del análisis de puestos de trabajo propician mejoras en diversos ámbitos:

La función de talento humano accede a información susceptible de usos encaminados a mejora el ajuste persona-puesto.

La organización, desde el punto de vista estructural, clarifica y consolida su línea jerárquica o cadena de autoridad.

Finalmente, los empleados disponen de un instrumento que puede convertirse en un excelente catalizador de su comportamiento organizativo.

Los principales resultados de este proceso: descripción/diseño y especificación de los puestos de trabajo pueden ser analizados desde otras áreas de conocimiento distintas a la gestión del talento humano: nos estamos refiriendo al proceso de dirección estratégica y a la organización del trabajo.

Es necesaria la reestructuración del organigrama para emprender el trabajo de los descriptores del cargo

Se presenta una metodología a través de fichas técnicas para analizar todas las descripciones de puestos de trabajo.

De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, esto permitiría la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos.

Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión del talento humano.

## **RECOMENDACIONES**

Es necesario que la empresa asigne a una persona responsable para la gestión del talento humano y que no solo se encargue la nómina o de contratación, sino que tenga un valor agregado para la institución que es la de evaluar el desempeño de los empleados en forma continua a través de las descripciones de puestos.

Las descripciones deben mantenerse correctamente actualizadas para ello se pueden poner en marcha mecanismos diversos, pero se ha de buscar la sencillez de los procedimientos a establecer para garantizar su utilización. La actualización puede afectar a cualquier aspecto de la descripción del puesto.

Utilizar las descripciones del cargo para las nuevas contrataciones.

No perder el vínculo con la Universidad Estatal de Milagro para poder llevar a cabo nuevos proyectos.

Replicar la metodología para los nuevos puestos que se creen.

La sensibilización y la capacitación del equipo evaluador juega un papel importante en el éxito del proyecto, tratar estos dos tópicos es de vital importancia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUILAR-MORALES, Jorge Everardo, 2010, El análisis de puesto, Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
2. BOHLANDER G., SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002). *Administración de recursos humanos*. Editorial Thomson, 12ª edición, Madrid. Capítulo 2.
3. CARRASCO Carrasco José, 2009, Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local, Revista Electrónica CEMCI, Número 2: Ene.-Mar. 2009
4. CHIAVENATO, Idalberto. 2009, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill, quinta Edición Santafé de Bogotá, 699 Págs.
5. CROSBY. PHILIP B., 1992LA ORGANIZACION PERMANENTEMENTE EXITOSA, MEXICO, MAC GRAW HILL. 273 P
6. DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. Editorial Prentice Hall Hispano Americana, octava edición, México. Capítulo 3.
7. DESSLER, Gary, 2001, Administración de Personal. Prentice Hall, Octava Edición, México, 700. Págs.
8. Exportadora de Banano ABC, Manual de Organización y Funciones, 2006.
9. Fernández, R. M., 1995, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. México: Díaz Santos.
10. FLIPPO, E. **Principios de Administración**. Mc. Graw Hill. México, 1993.

11. FRED R. DAVID, 1997, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, 5ta Edición
12. GÓMEZ, R. **Administración de Personal**. Panapo. Caracas, 1992.
13. GRAHAM, H., 1991, **El Comportamiento Empresarial**. Fondo Editorial legis. Colombia.
14. HERRERA Martínez Sergio, 2009, "Optimización del control de inventarios y control de almacén para la reducción de costos de implementación de simulación de sistemas en el almacén de refacciones del taller de la planta central de Grupo Bimbo", Instituto Politécnico Nacional, Mexico.
15. HILL CHARLES - JONES G., 2000, Administración Estratégica, Mc. Graw Hill, 3era Edición.
16. HURTADO, Jacqueline, 1998 **Metodología de la Investigación Holística**. 2ª Ed. Editado por Fundación SYPAL, C.A. Caracas.
17. JACKSON, Terence, 1993, Evaluación del Desempeño. Cómo medir resultados.
18. KOONTZ, HAROLD Heinz Weihrich. 2004, Administración una Perspectiva Global. McGraw-Hill, Décimo segunda, Edición, México, 804 Págs.
19. MONDY, R. y NOE, R., 1997, Administración de recursos humanos. Editorial Prentice Hall, sexta edición, México. Capítulo 4.
20. NARVÁEZ Figueroa Eduardo Moisés, BLANCO Martínez Moisés Elías, ORELLANA Pineda Gerson Orlando, 2010, ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS



