



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “El diseño de puestos y su impacto en la
satisfacción del cliente interno en la empresa Tenería San
José”**

Autor: Wilson Gustavo Vargas Jara

Tutora: Ing. Lorena Ibarra

AMBATO – ECUADOR

Noviembre 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “**El diseño de puestos y su impacto en la satisfacción del cliente interno en la empresa Tenería San José**” De Wilson Gustavo Vargas Jara, egresado de la facultad de Ciencias Administrativas, informo que se ha concluido con la investigación observando los parámetros metodológicos y científicos establecidos por la Institución, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el H. Consejo

Ambato, Marzo del 2013

Ing. Lorena Ibarra

EL TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“El diseño de puestos y su impacto en la satisfacción del cliente interno en la empresa Tenería San José”**, como también de los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, Noviembre del 2013

Wilson Gustavo Vargas Jara
C.I.1500755606
EL AUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el Informe de Investigación, sobre el tema: **“El diseño de puestos y su impacto en la satisfacción del cliente interno en la empresa Tenería San José.”**, de Wilson Gustavo Vargas Jara, egresado de la Carrera de Organización de Empresas.

Ambato, Noviembre del 2013

Para constancia firman

LA COMISIÓN

f-----

ING.MARCELO ORTÍZ

MIEMBRO TRIBUNAL

f-----

ING. MARÍA DOLORES GUAMÁN

MIEMBRO TRIBUNAL

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mi derecho de autor.

Autor

Wilson Gustavo Vargas Jara

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría y el entendimiento para haber podido llegar a estas instancias de mi vida profesional, por su misericordia y fidelidad al bendecirme en estos años y en este proyecto.

A mis abuelos Celedonio Guallo y Efigenia Illanes que han sido más como mis padres desde que tengo uso de razón, por contribuir con su cariño, paciencia y comprensión en el transcurso de mi vida estudiantil.

A mi Tía Fanny Guallo por apoyarme en los primeros años en mi carrera universitaria.

AGRADECIMIENTO

Inmenso a mis grandes profesores que contribuyeron a mi formación integral dentro de mi carrera y de manera muy especial a los que contribuyeron a que esta investigación pueda culminar sobre todo a mi tutor la Ing. Lorena Ibarra que me supo guiar de la mejor manera, sobre todo con sus conocimientos para lograr este objetivo

A todo y cada uno de mis compañeros que fueron hermanos de aula estando incondicionalmente para apoyarme en todos los aspectos de mi vida

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
PROBLEMA.....	3
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1.CONTEXTUALIZACION.....	4
1.2.2.ANÁLISIS CRÍTICO.....	6
1.2.3. PROGNOSIS.....	8
1.2.4.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2.5.PREGUNTAS DIRECTRICES.....	8
1.2.6. DELIMITACION DEL PROBLEMA.....	9
1.3.JUSTIFICACIÓN.....	9
1.4.OBJETIVOS.....	10
1.4.1.OBJETIVO GENERAL.....	10
1.4.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10

CAPITULO II.....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	11
2.2.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	16
2.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL	17
2.4.CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	26
2.4.1. DEFINICIONES DE LAS CATEGORÍAS.....	28
2.5.HIPÓTESIS.....	55
2.6.SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS.....	55
CAPÍTULO III.....	56
METODOLOGÍA.....	56
3.1.ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
3.2.MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
3.4.POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.5.OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	59
3.6.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
3.7.PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	62
CAPÍTULO IV.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1.ANÁLISIS DEL ASPECTO CUANTITATIVO.....	63
4.2.INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	64
4.3.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	78

CAPÍTULO V.....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1.CONCLUSIONES.....	84
5.2.RECOMENDACIONES.....	86
CAPITULO VI.....	87
PROPUESTA.....	87
6.1.DATOS INFORMATIVOS.....	87
6.2.ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	88
6.3.JUSTIFICACIÓN.....	89
6.4.OBJETIVOS.....	90
6.5.ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	90
6.6.FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA.....	91
6.7.METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN.....	101
6.8.ADMINISTRACIÓN.....	129
6.9.PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	129
BIBLIOGRAFÍA.....	130
ANEXOS.....	132

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS

TABLAS:

TABLA 1: POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	59
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	60
TABLA 4: PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN.....	61
TABLA 5: AUTONOMÍA.....	64
TABLA 6: RESULTADOS.....	65
TABLA 7: MISIÓN DEL PUESTO.....	66
TABLA 8: EXIGENCIAS DEL PUESTO.....	67
TABLA 9: REQUISITOS INTELECTUALES.....	68
TABLA 10: CONDICIONES ÓPTIMAS.....	69
TABLA 11: OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	70
TABLA 12: OBJETIVOS PROFESIONALES.....	71
TABLA 13: EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS.....	72
TABLA 14: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO.....	73
TABLA 15: RECONOCER LOGROS.....	74
TABLA 16: COMPROMISO.....	75
TABLA 17: LIDERAZGO.....	76
TABLA 18: COMUNICACIÓN FORMAL.....	77
TABLA 19: SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	78
TABLA 20: FRECUENCIA OBSERVADA.....	81
TABLA 21: FRECUENCIA ESPERADA.....	81
TABLA 22: CHI 2.....	83
TABLA 23: PUESTOS DE ANÁLISIS.....	103
TABLA 24: DESCRIPCION DEL PUESTO DEL G. GENERAL.....	106
TABLA 25: DESCRIPCION DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE CARTERA.....	107
TABLA 26: DESCRIPCION DEL PUESTO DEL JEFE DE BODEGA.....	108
TABLA 27: DISEÑO DE PUESTO DEL GERENTE GENERAL.....	116

TABLA 28: DISEÑO DE PUESTO DEL AUXILIAR DE CARTERA.....	122
TABLA 29: DISEÑO DE PUESTO DEL JEFE DE BODEGA.....	128
TABLA 30: PREVISION DE LA EVALUACIÓN.....	129

GRÁFICOS:

GRÁFICO 1: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	26
GRÁFICO 2: CATEGORIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE	27
GRÁFICO 3: TÉCNICAS MOTIVACIONALES	43
GRÁFICO 4: TEORÍA MOTIVACIONAL DE LAS NECESIDADES.....	44
GRÁFICO 5: ORDEN JERÁRQUICO DE LAS NECESIDADES.....	45
GRÁFICO 6: AUTONOMÍA.....	64
GRÁFICO 7: RESULTADOS	65
GRÁFICO 8: MISIÓN DEL PUESTO	66
GRÁFICO 9: EXIGENCIAS DEL PUESTO.....	67
GRÁFICO 10: REQUISITOS INTELECTUALES	68
GRÁFICO 11: CONDICIONES OPTIMAS.....	69
GRÁFICO 12: OBJETIVOS A CORTO PLAZO	70
GRÁFICO 13: OBJETIVOS PROFESIONALES	71
GRÁFICO 14: EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS	72
GRÁFICO 15: OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	73
GRÁFICO 16: RECONOCER LOGROS	74
GRÁFICO 17: COMPROMISO.....	75
GRÁFICO 18: LIDERAZGO.....	76
GRÁFICO 19: COMUNICACIÓN FORMAL	77
GRÁFICO 20: PROCESO DEL MÉTODO DELPHI	100
GRÁFICO 21: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	104
GRÁFICO 22: ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	145

RESUMEN EJECUTIVO

Las competencias deben reflejar conducta que se necesita para el éxito futuro de la compañía, que resalte, o refuerce el plan de estudios, cursos, entrenamiento, o entrenamiento. Usted puede ver competencias técnicas y competencias conductuales.

La presente investigación tiene como propósito de estudio implementar un adecuado diseño de puestos de la empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”. Los datos obtenidos por la investigación de campo aplicado a clientes internos de la empresa, indican que es importante aplicar un diseño de puestos para mejorar la competitividad de la organización. Al identificar todos estos puntos, y el hecho de que la industria de curtiembres es muy diverso y competitivo, consideramos que es una necesidad, el estructurar y proponer un diseño de puestos con el cual se incrementará la satisfacción del cliente interno y por ende la competitividad y liderazgo de nuestra marca, y así llevarla a ser la más reconocida a nivel nacional. De esta manera la propuesta que dio como resultado la investigación direccionó a identificar y elaborar un diseño de puestos aplicando un modelo de competencia para lo cual se realizó estudios previos para plantear el análisis de puestos, seguidamente la descripción de puestos y por último el planteamiento del modelo de competencia que aportan esencialmente a la realización del planteamiento de la propuesta.

PALABRAS CLAVES.

Competencia

Satisfacción

Modelos

Competitividad

Puestos

EXECUTIVE SUMMARY

The competitions should reflect behavior that is needed for the future success of the company that stands out, or reinforce the plan of studies, courses, training, or training. You can see technical competitions and behavioral competitions.

The present investigation has as study purpose to implement an appropriate design of positions of the company Tenería San José Cía. Ltda. The data obtained by the field investigation applied internal clients of the company, indicate that it is important to apply a design of positions to improve the competitiveness of the organization. When identifying all these points, and the fact that the industry of tanneries is very diverse and competitive, we consider that it is a necessity, the to structure and to propose a design of positions with which the internal client's satisfaction will be increased and for ende the competitiveness and leadership of our mark, and this way to take it to be the most grateful at national level. This way the proposal that he/she gave the investigation as a result it addressed to identify and to elaborate a design of positions applying a competition model subsequently for that which was carried out previous studies to outline the analysis of positions, the description of on and lastly the position of the competition pattern that you/they contribute essentially to the realization of the position of the proposal.

KEY WORDS.

Competition

Satisfaction

Models

Competitiveness

Positions

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se fundamenta en el diseño de puestos para satisfacer al cliente interno de la empresa Tenería San José, encaminado a observar las necesidades de los empleados en su puesto de trabajo para mejorar la productividad, de contar con excelente diseño de puestos que sirva para la ejecución de acciones establecidas, dirigida hacia el alcance de los objetivos que se han planteado, a través de métodos y modelos de diseños de puestos.

Este trabajo de investigación consta de 6 capítulos, el primer capítulo hace referencia al problema de investigación, tema de investigación, Planteamiento del problema, justificación, así como también los correspondientes objetivos.

En el segundo capítulo se da inicio la fundamentación teórica del problema mencionado anteriormente y se toma como aporte los criterios de diversos autores que han realizado estudios previos en otras realidades. Al establecer la red de categorías por cada variable se desea presentar un esquema organizado de los conocimientos científicos que respaldan el trabajo investigativo.

En el tercer capítulo se describe el enfoque, estilo y tipos de investigación en el que se fundamenta este trabajo de investigación, al igual que la metodología utilizada, se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa “Tenería San José”, a través de un cuestionario a los clientes de la misma.

En el cuarto capítulo se presentan los datos estadísticos en forma de tablas o cuadros, en este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

Realizamos tabulación, codificación y diseño de gráficos con datos biográficos, de consumo o de opinión. Los resultados serán presentados en tablas y/o mapas gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas. Esta presentación

se adecuará a la petición de nuestros clientes internos mediante análisis estadísticos de datos, test de contraste de hipótesis, "Chi 2".

El quinto capítulo nos da a conocer las conclusiones y recomendaciones específicamente sobre la manera en la que trabaja la empresa y la manera que el estudio mejoraría la misma.

El sexto capítulo, contiene la propuesta que como tema es Diseño un plan de comercialización para incrementar la participación en el mercado de la empresa "Tenería San José Cía. Ltda.", que direcciona las acciones de mercadeo que permitan alcanzarla permanencia en el mercado e incremento de la rentabilidad de la empresa.

Se ofrece una amplia relación de bibliografía que el autor ha encontrado útil para trabajar los temas que comprenden este trabajo de investigación.

En los Anexos, se adjuntan el modelo de la encuesta utilizada y la tabla de niveles de confianza de acuerdo al grado de libertad

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“El diseño de puestos y su impacto en la satisfacción del cliente interno de la empresa Tenería San José”.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inexistencia de un diseño de puestos afecta la satisfacción del cliente interno de la empresa Tenería San José.

1.2.1. Contextualización

Macro

La Globalización en la cual estamos inmersos a puesto de manifiesto nuevas alternativas de administración empresarial en Latinoamérica, enfocadas cada vez más en el diseño de puestos, potencial que se debe desarrollar para poder competir en este creciente mercado.

En este nuevo milenio la idea con respecto al diseño de puesto ha cambiado; anteriormente se la veía como un gasto que la empresa o la organización debía hacer, ahora los administradores exitosos comprende la gran importancia y beneficios que trae el contar con puestos estructurados dado que trae beneficios económicos, sociales y motivacionales dentro de las mismas.

A demás en Latinoamérica En estos tiempos, se escucha con frecuencia frases como: “gran parte de la competitividad de la empresa reside en el bienestar del empleado”; “administrar con las personas, en lugar de administrar personas”; pero más allá de ser frases trilladas, la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.

Muchas empresas en América latina han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. La aplicación del enfoque de competencias

abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento, esto es: selección, remuneración, capacitación, evaluación

Meso

En nuestro País las organizaciones grupales y empresariales, priorizan la elaboración de sistemas y dejan en segundo plano y a veces totalmente de lado al desarrollo humano, al crecimiento de los individuos, al diseño de puesto.

Si analizamos las cifras de los presupuestos organizacionales y empresariales, encontraremos que los montos que se destinan a la planificación de puestos de sus integrantes son exiguos en la mayoría de los casos e inexistente en algunos.

Las competencias laborales ciertamente son las capacidades adquiridas y demostradas en un área laboral específica, lo que se traduce como el saber hacer y el saber ser, puesto que también debe desarrollarse valores, aptitudes y cualidades para desempeñarse eficazmente en el área laboral. Las personas individuales y trabajadores que cuenten con una acreditación en la que se les reconozca determinadas funciones y tareas inherentes a su ocupación, le permitirá ofertar a mejores oportunidades de empleo y estabilidad en la medida que le sean reconocidas por instituciones ecuatorianas establecidas para ello, llevando un beneficio individual, empresarial y al país.

Es por eso que en el Ecuador las organizaciones avanzadas buscan equilibrar la armonía del trabajador con la competitividad de la empresa, por lo que, encontrar un acoplamiento óptimo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo que debe ser establecido desde el principio.

Micro

Se comprende que la formación de las personas como seres humanos, a través de procesos educativos constituye un factor determinante en el progreso y supervivencia de los individuos, de las agrupaciones y de las sociedades en general. Es el caso de “Tenería San José”, empresa dedicada al proceso de transformación de cueros, que en los últimos años ha visto una disminución de la productividad, a pesar de contar con maquinaria y equipos adecuados y con el mismo número de personal, que en años anteriores alcanzaron los objetivos deseados, en cuanto al proceso.

La migración de personal capacitado, ha hecho que se contrate a aprendices quienes no cuentan con la experiencia, habilidades, destrezas y motivaciones necesarias.

1.2.2. Análisis crítico

En la actualidad la empresa Tenería San José no cumple con el rol de la Gestión de Recursos Humanos el cual debe centrar en el desarrollo de las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que vinculen lo que el individuo es capaz de lograr, con los objetivos estratégicos y tácticos que la organización pretende alcanzar.

La empresa presenta ineficiencia en planificación de los recursos humanos por el cual no le permite a la empresa suministrar el personal adecuado en el momento justo y preciso, no puede beneficiarse del proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Es por esto que la empresa no utiliza estos recursos con

tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, y le dificulta alcanzar las metas de la organización.

La empresa no realiza la evaluación y revisión del desempeño, esto ocasiona desmotivación e insatisfacción en los trabajadores ya que no se mejora el desempeño, y no se realiza una retroalimentación, no se conoce quien puede ser merecedor a un aumento salarial, se desconoce si hay la necesidad de volver a capacitar, al no evaluar a los trabajadores no tienen información sobre la misión y visión de la empresa, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal, para que la empresa en si pueda desarrollarse conjuntamente.

La empresa no tienen equipos de trabajo, ya que solo tienen agrupado a su personal por funciones en diferentes departamentos: Dirección, Producción, Mercadeo, Ventas, Planificación, Calidad, Administración, etc. y cada unidad tiene un grupo de personas que aporta sus conocimientos, para la ejecución de una función específica y produce resultados adecuados, lo que no implica que esos grupos sean un equipo de trabajo, dado que les falta la formación y la sinergia que son claves para producir mejores resultados, mayor desarrollo y crecimiento.

Por último la empresa no cuenta con un diseño de puestos, tan solo posee un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, el cual no aporta con lo necesario para que el personal sea ubicado en el puesto más idóneo, es decir en el que se sienta cómodo y satisfecho debido a que el puesto va acorde a sus aptitudes, competencias, etc. Sin un diseño de puestos la empresa no puede aprovechar al máximo a sus trabajadores.

1.2.3. Prognosis

Si la empresa continúa con un simple sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal con el pasar del tiempo será superado por sus competidores quienes poseen un excelente diseño de puestos en el cual su personal se encuentra ubicado en puestos más idóneos en relación a sus aptitudes y competencias que requiere el puesto.

Debido a la inexistencia de un diseño de puestos, estará destinada a disminuir su producción por falta de coordinación, parámetros y normativas para el desempeño del personal, sin mantener la función y el cargo en congruencia, este inconveniente llevaría a conflictos internos capaces de ocasionar una mala relación laboral.

A nivel nacional muchas empresas ya poseen diseños de puestos, que les ayuda y les facilita al trabajo en conjunto esto debe de alguna forma motivar a la empresa Tenería San José, a que lo implemente para poder competir en la industria del cuero.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un diseño de puestos disminuye la satisfacción del cliente interno en la empresa Tenería San José?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Cómo están estructurados los puestos en la empresa Tenería San José?

¿Mediante qué sistema determinan el lugar idóneo de trabajo para los clientes internos de la empresa Tenería San José?

¿Qué tipo de diseño de puestos es el más adecuado para satisfacer al cliente interno de la empresa Tenería San José?

1.2.6. Delimitación del problema

Límite de contenido: Administración

Campo : Personal

Límite espacial : Tenería “San José Cía. Ltda.”.

Límite temporal : 07 junio al 12 de agosto del 2013

1.3. Justificación

La necesidad existente y el beneficio de esta investigación en una época de complejidades y cambios como lo atravesamos en la actualidad, hace de la administración de recursos humanos una de las más importantes áreas en la empresa, su importancia radica en que se debe delimitar las funciones que los empleados realizan en su lugar de trabajo.

Es por esta razón que es conveniente la ejecución del presente proyecto, con el cual se llegará a adquirir nuevas experiencias de tal manera que se cubrirán los vacíos detectados en la empresa en lo concerniente a la asignación de los deberes, funciones y responsabilidades en relación al puesto de trabajo.

La realización y ejecución de un tipo de Diseños de Puestos tendrá un impacto positivo dentro de este sector del procesamiento del cuero, ya que nos ayudara a cumplir con nuestra misión de procesar pieles para ofrecer a nuestro clientes cueros de excelente calidad al menor costo posible que satisfagan plenamente sus exigencias, contribuyendo a su desarrollo y al bienestar de todas las personas que hacen esta empresa.

El objetivo es estudiar como la inexistencia de un Diseño de Puestos afecta la satisfacción de los clientes internos de la empresa. La realización de un excelente diseño de puestos mejora de manera notoria a la organización debido a que está direccionado a mejorar el desempeño de los obreros y por ende llegar de manera conjunta a alcanzar nuestra visión de ser la empresa de categoría mundial de la producción de cueros de excelente calidad que supere las expectativas de todos sus clientes con personal altamente capacitados, bien remunerados para ser la número uno a nivel de competidores directos.

Esta investigación es factible puesto que cuenta con el apoyo total del nivel Directivo, Administrativo y de Producción de la empresa en la cual se realiza el estudio, esperando resultados positivos para la empresa. Además el presente trabajo tiene como objeto reforzar los conocimientos adquiridos.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Estudiar el diseño de puestos y su influencia en la satisfacción del cliente interno de la empresa Tenería San José.

1.4.2. Específicos

- Realizar un análisis y descripción de puestos que permita determinar el modelo de idóneo de diseño de puestos para la empresa Tenería San José.
- Determinar condiciones óptimas en la que los trabajadores podrían obtener mayor satisfacción laboral y personal.
- Elaborar un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para satisfacer al cliente interno de la empresa Tenería San José.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Tema:

El Manual de funciones y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados de la Asociación de compañías y Afines de Transporte Interprovinciales de los pasajeros de la ciudad de Ambato.

Autor: Laz, Juana

Año: 2010

Metodología: Investigación de campo

Conclusión:

Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar, ayudar al colaborador a lograr un buen desempeño. Aprender a apoyar para que ejecuten metas no inferiores a los que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales: por cuanto, el establecimiento de metas demasiados fáciles no infunden respeto ni producen el mejor rendimiento posible y al ser muy difíciles o imposible, causa frustración, falta de respeto por el sistema, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados

Recomendación:

Establecer un sistema de papeles que ha de desarrollar los miembros de una identidad para trabajar juntos de una forma clara y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. De tal forma que se puedan crear diseños de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final.

OBJETIVOS**General:**

Determinar cómo incide la falta de un manual de funciones en el rendimiento laboral de los empleados de la A.C.A.T.I.P.