TECNOLÓGICAS Y DEL MERCADO COMERCIAL Y LABORAL EN EL ÁREA DE HARDWARE EN EL MUNICIPIO DE ILOPANGO, Universidad El Salvador, Facultad de Informática y Ciencias Aplicadas Carrera: Técnico en Ingeniería de Hardware, para optar al Grado de: Técnico en Ingeniería De Hardware San Salvador. El Salvador. Centroamérica.

21. PINTO Magaña Jorge Antonio, 2007, Psicología Aplicada a la Empresa, Capítulo # 8, "Evaluación del desempeño humano":, 10 de octubre del 2007.
22. R. WAYNE MONDY, Robert M. Noé, 1997, Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, Sexta Edición, México, 663 Págs.
23. SÁNCHEZ PÉREZ, J., 2001, Procesos básicos de gestión de los recursos humanos, Edita Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz. Capítulo 1.
24. STEPHEN, P. Robins, 2004, Comportamiento Organizacional, Pearson, Prentice Hall, Décima, Edición, México, 675 Págs.
25. WERTHER, William B, Jr y Heith, Davis, 1995 Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw-Hill, quinta Edición, México, 486 Págs.

## **LINKOGRAFÍA**

26. Arroba, Ernesto, "Costos y competitividad del sector bananero en una economía dolarizada", <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema2.pdf>, extraído junio 2012.
27. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2007, <http://www.aebe.com/>, extraído mayo 2012.
28. Asociación de Exportadores Bananeros del Ecuador, "Análisis de la Industria Bananera Ecuatoriana", 2004, <http://www.aebe.com/>, extraído julio 2012.

29. Descripción Del Puesto. (2011, November 28). BuenasTareas.com. Retrieved from <http://www.buenastareas.com/ensayos/Descripcion-Del-Puesto/3199460.html>
30. Ley de Compañías, 2012, [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/LEY\\_DE\\_COMPANIAS.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf), Superintendencia de Compañías, extraído el 22 de junio de 2012.
31. Ministerio de Relaciones Exteriores de Ecuador, <http://www.mmrree.gov.ec> , extraído el 2 de junio de 2012
32. Romero Ordeñana, Nicolás, “La situación estratégica de la industria bananera ecuatoriana y del mundo”, <http://www.uees.edu.ec/investigacion/csectorial2/tema3.pdf>

## ANEXO A: INSTRUMENTOS

### FORMATO DE ENCUESTAS



### UNIVERSIDAD ESTATA L DE MILAGRO CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS DE ECOBANEC

**Objetivo:** A través del presente cuestionario se pretende la creación de estrategias para mejorar el desempeño operativo Institucional de ECOBANEC

Lea con detenimiento cada afirmación y ponga una (X) en el casillero que considere su criterio, tomado en cuenta la siguiente escala de valores:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		1	2	3	4	5
1	El desempeño operativo de sus empleados con respecto a las actividades asignadas es satisfactorio					
2	El tiempo de entrega de las tareas asignadas a sus empleados, se encuentra frecuentemente dentro del tiempo acordado					
3	La empresa posee en su totalidad la descripción de cargos, para socializarlo con sus empleados					
4	Los empleados en su mayoría se encuentran asignados de acuerdo a su perfil profesional					
5	La línea de mando de la empresa es conocida por todos los empleados					
6	La estructura organizacional de la empresa se encuentra bien estructurada					
7	Las funciones que deben realizar los empleados se encuentran establecidas en algún documento					
8	Las actividades a los empleados son distribuidas en forma equitativa de acuerdo a sus funciones					
9	La comunicación con sus empleados es satisfactorio					
10	Todos los empleados conocen las actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas					