Específicos:

Diagnosticar las oportunidades y amenazas del entorno que influye en el recurso humano en forma clara y definida a todo el personal de la Asociación sus funciones y responsabilidades a fin de mejorar el desarrollo de las actividades laborales.

Analizar las funciones en base al área o función de cada departamento que permita al desarrollo laboral cumplir todas sus actividades dentro de la empresa.

Proponer un manual de funciones en la cual estén claramente definidas las funciones a desempeñarse en cada uno de los puestos de trabajo de la A.C.A.T.I.P.

Institución:

Universidad Técnica de Ambato

Tema:

El sistema de control interno y su influencia en el nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Transportes SANTA de la ciudad de Ambato.

Autor: Domínguez, M.

Año: 2008

Metodología: Investigación de campo

Conclusión:

La empresa al poner a disposición de los empleados un manual o una guía por escrito de los pasos que se deben seguir al realizar cada tarea implícita en las secciones que se trabaja el trabajo se hace más ágil.

Recomendación:

Para que las empresas puedan funcionar mejor externamente es decir en relación con los clientes deben estar preparados internamente es decir ser un grupo humano realmente integrado para atraer nuevos mercados.

OBJETIVOS**General:**

Establecer claramente los procesos que el negocio maneja para aplicarlos y lograr un avance tecnológico, económico y humano.

Específicos:

Reconocer las actividades que generen valor agregado a los procesos que realiza el talento humano.

Diagnosticar los principales problemas que ocasiona la falta de un adecuado Sistema de Gestión del Talento Humano.

Institución: Universidad Técnica de Ambato

Tema:

El control de la Gestión empresarial y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Hormas López de la ciudad de Ambato

Autor: Jaramillo A.

Año: 2007

Metodología: Investigación de campo

Conclusión:

El Proyecto de Mejoramiento contribuyó a incrementar el desempeño laboral optimizando al máximo la capacidad instalada, y con la capacitación se logró una ventaja competitiva con relación a los otros negocios

Recomendación:

El talento humano debe tener formación dentro de la misma organización no solo para el adelanto de la empresa sino para el desarrollo personal y profesional de cada uno de los colaboradores.

OBJETIVOS

- General:** Educar, capacitar y formar técnicamente al Recurso Humano
- Específicos:** Optimizar los procesos administrativos y gerenciales, con un adecuado control.
- Analizar las actividades en base al área o función de cada departamento que permita al desarrollo cumplir todas sus actividades dentro de la empresa.
- Institución:** Universidad Técnica de Ambato
- Tema:** El Desarrollo de Ventajas Competitivas y su incidencia en la Satisfacción al Cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato
- Autor:** Cuzco Edwin
- Año:** 2010
- Metodología:** Investigación de campo
- Conclusión:** Adicionalmente, podemos conocer que la satisfacción al cliente es parte fundamental para la empresa ya que ha entrenado a su personal de manera adecuada y por ende brinda un servicio idóneo a los clientes desde su punto de vista. Pero los puntos de venta sienten que hay muchas cosas en la cuales la empresa puede mejorar.
- Recomendación:** Realizar un análisis minucioso de la empresa y poder identificar con precisión y claridad, cuales son las fortalezas y debilidades de la organización y encontrar los aspectos esenciales en la que nuestros clientes no concuerdan con nuestro criterio. O simplemente mejorar en los aspectos en los que ellos consideran prudentes.

OBJETIVOS

General: Determinar el desarrollo de ventajas competitivas que nos permita perfeccionar la satisfacción al cliente del Operador Logístico SOAT, de la ciudad de Ambato.

Específicos: Analizar las ventajas o beneficios que nuestros principales competidores ofrecen en el mercado.

Establecer los mecanismos adecuados para el desarrollado de ventajas competitivas.

Desarrollar ventajas competitivas, utilizando estrategias de diferenciación, para mejorar los niveles de satisfacción de los clientes de la empresa OLS S.A.

Institución: Universidad Técnica de Ambato

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la siguiente investigación se utilizará el paradigma crítico – propositivo por las siguientes razones:

Cada día las empresas se enfrentan a nuevos retos empresariales, esto hace que la empresa busque nuevas alternativas enfocándose en la mejora continua, la implantación de un Diseños de Puestos para delimitar deberes ,funciones y responsabilidades a cada unidad administrativas en cada puesto de trabajo y diferenciarnos notablemente de la competencia, ofertando calidad en nuestros

productos para la satisfacción de los clientes y alcanzar la productividad deseado, contribuyendo al desarrollo y al éxito empresarial mediante la utilización de modelos, planes y estrategias, modelos tales como el Diseño de Puestos por Competencias, Situacional, humanista, etc. que aporten al conocimiento a través de una investigación cualitativa que alienten a los ejecutivos y trabajadores a trabajar constantemente de una manera eficaz y eficiente buscando siempre la mejora continua.

2.3 Fundamentación Legal

DEL CÓDIGO DE TRABAJO

TÍTULO PRELIMINAR

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

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

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

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

TÍTULO I

DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Capítulo I

De su naturaleza y especies

Parágrafo 1ro.

Definiciones y reglas generales

Art. 11.- Clasificación.- El contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea y a destajo;
- f) Por enganche;

g) Individual, de grupo o por equipo; y,

h) Por horas.

Capítulo III

De los efectos del contrato de trabajo

Art. 37.- Regulación de los contratos.- Los contratos de trabajo están regulados por las disposiciones de este Código, aún a falta de referencia expresa y a pesar de lo que se pacte en contrario.

Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.- Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 39.- Divergencias entre las partes.- En caso de divergencias entre empleador y trabajador sobre la remuneración acordada o clase de trabajo que el segundo debe ejecutar, se determinarán, una y otra, por la remuneración percibida y la obra o servicios prestados durante el último mes.

Si esta regla no bastare para determinar tales particulares, se estará a la costumbre establecida en la localidad para igual clase de trabajo.

Art. 40.- Derechos exclusivos del trabajador.- El empleador no podrá hacer efectivas las obligaciones contraídas por el trabajador en los contratos que, debiendo haber sido celebrados por escrito, no lo hubieren sido; pero el trabajador sí podrá hacer valer los derechos emanados de tales contratos.

En general, todo motivo de nulidad que afecte a un contrato de trabajo sólo podrá ser alegado por el trabajador.

Art. 41.- Responsabilidad solidaria de empleadores.- Cuando el trabajo se realice para dos o más empleadores interesados en la misma empresa, como condueños, socios o copartícipes, ellos serán solidariamente responsables de toda obligación para con el trabajador.

Igual solidaridad, acumulativa y electiva, se imputará a los intermediarios que contraten personal para que presten servicios en labores habituales, dentro de las instalaciones, bodegas anexas y otros servicios del empleador.

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

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

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;
6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a

ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

7. El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.
8. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
9. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
10. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
11. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;
12. Respetar las asociaciones de trabajadores;
13. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.
14. Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;
15. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;

16. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;
17. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.
18. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio;
 - b) La clase o clases de trabajo; y,
 - c) Los salarios o sueldos percibidos;
19. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
20. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;
21. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.
22. Los empleadores podrán exigir que presenten credenciales;
23. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
24. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
25. Proporcionar a las asociaciones de trabajadores, si lo solicitaren, un local para que instalen sus oficinas en los centros de trabajo situados fuera de las poblaciones. Si no existiere uno adecuado, la asociación podrá emplear para este fin cualquiera de los locales asignados para alojamiento de los trabajadores;
26. Descontar de las remuneraciones las cuotas que, según los estatutos de la asociación, tengan que abonar los trabajadores, siempre que la asociación lo solicite;
27. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia;

28. Entregar a la asociación a la cual pertenezca el trabajador multado, el cincuenta por ciento de las multas, que le imponga por incumplimiento del contrato de trabajo;
29. La empresa que cuente con cien o más trabajadores está obligada a contratar los servicios de un trabajador social titulado. Las que tuvieren trescientos o más, contratarán otro trabajador social por cada trescientos de excedente. Las atribuciones y deberes de tales trabajadores sociales serán los inherentes a su función y a los que se determinen en el título pertinente a la "Organización, Competencia y Procedimiento";
30. Pagar al trabajador reemplazante una remuneración no inferior a la básica que corresponda al reemplazado;
31. Acordar con los trabajadores o con los representantes de la asociación mayoritaria de ellos, el procedimiento de quejas y la constitución del comité obrero patronal;
32. Conceder permiso o declarar en comisión de servicio hasta por un año y con derecho a remuneración hasta por seis meses al trabajador que, teniendo más de cinco años de actividad laboral y no menos de dos años de trabajo en la misma empresa, obtuviere beca para estudios en el extranjero, en materia relacionada con la actividad laboral que ejercita, o para especializarse en establecimientos oficiales del país, siempre que la empresa cuente con quince o más trabajadores y el número de becarios no exceda del dos por ciento del total de ellos.
33. El becario, al regresar al país, deberá prestar sus servicios por lo menos durante dos años en la misma empresa;

Art. 44.- Prohibiciones al empleador.-Prohíbese al empleador:

- a. Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b. Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c. Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;

- e. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
- f. Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;
- g. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j. Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
- l. Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

En caso de reincidencia, se duplicarán dichas multas.

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

- a. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c. Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los

- intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d. Observar buena conducta durante el trabajo;
 - e. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
 - f. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
 - g. Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
 - h. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
 - i. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
 - j. Las demás establecidas en este Código.

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

- a. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b. Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f. Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g. Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h. Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i. Abandonar el trabajo sin causa legal.

2.4 Categorías Fundamentales

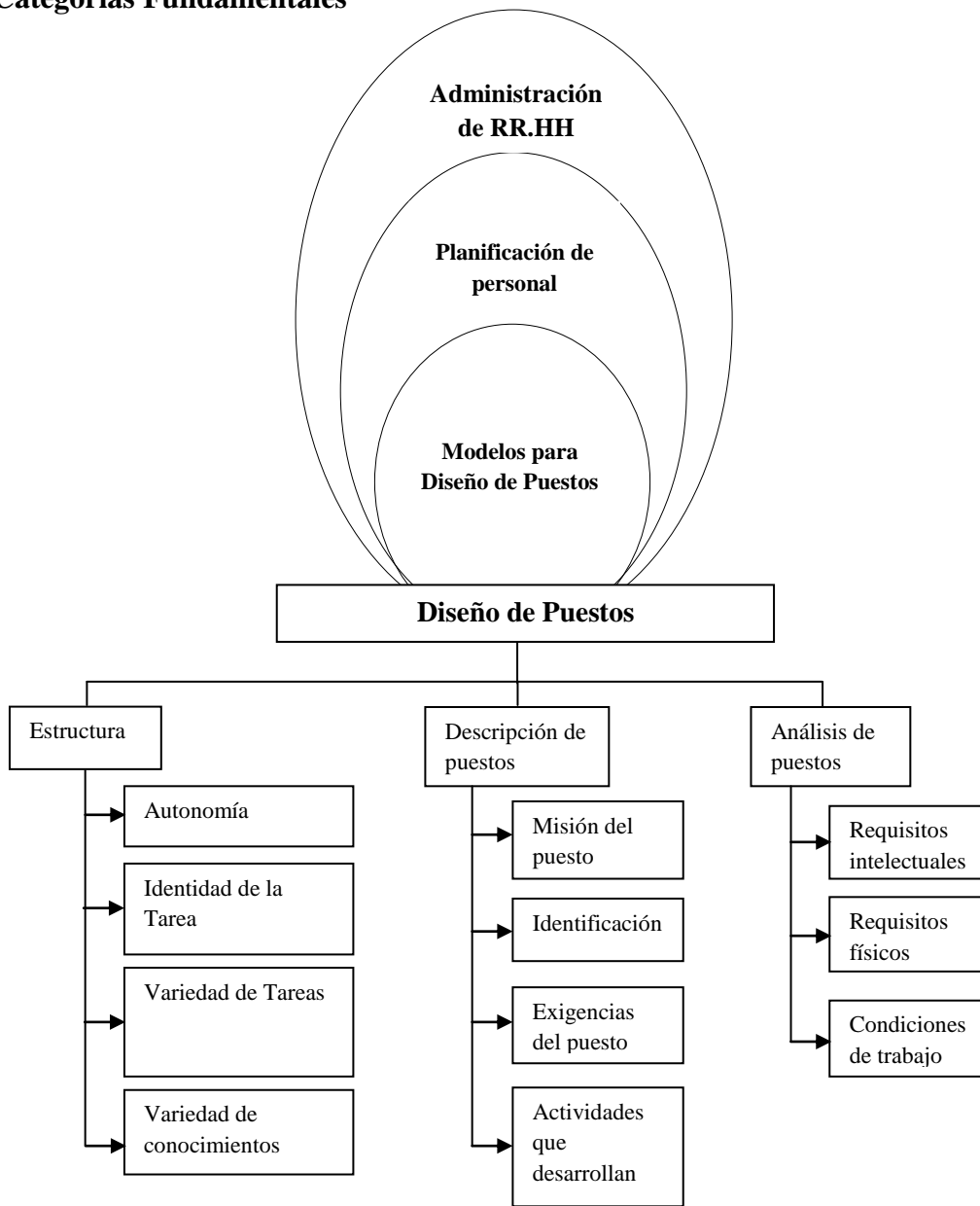


Gráfico N.- 1 Categorización de la variable independiente

Elaborado por: Wilson Vargas

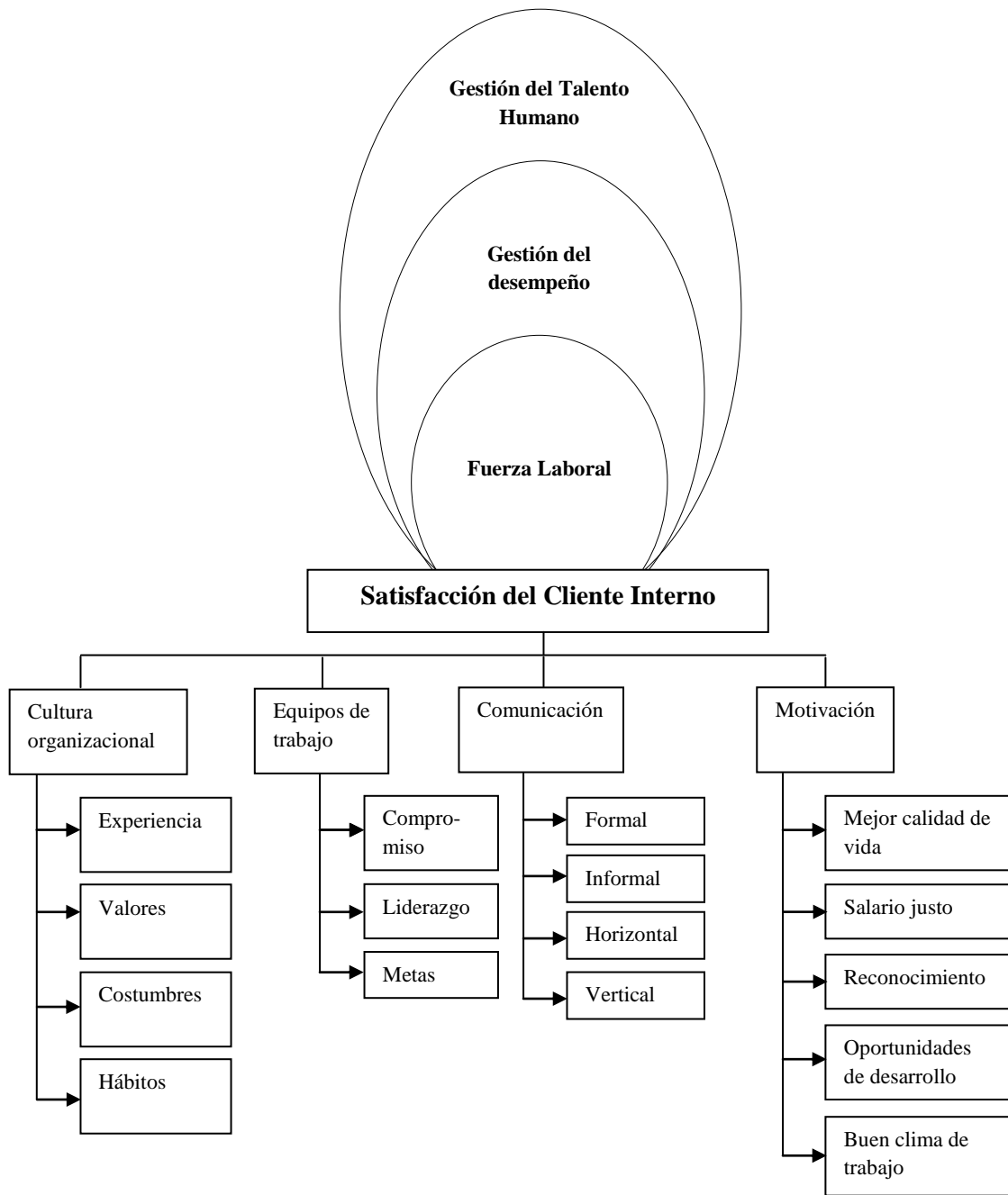


Gráfico N.- 2 Categorización de la variable dependiente

Elaborado por: Wilson Vargas

2.4.1. Definiciones de las Categorías

VARIABLE INDEPENDIENTE

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011).Administración de recursos humanos; pág. 45

PLANIFICACIÓN DE PERSONAL

Podemos considerar la planificación de personal como el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo.

Finalidad

La planificación personal tiene los siguientes fines:

1. Utilizar con eficacia los recursos
2. Colaborar con la empresa en la obtención de beneficios.
3. Prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo,

cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa.

Es conveniente que al elaborar las visiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de una contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción.

La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

JORGE FARÍAS A. (2011). Dirección de Capital Humano; pág. 19

MODELOS DE DISEÑOS DE PUESTOS

Modelo clásico o tradicional:

Es utilizado por los ingenieros que comenzaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX.

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador.

Modelo humanista o de relaciones humanas:

Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo economicus (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales). Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

Modelo situacional:

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta: las diferencias individuales y las tareas involucradas. De ahí su nombre, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a estas dos variables. En el modelo situacional convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

El diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 173

DISEÑOS DE PUESTOS

El **diseño de puesto** es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades departamentos y organizaciones.

El diseño del puesto, que surge del análisis del puesto, se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. El diseño de un puesto debe reflejar consideraciones tecnológicas y humanas. Debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para el que se estableció el puesto. Al mismo tiempo, el diseño debe reconocer las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevaran a cabo.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 172

Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas.

He aquí un buen punto donde partir: La tarea fundamental que debe llevar a cabo una compañía antes de comenzar a funcionar como tal, es definir sus metas, para luego identificar los **puestos de trabajo** que se harán cargo de ellas.

Esto es lo que se denomina **Diseño de los puestos de trabajo** y es una labor realizada por el área de **Recursos Humanos**, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

SHERMAN. (2009).Administración de recursos humanos, pág. 61

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo forman y lo distinguen del resto de los puestos en la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), y los objetivos (porqué lo hace). Es más que nada una enumeración por escritos de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una descripción del puesto es una descripción escrita de este y los tipos de tarea que incluyen. Como no existe un formato estándar de descripciones de puestos, su apariencia y contenido varían de una empresa a otra. Sin embargo, la mayor parte de las descripciones de puestos contendrá por lo menos tres partes:

- Título del puesto.
- Una sección de identificación del puesto.
- Una sección de deberes del puesto.

Las descripciones del puesto pueden enumerar restricciones físicas o mentales específicas relacionadas con el puesto con las que no se puede transigir.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 190

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o atribuciones que el ocupante de un cargo desempeña, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias que dichas tareas o atribuciones imponen al ocupante.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos; cada una de las cuales se encuentra dividida en varios factores de especificaciones, los cuales son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Las cuatro áreas de requisitos se refieren a:

Requisitos Intelectuales: tiene que ver con las exigencias del cargo, los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada.

- 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 esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el cargo adecuadamente:

- 1.- Esfuerzo físico necesario.
- 2.- Capacidad visual.
- 3.- Destreza o habilidad.
- 4.- Compleción física necesaria.

Responsabilidades Implícitas: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones.

- 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. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos, pág. 184

ANÁLISIS DE PUESTO

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a sus ocupantes (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas, mientras que la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante. Cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

Informaciones que se deben obtener:

Las informaciones que necesitamos para llevar a cabo un análisis del puesto efectivo, se dividen en los (4) aspectos siguientes:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del puesto.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos.

Identificación y naturaleza del puesto:

El seleccionador debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo cualificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicualificado, o de administración general. En esta etapa se determinará si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

Descripción del trabajo:

Se trata de obtener informaciones referentes a qué trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada facilita la fase de análisis. Cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultará lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y evaluación.

Requerimiento de capacidad:

El análisis del puesto, al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

Otros requerimientos:

Un exhaustivo análisis del trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:

- Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
- Responsabilidad del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Riesgo de trabajo.
- Adiestramiento necesario.

A partir de toda esta información, usted deberá preparar un formulario a la medida de sus necesidades para la recogida de todos estos datos, de ello hablaré en mi próximo artículo.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 190

VARIABLE DEPENDIENTE

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La **gestión del talento** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. ¿Por qué no ser el mejor si podemos serlo?