**UNIVERSIDAD ESTATA L DE MILAGRO**

**CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS EMPLEADOS DE ECOBANEC**

**Objetivo:** A través del presente cuestionario se pretende la creación de estrategias para mejorar el desempeño operativo Institucional de ECOBANEC

Lea con detenimiento cada afirmación y ponga una (X) en el casillero que considere su criterio, tomado en cuenta la siguiente escala de valores:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutral	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

		1	2	3	4	5
1	Su desempeño operativo con respecto a las actividades asignadas es satisfactorio					
2	El tiempo de entrega de las tareas que le asignan, se encuentra frecuentemente dentro del tiempo acordado					
3	La empresa socializó con usted la descripción de cargos, para contratarlo					
4	Su cargo está asignado de acuerdo a su perfil profesional					
5	Conoce la línea de mando de la empresa					
6	Conoce la estructura organizacional de la empresa					
7	Posee algún documento con las funciones que debe realizar					
8	Las actividades que usted realiza, le son distribuidas en forma equitativa de acuerdo a sus funciones					
9	Los mecanismos de comunicación con sus superiores es satisfactorio					
10	Conoce las actividades inmersas dentro de sus funciones y no se duplican sus tareas					

## ANEXO B: GUÍA DE OBSERVACIÓN

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

**OBJETIVO:** La presente guía tiene la finalidad de determinar la existencia descriptivos del cargo, y manuales de funciones de la empresa.

Luego de la observación respectiva se ubicará la apreciación que sobre el objeto observado se tenga utilizando la siguiente escala de valoración:

EXISTE	EXISTE PARCIALMENTE	NO EXISTE	NO HAY INFORMACIÓN
3	2	1	0

1º	Existencia de organigrama de la empresa	3	2	1	0
	Comentarios:				
	Sugerencias:				

2º	Existencia de descriptivos de cargo para todos los puestos del organigrama	3	2	1	0
	Comentarios:				
	Sugerencias:				

3º	Existencia de documentos que contemplen las funciones de cada puesto	3	2	1	0
	Comentarios:				
	Sugerencias:				

3º	Existencia de mecanismo de comunicación interno	3	2	1	0
	Comentarios:				
	Sugerencias:				

## ANEXO C: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO I

Primer cuestionario de descripción de puestos de trabajo.



**ECOBANEC Cía. Ltda.**

### Cuestionario de recopilación de información

<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>PERSONA</b>	
<b>ANTIGÜEDAD</b>	
<b>FECHA DE REALIZACION</b>	
<b>PUESTO DEL QUE DEPENDE</b>	
<b>PUESTOS QUE DEPENDEN DE ÉL</b>	
<b>OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:</b>	
Defina brevemente en qué consiste el trabajo, de este puesto.	
<b>TAREAS (indicar tareas).</b>	
<b>TAREAS NORMALES</b>	
Especificar las tareas que se realiza en el puesto de trabajo (ejemplo: expedientes que se tramitan en el mismo)	

Especificar el trabajo concreto que se realiza con cada una de las tareas (¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Qué utensilios especiales emplea?, ¿Qué material especial manipula?, ¿En qué condiciones trabaja? ¿Tiempo aproximado diario?

**AREAS PERIODICAS Y TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS**

Relacione aquellas tareas que no son habituales pero que se tramitan en este puesto de trabajo

Especifique de donde (o quien le encomienda) proceden las tareas que se tramitan en este puesto

Especifique a donde (o a quien) tramita o entrega las tareas que realiza.

## REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL TRABAJO

### (FORMACION)

ESTUDIOS	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TERCER NIVEL	
CUARTO NIVEL	
OTROS	
INFORMÁTICA(TIC´S)	
IDIOMAS	

OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO	OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO

FECHA

FIRMA



## ANEXO D: CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO II

Segundo cuestionario de descripción de puestos de trabajo.