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 6

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una de las piezas clave para alinear la gestión de los recursos humanos con la estrategia de la empresa. El poder didáctico de la evaluación periódica del desempeño es mucho mayor si tiene efectos sobre la parte variable de la retribución del trabajador.

La gestión del desempeño permite fundamentar un primer diagnóstico de las necesidades formativas del trabajador, así como su plan de desarrollo profesional dentro de la organización.

Por último, la gestión del desempeño sirve de feedback a los procesos de reclutamiento, selección y formación de los recursos humanos.

Objetivos

- Identificar e interpretar el proceso y las finalidades de la instauración de un sistema de evaluación del desempeño.
- Diferenciar entre evaluación del desempeño actual y evaluación del potencial.
- Construir y aplicar instrumentos de evaluación del desempeño, en función de los principales métodos disponibles.
- Interpretar las distorsiones que aparezcan en una evaluación del desempeño, distinguiendo entre medidas objetivas y subjetivas.
- Diseñar y aplicar una entrevista de retroalimentación.

Fomente un sentido de finalidad y establezca motivadores programas de incentivos mostrando a los empleados cómo su trabajo puede contribuir a los resultados globales de la empresa y al desarrollo de sus propias carreras profesionales.

Nuestra solución Gestión del desempeño ofrece a los empleados, gerentes y equipos de Recursos Humanos las herramientas y la información necesaria para ayudarles a realizar su trabajo de la mejor manera posible de acuerdo con los objetivos de la compañía.

- **Sea productivo:** Ajuste los objetivos de cada empleado, equipo y gerente con los objetivos corporativos en cascada, en los diferentes puestos y departamentos.
- **"Todos ganan":** Implemente un proceso de revisión flexible e intuitiva que es fácil de administrar para los gerentes de línea, y que incrementa el compromiso de los empleados.
- **Mayor adopción de la solución:** Ser multilingüe y poder accederse a ella desde el navegador Web son factores clave para que los empleados adopten la solución, independientemente de donde se encuentren
- **Mejor toma de decisiones:** Ofrezca a la alta gerencia y a los ejecutivos de Recursos Humanos visiones generales de alto nivel e información desglosada sobre el estado y los objetivos de su proceso de desempeño, por puntos geográficos, equipos y empleados.
- **Los incentivos adecuados:** Identifique exactamente cuál es el desempeño de los empleados frente a los objetivos fijados y recompénselos de manera apropiada.

JACKSON, H (2009) Administración, un enfoque basado en Competencias pág.42

FUERZA LABORAL

La optimización del ajuste de los talentos del trabajador con los requisitos de su cargo, el envejecimiento natural de la fuerza laboral, la alta competencia por los talentos especiales, el traslado de gente a diferentes cargos y los inevitables cambios que enfrenta la empresa, hace indispensable pronosticar los déficits o excesos de personal antes de que esto ocurra.

El pronóstico de la cantidad y calidad de las personas requeridas en el futuro hace parte del proceso de planeación de la Gestión Humana. La coherencia necesaria entre los estimativos de personal y el plan estratégico de la empresa exige la existencia de éste último para sustentar el pronóstico de la fuerza laboral sobre proyecciones realistas de ventas, producción e ingresos.

La Previsión de la Fuerza Laboral convierte los planes de la empresa en requisitos de

personal, suministrando así una base sólida para tomar decisiones de seleccionar, entrenar, promover o despedir. Al integrar los pronósticos de personal con la planeación estratégica de la empresa se articulan las iniciativas de personal con los objetivos y políticas de la institución, adquiriendo sentido el aporte que la Gestión del Talento Humano hace a los resultados de la empresa.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) “Administración de Recursos Humanos” 8va Edición. pág. 102

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO

Sin embargo, el concepto de “cliente interno” rompe con la definición tradicional e introduce matices dentro de la organización que conviene observar y analizar. Sin duda, el primer matiz que ha de ser contemplado es que el concepto de cliente interno implica una dinámica de servicio dentro de la propia organización.

En ese sentido, las distintas unidades organizativas se relacionan entre sí, dándose servicio unas a otras, prácticamente como el servicio o producto que entregamos a un cliente externo.

El segundo aspecto, íntimamente relacionado con el primero, es el compromiso de calidad de los servicios internos como uno de los requisitos para que el servicio externo pueda ser también de alta calidad. De algún modo, lo que subyace al concepto de “cliente interno” es la premisa de que “sólo cuando la cultura de servicio interno está basada en la calidad, el servicio que se dará más adelante al cliente externo consecuentemente mantendrá esos estándares de calidad”.

MICIP-ONUUDI. (2009) “Competitividad Industrial del Ecuador” pág. 167

EQUIPO DE TRABAJO

Se puede **definir** como el «Conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte».

Características de los Equipos de Trabajo:

1. Están formados por diferentes personas con diferentes experiencias, edades, actitudes, etc. Por lo que necesitan conocerse.
2. Interacción entre los diferentes miembros, se relacionan y comunican.
3. Persiguen una misma finalidad u objetivo.
4. Existe un sentimiento de pertenencia al equipo.
5. Con unas normas establecidas por todos.
6. Roles diferentes: cada persona representa un papel y una función en el equipo.

Evolución de los equipos de trabajo:

El equipo de trabajo en tanto que está formado por un grupo de personas, es algo vivo que evoluciona en el tiempo hasta llegar a la madurez. A lo largo de esa evolución podemos diferenciar distintas etapas:

1. **Creación y orientación:** al principio los miembros del equipo no siempre se conocen entre sí, o no han trabajado juntos con anterioridad. Por lo que es una etapa inicial de conocimiento, en la cual el coordinador o líder debe disipar todas las dudas. Fijando los objetivos del grupo y la forma de trabajo.
2. **Establecimiento de normas** de conducta y responsabilidad de forma compartida y consensuada (comunicación y cooperación entre los miembros, hacerse cargo de los problemas, etc.).
3. **Solución de conflictos:** Una vez que el grupo ya se conoce, es normal que surjan conflictos entre sus miembros. El coordinador deberá propiciar un buen clima de trabajo y proponer suficientes alternativas.

4. **Eficiencia y rendimiento:** Una vez superados los conflictos, el equipo alcanza una madurez que le permite afrontar los retos, conseguir los objetivos marcados con creatividad y eficacia

JORGE FARIAS A. (2011). Dirección de capital humano, 2da edición, pág. 74

COMUNICACIÓN

La **comunicación** es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales". Todas las formas de comunicación requieren un emisor, un mensaje y un receptor destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el emisor en un paquete y canalizada hacia el receptor a través del medio. Una vez recibido, el receptor decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) Gestión del Talento Humano, 3era. Edición.
Editorial Mc Graw Hill. México D.F. pág. 94

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Técnicas de Motivación

El siguiente cuadro explica la técnica utilizada en la motivación.

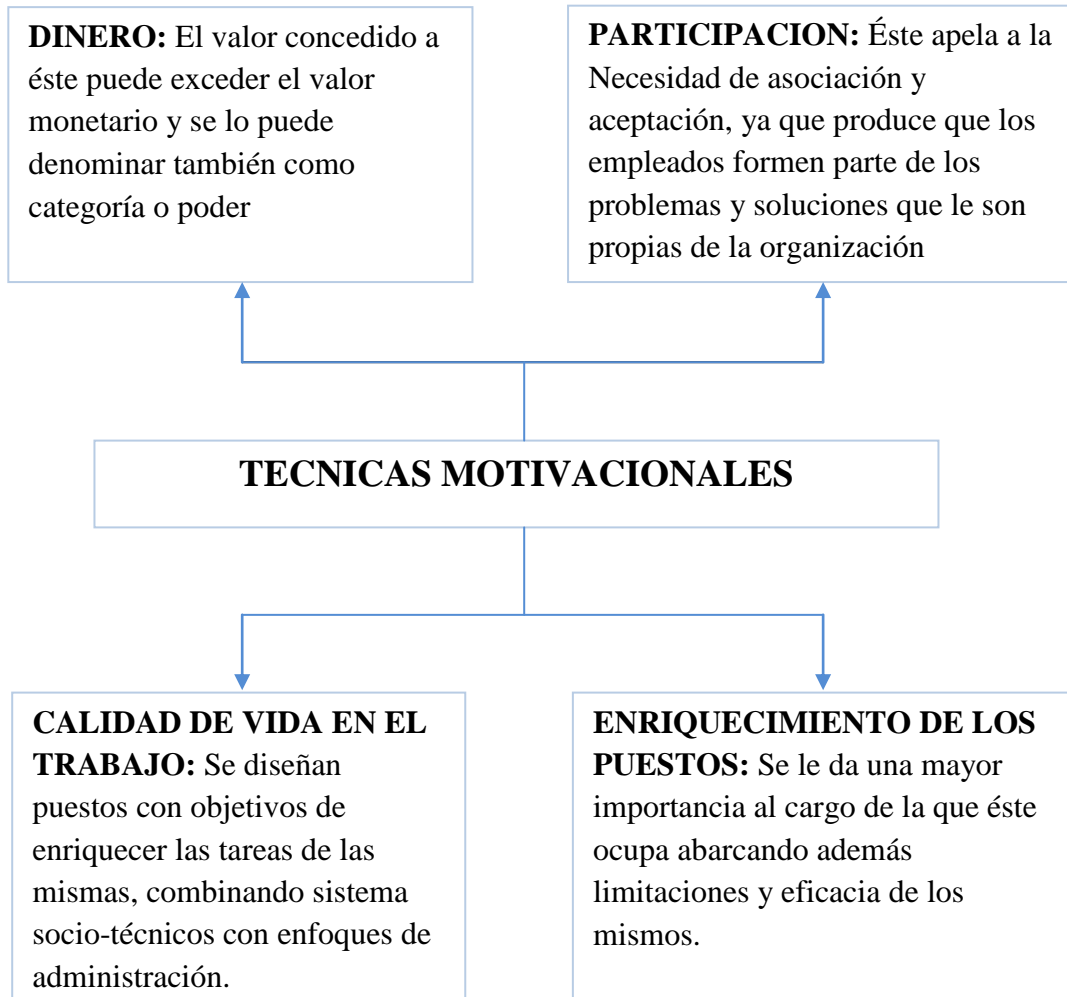


Gráfico N.- 3 Técnicas motivacionales

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: NESTOR A., (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, ARIAS.

Necesidades y Satisfacción

La necesidad se define simplemente como la carencia de algo. Esta carencia puede ser de tipo material, espiritual u otro, pero cualquiera sea su origen, las personas buscan su satisfacción.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:

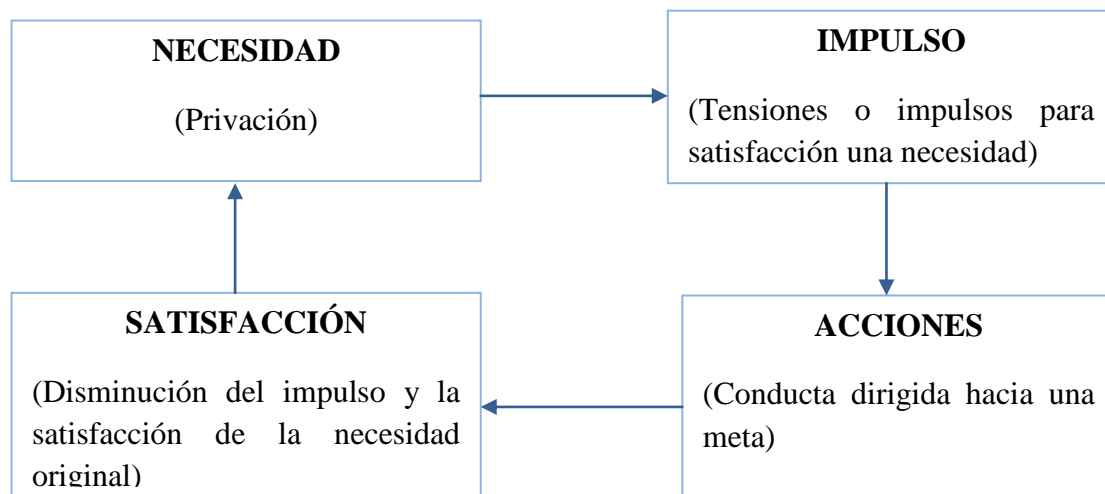


Gráfico N.- 4 Teoría motivacional de las necesidades

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: NESTOR A., (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, ARIAS.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

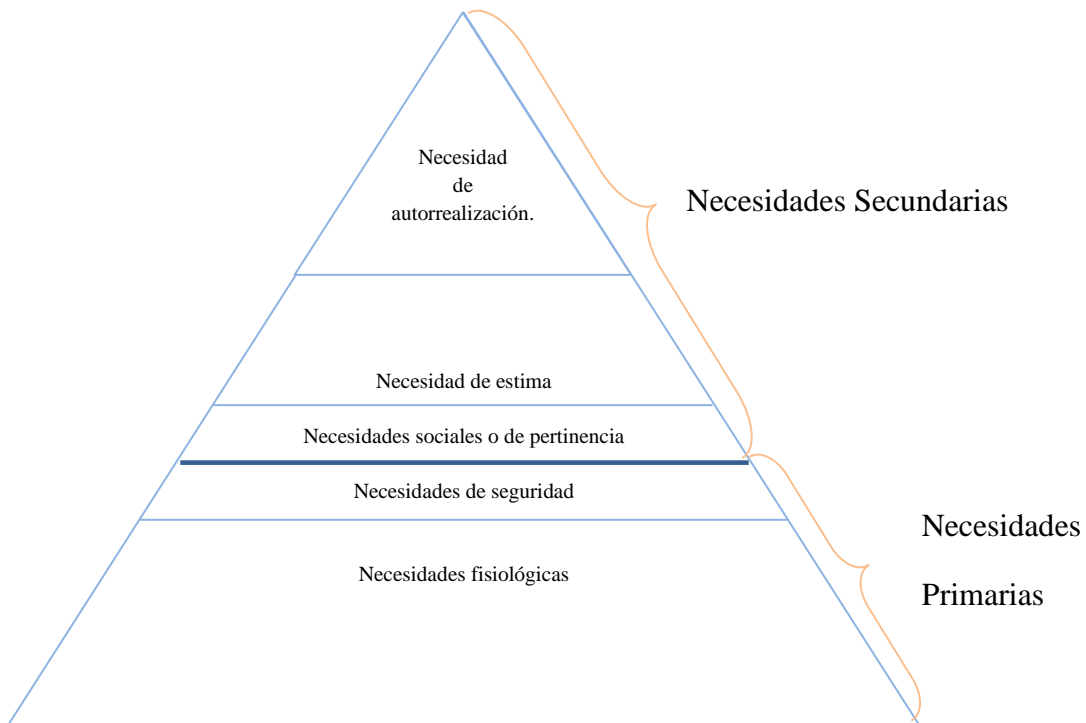


Gráfico N.- 5 Orden jerárquico de las necesidades

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: NESTOR A., (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, ARIAS.

Los Incentivos

Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro

Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos. Parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.

Origen de los Incentivos

El movimiento de la administración científica inició el auge de los sistemas de incentivos financieros al proporcionar estándares objetivos de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado. Frederick W. Taylor tenía la convicción de que los empleados podrían aplicar una mayor esfuerzo si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían.

El sistema de Taylor pronto fue seguido por otros, que llevaron los nombres de los líderes en el campo administrativo como Gantt, Emerson, Halsey, Rowan y Bedaux.

Aunque los planes variaban un tanto en cuanto al sistema para calcular los pagos de incentivos, todos representaban un intento para relacionar más estrechamente los salarios de los empleados con su productividad.

Objetivos de los Incentivos

El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dicha actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos.

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguiente características.

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores.
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

Además de los objetivos anteriormente mencionados existen otros objetivos dentro los cuales están.

- Motivar al empleado a ser lo más productivo posible.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.
- Retener el personal valioso.
- Desalentar a los trabajadores indeseables de que permanezcan en la empresa.
- Atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.
- Ahorrar cuanto sea posible, especialmente en lo referente a cargas sociales y gestión de algunos beneficios particulares, tales como seguros, pensiones, etc.

NESTOR A, (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, ARIAS, pág. 62

CAPACITACIÓN AL TRABAJADOR

El tiempo requerido para la capacitación puede reducirse drásticamente con una cuidadosa selección del personal. Pero aun en este caso, los supervisores agrícolas pueden tener que actuar como entrenadores. La mayoría de los trabajadores prefieren un trabajo que les permita ampliar sus conocimientos y experiencia.

La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- 1) datos de selección de personal;
- 2) evaluaciones de desempeño;
- 3) capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores;
- 4) introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos;
- 5) planificación para vacantes o ascensos en un futuro y
- 6) leyes y reglamentos que requieran entrenamiento.

Al establecer un programa de capacitación, el primer paso consiste en coordinar las necesidades (introducción de un nuevo equipo o maquinaria agrícola) con objetivos de aprendizaje específicos (al finalizar su capacitación, los trabajadores entrenados sabrán mantener y manejar el equipo sin peligro). Algunos objetivos pueden cuantificarse mejor, tal como "el 95% de la fruta cosechada deberá ser apta para ser exportada".

Los elementos para evaluar el cumplimiento de los objetivos deben establecerse desde el principio. Es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes.

Cuando se les pregunta a los trabajadores si tienen los conocimientos necesarios para el puesto, no siempre se obtiene una respuesta veraz. Algunos trabajadores creen que si no

responden afirmativamente, no obtendrán las oportunidades que desean. Otros pueden ocultar su falta de conocimientos o comprensión por timidez o temor.

Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos, pág. 27

La capacitación propiamente tal consiste en: 1) explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea; 2) ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión; 3) luego permitir que el personal se desempeñe solo; 4) evaluar el desempeño laboral y 5) capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación. Es posible que haya que repetir estos pasos varias veces antes de que un trabajador capte correctamente lo que debe hacer. Cuando el trabajador ha asimilado el material, este puede 6) afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

Hay una gran diferencia entre explicarles a los trabajadores cómo se hace una tarea y transmitir conocimientos teóricos y prácticos con éxito. Aun después de una demostración, los trabajadores pueden quitarle una gran parte de la madera frutal durante la poda o destruir una docena de hileras de plantas de tomate con la cultivadora. Algunos conceptos son difíciles de aprender; otros exigen mucha práctica.

Durante la capacitación del personal, es necesario:

- 1) evaluar constantemente el nivel de comprensión;
- 2) adecuar el nivel de capacitación a los participantes;
- 3) presentar un número limitado de conceptos por vez;
- 4) separar las tareas de aprendizaje en varios conceptos simples;
- 5) involucrar a todos los trabajadores (para que todos participen activamente, no sólo observar la demostración de un individuo);

6) usar material visual (como muestras de fruta defectuosa) y

7) estimular a los participantes para que hagan preguntas sobre el tema. Como en cualquier circunstancia relacionada con el aprendizaje, los trabajadores van a sentirse mejor si el supervisor o entrenador es amable y muestra paciencia. Los elogios honestos y merecidos también ayudan.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) Gestión del Talento Humano, 3era. Edición.

Editorial Mc Graw Hill. México D.F. pág. 49

Enriquecimiento del Trabajo

Por lo general entraña adaptar un trabajo especializado para que resulte más interesante a la persona que ocupe el puesto. Se dice que un puesto se amplía *horizontalmente* si el trabajador desempeña una mayor cantidad de tareas, o tareas más variadas, que un puesto se amplía *verticalmente* si el trabajador participa en la planeación, la organización y la inspección de su propio trabajo. La ampliación horizontal del trabajo tiene como objeto contrarrestar la simplificación exagerada y permitir que el trabajador realice “una unidad completa de trabajo”. La ampliación vertical (tradicionalmente llamada *enriquecimiento del trabajo*) busca fomentar la influencia que los trabajadores tienen en el proceso de transformación otorgándoles ciertas facultades administrativas para dirigir sus propias actividades. Hoy en día, la práctica general consiste en aplicar tanto la ampliación como la vertical a un puesto dado y en llamar **enriquecimiento del trabajo** al enfoque completo.

Los beneficios del enriquecimiento del trabajo para la organización se presentan en la calidad y la productividad. La calidad en particular mejora drásticamente porque, cuando los individuos son responsables del producto de su trabajo, se sienten dueños del mismo y, simplemente, hacen mejor su trabajo. Además, como conocen mejor el proceso del trabajo, es más probable que encuentren los errores y los corrijan que cuando tienen un enfoque estrecho de su trabajo. El enriquecimiento del trabajo también mejora la productividad, pero las mejoras no son tan previsibles ni tan grandes como las que registra la calidad. Esto se debe a que el trabajo enriquecido invariablemente contiene una mezcla de tareas que (en el caso de los trabajadores manuales) provocan interrupciones en el ritmo y diferentes

movimientos cuando se cambia de una tarea a otra. En caso de los trabajadores especializados esto no ocurre.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011) Administración de recursos humanos; pág. 180

Sistema Socio técnico

La acepción cultural de **sistema socio-técnico** considera de modo integral la interacción entre las personas y los medios que usan para modificar su ambiente, las tecnologías. Parte de la premisa de que la cultura (en su acepción antropológica) y las tecnologías son interdependientes, que la modificación de una necesariamente produce cambios en la otra.