**ECOBANEC Cía. Ltda.**

### Cuestionario de recopilación de información

DEPARTAMENTO	
PUESTO	
PERSONA	
ANTIGÜEDAD	
FECHA DE REALIZACION	
PUESTO DEL QUE DEPENDE	
PUESTOS QUE DEPENDEN DE EL	
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO:	
Defina brevemente en qué consiste el trabajo, de este puesto.	

### DECISIONES

Indicar las decisiones principales que se toman desde el puesto, indicando:

(1) si la propone a un superior o (2) si la toma él mismo.

	1	2
	1	2
	1	2
	1	2
	1	2

## RESPONSABILIDAD SOBRE

ASPECTOS ECONOMICOS	BIENES MATERIALES

## MEDIOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS

MEDIO MATERIAL O HERRAMIENTA	TIEMPO

TAREAS (indicar tarea, % del tiempo dedicado a cada una y grado de autonomía que requiere).

### TAREAS NORMALES

TAREA	%	AUT

### TAREAS PERIODICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT

### TAREAS ESPECIALES O ESPORADICAS

TAREA	PERIODO	%	AUT

### REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL PUESTO DE TRABAJO

#### FORMACION MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPA DEBE TENER

ESTUDIOS	ESPECIFICAR ESPECIALIDAD
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TERCER NIVEL	
CUARTO NIVEL	
OTROS	
INFORMÁTICA(TIC´S)	
IDIOMAS	

#### EXPERIENCIA MINIMA QUE LA PERSONA QUE LO OCUPE DEBE TENER

Experiencia mínima	
En el Sector	
En el Puesto	
Conocimientos Profesionales	
Tiempo de adaptación	

**REQUERIMIENTOS PERSONALES DEL PUESTO DE TRABAJO:**(0 = poco o nada y 5 =mucho o excesivo)

	GRADOS						OBSERVACIONES
<b>MEMORIA</b>							
Sobre datos escritos	0	1	2	3	4	5	
Sobre información Verbal							
Sobre datos visuales							
<b>ATENCION</b>	0	1	2	3	4	5	
Velocidad captación detalles							
Precisión captación detalles							
Atención distribuida							
Atención mantenida							
Atención mantenida bajo monotonía							
Dificultad en percepción de señales							
<b>EXIGENCIAS FISICAS</b>	0	1	2	3	4	5	
Sentado							
De pie permanentemente							
Desplazamientos							
Andar constantemente							
Posiciones incómodas							
<b>ESFUERZOS FISICOS</b>							
Momentáneo							
Continuado							
Rápido							
Lento							
<b>EXIGENCIAS SENSORIALES</b>	0	1	2	3	4	5	
Visión Próxima							
Visión Lejana							
Visión Cromática							
Agudeza auditiva							
Sensibilidad al tacto							
Sentido del equilibrio							
Agudeza olfativa							

<b>EJECUCION</b>	0	1	2	3	4	5
Ritmo de trabajo						
Precisión o destreza manual						
Rapidez de movimientos						
Coordinación viso-manual						
Coordinación con las dos manos						
Agilidad manual						
Calidad de trabajo						
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>	0	1	2	3	4	5
Intemperie						
Ambiente cerrado						
Suciedad						
Ruido						
Polvo						
Humedad						
Irritantes respiratorias						
Irritantes de la piel						
Tóxicos						
<b>PERSONALIDAD</b>	0	1	2	3	4	5
Rapidez en la decisión						
Flexibilidad						
Autocontrol						
Autoridad personal						
Sentido pedagógico						
Trabajo en equipo						
Trabajo aislado						
Orden y sistema						
Trato con el público						
Trato personal otras Empresas						
<b>FACILIDAD DE COMPRESION</b>	0	1	2	3	4	5
Verbal						
Escrita						
<b>FACILIDAD DE EXPRESION</b>	0	1	2	3	4	5
Verbal						
Escrita						

<b>ESPACIAL</b>	0	1	2	3	4	5	
Interpretación de planos							
Habilidad gráfica							
<b>RAZONAMIENTO</b>	0	1	2	3	4	5	
Planear trabajos							
Tomar iniciativas							
Análisis de problemas							
Clasificación de datos							
Solución de problemas lógicos							
Resolución de problemas técnicos							
Improvisación							
<b>NUMERICO</b>	0	1	2	3	4	5	
Efectuar cálculos rápidos							
Normalizar actividades repetidas							

### RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO

### RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	DE DONDE	FRECUENCIA	COMO

**OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO**

**OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO**

FECHA

FIRMA

ANEXO E: HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



**ECOBANEC Cía. Ltda.**

**Ficha técnica de descripción de puestos de trabajo**

**HOJA DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

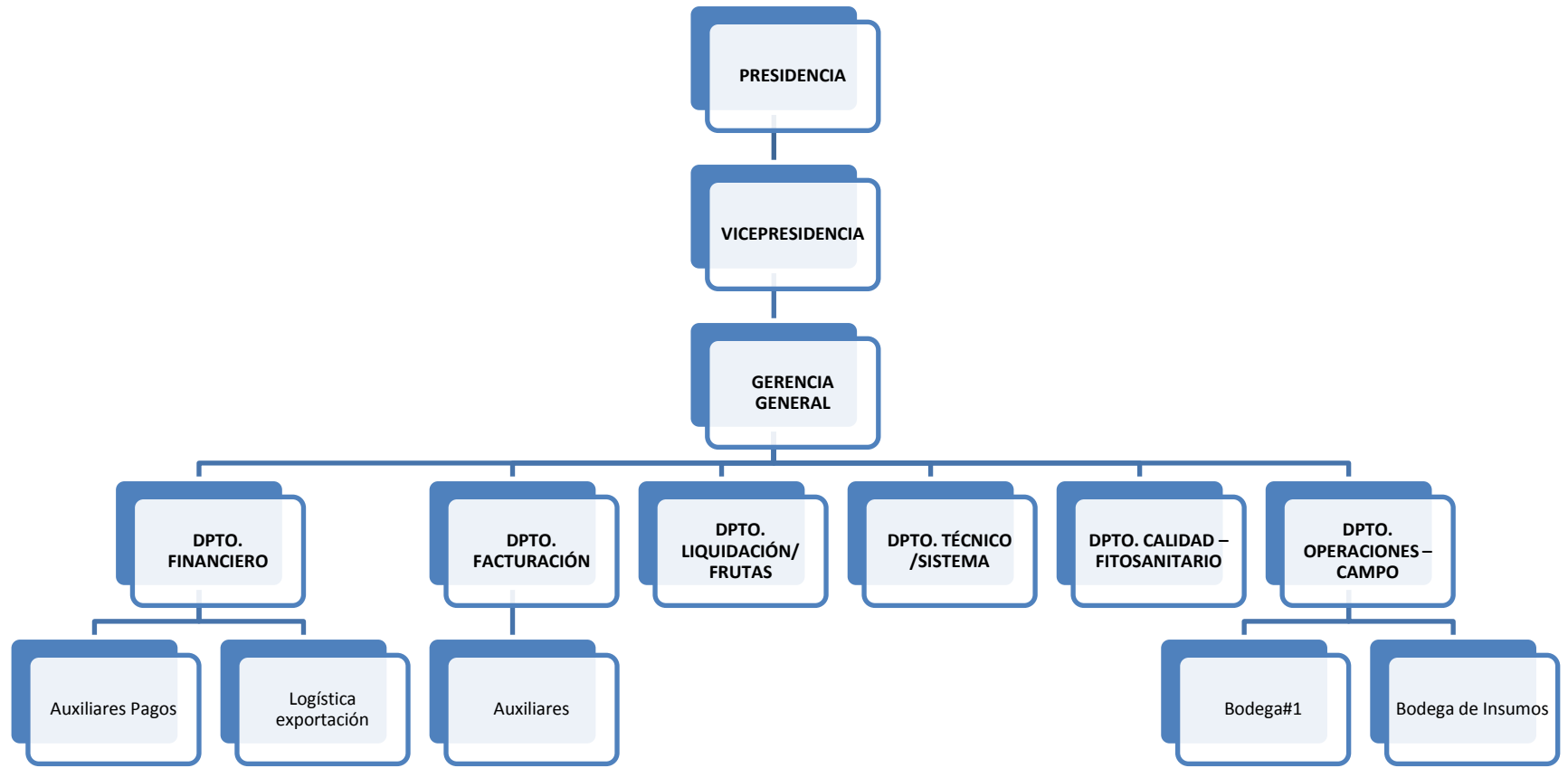
Denominación del puesto de trabajo				
Código	Departamento	Puesto	Observaciones	