Aunque sin ser explicitado con ese nombre, el concepto subyace en el método usado por los arqueólogos para la reconstrucción de las características culturales de pueblos prehistóricos a partir de sus productos materiales, la denominada cultura material. Es también uno de los ingredientes principales del materialismo histórico, cuyos aspectos científicos y tecnológicos han sido detalladamente desarrollados por el antropólogo australiano Gordon Childe y el físico irlandés John D. Bernal. En tiempos más recientes, sin invocar conceptos marxistas, ha sido reformulado a partir de una noción más rigurosa de sistema en trabajos como el del filósofo foalemán G. Ropohl.

En rigor del término, la acepción laboral corresponde a un **subsistema socio-técnico** incluido dentro del **sistema socio-técnico** de una sociedad.

Los estudios clásicos de Frederick W. Taylor, que dieron origen al denominado taylorismo, se basaron en la idea de adaptar las personas a las características de las máquinas para obtener el máximo rendimiento de su trabajo. Las ideas de Taylor fueron puestas en práctica por Henry Ford en su método de producción en cadena de automóviles. La resultante descomposición de tareas complejas en mínimos movimientos mecánicos y repetitivos, con el mínimo de tiempos muertos, satirizado por Charles Chaplin en la película Tiempos modernos, quitó sentido final al trabajo obrero y atentó tanto contra su salud física y mental como la calidad de su trabajo.

Los actuales métodos de organización del trabajo, uno de cuyos exponentes más destacados es el toyotismo se caracterizan por:

- Evitar el exceso de especialización y propender a la flexibilidad laboral.
- Incrementar la responsabilidad del trabajador en el producto final.
- Efectuar controles de calidad del producto en todas las etapas de su fabricación.
- Motivar al trabajador.
- Propender a aumentar la satisfacción del trabajador con sus tareas y a su identificación con los objetivos empresarios.

Aunque se tiende así a la humanización de las tareas, esta concepción de sistema **socio-técnico** considera a las personas sólo como un ingrediente del proceso productivo, los recursos humanos, cuya función es sólo proveer la energía e información necesarias para obtener un buen producto final. Esto contradice el segundo imperativo kantiano, no tratar a las personas sólo como medios para fines ajenos.

Es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un sistema sociotécnico estructurado.

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 16

Administración

La **Administración** es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.

Otras definiciones de Administración (según varios autores):

- La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Wilburg Jiménez Castro)
- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

BAGUER ANGEL A. (2009) administración de empresa, pág. 69

Se relaciona directamente con definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados; todas estas actividades que se identifican genéricamente como aspectos de ARH, son tan pertinentes para los gerentes de línea como para los gerentes del departamento de ARH.

Para trabajar con personas de forma eficaz es necesario comprender el comportamiento humano y tener conocimientos sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que puedan ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Al mismo tiempo, es

necesario estar al corriente de aspectos económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.

CHIAVENATO IDALBERTO. (2011). Administración de recursos humanos; pág. 125

Desarrollo Personal

El desarrollo personal... ' Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

Cada individuo está llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudando, y a veces estorbo por lo que educan y lo rodean... el hombre puede crecer, valer más, ser más humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

OCEANO, (2009). Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa. pág. 63

En la planificación del desarrollo personal de hacer algo más que limitarse a adquirir el conocimiento y habilidades específicas de un puesto. El conocimiento del puesto es esencial, pero es preciso desarrollar otras habilidades para tener éxito como empleado. Para tenerlo como gerente, es preciso alcanzar un nivel más alto de dominio áreas más importantes, como comunicación, administración del tiempo, auto motivación, auto motivación, relaciones personales y la amplia área de liderazgo.

JAIME B, ÁNGEL C. (2009). Dirección de personas; pág. 85

2.5. Hipótesis

H₀ La adecuada elaboración y ejecución de un Diseño de Puestos no permite satisfacer al Cliente Interno de la empresa Tenería San José

H₁ La adecuada elaboración y ejecución de un Diseño de Puestos si permite satisfacer al Cliente Interno de la empresa Tenería San José

2.6. Variables

Variable independiente: Diseño de Puestos

Variable dependiente: Satisfacción del Cliente Interno

Capítulo III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica, para la presente ejecución se utilizó el enfoque cualitativo, ya que este nos permitió tener la orientación adecuada hacia la comprensión del problema objeto de estudio, en lo que se refiere al diseño de puestos y su efecto en la satisfacción del cliente interno, para lo cual se tomó como guía, la opinión y el criterio de clientes internos y los directivos de la organización, para determinar cuáles son los puntos que se deben tomar en consideración para seleccionar el modelo apropiado para el diseño de puestos, y por último nos permitió orientar al descubrimiento de la hipótesis; asumiendo una posición dinámica y participativa.

3.2 Modalidad básica de la investigación

En el desarrollo del presente proyecto de investigación, la modalidad de la investigación que se aplicó es la de campo, ya que se desarrolló en el lugar de los hechos para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados, también se combinó armoniosamente con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

3.3. Nivel o tipo de investigación

El presente proyecto aplicó los siguientes tipos de investigación para recolectar información:

3.3.1 Investigación Exploratoria

En este tipo de investigación se busca información de conocimiento de primer nivel, explorando, indagando en aspectos importantes que estén relacionados con el problema objeto de estudio, para obtener nociones básicas que sirvan en el desarrollo de la investigación. Para lo cual el investigador se puso en contacto directo con la realidad del problema y las personas involucradas en el mismo.

3.3.2 Investigación Descriptiva

A través de esta investigación se obtuvo un conocimiento de segundo nivel y se utilizó de manera que descubrió la situación actual de la empresa Tenería San José, lo cual permitió determinar los aspectos fundamentales del problema objeto de estudio, la forma en la que se presenta y que es lo que ha causado a la empresa mantenerse con el problema.

3.3.3 Investigación Correlacional

Con la investigación correlacional se adquirirá conocimiento de tercer nivel relacionando las variables independiente el diseños de puestos y dependiente satisfacción del cliente interno respectivamente, midiendo de forma estadística la influencia que tiene la una variable con la otra y las consecuencias que generan para lo cual se aplicará el método de Chi Cuadrado, el cual demostrará la validez de la hipótesis planteada anteriormente.

3.4. Población y muestra

Para ejecutar la presente investigación que se realizó en la empresa Tenería San José es necesaria la participación del personal que se encuentran integrados por 40 personas a quienes se les denomina clientes internos, área que representa la población objeto de estudio.

Debido a que la población es pequeña no se requirió utilizar formula alguna en el cálculo de la muestra por lo que se trabajó con el total de clientes internos de la población objeto de estudio.

POBLACIÓN	FRECUENCIA	%	MUESTRA
Cientes Internos	40	100	40
TOTAL DE LA MUESTRA			40

Tabla N.- 1. Población y muestra

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

3.5. Operacionalización de variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUM.
<p>EL DISEÑO DE PUESTO</p> <p>El diseño de puestos, basado en el análisis del mismo, se centra en su estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto. Por ejemplo, las organizaciones que participan en procesos de mejora continua o de reingeniería de procesos de mejora continua o de reingeniería de procesos, pueden adaptar sus puestos a fin de eliminar tareas innecesarias o de encontrar mejores maneras de realizar su trabajo. El diseño de puesto debe facilitar el logro de los objetivos organizacionales y al mismo tiempo, reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos.</p>	Estructura	Toma de decisiones Identidad de la tarea Números de tareas Competencias requeridas resultados del trabajo Objetivos	<p>¿Considera que un puesto debe otorgar autonomía al momento de tomar decisiones?</p> <p>¿Cree Ud. que es necesario que se den a conocer los resultados obtenidos de su desempeño en el trabajo?</p>	Encuesta y cuestionario
	Descripción de Puestos	Misión del puesto Identificación Exigencias del puesto Actividades que se desarrollan	<p>¿Se informa a los trabajadores sobre la misión del puesto que ocupa en la empresa?</p> <p>¿Las exigencias de su puesto van acorde a la realidad de las funciones que realiza en la empresa?</p>	
	Análisis de puesto	Requisitos intelectuales Requisitos físicos Condiciones de trabajo Responsabilidades implícitas	<p>¿Considera usted que los requisitos intelectuales se ajustan a la realidad de su puesto de trabajo?</p> <p>¿Su puesto de trabajo posee las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones?</p>	

Tabla N.- 2.Operacionalización de la variable Independiente

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: SHERMAN. (2009).Administración de recursos humanos.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGOR.	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENT.
<p>SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO</p> <p>La satisfacción del Cliente Interno debería ser considerada tan importante como el externo, el esfuerzo que se genera para fidelizar clientes no tiene su correlato con la escasa o nula comunicación que existe entre el personal y los más altos responsables de las organizaciones. La creación y generación de los valores y la cultura organizacional están olvidadas o relegadas a un escaso protagonismo. La mística de los equipos de trabajo está en un tercer plano. Es imprescindible para la salud de una empresa, comercio u organización que las personas que componen los equipos de trabajo, sin importar jerarquías, se encuentren y se sientan alineados con la Visión (objetivo), Misión (identidad) y Valores. Desde la perspectiva de los clientes internos, debemos abordar factores que influyen en su percepción de la calidad: por una parte, aquellos factores organizativos origen de satisfacción o insatisfacción en su trabajo, entre los que destacan el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, la coordinación.</p>	Cultura organizacional	Experiencias Valores Costumbres Hábitos Creencias	<p>¿Se siente conforme con las experiencias adquiridas en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Cree Ud. que para tener buenas relaciones laborales es importante tener buenos valores establecidos en la empresa?</p>	Encuesta y cuestionario
	Equipos de trabajo	Compromiso Liderazgo. Metas	<p>¿Se siente comprometido(a) con la empresa para su crecimiento y desarrollo?</p> <p>¿Su puesto de trabajo aporta a que Ud. desarrolle un mejor liderazgo?</p>	
	Comunicación	Formal Informal Horizontal Vertical	<p>¿La comunicación entre el personal de la empresa se realiza solamente de manera formal?</p> <p>¿La comunicación entre el personal de la empresa se realiza solamente de manera informal?</p>	
	Motivación	Salario justo Reconocimiento Oportunidades de desarrollo Buen clima de trabajo.	<p>¿El desempeño en su puesto de trabajo le brinda oportunidades de autorrealización y desarrollo?</p> <p>¿En la empresa se reconoce los logros obtenidos por el buen desempeño en su puesto de trabajo?</p>	

Tabla N.- 3.Operacionalización de la variable dependiente

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: MICIP-ONUDI. (2009) “Competitividad Industrial del Ecuador”

3.7 Plan de procesamiento de la información

La información recopilada debió pasar un proceso de revisión y codificación de información, ya que esto nos permitió detectar errores y organizar de forma clara para una mejor comprensión, asignar códigos a cada una de las alternativas de respuesta.

Para no tener inconvenientes al momento de realizar la categorización y tabulación de información, que no es otra cosa que ordenar y determinar cuántas veces se repiten una categoría con sus respectivos porcentajes para su posterior tabulación mediante cuadros y gráficos en barras utilizando medidas de tendencia central como es la media de dispersión que es la varianza.

La información recopilada se interpreta a través de cuadros estadísticos para un mejor análisis de los resultados obtenidos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

A través de la encuesta realizada a los clientes internos de la empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”, para analizar la satisfacción de los mismos se demuestra que el enfoque propuesto en la investigación, conduce hacia el objetivo que ésta plantea, que es el de confirmar que la inexistencia de un diseño de puestos no permite a los empleados desarrollar todo su intelecto y que por ende no aportan a la empresa para que esta sea más competitiva y pueda ingresar a nuevos mercados.

4.2 Interpretación de resultados

4.2.1 Encuesta dirigida a los clientes internos de la Empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”

Pregunta 1

¿Considera que un puesto debe otorgar autonomía al momento de tomar decisiones?

AUTONOMIA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	24	60,0	60,0	60,0
casi siempre	13	32	32	92
casi nunca	2	5,0	5,0	97
no sabe	1	3	3	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 5.Autonomia

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

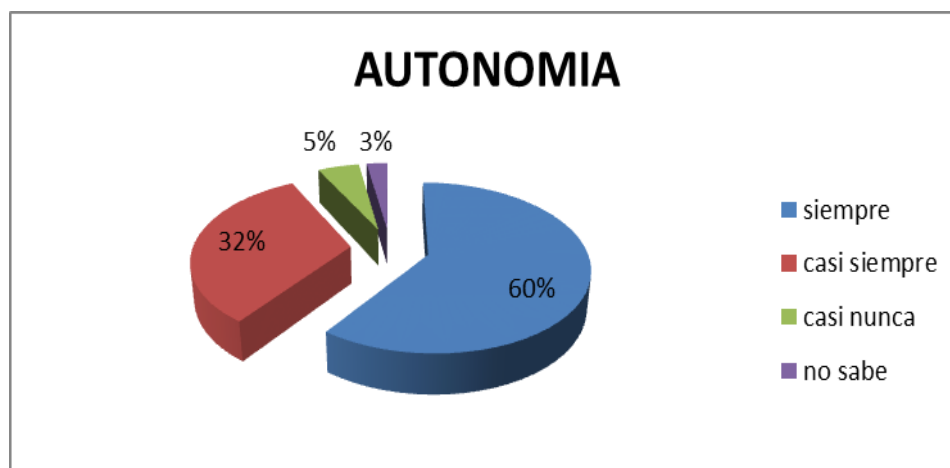


Gráfico N.- 6 Autonomía

Análisis e interpretación

El 97% de los encuestados considera que el puesto debe otorgar autonomía al momento de tomar decisiones, mientras que el 3% no considera, se debe a que la mayoría de los empleados están seguros de sus competencias y de que tomaran buenas decisiones en beneficio de la empresa.

Pregunta 2

¿Cree Ud. que es necesario que se den a conocer los resultados obtenidos de su desempeño en el trabajo?

RESULTADOS DE TRABAJO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
siempre	18	45,0	45,0	45,0
casi siempre	18	45,0	45,0	90,0
casi nunca	2	5,0	5,0	95,0
no sabe	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 6.Resultados de trabajo

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

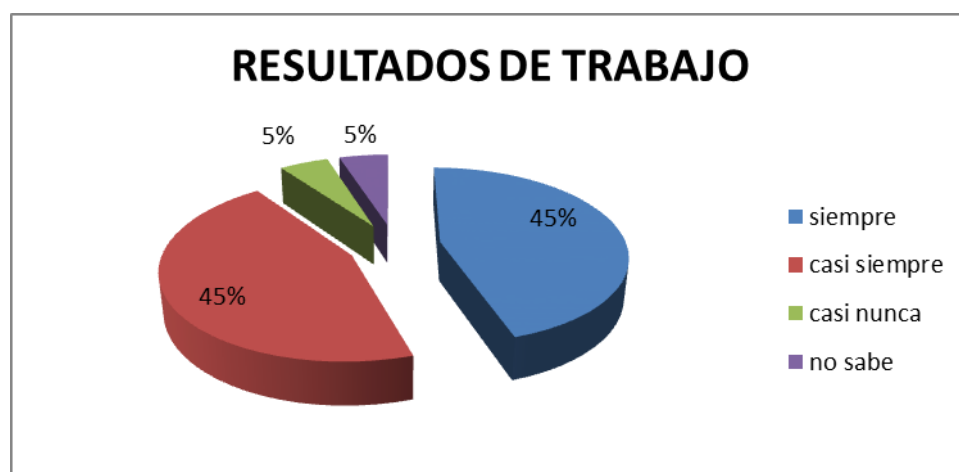


Gráfico N.- 7 Resultados de trabajo

Análisis e interpretación

El 95% cree que es necesario que se den a conocer los resultados sobre su desempeño en el trabajo, por el contrario el 5% no cree que sea necesario, muchos de los empleados se sienten comprometidos con la empresa y realizan su trabajo de la mejor manera es por eso que desean que se den a conocer su trabajo.

Pregunta 3

¿Se informa a los trabajadores sobre el puesto que ocupa en la empresa?

MISION DEL PUESTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	21	52	52	52
	casi nunca	19	48	48	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 7.Mision del Puesto

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

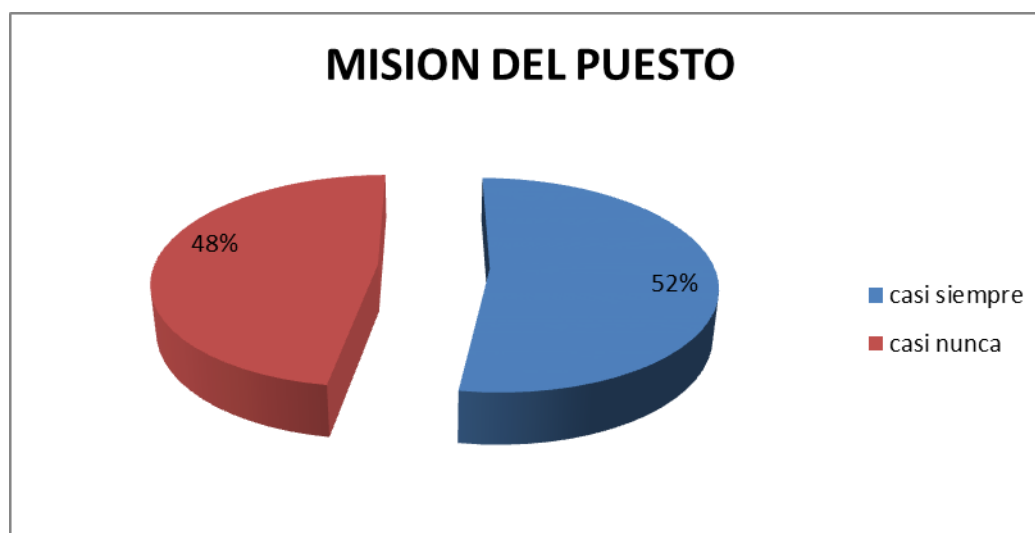


Gráfico N.- 8 Misión del puesto

Análisis e interpretación

El 52% manifiesta que son informados sobre su puesto respectivamente, mientras que el 48% da a conocer que casi nunca son informados, la falta de una buena comunicación impide que los empleados conozcan el direccionamiento de la empresa.

Pregunta 4

¿Las exigencias de su puesto van acorde a la realidad de las funciones que realiza en la empresa?

EXIGENCIAS DEL PUESTO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	1	2	2	2
	casi siempre	22	55	55	57
	casi nunca	17	43	43	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 8.Exigencias de Puesto

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

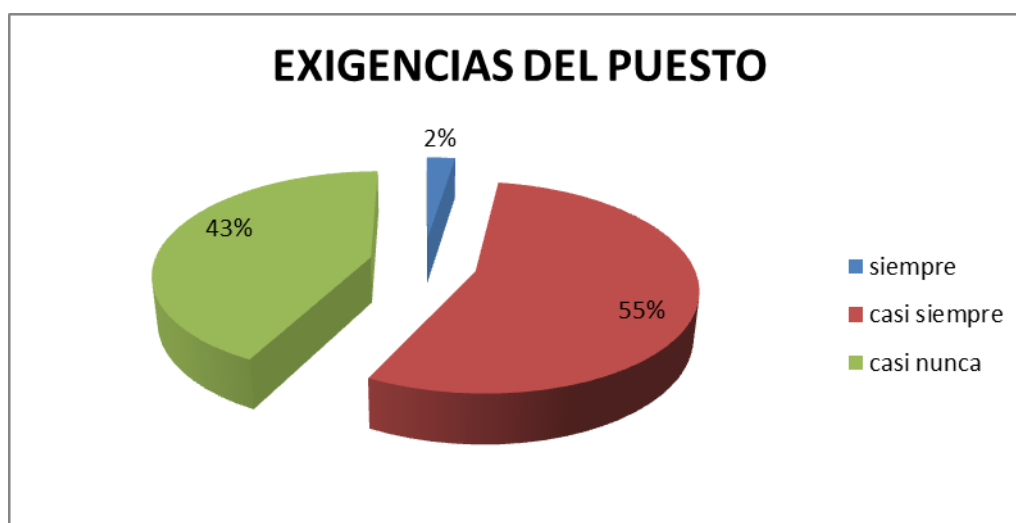


Gráfico N.- 9 Exigencias del puesto

Análisis e interpretación

El 57% considera que sus exigencias de su puesto van acorde a la realidad del mismo, mientras que el 43% manifiesta que casi nunca, analizando podemos determinar que los puestos no están correctamente diseñados ya que no estructuran de manera correcta que se relacionen las responsabilidades y deberes.

Pregunta 5

¿Considera usted que los requisitos intelectuales se ajustan a la realidad de su puesto de trabajo?