**1.-DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO:**

Fecha de aprobación	Firma de revisión	Firma de Aprobación
Pág. __ de __		



**ANEXO F: ORGANIGRAMA ACTUAL DE ECOBANEC**



## **ANEXO G: PERSONAL ACTUAL DE ECOBANEC**

### **PRESIDENTA**

Andrea Andrade Estrella

### **VICEPRESIDENTA**

Lucia Estrella Ochoa

### **GERENTE GENERAL**

Ing. Jorge Andrade Gómez

### **DPTO. FINANCIERO**

Jefe Financiero: Ing. Byron Ortiz

Auxiliares Pagos: Ivonne González Solís

Logística exportación: Carlos Llerena Carrera

### **DPTO. FACTURACIÓN**

Auxiliares: Diana Moncayo

Auxiliares: Miluska Andrade Estrella

### **DPTO. LIQUIDACIÓN/ FRUTAS**

Auxiliar: Aracelly Martínez Carrasco

### **DPTO. TÉCNICO /SISTEMA**

Encargado del sistema implementado en la empresa: Martin Estrella Ochoa

### **DPTO. CALIDAD – FITOSANITARIO**

**(Depende como está el producto)**

Responsable: Ing. Víctor Lazo Ordeñana

## **DPTO. TÉCNICO – CAMPO – FITOSANITARIO**

Jefe Departamento Técnico: Javier Peñafiel Carrasco

### **Personas a su cargo:**

Leoncio Álvarez Zea

Francisco Chusan Wong

## **DPTO. OPERACIONES – CAMPO**

### **Bodega # 1**

Jorge Cedillo Almeida

Materiales – Insumos - Exportación

Personas a su cargo= 2

Hamilton Villamar Cordero

### **(Bodega de Insumos #2)**

Envió de Productos y resultados de certificación: Victoria Escalante Solís

## **ANEXO H: FORMATO ACTUAL DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

**Nombre del puesto:**

**Dirección:**

**Departamento:**

**Fecha de la Descripción:**

**1. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

**2. OBJETIVOS OPERATIVOS DEL PUESTO**

**3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

**4. ORGANIGRAMA**

**5. ÁREAS DE ACTIVIDAD**

**6. NIVEL DE AUTONOMÍA**

## ANEXO I: AUTORIZACIÓN DE ECOBANEC PARA REALIZAR PROYECTO

**ECOBANEC CIA. LTDA.**

Venta, Comercialización, Exportación de Banano Orgánico

RUC: 0992585064001

Dirección: Km 1 ½ Vía a Naranjito

Teléfono: 042976997 - 091490842

Milagro - Ecuador



Milagro, 21 de Junio de 2012

Economista

Luisa Margoth Barros Bermeo, Msc.

**DIRECTORA (E) DE LA UNIDAD ACADÉMICA**

**CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

En su despacho

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo de quienes hacemos **ECOBANEC CÍA. LTDA.**, somos una empresa dedicada a la venta, comercialización, exportación y asesoría de banano orgánico en la Ciudad de Milagro.