REQUISITOS INTELECTUALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	9	22	22	22
	casi nunca	31	78	78	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 9.Requisitos intelectuales

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

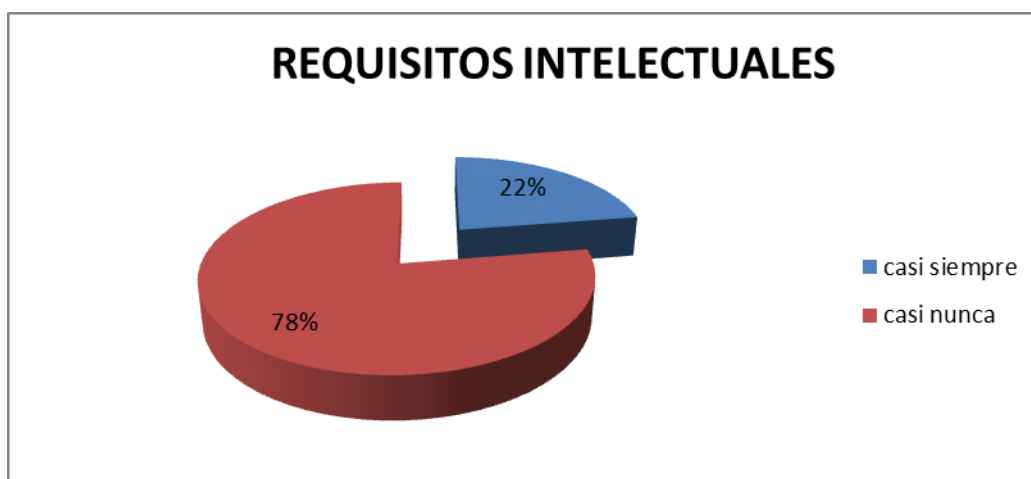


Gráfico N.- 10. Requisitos intelectuales

Análisis e interpretación

El 22% supo manifestar que los requisitos intelectuales van acorde a la realidad de su puesto de trabajo, sin embargo el 78% considera que casi nunca va acorde, los perfiles de puestos mal estructurados genera problemas para determinar los requisitos que requiere.

Pregunta 6

¿Su puesto de trabajo posee las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones?

CONDICIONES ÓPTIMAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	17	42	42	42
	casi nunca	23	58	58	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 10. Condiciones Óptimas

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

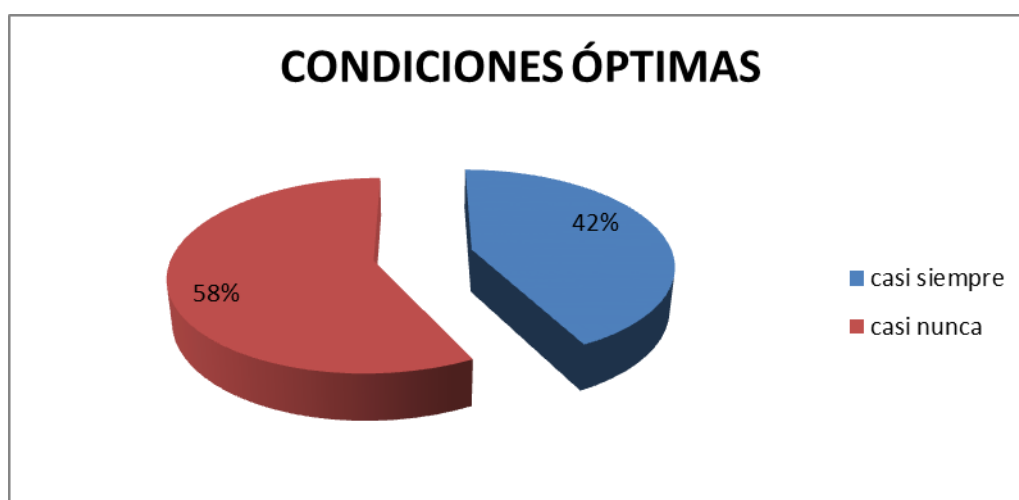


Gráfico N.- 11 Condiciones óptimas

Análisis e interpretación

El 42% supo manifestar que tienen condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo, sin embargo el 58% informa que casi nunca tienen condiciones óptimas para el desarrollo de su trabajo, esto ocasiona insatisfacción laboral, y los empleados no podrán realizar su trabajo con excelencia,

Pregunta 7

¿Las funciones establecidas en su puesto aportan a alcanzar los objetivos en la empresa?

ALCANZAR OBJETIVOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	1	2	2	2
	casi siempre	17	43	43	45
	casi nunca	22	55	55	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 11.Alcanzar Objetivos

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.



Gráfico N.- 12 Alcanzar Objetivos

Análisis e interpretación

El 45% supo manifestar que las funciones que realizan si aportan al logro de los objetivos, sin embargo el 55% considera que casi nunca su trabajo ayuda al logro de los objetivos. Los trabajadores deben tener conocimiento de todos los logros que ha alcanzado la empresa para relacionar con el trabajo que realiza.

Pregunta 8

¿La realización de un diseño de puestos aseguraría alcanzar los objetivos profesionales?

OBJETIVOS PROFESIONALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	19	47	47	47
	casi siempre	17	43	43	90,0
	casi nunca	2	5	5	95,0
	no sabe	2	5	5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 12.Objetivos Profesionales

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.



Gráfico N.- 13 Objetivo profesionales

Análisis e interpretación

El 90% considera que un puesto mejor diseñado si asegura que se alcancen los objetivos profesionales, mientras que el 10% manifiesta que no, que el trabajador no tienen conocimientos acerca de los beneficios que otorga un puesto mejor diseñados.

Pregunta 9

¿Las experiencias adquiridas en su puesto de trabajo facilitan un mejor desempeño en sus funciones?

EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	8	20,0	20,0	20,0
	casi siempre	22	55,0	55,0	75,0
	casi nunca	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 13.Experiencias Adquiridas

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

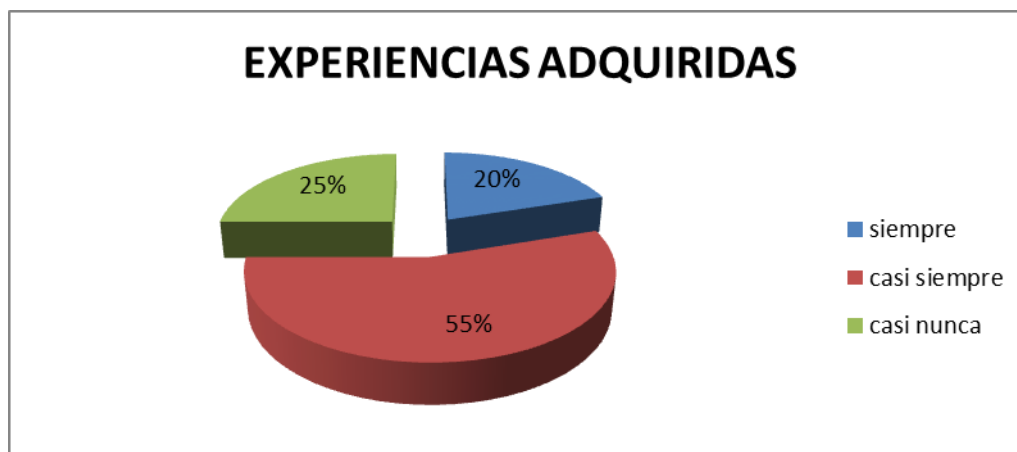


Gráfico N.- 14 Experiencias adquiridas

Análisis e interpretación

El 75% considera que las experiencias adquiridas facilita a desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo, mientras que el 25% manifiesta que no les facilita a desempeñar mejor las funciones de su puesto de trabajo, analizando podemos determinar que los puestos si dan la oportunidad de sentirse motivados.

Pregunta 10

¿El desempeño en su puesto de trabajo le brinda oportunidades de autorrealización y desarrollo?

OPORTUNIDAD DE DESARROLLO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	12	30,0	30,0	30,0
	casi nunca	28	70,0	70,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 14.Oportunidades de Desarrollo

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.



Gráfico N.- 15 Oportunidad de desarrollo

Análisis e interpretación

El 30% considera que el desempeño en su puesto de trabajo le brinda oportunidades de autorrealización y desarrollo, mientras que el 70% manifiesta que casi nunca, muchas de los empleados buscan desarrollarse profesionalmente y si la empresa no brinda esa oportunidad se sienten insatisfechos y no realiza un excelente trabajo.

Pregunta 11

¿En la empresa se reconoce los logros obtenidos por el buen desempeño en su puesto de trabajo?

RECONOCER LOGROS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	15	37,5	37	37
	casi nunca	25	62,5	63	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 15. Reconocer logros

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

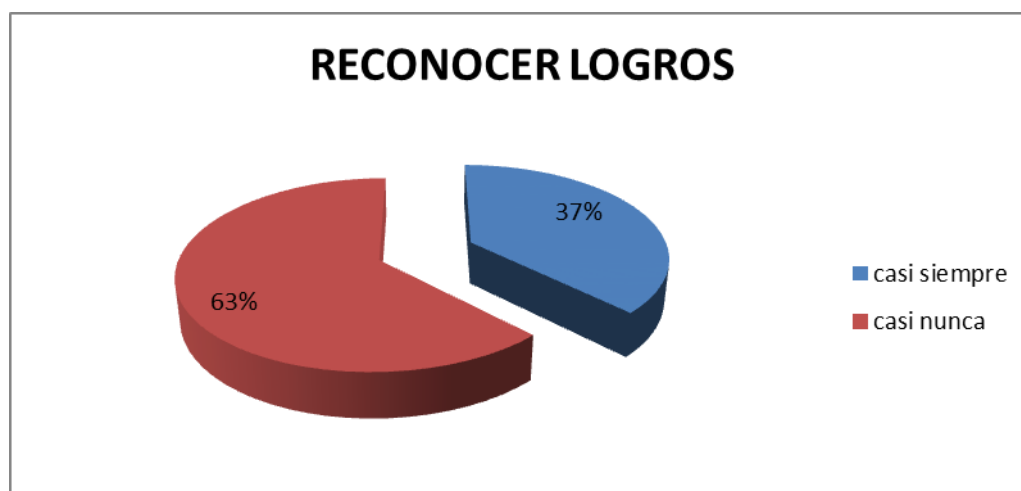


Gráfico N.- 16 Reconocer logros

Análisis e interpretación

El 37% considera que se reconoce los logros obtenidos por el buen desempeño en su puesto de trabajo, mientras que el 63% manifiesta que no, se puede decir que la empresa no le da mucha importancia en cuanto a motivar a sus empleados y eso es notorio por parte de los trabajadores.

Pregunta 12

¿Se siente comprometido(a) con la empresa para su crecimiento y desarrollo?

COMPROMISO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	siempre	19	47	47	47
	casi siempre	21	53	53	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 16.Compromiso

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

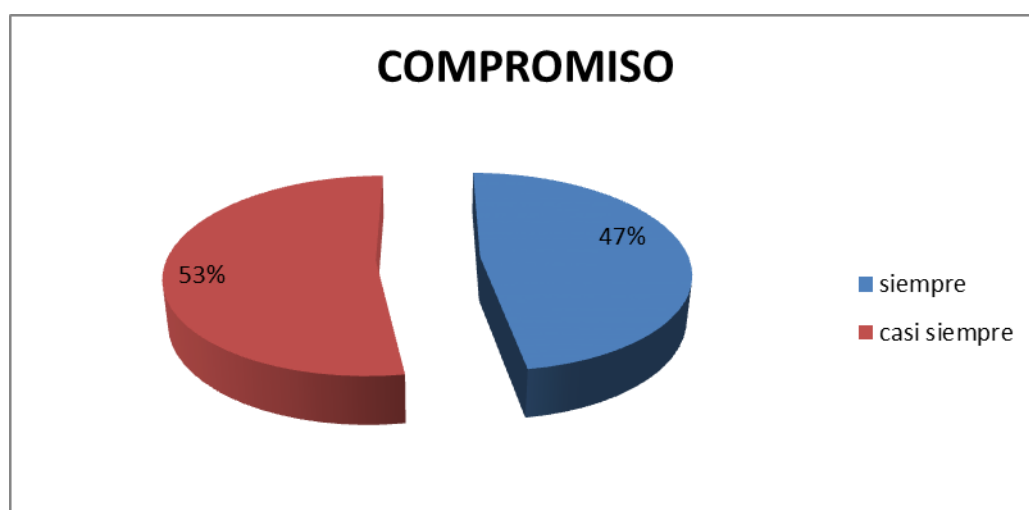


Gráfico N.- 17 Compromiso

Análisis e interpretación

El 47% Se siente comprometido con la empresa para su crecimiento y desarrollo, mientras que el 53% manifiesta que casi siempre se siente comprometido, podemos decir que los trabajadores están dispuestos a trabajar en beneficio de la empresa para su crecimiento y desarrollo.

Pregunta 13

¿Su puesto de trabajo aporta a que Ud. desarrolle un mejor liderazgo?

LIDERAZGO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi siempre	3	7	7	7
	casi nunca	18	45,0	45,0	52
	nunca	19	48	48	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 17.Liderazgo

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

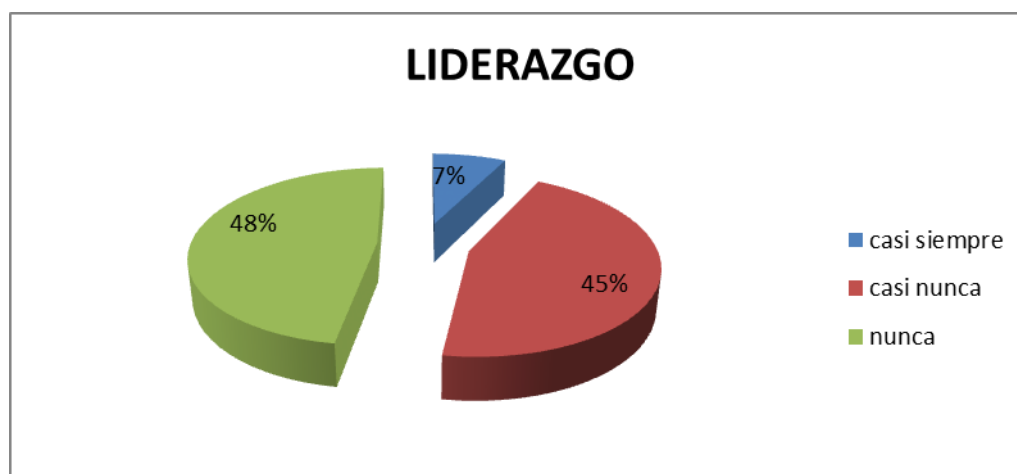


Gráfico N.- 18 Liderazgo

Análisis e interpretación

El 52% considera que su puesto de trabajo aporta al desarrollo de un mejor liderazgo, mientras que el 48% manifiesta que no, no todos los trabajadores tienen bajo su cargo importantes responsabilidades y a su vez tener que tomar importantes decisiones.

Pregunta 14

¿La comunicación entre el personal de la empresa se realiza solamente de manera formal?

COMUNICACION FORMAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	1	2	2	2
	casi siempre	13	32	32	34
	casi nunca	17	43	43	77
	Nunca	9	23	23	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Tabla N.- 18.Comunicación formal

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

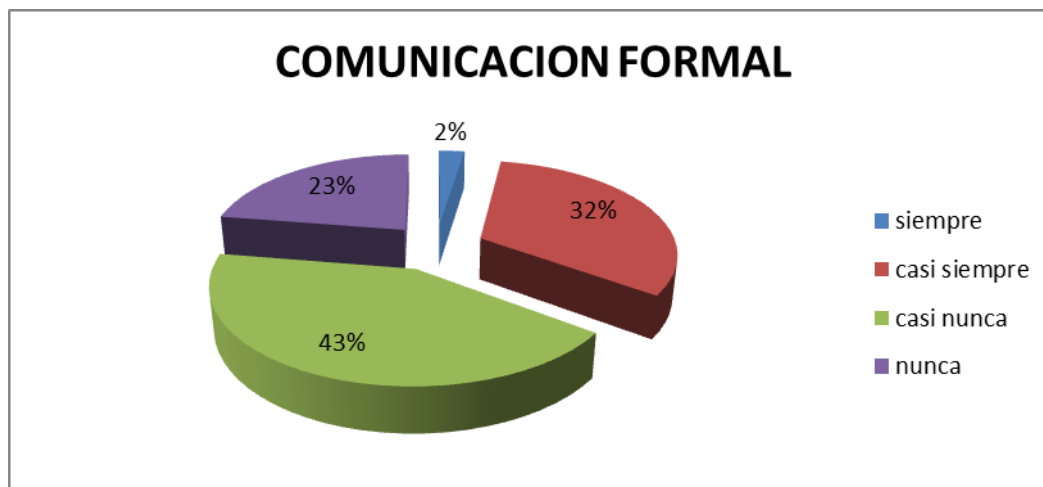


Gráfico N.- 19 Comunicación formal

Análisis e interpretación

El 34% considera que la comunicación entre el personal de la empresa se realiza solamente de manera formal, mientras que el 66% manifiesta que nunca y casi nunca, en la empresa no existe una excelente comunicación, esto afecta de manera directa para poder realizar un adecuado trabajo.

4.3 VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

En este Trabajo de investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

El adecuado Diseño de Puestos permitirá satisfacer al cliente interno de la empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”

Si se recurre a la información obtenida del trabajo de campo y se analiza detenidamente las preguntas:

	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 10	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	24	18	0	1	43
CASI SIEMPRE	13	18	12	13	56
CASI NUNCA	2	2	28	17	49
NUNCA	0	0	0	9	9
NO SABE	1	2	0	0	3
TOTAL	40	40	40	40	160

Tabla N.- 19.Selección de alternativas

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

ANÁLISIS DE CHI CUADRADO

Para la comprobación de la hipótesis se siguieron los siguientes pasos:

1. Planteo de hipótesis

a) Modelo Lógico

H₀; El adecuado Diseño de Puestos permitirá satisfacer al Cliente Interno de la empresa Tenería “San José”

H₁; El adecuado Diseño de Puestos no permitirá satisfacer al Cliente Interno de la empresa Tenería “San José”

b) Modelo estadístico

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

X^2 = Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

2. Regla de decisión

Se encontró el grado de libertad correspondiente: $gl = 12$

$$1 - 0,01 = 0,99;$$

$$gl = (c-1)(r-1)$$

$$gl = (4-1)(5-1) = 12$$

3. Los valores de X^2 a los niveles de confianza de 0.05, es igual a 21,026 y a 0.01 es igual a: 26,217, de acuerdo a la tabla consultada para el grado de libertad 12.

4. Se procesó la información en base a la pregunta numero: 1, 2, 10 y 14, cuyo resultado se estableció el valor $X^2 = \mathbf{112,30}$, como lo indica la tabla, aplicando la fórmula del chi cuadrado:

5. Cálculo de X^2

FRECUENCIA OBSERVADA					
	ALTERNATIVAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 10	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	24	18	0	1	43
CASI SIEMPRE	13	18	12	13	56
CASI NUNCA	2	2	28	17	49
NUNCA	0	0	0	9	9
NO SABE	1	2	0	0	3
TOTAL	40	40	40	40	160

Tabla N.- 20.Frecuencia observada

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

FRECUENCIA ESPERADA					
ALTERNATIVAS	PREGUNTAS				TOTAL
	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 10	PREGUNTA 14	
SIEMPRE	10,8	10,8	10,8	10,8	43,0
CASI SIEMPRE	14,0	14,0	14,0	14,0	56,0
CASI NUNCA	12,3	12,3	12,3	12,3	49,0
NUNCA	2,3	2,3	2,3	2,3	9,0
NO SABE	0,8	0,8	0,8	0,8	3,0

Tabla N.- 21.Frecuencia esperada

Elaborado por: Wilson Vargas

160,0

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

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

Donde “ \sum ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

“E” es la frecuencia esperada en cada celda

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Finalmente se suman estos resultados y la sumatoria es el valor de X^2 obtenida.

Procedimiento para calcular el chi cuadrada (X^2)

PREGUNTAS	O	E	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
(PREGUNTA 1 / SIEMPRE	24	10,8	13,25	175,56	16,33
PREGUNTA 1 / CASI SIEMPRE	13	14,0	-1,00	1,00	0,07
PREGUNTA1/ CASI NUNCA	2	12,3	-10,25	105,06	8,58
PREGUNTA 1 / NUNCA	0	2,3	-2,25	5,06	2,25
(PREGUNTA 1 / NO SABE	1	0,8	0,25	0,06	0,08
(PREGUNTA 2 / SIEMPRE	18	10,8	7,25	52,56	4,89
PREGUNTA 2 / CASI SIEMPRE	18	14,0	4,00	16,00	1,14
PREGUNTA 2 / CASI NUNCA	2	12,3	-10,25	105,06	8,58
PREGUNTA 2 / NUNCA	0	2,3	-2,25	5,06	2,25
(PREGUNTA 2 / NO SABE	2	0,8	1,25	1,56	2,08
(PREGUNTA 10 / SIEMPRE	0	10,8	-10,75	115,56	10,75
PREGUNTA 10 / CASI SIEMPRE	12	14,0	-2,00	4,00	0,29
PREGUNTA 10 / CASI NUNCA	28	12,3	15,75	248,06	20,25
PREGUNTA 10 / NUNCA	0	2,3	-2,25	5,06	2,25
(PREGUNTA 10 / NO SABE	0	0,8	-0,75	0,56	0,75
(PREGUNTA 14 / SIEMPRE	1	10,8	-9,75	95,06	8,84

PREGUNTA14 / CASI SIEMPRE	13	14,0	-1,00	1,00	0,07
(PREGUNTA 14 / CASI NUNCA	17	12,3	4,75	22,56	1,84
(PREGUNTA 14 / NUNCA	9	2,3	6,75	45,56	20,25
(PREGUNTA 14 / NO SABE	0	0,8	-0,75	0,56	0,75

Tabla N.- 22.Chi 2

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

$X^2 = 112,30$

El valor de X^2 para los valores observados es de **112,30**

DECISIÓN

X2 calculado = **112,30**

X2 tabla = 21,026 al 95% de nivel de confianza.

X2 tabla = 26,217 al 99% de nivel de confianza.

Como el X2 calculado es mayor que el de la tabla, se rechazó la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: **El adecuado Diseño de Puestos permitirá satisfacer al Cliente Interno de la empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”** Por lo que se establece que el Diseño de puestos fortalecerá a que los trabajadores se sientan en un ámbito más confortable y se los ubique de acuerdo a sus competencias, y a los requisitos que se establece en cada puesto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1.** El Área de Recursos Humanos debe orientar su gestión en relación al trabajador con un eficiente diseño de puestos, el cual brinda un sin número de ventajas tales como funciones específicas para cada puesto de trabajo, determinación de las competencias idóneas para la ubicación del trabajador, etc.
- 2.** Al aplicar el Modelo de Competencias se presentan oportunidades de desarrollo y crecimiento ya que implica cambios dentro de la empresa tanto en la cultura organizacional como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; estos cambios se ven reflejados en el liderazgo compartido, la proactividad, la descentralización, y la consolidación de equipos de trabajo, logrando así el desarrollo de su activo más importante, el Recurso Humano.

3. Al tener identificadas las competencias requeridas por cada puesto de trabajo se puede direccionar de mejor manera los objetivos estratégicos a alcanzar, con lo que se puede definir tanto el análisis del diseño de puestos como su posible aplicación buscando mejorar los niveles de desempeño y mayor satisfacción de los trabajadores de la Empresa Tenería San José Cía. Ltda., detectando sus necesidades que cada puesto requiere para que el trabajador se sienta en un ambiente cómodo y por ende mejorará su desempeño para que la empresa tenga mayor rendimiento.

4. En lo que respecta a los objetivos e hipótesis del presente proyecto de titulación, al englobar en el diseño de puestos aplicando el Modelo de Competencias para la Empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”, determinando las principales actividades que debe desempeñar el personal de la empresa, facilitará mucho mediante la implementación de un diseño de puestos, orientar la gestión del Recurso Humano, constituyéndose en un instrumento clave para optimizar la productividad de la empresa.

5.2 Recomendaciones

1. El sector industrial se encuentra en expansión y las empresas que están actualmente en el mercado, como es la “Tenería San José Cía. Ltda.”, deberán ser competitivas ante un acelerado crecimiento de la competencia, por lo que requieren potencializar su recurso humano, convirtiéndolo en parte sustancial, por tal motivo los empleados de la empresa deberán conocer sus perfiles de puestos de trabajo, ya que esto les permitirá generar un mayor valor agregado a la empresa.
2. Si la “Tenería San José Cía. Ltda.” implanta el diseño de puestos aplicando el Modelo de Competencias proveerá un lenguaje común entre Recursos Humanos y las demás áreas de la organización, logrando la descentralización en la gestión del manejo del personal además del establecimiento de vías de comunicación internas.
3. La empresa “Tenería San José Cía. Ltda.”, debe tomar en cuenta que la metodología usada para levantar los perfiles de puestos de trabajo, deja como experiencia la necesidad de capacitar y desarrollar competencias en el recurso humano, en base a los requerimientos de la elaboración de un eficiente diseño de puesto, permitiendo así, ser capaces de autogestionar estrategias de desarrollo para la organización. El Área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de brindar las directrices para este proceso.
4. La administración de recursos humanos mediante un Modelo de Competencias es relativamente nuevo en nuestro medio; por lo cual su implantación necesita del apoyo y la participación de todos sus actores, así como un liderazgo efectivo de los mandos y sobre todo una correcta y metódica planeación que se debe respetar, para obtener como resultado un personal satisfecho y que realicen un excelente trabajo.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Título: Elaborar un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para satisfacer al cliente interno de la empresa Tenería San José.

Institución ejecutora: Empresa Tenería San José Cía. Ltda.

Beneficiarios: La empresa Tenería San José Cía. Ltda.

Cientes Internos de la Empresa

Cientes Externos

Ubicación: País: Ecuador

Zona: Centro del País

Dirección: Km 7 1/2

Tiempo estimado para la ejecución: **Inicio:** 01 de agosto del 2013
Fin: 30 de noviembre del 2013

Equipo Técnico responsable: Investigador: Wilson Gustavo Vargas Jara
Empresa Tenería San José Cía. Ltda.
Gerente de la Empresa: Ing. Cristina Zurita

Costo (de la propuesta). **1600,00**

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La TENERIA SAN JOSE CIA LTDA, fue creada en el año de 1983 por el Sr. José Zurita. Hoy en la actualidad se encuentra al frente en la Gerencia la Ingeniera Cristina Zurita, sus logros alcanzados durante su gestión son muy notorios debido al alto crecimiento en la producción, por el cambio de tecnología ha avanzado muy rápidamente por cuanto en la actualidad contamos con tecnología y equipos de punta para brindarles a nuestros clientes mayoristas un producto calificado y de excelente calidad, sin embargo se ha detectado una debilidad en cuanto a la gestión del talento humano dentro del cual se encuentra los deficientes diseños de puestos que a su vez conllevan a la baja satisfacción por parte de sus trabajadores.

Un puesto no implica la ocupación de un espacio físico, sino que se refiere al desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas. He aquí un buen punto donde partir: La tarea fundamental que debe llevar a cabo una compañía antes de comenzar a funcionar como tal, es definir sus metas, para luego identificar los **puestos de trabajo** que se harán cargo de ellas. Esto es lo que se denomina **Diseño de los puestos de trabajo** y es una labor realizada por el área de **Recursos Humanos**, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta,

para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la deserción.

A esto adicionamos que para elaborar un excelente diseño de puestos podemos utilizar un modelo por competencias para de esta manera determinar las más idóneas para cada puesto los cuales son objeto de estudio.

Sin embargo el objetivo fundamental de la implementación de un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para la empresa Tenería San José, es dirigir de manera integral el talento humano dentro de la institución a través del aprovechamiento de los conocimientos, destrezas y valores de cada persona.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El motivo del presente estudio tiene como finalidad elaborar un diseño de puestos para mejorar la satisfacción del cliente interno, permitiendo que los trabajadores tengan un ambiente adecuado para realizar sus responsabilidades respectivas, y a la que la empresa tenga un personal más eficiente ya que tiene conocimiento pleno de las actividades que debe cumplir. El diseño del puesto, se ocupa de estructurar los puestos, mejora la eficiencia de la organización y aumenta la satisfacción en el trabajo de los empleados, refleja consideraciones tecnológicas y humanas, reconoce las capacidades y necesidades de aquellos que lo llevaran a cabo.

Al aplicar un diseño de puestos mediante el modelo de competencias presenta oportunidades de desarrollo y crecimiento ya que implica cambios dentro de la empresa tanto en la cultura organizacional como en el cumplimiento de objetivos estratégicos; estos cambios se ven reflejados en un liderazgo compartidos, la proactividad, la descentralización, y la consolidación de equipos de trabajo, logrando así el desarrollo de su activo más importante, el Recurso Humano.

6.4 OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para satisfacer al cliente interno de la empresa Tenería San José.

Objetivos específicos

- Elaborar un perfil laboral (funciones de puesto)
- Realizar un análisis de puestos
- Diseñar un modelo de descripción de puestos
- Construir un perfil personal (competencias)
- Plantear un modelo de competencia general

6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Sociocultural

La empresa está enfocada a contribuir de manera eficiente a la colectividad es por eso que cada uno de los miembros de la empresa “Tenería San José” están dispuestos a contribuir con el desarrollo de la mejora en la organización, ya que esta incidirá en el cumplimiento del objetivo que es el de contar con un equipo humano sólido que sea el apoyo incondicional para lograr una eficiente participación en el mercado, pero además se busca mejorar el desarrollo personal de sus colaboradores, para que puedan interactuar con la realidad existente, contribuyendo a que se pueda formar una sociedad de calidad fundamentada en valores.

Económica financiera

La organización desea invertir en la implementación del modelo de diseño de puestos por los beneficios que éste dará a la empresa, además que contribuirá a la evolución económica porque habrá mayor productividad y se logrará tener clientes internos más satisfechos, lo cual atraerá nuevas plazas de mercados.

Organizacional

La empresa ha considerado factible que se ejecute la presente propuesta, ya que se cuenta con el apoyo de los propietarios, los directivos de la empresa y la participación de los empleados porque creen que es importante mejorar desempeño laboral con un clima agradable existiendo relación de compromisos con los valores de la empresa: lealtad, honestidad, constancia y responsabilidad, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO-TÉCNICA

PERFIL LABORAL (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.

Ejemplos: - El perfil profesional del arquitecto técnico

Conceptos relacionados: Objetivos, competencias, plan de estudios.

Los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo, por tanto son dinámicos. Deben considerar la demanda social

es decir, las necesidades sociales de los grupos que son objeto de la intervención. Son analíticos, pues posibilitan orientar y promover el comportamiento futuro e identifican espacios y condiciones disponibles para desarrollar determinadas estrategias y acciones. Y obedecen a la racionalidad esbozada por el currículo del plan de estudios.

La primera tarea del diseño de las futuras titulaciones consistirá en definir el perfil profesional del egresado y determinar las competencias que dicho perfil integra. Una vez fijadas las competencias del perfil profesional se elaborará el plan de estudios con las asignaturas que comprende y el reparto de los créditos totales entre las asignaturas que integra el plan de estudios.

Los contenidos de los programas tienen que estar orientados a garantizar el desarrollo de las competencias propias de un primer nivel de profesionalización, a nivel de grado. El postgrado permitirá un nivel mayor de profundización, especialización y dominio de las competencias profesionales exigidas por los perfiles académicos y profesionales de los egresados de las titulaciones. Las competencias pertinentes al perfil profesional se determinarán según los criterios de los académicos, los empleadores y los graduados.

MERIZALDE V. (2009) Gestión del Talento Humano por Competencias, pág. 160

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma. Una descripción y análisis de cargos realizados correctamente dan como resultado la simplificación en otras tareas propias de este sector de la organización.

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

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones 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. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama".

Elementos de la descripción de puesto

Datos generales del puesto

Un puesto debe estar correctamente contextualizado y ubicado dentro del organigrama organizacional. Esto es, debe tener: a) nombre del puesto; b) área a la que pertenece; c) localidad en donde se ubica el puesto; d) el número de plazas existentes; e) edad y sexo requeridos; f) líneas de reporte directo y funcional; h) posibles substitutos; e i) la misión o razón de ser del puesto.

Objetivo del puesto

Un objetivo del puesto es un resultado específico que se espera que deba alcanzar el ocupante del puesto. Sin embargo, estos objetivos normalmente se expresan de una manera general, y es muy deseable que estén íntimamente ligados a los objetivos del jefe inmediato. Si no lo están, sugerimos que te cuestiones si realmente ese objetivo aporta algo a la consecución de los objetivos organizacionales y a la misión y visión de la empresa. Si no aporta, debería eliminarse del puesto.

¿Cuántos objetivos deben tener un puesto?

Los que sean necesarios. Sin embargo, si un puesto tiene muchos objetivos, es decir, más de 7 u 8, seguramente estará mal definido y deberá hacerse una revisión exhaustiva del puesto a través del análisis de puestos.

Funciones del puesto

Posteriormente, los objetivos los partimos en tareas y responsabilidades, lo que nosotros llamamos funciones. Cada función debe reflejar una sola tarea o responsabilidad específica.

Aunque es evidente que la trascendencia de dichas funciones es diferente, y por lo tanto, unas pesan más que otras en cuanto a la importancia en el desempeño del puesto, esto no se incluye dentro de la descripción del puesto. Sin embargo, nosotros aconsejamos listar los objetivos y las funciones en orden de importancia para el puesto.

¿Cómo hacer esto? Existen muchos criterios, pero nuestra experiencia nos indica que si nos hacemos la pregunta de ¿cuál sería el impacto a la organización por no realizar dicha función? La respuesta a esta pregunta nos da un indicador muy significativo sobre su prioridad para el puesto.

¿Cuántas funciones deben tener un objetivo?

Obviamente la respuesta a esta pregunta depende del mismo objetivo, pero nuevamente nuestra experiencia nos indica que la mayoría de los objetivos deben tener entre 3 y 6 funciones. Esto no significa que no pueda haber más o menos, simplemente es un parámetro a seguir.

El Entorno Social en la Descripción de Puestos

En cuanto al entorno social, su importancia radica en que nos ubica al puesto dentro de un contexto social, y por lo tanto, nos permite inferir ciertas habilidades o competencias laborales que el trabajador debe poseer.

Dentro del entorno social, se sugiere los siguientes actores: a) supervisor inmediato; b) clientes externos; c) proveedores; d) clientes internos; e) compañeros de trabajo; f) comités interdisciplinarios; g) jefes indirectos; y h) subordinados. Esta separación no implica que no pueda haber otros actores, como por ejemplo, sindicatos, pero no es muy común.

En la definición del entorno social, se debe indicar que tipo de relaciones o contacto debe tener el ocupante del puesto con cada uno de los actores. Por ejemplo, un gerente de ventas en su relación con clientes externos, deberá decir algo así como “Establecer, mejorar o continuar las relaciones comerciales con clientes estratégicos mediante la creación de canales de comunicación estrechos con altos directivos de los clientes”. Esto obviamente deberá ser parte de un objetivo, pero en este contexto nos permite inferir que deberá tener habilidades de relaciones públicas y de comunicación bastante desarrolladas. Aunque esto se define en el perfil del puesto.

CHIAVENATO, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. pág. 308

ANÁLISIS DE PUESTOS

Se denomina análisis de puesto o de trabajo, el proceso de estudio, investigación e identificación de todos los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demanda su ejecución satisfactoria.

“El análisis de trabajo se define como el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las

habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de todos los demás”.

BALDEON ROSERO J, (2009), Reclutamiento y Selección de Personal, Codeu, pág. 120

COMPETENCIAS

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

A continuación se incluyen varias definiciones sobre competencia laboral formuladas por expertos, instituciones nacionales de formación e instituciones nacionales de normalización y certificación.

Definiciones de algunos expertos

Se han seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Bunk: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Mertens: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del conjunto de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

IVANCEVICH, J; LORENZI, P.; SKINER, S.; CROSBY, P. (2009), "Gestión, Calidad y Competitividad". pág., 230

METODO DELPHI

El método Delphi, cuyo nombre se inspira en el antiguo oráculo de Delphos, parece que fue ideado originalmente a comienzos de los años 50 en el seno del Centro de Investigación estadounidense RAND Corporation por Olaf Helmer y Theodore J. Gordon, como un instrumento para realizar predicciones sobre un caso de catástrofe nuclear. Desde entonces, ha sido utilizado frecuentemente como sistema para obtener información sobre el futuro.

Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro con la ayuda de cuestionarios sucesivos y de manera anónima.

Ventajas del método Delphi

- Permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad.
- El consenso logrado sobre la base de los criterios es muy confiable.
- La tarea de decisiones, sobre la base de los criterios de expertos, obtenido por éste tiene altas probabilidades de ser eficiente.
- Permite valorar alternativas de decisión.

- Evita conflictos entre expertos al ser anónimo, (lo que constituye un requisito imprescindible para garantizar el éxito del método) y crea un clima favorable a la creatividad.
- El experto se siente involucrado plenamente en la solución del problema y facilita su implantación. De ello es importante el principio de voluntariedad del experto en participar en la investigación.
- Garantiza libertad de opiniones (por ser anónimo y confidencial). Ningún experto debe conocer que a su igual se le está solicitando opiniones.

Desventajas del método Delphi

- Es muy laborioso y demanda tiempo su aplicación, debido a que se requiere como mínimo de dos rondas para obtener el consenso necesario, y más aun con una tercera vuelta.
- Debe ser llevado a cabo por un grupo de análisis: los expertos como tales.
- Se emiten criterios subjetivos, por lo que el proceso puede estar cargado de subjetividad, sometido a influencias externas.
- De aquí la necesidad de aplicar varias rondas, buscar técnicas variadas de análisis para obtener un consenso y pruebas estadísticas para determinar su grado de confiabilidad y pertinencia.

Pasos que se llevarán a cabo para garantizar la calidad de los resultados en la utilización de este método:

- Formulación del Problema.
- Elección de Expertos.
- Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios (en paralelo con la fase 2 y/o 3).
- Desarrollo Práctico y Explotación de Resultados.

MERTENS, LEONARD, (2008). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor, Montevideo, pág. 249

PROCESO DELPHI



Gráfico N.-20 Proceso del Método DELPHI

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: P.; SKINER, S.; CROSBY, P. (2009), "Gestión, Calidad y Competitividad".

6.7 METODOLOGÍA. PLAN DE ACCIÓN

6.7.1 ELABORACIÓN DEL PERFIL LABORAL

Para la elaboración del perfil laboral se utiliza la descripción y análisis de puestos.

6.7.1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para generar la descripción de puestos, es importante considerar las características del puesto o también llamadas aspectos intrínsecos, buscando la comprensión del mismo y de su entorno a través del conocimiento de la misión y objetivos de ambos.

A continuación se detallan los campos y títulos que se incluyeron en la descripción de puestos propuesta y se diseña de la siguiente manera:

6.7.1.1.1 Fecha

Corresponde a la fecha en que la descripción de puestos fue revisada por última vez en la organización, es el primer dato que se encuentra en el documento.

6.7.1.1.2 Identificación

La información correspondiente a este campo es básica, debe permanecer en toda descripción, porque permite la identificación del puesto con respecto a otros de manera rápida.

6.7.1.1.3 Misión del puesto

Es una breve descripción de las funciones específicas y genéricas del puesto, para esto se realiza una entrevista con los directivos de la empresa, quienes con su experiencia generan una lluvia de ideas y basado en las políticas de la empresa desarrollan esta parte de la descripción.

6.7.1.1.4 Actividades que se desarrollan

En este campo se ubican todas aquellas actividades del puesto, que son fundamentales para la obtención de los resultados deseados en la organización.

6.7.1.1.5 Exigencias del puesto

En esta parte de la descripción se menciona los requisitos obtenidos en el análisis de puestos. (Ver tabla)

6.7.1.2 ANALISIS DE PUESTOS

Se considera las siguientes etapas:

6.7.1.2.1 Etapa de planeación

En esta etapa se definen los posibles puestos que deben analizarse.

PUESTOS DE ANÁLISIS		
DIRECTIVO	1	Gerente General
	2	Jefe de Ventas
	3	Jefe Financiero
	4	Jefe Administrativo
	5	Jefe de RR.HH
	6	Jefe de Producción
	7	Jefe de Sistemas
TECNICO	8	Contador General
	9	Tesorero
	10	Jefe de Bodega
	11	Asesor Jurídico
APOYO	12	Secretaria de Gerencia
	13	Asistente de Gerencia de Ventas
	14	Secretaria Dpto. Ventas
	15	Facturación
	16	Auxiliar de Cartera
	17	Caja
	18	Vendedor
	19	Secretario de Bodega
	20	Ayudante de Bodega
	21	Auxiliar Contable de Cartera
	22	Auxiliar Contable de Tesorería
	23	Auxiliar de Contabilidad
	24	Secretaria Departamento de Contabilidad
	25	Secretaria Gerencia Financiera
	26	Secretaria Gerencia Administrativa
	27	Recepcionista
	28	Chofer
	29	Montacarguista
	30	Operador
CONTROL	31	Auditor

Tabla N.- 23.Puestos de análisis

Elaborado por: Wilson Vargas

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA TENERÍA SAN JOSÉ

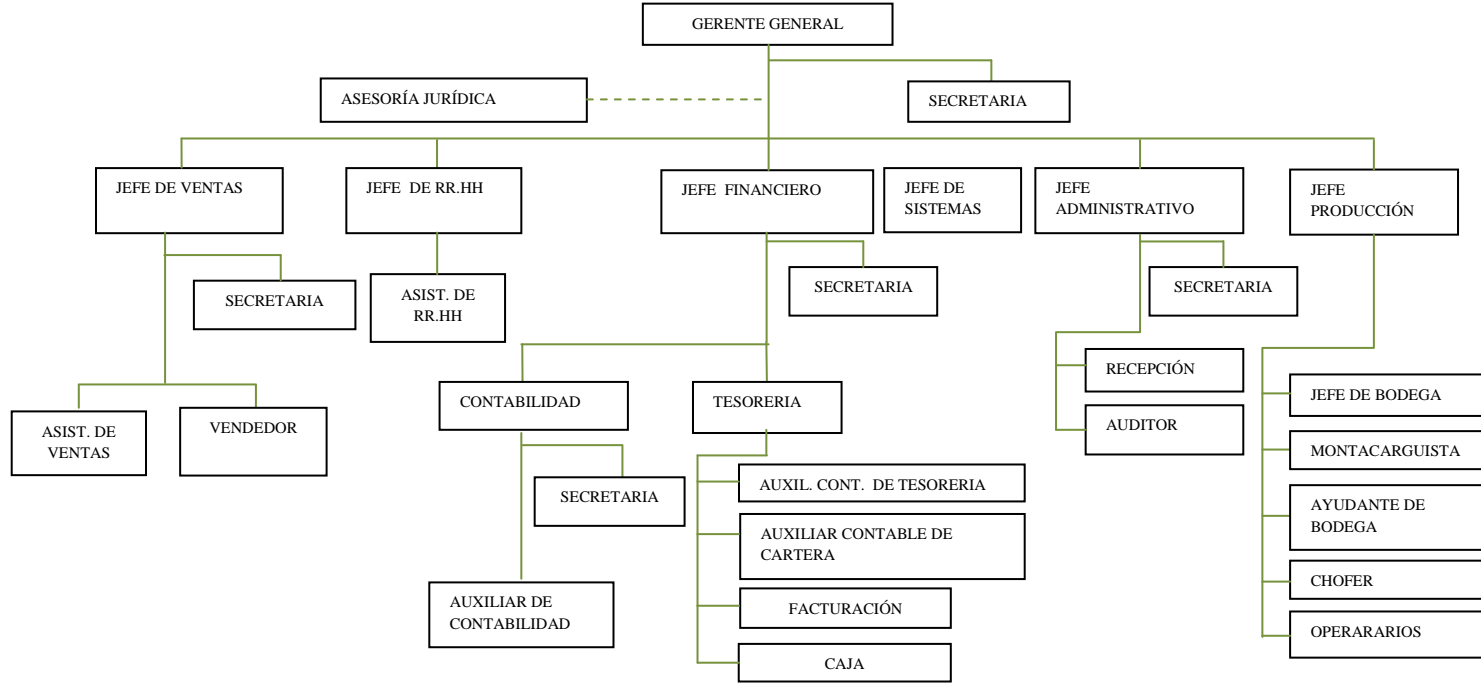


Gráfico N.- 21 Organigrama Estructural

Elaborado por: Wilson Vargas

CUADRO DE REFERENCIA	
	AUXILIAR
	APOYO
	ESPECIALIZACION Y CORRELACION
ELABORADO POR: Wilson Vargas	Fuente: Empresa tenería San José

6.7.1.2.2 Etapa de Preparación

En esta etapa se disponen de las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

El grupo de expertos está compuesta por la gente con experiencia de la diferentes aéreas de la empresa y tienen la finalidad de proponer ideas a los temas planteados en el desarrollo de este proyecto.