Conocedores de su valiosa gestión como Directora de la Unidad Académica Ciencias Administrativas, solicitamos muy comedidamente, autoricen a la Sra. Grecia Miranda Ochoa, portadora de la CI. No. 092640427-8, y Srta. Julissa Venegas Saldaña, portadora de la CI. No. 0926610585, Egresadas de la carrera de **INGENIERIA COMERCIAL**, para que desarrolle su proyecto de grado en nuestra Institución.

Estamos dispuestos a brindar todo el apoyo y la información necesaria para que nos ayuden con el problema evaluación de desempeño del personal.

Seguros de contar con su aprobación, y deseándole éxitos en su labor, me suscribo de usted.

Atentamente,

Sra. Lucia Estrella Ochoa

Cel. 091490679

**VICEPRESIDENTA**

**ECOBANEC CIA LTDA.**

**ECOBANEC CIA. LTDA.**

**RUC: 0992585064001**

**Direc: Milagro - Naranjito Km 1½ S/N**

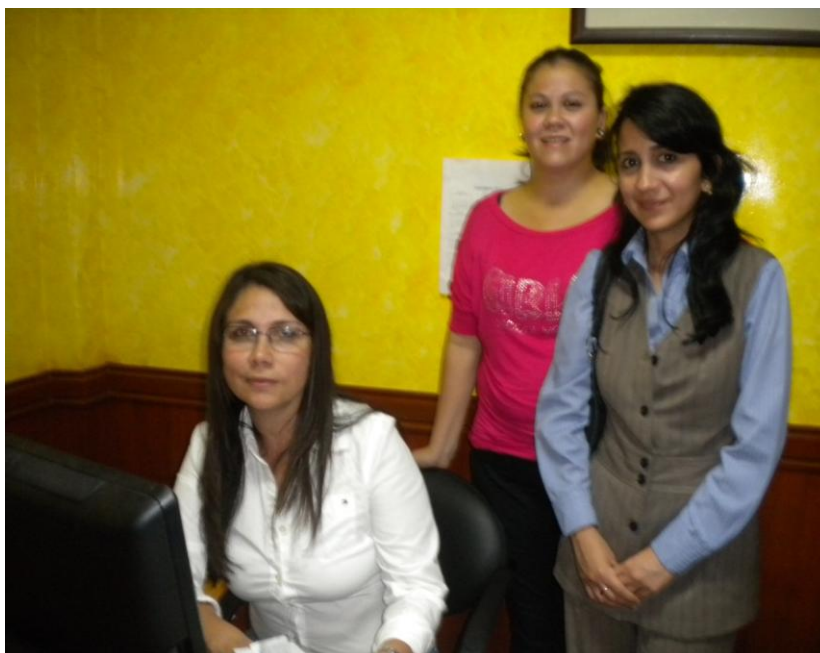
**Telefs: 2976997 - 091490592**

**MILAGRO - ECUADOR**

## ANEXO J: FOTOGRAFÍAS PROCESO DE APLICACIÓN INSTRUMENTOS



**Figura 23.** Oficinas ECOBANEC Cía. Ltda.



**Figura 24.** Directiva de ECOBANEC Cía. Ltda.



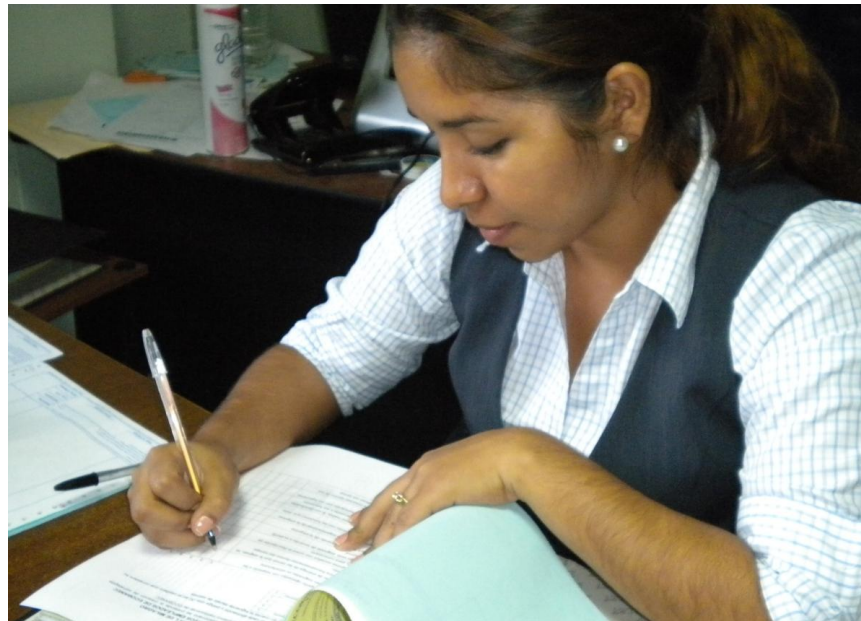
**Figura 25.** Aplicando instrumento de evaluación



**Figura 26.** Empleada realizando encuesta



**Figura 27.** Asesorando llenado de descriptivo de cargo



**Figura 28.** Empleada llenando formatos de descriptivos



## ANEXO J: MATRIZ DE LA INVESTIGACIÓN:

### INCIDENCIA DEL DESCRIPTIVO DEL PUESTO EN EL DESEMPEÑO OPERATIVO DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA ECOBANEC

CAUSAS	PROBLEMA	FORMULACION	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE EMPIRICA	INDICADORES
desconocimiento del <b>descriptivo del cargo</b>	<b>desempeño operativo</b> deficiente	¿De qué manera incide el desconocimiento del descriptivo del cargo en el desempeño operativo?	Analizar las causas que inciden en el desempeño operativo eficiente a través de herramientas de investigación, para incrementar el nivel productividad de la empresa.	El desconocimiento del <b>descriptivo del cargo</b> incide en el <b>desempeño operativo</b> eficiente	X: desempeño operativo deficiente	Y: descriptivo del cargo no acorde	X: desempeño operativo Y: descriptivo del cargo	X1: porcentaje de rendimiento operativo del personal X2: tiempo de respuesta al entregar trabajos Y1: número de cargos con descriptivo Y2: porcentaje de cargos definidos