6.7.1.2.3 Etapa de Ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos, con la utilización del material ya planteados.

Una vez cumplida las etapas de análisis de puestos redactamos las tres áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto.

1. Requisitos Intelectuales
2. Requisitos Físicos
3. Responsabilidades Implícitas

Para poder llevar a cabo la identificación de los requisitos necesarios para las exigencias del puesto, se basa en el método de la entrevista. Estos requisitos de especificaciones son puntos de referencia elaborados de acuerdo con la naturaleza de los puestos existentes por lo que ya están preestablecidos en las políticas de la empresa.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
I. Nombre del puesto: Gerente General	
2. Dependencia: Gerencia general	4. Fecha: 13-09-2012
3. Autoridad inmediata: Directorio	5. N° de personas: 1
6. Subordinados inmediatos: Jefe Administrativo, Jefe de Recursos Humanos	
II. MISIÓN DEL PUESTO	
1. Específicas	Responsable de la organización, dirección y supervisión en todos los asuntos relativos a la ejecución de políticas de la empresa
2. Genéricas	Representación judicial y extrajudicial de la empresa. La presentación al Directorio del Plan Estratégico Institucional y los respectivos Planes Operativos. Formulación de la Pro forma Presupuestaria anual y el sometimiento a los tramites de Ley previos a su aprobación por el Directorio la información permanente al Directorio sobre la marcha de la empresa.
III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de poderes especiales, para la realización de actos y contratos con sujeción a la Ley. 2. Ejecución y obligación de hacer cumplir las resoluciones del Directorio. 3. Supervisión de la actuación de los Gerentes. 4. Autorización de los actos, contratos, inversiones, transferencia de dominio y de toda operación económica de la empresa, cometida a su aprobación, hasta la cuantía que fijaran las disposiciones del Directorio. 5. Nombramiento, promoción, sanción y remoción del personal de la empresa, de conformidad con las leyes y reglamentos sobre la materia. 6. Rendición de cuentas ante el Directorio sobre las actividades y resultados de la gestión de la empresa. 	
IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
1. Perfil Requisitos Básicos: -Título de cuarto nivel -Acreditar un reconocido prestigio profesional -Conocimiento fluido del idioma inglés -Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.	2. Requisitos Complementarios: - Administración estratégica - Administración en reingeniería de procesos y calidad total - Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial - Manejo de paquetes informáticos - Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías
3. Características personales - Edad : mínima 35 años - Género: masculino o femenino	

Tabla N.- 24. Descripción y Análisis del puesto del Gerente General

Elaborado por: Wilson Vargas

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
I. Nombre del puesto: Auxiliar de Cartera	
2. Dependencia: Contabilidad	4. Fecha: 13-11-2012
3. Autoridad inmediata: Directorio	5. N° de personas: 1
6. Subordinados inmediatos: Jefe de Ventas	
II. MISIÓN DEL PUESTO	
1. Específicas	Responsable de las operaciones relacionadas con la contabilidad de la institución. Tiene la firma de responsabilidad de estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la empresa. Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales.
III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos 2. Preparación de las normas generales para la correcta aplicación de cuentas y registro contable de las transacciones de la Empresa, para aprobación del Gerente Financiero y uso obligatorio de los centros de responsabilidad contable 3. Organización, dirección y supervisión de las recaudaciones, pagos y demás operaciones de tesorería, según las leyes, reglamentos y demás normas establecidas por la Empresa. 4. Realizar el control de todo lo relacionado a la cartera de los clientes en Quito. 5. Controlar que las facturas originales sean entregadas debidamente. 6. Controla los montos de crédito. 7. Realizar retenciones. 8. Mantener contacto permanente con los grandes consumidores para hacerle conocer sus deudas. 	
IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
1. Perfil Requisitos Básicos: - Título de tercer nivel - Acreditar un reconocido prestigio profesional - Conocimiento Fluido del idioma inglés	2. Requisitos Complementarios: - Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información. - Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos - Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa. - Manejo de paquetes informáticos
3. Características personales - Edad : mínima 30 años - Género: masculino o femenino	

Tabla N.- 25. Descripción y Análisis del puesto del Auxiliar de Cartera

Elaborado por: Wilson Vargas

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
I. Nombre del puesto: Jefe de Bodega	
2. Dependencia: Gerencia Administrativa	4. Fecha: 13-09-2012
3. Autoridad inmediata: Jefe de Producción	5. N° de personas: 1
6. Subordinados inmediatos: Jefe de Bodega	
II. MISIÓN DEL PUESTO	
1. Específicas	Coparticipa con la Gerencia Administrativa en la planificación, organización, dirección y control, supervisa los procesos de bodega de la empresa, y observa los sistemas de control previo y concurrente establecidos.
2. Genéricas	Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.
III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	
<p>a. Supervisión de los procesos de provisión y mantenimiento de los recursos materiales a las normas de control previo y concurrente y a las de administración interna establecidas por la gerencia administrativa.</p> <p>b. Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.</p> <p>c. Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de materiales de la empresa.</p> <p>d. Controlar existencias de los productos.</p> <p>e. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad.</p> <p>f. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.</p> <p>g. Almacenar los productos.</p> <p>h. Aprovisionar los productos a las agencias</p> <p>i. Rendición de cuentas, ante el Gerente Administrativo, sobre las actividades y resultados de la gestión realizada.</p>	
IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
<p>1. Perfil</p> <p>Requisitos Básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel • Acreditar un reconocido prestigio profesional • Conocimiento del idioma inglés • Conducción de grupos de trabajo. 	<p>2. Requisitos Complementarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas. • Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información. • Manejo de paquetes informáticos, • Conocimientos de Logística. • Inventario de Bodega. • Documentos de entrega-recepción. • Base de datos.
<p>3. Características personales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edad : mínima 30 años - Género: masculino o femenino 	

Tabla N.- 26. Descripción y Análisis del puesto del Jefe de Bodega

Elaborado por: Wilson Vargas

6.7.2 ELABORACIÓN DEL PERFIL PERSONAL

Para la elaboración de un perfil personal, se basa en un modelo de competencias general, el cual va seleccionando las competencias considerando el deseo del grupo de expertos (Método Delphi)

6.7.2.1 APLICACIÓN DEL MÉTODO DELPHI

El procedimiento para la aplicación de este método abarca los siguientes pasos:

1. **Definición del problema:** En algunos casos esto puede ser precisamente el objeto de la utilización del método como es en este caso (Determinar que competencias son las más idóneas para cada cargo).
2. **Formación de un grupo que aborde un tema específico:** Se crea un grupo de expertos, el cual está conformado por el nivel directivo de la organización, se realiza una sesión de trabajo con el grupo donde se le explica los objetivos del trabajo y se hace hincapié en el importante papel que ellos juegan en el mismo. Se argumentan las concepciones más actuales sobre Gestión de Competencias, se explica el método Delphi a aplicar para la determinación del perfil de competencias de los puestos de la empresa.
3. **Diseño de cuestionarios:** El diseño de este cuestionario se utilizara en la primera ronda de preguntas, estas deben ser muy precisas, puntuales y que no sean sujeto de interpretación.
4. **Entrega del cuestionario a los panelistas:** En esta primera ronda, a cada experto se le entrega una hoja de papel para que en ella respondan a la siguiente pregunta: **¿Cuáles son las competencias, que deben conformar el contenido del puesto directivo objeto de estudio?**

Los especialistas que aplican el método proceden a listar las competencias y a hacer la reducción de listado para eliminar repeticiones. Luego configuran

la Tabla 1, donde enuncian las competencias resultantes de esta primera ronda.

5. Análisis de la respuesta de la primera ronda de preguntas.
6. Se entrega el segundo cuestionario a los panelistas que contempla la Tabla 1 (matriz de competencias) y se propone que responda a la siguiente pregunta:

¿Está usted de acuerdo en que estas son verdaderamente las competencias necesarias para el puesto directivo objeto de estudio?

Se recogen las respuestas de todos los expertos y se determina el nivel de concordancia a través de la expresión: $Cc = (1 - Vn/Vt) * 100$

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Es la cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Es la cantidad total de expertos.

A partir de este análisis se elabora la Tabla N.-2 (Matriz de competencias depuradas)

Se considera que la **Cc** mayor o igual a 60%, tienen un aceptable nivel de concordancia, los restantes se eliminan por baja concordancia o poco consensos entre los expertos. Se confecciona la Tabla N.- 3 (ponderaciones de las competencias) con las competencias que resultaron después de este análisis.

7. Se pasa a realizar la tercera ronda. Se les entrega a los expertos la Tabla N.- 3 y se le hace la siguiente pregunta:

¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta que las ordenen de acuerdo a la importancia, donde 1 es la más importante y 'n' la menos, no debiéndole otorgarle iguales ponderaciones a diferentes competencias pues ello afectaría la posibilidad de ordenamiento.

Los resultados obtenidos en esta ronda se concretan en la Tabla N.-4 (Valores de la media), en la cual se incluye las competencias requeridas por

cada puesto en orden de importancia de las mismas con un adecuado nivel de consenso.

8. Preparación de un informe por parte del equipo que analiza los resultados. Seguidamente se procede al análisis del Método Delphi para el puesto de Gerente General en sus tres rondas, expresados en las siguientes Tablas:

GERENTE GENERAL

Tabla No.1: Matriz de Competencias (c) expresada por los expertos (E)

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	X
2	Orientación a los resultados	x	x	-	x	X
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	X
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	X
5	Empowerment	x	x	x	x	X
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	X
7	Integridad	x	x	x	x	X
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	X
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	X
10	Habilidades mediáticas	-	x	x	x	X
11	Autocontrol	x	x	x	-	-
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	X
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	X
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	X
15	Trabajo en equipo centrado en Objetivos	X	X	X	X	X

Comentario sobre la tabla:

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente General no necesita de tres de las competencias aquí listadas. Estas son: Orientación a los resultados, Habilidades mediáticas y Autocontrol

Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	x	x	N	x	x	1	5	80
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Habilidades mediáticas	N	x	x	x	x	1	5	80
11	Autocontrol	x	x	x	N	N	2	5	60
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

Comentario sobre la tabla:

Al hallar el nivel de concordancia, la competencia de autocontrol no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Pensamiento analítico	1	7	8	9	1	5,2
2	Orientación a los resultados	6	4	15	7	10	8,4
3	Desarrollo de su equipo	9	6	12	14	5	9,2
4	Pensamiento estratégico	2	13	10	13	14	10,4
5	Empowerment	12	3	1	1	9	5,2
6	Metodología para la calidad	14	8	2	6	2	6,4
7	Integridad	3	9	13	8	6	7,8
8	Liderazgo para el cambio	7	2	3	10	11	6,6
9	Habilidad analítica	15	14	7	2	12	10
10	Habilidades mediáticas	10	12	14	12	7	11
11	Conciencia organizacional	4	10	5	5	3	5,4
12	Confianza en sí mismo	8	15	9	11	8	10,2
13	Autodirección basada en el valor	11	5	11	3	13	8,6
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos	5	11	6	4	4	6

Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente General. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.

N.-	COMPETENCIAS (C)	Media	
1	Pensamiento analítico	5,2	10
2	Empowerment	5,2	10
3	Conciencia organizacional	5,4	10
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	6	10
5	Metodología para la calidad	6,4	9
6	Liderazgo para el cambio	6,6	9
7	Integridad	7,8	9
8	Orientación a los resultados	8,4	9
9	Autodirección basada en el valor	8,6	9
10	Desarrollo de su equipo	9,2	9
11	Habilidad analítica	10	9
12	Confianza en sí mismo	10,2	8
13	Pensamiento estratégico	10,4	8
14	Habilidades mediáticas	11	8

Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Pensamiento Analítico y la menos importante Habilidades mediáticas.

Perfil gráfico del puesto Gerente General

Elaboramos el perfil gráfico, estableciendo un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPET. (C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pensamiento analítico										*
2	Orientación a los resultados									*	
3	Desarrollo de su equipo									*	
4	Pensamiento estratégico								*		
5	Empowerment										*
6	Metodología para la calidad									*	
7	Integridad									*	
8	Liderazgo para el cambio									*	
9	Habilidad analítica									*	
10	Habilidades mediáticas								*		
11	Conciencia organizacional										*
12	Confianza en sí mismo								*		
13	Autodirección basada en el valor									*	
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos										*

De la combinación de los perfiles (laboral y competencias) resulta un formato propio que corresponde al Diseño de los Puestos:

DISEÑO DE PUESTOS			
ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS			
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PUESTO: GERENTE GENERAL	NIVEL: DIRECTIVO	REPORTA A: DIRECTORIO
	SUPERVISA A : JEFE DE VENTAS, ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
	MISION	ESPECÍFICA: Responsable de la organización, dirección y supervisión en todos los asuntos relativos a la ejecución de políticas de la empresa GENERICAS: Representación judicial y extrajudicial de la empresa. La presentación al Directorio del Plan Estratégico Institucional y los respectivos Planes Operativos. Formulación de la Pro forma Presupuestaria anual y el sometimiento a los tramites de Ley previos a su aprobación por el Directorio la información permanente al Directorio sobre la marcha de la empresa.	
	ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN		COMPETENCIAS (Método Delphi)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otorgamiento de poderes especiales, para la realización de actos y contratos con sujeción a la Ley. 2. Ejecución y obligación de hacer cumplir las resoluciones del Directorio. 3. Supervisión de la actuación de los Gerentes. 4. Autorización de los actos, contratos, inversiones, transferencia de dominio y de toda operación económica de la empresa, cometida a su aprobación, hasta la cuantía que fijaran las disposiciones del Directorio. 5. Nomenclación, promoción, sanción y remoción del personal de la empresa, de conformidad con las leyes y reglamentos sobre la materia. 6. Rendición de cuentas ante el Directorio sobre las actividades y resultados de la gestión de la empresa. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento analítico 2. Empowerment 3. Conciencia organizacional 4. Trabajo en equipo centrado en objetivos 5. Metodología para la calidad 6. Liderazgo para el cambio 7. Integridad 8. Orientación a los resultados 9. Autodirección basada en el valor 10. Desarrollo de su equipo 11. Habilidad Analítica 12. Confianza en sí mismo 13. Pensamiento estratégico 14. Habilidades mediáticas.
ANÁLISIS DE PUESTO	EXIGENCIAS DEL PUESTO		
	1. Perfil Requisitos Básicos: -Título de cuarto nivel -Acreditar un reconocido prestigio profesional -Conocimiento fluido del idioma inglés -Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.	2. Requisitos Complementarios: - Administración estratégica - Administración en reingeniería de procesos y calidad total - Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial - Manejo de paquetes informáticos - Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías	
	3. Características personales - Edad : mínima 35 años	Género: masculino o femenino	

Tabla N.-27 Diseño de puestos del Gerente general

Elaborado por: Wilson Vargas

AUXILIAR DE CARTERA

Tabla No.1: Matriz de Competencias (c) expresada por los expertos (E)

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5
1	Compromiso	x	x	x	x	x
2	Prudencia	x	x	-	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Colaboración	x	x	x	x	x
5	Comunicación	-	x	x	x	x
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
7	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
8	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x
9	Flexibilidad	x	x	x	x	x
10	Autocontrol	X	-	x	x	-
11	Adaptación al cambio	x	x	x	X	X
12	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
13	Integridad	x	x	x	x	x
14	Ética	x	x	x	x	x
15	Iniciativa	-	x	-	x	x

Comentario sobre la tabla:

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auxiliar de Cartera no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Compromiso	X	x	X	x	x	0	5	100
2	Prudencia	X	x	X	x	x	0	5	80
3	Calidad del trabajo	X	x	X	x	x	0	5	100
4	Colaboración	X	x	X	x	x	0	5	100
5	Comunicación	N	x	X	x	x	1	5	100
6	Aprendizaje continuo	X	x	X	x	x	0	5	100
7	Trabajo en equipo	X	x	X	x	x	0	5	100
8	Tolerancia a la presión	X	x	X	x	x	0	5	100
9	Flexibilidad	X	x	X	x	x	0	5	100
10	Autocontrol	X	N	X	x	N	2	5	60
11	Adaptación al cambio	X	x	X	X	X	2	5	100
12	Apoyo a los compañeros	X	x	X	x	x	0	5	100
13	Integridad	X	x	X	x	x	0	5	100
14	Ética	X	x	X	x	x	0	5	100
15	Iniciativa	N	x	N	x	x	2	5	60

Comentario sobre la tabla:

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda. **Competencia:** Autocontrol e Iniciativa

Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Compromiso	1	6	11	8	5	6,2
2	Prudencia	11	4	2	1	11	5,8
3	Calidad del trabajo	5	9	10	3	1	5,6
4	Colaboración	10	2	3	7	8	6
5	Comunicación	13	8	9	13	6	9,8
6	Aprendizaje continuo	4	7	6	9	10	7,2
7	Trabajo en equipo	9	3	4	2	7	5
8	Tolerancia a la presión	6	5	13	6	9	7,8
9	Flexibilidad	3	13	5	11	13	9
10	Adaptación al cambio	12	13	8	4	3	8
11	Apoyo a los compañeros	7	11	12	10	12	10,4
12	Integridad	2	1	7	12	4	5,2
13	Ética	8	12	1	5	2	5,6

Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auxiliar de Cartera. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.

N.-	COMPETENCIAS (C)	Media	Puntuación
1	Trabajo en equipo	5	10
2	Integridad	5,2	10
3	Calidad del trabajo	5,6	10
4	Ética	5,6	10
5	Prudencia	5,8	10
6	Colaboración	6	10
7	Compromiso	6,2	9
8	Aprendizaje continuo	7,2	9
9	Tolerancia a la presión	7,8	9
10	Adaptación al cambio	8	9
11	Flexibilidad	9	9
12	Comunicación	9,8	9
13	Apoyo a los compañeros	10,4	9

Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Trabajo en Equipo y la menos importante Apoyo a los compañeros.