	SUBPROBLEMAS	SISTEMATIZACION	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE EMPÍRICAS	
personal con perfil profesional distinto al que se requiere	dificultad para realizar trabajo eficiente	¿Cómo incide en la dificultad para realizar un trabajo eficiente el que el personal no tenga el perfil que se requiere?	Evaluar el perfil profesional de los trabajadores	El personal con <b>perfil profesional</b> distinto al que se requiere incide en la dificultad para <b>realizar un trabajo</b> eficiente	X: perfil profesional	Y: realización del trabajo	X: perfil profesional Y: realización del trabajo	X: Porcentaje de cargos con empleados de perfil acorde Y: Porcentaje de cumplimiento de trabajo
estructura organizacional inexistente	desconocimiento de jefes inmediatos	¿De qué manera incide la falta de una estructura organizacional en el desconocimiento de jefes inmediatos?	Determinar estructura orgánica de la empresa	La falta de una <b>estructura organizacional</b> definida incide en el desconocimiento de quienes son los <b>jefes inmediatos</b>	X: estructura organizacional	Y: jefe inmediato	X: estructura organizacional Y: jefe inmediato	X: Número de estructura organizacional existente Y: Porcentaje de conocimiento de jefaturas inmediatas
no existen manual de funciones	falta de equidad para la distribución justa de cada actividad	¿Cómo incide el que no existen manuales de funciones en la falta de equidad en la distribución de trabajo?	Evaluar la equidad en la distribución de las actividades	La falta de manuales de funciones incide en la equidad para la distribución justa de cada actividad	X: distribución justa actividades	Y: manual de funciones	X: distribución de actividades Y: manual de funciones	X: Porcentaje de satisfacción del personal con actividad que realiza Y: Número de actividades que desempeña