Perfil gráfico del puesto Auxiliar de Cartera

Elaboramos el perfil gráfico, para el cual se establece un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS (C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Compromiso									*	
2	Prudencia										*
3	Calidad del trabajo										*
4	Colaboración										*
5	Comunicación									*	
6	Aprendizaje continuo									*	
7	Trabajo en equipo										*
8	Tolerancia a la presión									*	
9	Flexibilidad									*	
10	Adaptación al cambio									*	
11	Apoyo a los compañeros								*		
12	Integridad										*
13	Ética										*

De la combinación de los perfiles (laboral y competencias) resulta un formato propio que corresponde al Diseño de los Puestos:

DISEÑO DE PUESTOS			
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
	PUESTO: AUXILIAR DE CARTERA	NIVEL: APOYO	REPORTA A: CONTADOR
	MISION	ESPECÍFICA: Responsable de las operaciones relacionadas con la contabilidad de la institución. Tiene la firma de responsabilidad de estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la empresa. Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales.	
	ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	COMPETENCIAS	
	<ol style="list-style-type: none"> Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos Preparación de las normas generales para la correcta aplicación de cuentas y registro contable de las transacciones de la Empresa, para aprobación del Gerente Financiero y uso obligatorio de los centros de responsabilidad contable Organización, dirección y supervisión de las recaudaciones, pagos y demás operaciones de tesorería, según las leyes, reglamentos y demás normas establecidas por la Empresa. Realizar el control de todo lo relacionado a la cartera de los clientes en Quito. Controlar que las facturas originales sean entregadas debidamente. Controla los montos de crédito. Realizar retenciones. Mantener contacto permanente con los grandes consumidores para hacerle conocer sus deudas. 	<ol style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo Integridad Calidad de trabajo Ética Prudencia Colaboración Compromiso Aprendizaje continuo Tolerancia a la presión Adaptabilidad al cambio Flexibilidad Comunicación Apoyo a los compañeros 	
ANÁLISIS DE PUESTOS	EXIGENCIAS DEL PUESTO		
	<ol style="list-style-type: none"> Perfil Requisitos Básicos: -Título de tercer nivel -Acreditar un reconocido prestigio profesional -Conocimiento fluido del idioma inglés. Características personales - Edad : mínima 30 años 	Género: masculino o femenino	<ol style="list-style-type: none"> Requisitos Complementarios: - Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información. - Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos - Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa. - Manejo de paquetes informáticos

Tabla N.-28 Diseño de puestos del Auxiliar de cartera

Elaborado por: Wilson Vargas

JEFE DE BODEGA

Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5
1	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
2	Flexibilidad	-	x	x	x	x
3	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
4	Autocontrol	x	x	x	x	x
5	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
6	Impacto e influencia	x	x	x	x	
7	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
8	Orientar y desarrollar a otras personas	x	x	x	x	x
9	Ética	x	x	x	x	x
10	Responsabilidad	x	x	x		x
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
12	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
13	Integridad	x	x	x	x	x
14	Iniciativa - Autonomía	x	x	x	x	x
15	Desarrollo de relaciones	x	-	x	x	-

Comentario sobre la tabla:

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Jefe de Bodega no necesita de dos competencias aquí listadas

Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Flexibilidad	-	x	x	x	x	1	5	80
3	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Impacto e influencia	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Orientar y desarrollar a otras personas	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Responsabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Iniciativa - Autonomía	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Desarrollo de relaciones	x	-	x	x	-	2	5	60

Comentario sobre la tabla:

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda. **Competencia:** Desarrollo de las relaciones

Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.

N.-	COMPETENCIAS (C)	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Habilidad analítica	5	10	4	10	6	7
2	Flexibilidad	14	6	9	14	11	10,8
3	Trabajo en equipo	4	2	1	9	5	4,2
4	Autocontrol	10	8	7	3	14	8,4
5	Confianza en sí mismo	8	12	13	8	10	10,2
6	Impacto e influencia	3	14	6	6	4	6,6
7	Apoyo a los compañeros	12	4	12	13	9	10
8	Orientar y desarrollar a otras personas	7	11	8	11	12	9,8
9	Ética	13	7	2	5	3	6
10	Responsabilidad	2	1	5	12	1	4,2
11	Dinamismo - Energía	11	5	14	1	13	8,8
12	Calidad del trabajo	9	3	10	2	7	6,2
13	Integridad	1	13	3	7	2	5,2
14	Iniciativa - Autonomía	6	9	11	4	8	7,6

Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Jefe de Bodega. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.

N.-	COMPETENCIAS (C)	Media	Rango
1	Trabajo en equipo	4,2	10
2	Responsabilidad	4,2	10
3	Integridad	5,2	10
4	Ética	6	10
5	Calidad del trabajo	6,2	9
6	Impacto e influencia	6,6	9
7	Habilidad analítica	7	9
8	Iniciativa - Autonomía	7,6	9
9	Autocontrol	8,4	9
10	Dinamismo - Energía	8,8	9
11	Orientar y desarrollar a otras personas	9,8	9
12	Apoyo a los compañeros	10	9
13	Confianza en sí mismo	10,2	8
14	Flexibilidad	10,8	8

Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Trabajo en equipo y la menos importante Flexibilidad.

Perfil gráfico del puesto Jefe de Bodega

Elaboramos el perfil gráfico, para el cual se establece un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N..	COMPETENCIAS (C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Habilidad analítica									*	
2	Flexibilidad								*		
3	Trabajo en equipo										*
4	Autocontrol									*	
5	Confianza en sí mismo								*		
6	Impacto e influencia									*	
7	Apoyo a los compañeros									*	
8	Orientar y desarrollar a otras personas									*	
9	Ética										*
10	Responsabilidad										*
11	Dinamismo - Energía									*	
12	Calidad del trabajo									*	
13	Integridad										*
14	Iniciativa - Autonomía									*	

DISEÑO DE PUESTOS			
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
	PUESTO: JEFE DE BODEGA	NIVEL: TÉCNICO	REPORTA A: JEFE DE PRODUCCION
	SUPERVISA A : MONTACARGUISTA		
	MISIÓN	<p>ESPECÍFICA: Coparticipa con la Gerencia Administrativa en la planificación, organización, dirección y control, supervisa los procesos de bodega de la empresa, y observa los sistemas de control previo y concurrente establecidos.</p> <p>GENERICAS: Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
	ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	COMPETENCIAS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión de los procesos de provisión y mantenimiento de los recursos materiales a las normas de control previo y concurrente y a las de administración interna establecidas por la gerencia administrativa. 2. Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa. 3. Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de materiales de la empresa. 4. Controlar existencias de los productos. 5. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad. 6. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa. 7. Almacenar los productos. 8. Aprovisionar los productos a las agencias 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad 2. Integridad 3. Ética 4. Calidad del trabajo 5. Impacto e influencia 6. Habilidad analítica 7. Iniciativa — Autonomía 8. Autocontrol 9. Dinamismo — Energía 10. Orientar y desarrollara otras personas 11. Apoyo a los compañeros 12. Confianza en sí mismo 13. Flexibilidad 	
	EXIGENCIAS DEL PUESTO		
ANÁLISIS DE PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perfil Requisitos Básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel • Acreditar un reconocido prestigio profesional • Conocimiento del idioma inglés • Conducción de grupos de trabajo. 3. Características personales <ul style="list-style-type: none"> - Edad : mínima 30 años 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Requisitos Complementarios: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas. • Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información. • Manejo de paquetes informáticos, • Conocimientos de Logística. • Inventario de Bodega. • Documentos de entrega-recepción. • Base de datos. 	
		Género:	
	masculino o femenino		

Gráfico N.- 29 Diseño de puesto del Jefe de Bodega

Elaborado por: Wilson Vargas

6.8 ADMINISTRACIÓN

El gerente junto con el personal administrativo serán los encargados de la administración y la implantación de la propuesta planteada; tomando en cuenta que siempre esta propuesta debe ser flexible básicamente porque los factores que intervienen son muy cambiantes debido a que el desarrollo de las empresas van de la mano con la competencias y satisfacción del personal que labora en la misma.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACIÓN
¿Quién solicita evaluar?	El Gerente de la empresa Tenería San José Cía. Ltda.
¿Por qué evaluar?	Para determinar si se está realizando a cabalidad los métodos.
¿Para qué evaluar?	Para comprobar si ha incrementado el nivel de satisfacción de los clientes internos
¿Qué evaluar?	Los métodos planteados
¿Quién Evalúa?	El gerente junto al personal administrativo
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Cómo evaluar?	Mediante un análisis situacional de la empresa
¿Con qué evaluar?	Utilizando recursos: humanos, materiales y tecnológicos

Tabla N.- 30.Previsión de la evaluación

Elaborado por: Wilson Vargas

4.4 Bibliografía

- A. MARTHA (2009) Construyendo Talento, 1ra edición, Editorial Thomson. Madrid
- .
- A, NESTOR (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, 3ra Edición, Editorial Cecsca.
- A, NESTOR (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, 3ra Edición, Editorial Cecsca.
- A, NESTOR (2008) “Motivación y Desempeño Laboral”, 3ra Edición, Editorial Cecsca.
- BAGUER A.ANGEL (2009) administración de empresa, 4ta Edición, Editorial Gránica S.A México
- B, JAIME C. ÁNGEL (2009). Dirección de personas, 2da Edición, Editorial Pretins Hall
- B, JAIME C. ÁNGEL (2009). Dirección de personas, 2da Edición, Editorial Pretins Hall
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011).Administración de Recursos Humanos.3era. Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de Recursos Humanos. 3era. Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) “Administración de Recursos Humanos” 8va Edición.Editorial McGraw Hill. México D.F
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) Gestión del Talento Humano, 2era. Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) Gestión del Talento Humano, 2era. Edición. Editorial McGraw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011) Administración de Recursos Humanos, 3era. Edición. Editorial McGraw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011) Administración de Recursos Humanos, 3ra Edición. McGraw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos Humanos, 3ra. Edición, Editorial McGraw Hill.

- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2011). Administración de recursos Humanos, 3era. Edición. Editorial McGraw Hill. México D.F
- FARIAS A. JORGE (2011). Dirección de capital humano, 2da edición, Ediciones Granica S.A. México.
- FARÍAS A. JORGE (2011). Dirección de capital humano, 2da edición, Ediciones Gránica S.A México.
- H. JACKSON, (2009) Administración, un enfoque basado en Competencias, 11va Edición. Editorial Cengage Learning Editores S.A. México D.F.
- IVANCEVICH, J; LORENZI, P.; SKINER, S.; CROSBY, P. (2009), "Gestión, Calidad y Competitividad". 9na Edición, Editorial Tomson Learning. México.
- MERIZALDE V. (2009) Gestión del Talento Humano por Competencias, 2da Edición, Editorial Index. Madrid.
- MERTENS LEONARD, (2008). Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. 3ra Edición, Editorial Cinterfor, Montevideo
- OCEANO, (2009). Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa.
- ROSERO J BALDEON, (2009), Reclutamiento y Selección de Personal, Codeu, 2da Edición, Editorial Alfaomega
- SHERMAN. (2009). Administración de recursos humanos, 12va Edición, Editorial Thomson. Madrid
- VALLE Y SHULER, J. (2008) La gestión de los Recursos Humanos. 3ra Edición, Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1
FORMATO DEL CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y
ANÁLISIS DE PUESTOS

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	
Encuesta utilizada para la obtención de información básica para la estructura de la Descripción y el Análisis de Puestos.	
I. IDENTIFICACIÓN DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO:	
Nombre Completo:	
C.I.:	Antigüedad en el puesto:
II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto:	Cargo Subordinados:
Dependencia:	Fecha:
Cargo o Autoridad inmediata:	No. de Personas:
III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
1. Defina brevemente lo que usted considera que es el propósito principal del puesto:	
2. Elabore un listado de las actividades que realiza en el puesto:	
3. Exigencias del Puesto:	
3.1. Requisitos Básicos:	
Nivel de Educación:	
¿Considera usted que para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto debería tener una educación de nivel?:	
Primaria:	Maestría:
Secundaria:	Otras:
Universitario:	
Experiencia:	
¿Piensa usted que para desempeñarse en su cargo necesita experiencia anterior en cargos similares?	

Si ¿Cuánto tiempo?	No ¿Por qué?
3.2 Requisitos Complementarios:	
¿Qué tipo de cursos o conocimientos especiales considera que son necesarios para desempeñarse en su puesto?	
4. Características Personales:	
¿Qué requerimientos personales considera usted que van acorde al puesto?	
Edad:	Nacionalidad:
Género:	Otras:

Anexo 2

FORMATO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

DESCRPCIÓN DEL PUESTO	
I. IDENTIFICACIÓN	
I. Nombre del puesto:	
2. Dependencia:	4. Fecha:
3. Autoridad inmediata:	5. N° de personas:
6. Subordinados inmediatos:	
II. MISIÓN DEL PUESTO	
1. Específicas	
2. Genéricas	
III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN	
1. 2. 3. 4. 5. 6.	
IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO	
1. Perfil Requisitos Básicos: - -	2. Requisitos Complementarios: -
3. Características personales - -	

ANEXO 3

Formato del Diseño de Puestos

DISEÑO DE PUESTOS			
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
PUESTO:	NIVEL:	REPORTA A:	SUPERVISA A:
MISIÓN	ESPECÍFICA: GENÉRICAS:		
ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN		COMPETENCIAS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO 1. 2. 3. 4. 5. 6.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	
EXIGENCIAS DEL PUESTO			
1. Perfil Requisitos Básicos:		2. Requisitos Complementarios:	
3. Características personales - Edad: Género:			

ANEXO 4

CUESTIONARIO PARA LAS COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS

¿De la lista de competencias presentadas a continuación, Cuáles son las competencias, que deben conformar el contenido del puesto objeto de estudio?

Nivel Directivo

Nombre del Cargo: (Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente Financiero, Gerente Administrativo, Gerente de RR.HH, Gerente de Producción)

COMPETENCIA	
Alta adaptabilidad –Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Auto dirección basada en el valor	
Calidad del trabajo	
Capacidad de entender a los demás	
Capacidad de planificación y de organización	
Compromiso	
Comunicación para compartir conocimientos	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y el mercado	
Construcción de relaciones de negocios	
Desarrollo de su equipo	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	
Dirección de equipos de trabajo	
Empowerment	
Ética	
Franqueza - Confiabilidad –Integridad	

Habilidad analítica	
Habilidades mediáticas	
Impacto e influencia	
Iniciativa - Autonomía –Sencillez	
Innovación	
Integridad	
Liderazgo para el cambio	
Manejo de relaciones de negocios	
Metodología para la calidad	
Modalidades de contacto	
Negociación	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo.	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas	
Resolución de problemas comerciales	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

Nivel Técnico

Nombre del Cargo: (Jefe de Sistemas, Asesor Jurídico, Contador General, Tesorero, Jefe de Bodega, Jefe de Producción.)

COMPETENCIA	
Autocontrol	
Ética	
Flexibilidad	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad –Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Credibilidad técnica	
Desarrollo de redes flexibles	
Desarrollo de relaciones	
Dinamismo –Energía	
Dirección de equipos de trabajo	
Ética	
Flexibilidad	
Habilidad analítica	

Impacto e influencia	
Iniciativa –Autonomía	
Integridad	
Liderazgo	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo.	
Orientar y desarrollar a otras personas	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Prudencia	
Resolución de problemas	
Responsabilidad	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	

Nivel Apoyo (Secretarias)

Nombre del Cargo:

COMPETENCIA	
Adaptabilidad al cambio	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	

Capacidad de planificación y organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Competencias de los profesionales del conocimiento	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y del mercado	
Credibilidad técnica	
Desarrollo de las relaciones	
Dinamismo – Energía	
Flexibilidad	
Flexibilidad -Alta adaptabilidad	
Franqueza - Confiabilidad – Integridad	
Herramientas al servicio del negocio	
Impacto e influencia	
Iniciativa - Autonomía – Sencillez	
Innovación del conocimiento	
Integridad	
Manejo de relaciones de negocios	
Metodología para la calidad	
Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	

Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Presentación de soluciones comerciales	
Productividad	
Profesionales inteligentes	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Responsabilidad	
Responsabilidad personal	
Sencillez	
Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

Nivel de Apoyo (Asistente, Auxiliares y Ayudantes):

Nombre del Cargo:

COMPETENCIA	
Ética	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Compromiso	
Compromiso	

Comunicación	
Conciencia organizacional	
Conocimiento de la industria y del mercado	
Conocimiento inteligente	
Construcción de relaciones de negocios	
Credibilidad técnica	
Dinamismo- Energía	
Flexibilidad	
Habilidad analítica	
Impacto e influencia	
Iniciativa	
Innovación	
Integridad	
Metodología para la calidad	
Modalidades de contacto	
Organización de la información	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Preocupación por el orden y la claridad	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas comerciales	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

Nivel de Apoyo (Caja, Vendedor, Recepcionista, Chofer y Montacarguista)

Nombre del Cargo:

COMPETENCIA	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Comprensión lectora	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y el mercado	
Conocimiento inteligente	
Dinamismo – Energía	
Franqueza - Confiabilidad – Integridad	
Habilidad analítica	
Habilidades Mediáticas	
Herramientas al servicio del negocio	
Iniciativa	
Innovación	
Integridad	

Manejo de relaciones	
Modalidades de contacto	
Nivel de compromiso-Disciplina personal - Productividad	
Organización de la información	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Presentación de soluciones comerciales	
Productividad	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas comerciales	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	

Nivel Control

Nombre del Cargo:

COMPETENCIA	
Responsabilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	

Comunicación	
Confianza en sí mismo	
Dinamismo – Energía	
Franqueza - Confiabilidad – Integridad	
Habilidad analítica	
Iniciativa	
Liderazgo	
Nivel de compromiso - Disciplina personal –Productividad	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Responsabilidad personal	

ANEXO 5

ARBOL DEL PROBLEMA

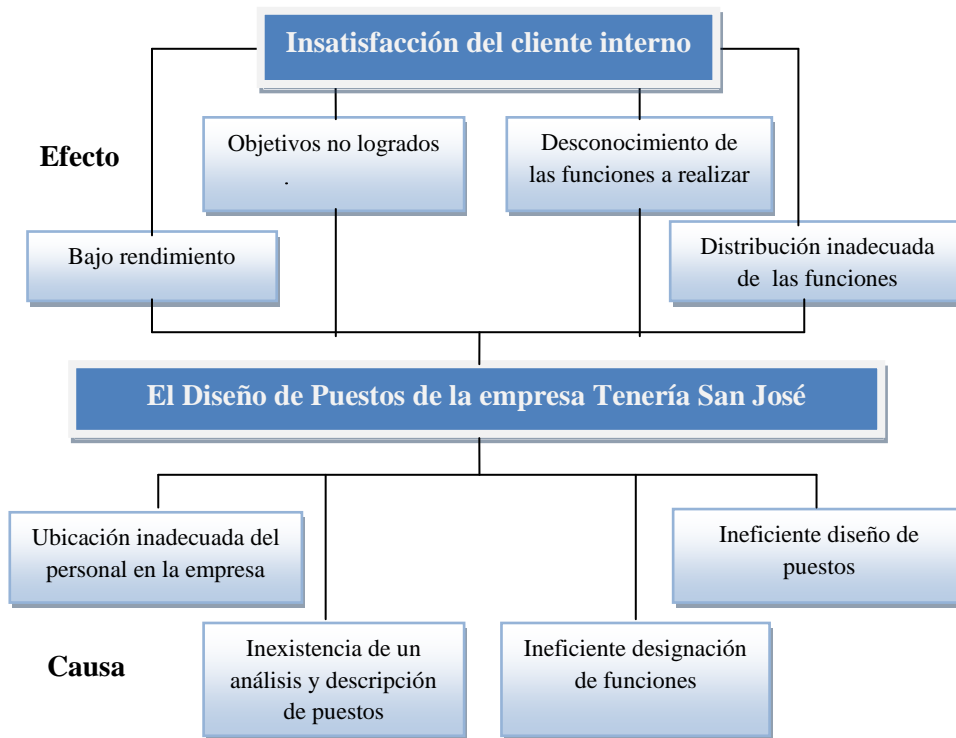


Gráfico N.- 22 Árbol de problemas

Elaborado por: Wilson Vargas

Fuente: Propia

ANEXO 6

CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.-.....

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA TENERIA SAN JOSÉ

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción del cliente interno para la elaboración de un diseño de puestos

- Lea detenidamente las preguntas antes de responderlas
- La encuesta es anónima para que usted responda con total confianza
- Las respuestas que se nos den son de carácter confidencial
- Por favor escoja una sola alternativa de las planteadas.

1. ¿Considera que un puesto debe otorgar autonomía al momento de tomar decisiones?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

2. ¿Cree Ud. que es necesario que se den a conocer los resultados obtenidos de su desempeño en el trabajo?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

3. ¿Se informa a los trabajadores sobre la misión del puesto que ocupa en la empresa?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

4. ¿Las exigencias de su puesto van acorde a la realidad de las funciones que realiza en la empresa?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

5. ¿Considera usted que los requisitos intelectuales se ajustan a la realidad de su puesto de trabajo?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

6. ¿Su puesto de trabajo posee las condiciones óptimas para el desarrollo de sus funciones?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

7. ¿Considera Ud. que las funciones establecidas en su puesto aporta a alcanzar sus objetivos en la empresa?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

8. ¿Cree Ud. que la realización de un diseño de puestos aseguraría alcanzar sus objetivos profesionales?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

9. ¿Las experiencias adquiridas en su puesto de trabajo le facilita desempeñar mejor en la organización. ?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

10. ¿El desempeño en su puesto de trabajo le brinda oportunidades de autorrealización y desarrollo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

11. ¿En la empresa se reconoce los logros obtenidos por el buen desempeño en su puesto de trabajo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

12. ¿Se siente comprometido(a) con la empresa para su crecimiento y desarrollo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>
No sabe	<input type="checkbox"/>

13. ¿Su puesto de trabajo aporta a que Ud. desarrolle un mejor liderazgo?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

14. ¿La comunicación entre el personal de la empresa se realiza solamente de manera formal?

Siempre
Casi siempre
Casi nunca
Nunca
No sabe

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN