



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo, relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A en el año 2021.

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Katherine Andrea Vallejo Herrera

Tutor/a:

Mg. Sebastián Pérez M.

Quito – Ecuador

2022

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Sebastián Pérez Manosalvas con C.I: 1721529186 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo, relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A en el año 2021.

Elaborado por: Katherine Andrea Vallejo Herrera, de C.I: 1726522632, estudiante de la Maestría: Gestión en Talento Humano de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (U ISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 06 de abril de 2022

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	¡Error! Marcador no definido.
Tabla de contenidos.....	iii
Índice De Tablas	iv
Índice de Gráficos	iv
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema	1
Problema de investigación.....	1
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
1.1. Contextualización general del estado del arte	4
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	9
Enfoque y diseño de la investigación.....	9
Investigación cuantitativa	10
Investigación cualitativa	10
Tipo de Investigación	10
Investigación descriptiva	10
Investigación de campo	11
Investigación Bibliográfica	11
Investigación documental.....	11
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación	11
Proceso de recolección de información.....	12
Plan para el Procesamiento de la Información.....	13
1.3. Análisis de resultados	13
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	31
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	31
2.2. Descripción de la propuesta.	32
a. Estructura general.....	32
b. Explicación del aporte.....	34
c. Estrategias y técnicas.	35
D.-Perfil y descripción de análisis de puestos.....	38

2.3. Matriz de articulación.....	50
2.4. Resultados de la valoración por especialistas.	52
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS	57
Anexo 1. Encuesta a empleados	57
Anexo 2. Entrevista Gerente.....	60
Anexo 3. Cuestionario para análisis de puestos	61
Anexo 4. Validaciones.....	64

Índice De Tablas

Tabla 1. Proceso de recolección de la información	12
Tabla 2. Matriz de articulación	50
Tabla 3. Valoración de especialistas	52

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa	14
Gráfico 2. Conoce el organigrama	14
Gráfico 3. Las actividades van con su puesto	15
Gráfico 4. Su puesto le permite desarrollar sus habilidades	15
Gráfico 5. El personal es suficiente para las operaciones.....	16
Gráfico 6. Tiene oportunidad de ascender en la empresa	16
Gráfico 7. La comunicación con los jefes es frecuente	17
Gráfico 8. Las relaciones con sus compañeros es buena.....	17
Gráfico 9. El trabajo en equipo es necesario	18
Gráfico 10. La empresa brinda oportunidad de crecimiento profesional	18
Gráfico 11. Se siente motivado en la empresa	19
Gráfico 12. El ambiente laboral es satisfactorio	19
Gráfico 13, La empresa brinda recompensa por los logros	20
Gráfico 14. Ha sido reconocido por sus labores	20
Gráfico 15. La compañía ofrece incentivos.....	21
Gráfico 16. Las labores son supervisadas por los jefes.....	21
Gráfico 17. Existe relación directa con sus superiores	22
Gráfico 18. Aporta con nuevos conocimientos en su puesto	22
Gráfico 19. Aporta ideas para mejorar sus labores	23
Gráfico 20. La empresa realiza capacitaciones.....	23
Gráfico 21. Su opinión es tomada en cuenta en la empresa	24
Gráfico 22. Los equipos tecnológicos son los adecuados para su trabajo.....	24
Gráfico 23. La empresa actualiza sus equipos y tecnología.....	25
Gráfico 24. la tecnología le ayuda en sus tareas.....	25
Gráfico 25. Conoce su ficha ocupacional.....	26
Gráfico 26. Ha sido evaluado su desempeño laboral	26
Gráfico 27. Posee reglamento Interno la Empresa.....	27
Gráfico 28. Organigrama funcional de la empresa	32
Gráfico 29. Diagrama descripción de puestos	34
Gráfico 30. Aportes generales para la empresa	35

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

La empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. es una empresa ecuatoriana con sede en el Distrito Metropolitano de Quito, la cual opera en varios servicios legales del sector; constituida al amparo de lo dispuesto en la Ley de Compañías. Nació como una compañía de responsabilidad limitada, el 05 de julio de 1982; posteriormente el 18 de julio de 1996 se transforma en una compañía anónima, siendo uno de sus objetivos, ser una empresa líder en el giro propio del negocio.

En la actualidad la crisis sanitaria ocasionado por el SARS-COV2 (COVID-19), cambio las diversas modalidades de empleo, al aparecer el teletrabajo, por lo cual se considera una variable importante al momento de realizar el presente análisis de puestos de trabajo, basándose en una orientación que se encuentre enfocada en la tecnología y medios digitales.

Parte fundamental para que una empresa se desempeñe de la mejor manera y tenga un alto nivel de competitividad, es tener una buena organización y un claro manejo de la estructura empresarial, siendo analíticos y enfocándose en las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la compañía.

Es por ello, que es importante utilizar una estrategia empresarial para valorar el desempeño y facilitar la organización del trabajo, mediante estudios y análisis de puestos de trabajo.

El problema dentro de Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A., se ha observado que no existe una categorización de puestos lo que ha incidido en que el personal no tenga delimitada las funciones, por lo que el presente estudio de los puestos de trabajo busca optimizar y mejorar la eficiencia y eficacia de la compañía, radicándose principalmente en los objetivos de la empresa, utilizando técnicas de selección del personal, métodos de clasificación, según las necesidades del negocio, para mejorar el cumplimiento de metas y agilizar los procesos de cada trabajador. De esta forma poder brindar a la organización un inicio para que todos sus colaboradores puedan conocer sus funciones y competencias requeridas en sus cargos.

Problema de investigación

¿Identificar si los puestos de trabajo en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A., son los adecuados según las actividades que se encuentran realizando cada trabajador?

Objetivo general

Determinar los perfiles de cargo de los puestos de trabajo en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A., acorde a sus actividades de trabajo para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y el tiempo de producción de cada actividad.

Objetivos específicos

1. Contextualizar los fundamentos teóricos sobre el análisis de perfil de cargos y descripción de puestos de trabajo.
2. Diagnosticar el desempeño del personal de la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. para medir los niveles de productividad.
3. Determinar los puestos de trabajo que existen actualmente en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A.
4. Comparar la descripción de los puestos de trabajo versus las actividades que se encuentran desempeñando los colaboradores.
5. Valorar la propuesta mediante el criterio de expertos en el área de Talento Humano, con la finalidad de aportar a la investigación y generar una mejora en la organización.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos:

La Universidad Tecnológica Israel conjuntamente con el departamento de Vinculación con la sociedad y el departamento de Investigación, impulsan programas y proyectos que ayuden en el desarrollo de la sociedad y empresaria. Es a raíz de esta visión que se presenta el proyecto del análisis de puestos en la Empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. a fin de mejorar la calidad de vida y el proceso administrativo, con el fin de determinar las actividades a cada empleado, por lo cual se plantea la realización de un manual de funciones en base a la utilización de herramientas adecuadas y tecnológicas en la evaluación de los puestos de trabajo.

Por lo cual la implementación del presente análisis busca mejorar el entorno empresarial del manejo de la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. a fin de mejorar los niveles de productividad y eficiencia, para de esta manera ser competitivos y generar desarrollo en el Ecuador. El impacto económico y social del proyecto en los beneficiarios se resume en lo siguiente:

En los beneficiarios directos:

Entre los cambios en de la organización se puede citar:

- Mejora del ambiente y clima laboral, creando el manual de funciones.
- Evaluación y análisis de puestos.
- Se busca la optimización del talento humano lo cual beneficia a los empleados y directivos de la empresa.

- Socialización del manual de funciones en cada área administrativa y operativa de la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A.

En los beneficiarios indirectos:

Está la cartera de clientes y público en general benefician de manera indirecta a las familias de los trabajadores y la determinación de funciones.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

Según García (2017) En España, “se presentó el tema de estudio ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL, el cual investiga el proceso de selección del personal, mencionándose posteriormente la formación y la evaluación del desempeño de los empleados, Aplicando una metodología de investigación descriptiva y la aplicación de la investigación de campo y de observación, con la aplicación de instrumentos como el cuestionario, misma que tuvo como resultado la evaluación del desempeño que se les realiza a los trabajadores” (García, 2017).

En la Universidad de Cuenca en el año 2015 se elaboró el tema de estudio “Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode cía. Ltda. Ubicada en el cantón Guacaleo periodo 2015”, presentada por Nancy Marisela Cardenas Guzhñay Y Eulalia Nataly Sangurima Sangurima, la cual tenía como propósito analizar y describir cada uno de cargos que tiene la empresa. (Cardenas & Sangurima, 2015)

En la Universidad Andina Simón Bolívar de la ciudad de Quito en el año 2020 se presentó el tema de estudio “Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión d selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”, elaborado por María Stepfanía Jaramillo Ricaurte, para lo cual se aplicó la investigación metodológica investigación no experimental y descriptiva y con la utilización de un cuestionario evaluativo a los empleados de la empresa con un total de empleados de 220. Misma que dio como resultado la necesidad de proponer incorporar un programa de Oportunidades Internas que permitan realizar procesos de selección interna, con la finalidad de promover el crecimiento interno del personal y a su vez se apalanque en procesos de desarrollo individual. (Jaramillo, 2020)

En la Universidad Tecnología Indoamericana en el año 2019, se presentó el tema “Modelo de gestión de talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito sembrando un nuevo país, elaborado por Palate Palate, Luis Alfonso. Teniendo como objetivo del trabajo es desarrollar un modelo de gestión que involucre los procedimientos de forma que facilite el manejo y control eficiente del talento humano, de acuerdo con las normativas internacional, nacional y propia de la institución. Las técnicas que se emplean en el estudio son la observación directa, encuesta y entrevista. Se aplicó, para todo el proceso de investigación, la metodología descriptiva con enfoque aplicativo” (Palate, 2019).

En el año 2018 en la Universidad se llevó a cabo el “modelo de gestión de talento humano para mejorar la responsabilidad social en la cooperativa de ahorro y crédito sembrando un nuevo país” elaborado por Castro Manzano Mónica Tatiana, misma indico el: “Validar el Modelo de Gestión de Talento Humano para el mejoramiento de la Responsabilidad Social de la institución, reflejado en el buen servicio tanto de socios como de clientes. La metodología que se considera es cuantitativa de acuerdo con la recopilación de la información, procesada y representada en gráficos estadísticos, el método que se determina es el inductivo-deductivo, el tipo de investigación es la descriptiva-explicativa, explicativo” (Castro, 2018).

“El perfil profesional constituye el marco de referencia para el desempeño profesional, está expresado en términos de competencias laborales y nos permite identificar si la persona está calificada para una determinada ocupación” (SETEC, 2011, p. 16).

Descripción de Cargos

En el proceso en el cual se designa tareas o funciones, esto sirve para diferenciar los cargos de la empresa, se la conoce también como el manual de funciones. (Chiavenato, 2011, p. 190). Por lo tanto la descripción de cargos es la base de la información para la planeación de las actividades que ejecuta cada empleado y sirve como guía para el departamento de Recursos Humanos, es importante para la selección y designación del cargo de acuerdo a la capacidad de cada funcionario que conforma un puesto de trabajo en la organización.

Análisis de Cargos

“La valuación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la valuación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones” (De Leon, 2013, pág. 2).

Es recomendable que la valuación sea realizada por personal con capacitación especial, que recibe el nombre de analista de puestos. Cuando se emplea un grupo de personas, el grupo recibe el nombre de comité de valuación de puestos.

Estructura del análisis de puestos

“El análisis de cargos asigna trabajos y responsabilidades, las cuáles son exigencias que posee el ocupante para desarrollarse en el puesto, marcando responsabilidades que se aplican a cada cargo” (Chiavenato, 2011, p. 192).

- **Requisitos intelectuales.** Son las exigencias que debe tener cada empleado o funcionario para ocupar el puesto, aquí se mide nivel de estudios, experiencia, y aptitudes acorde al puesto.
- **Requisitos físicos.** Es la capacidad que posee cada individuo, es importante cuando se realiza trabajos que denotan esfuerzo físico.
- **Responsabilidades adquiridas.** Son las obligaciones y responsabilidad que deben tener el empleado a ocupar el puesto de trabajo.
- **Condiciones de trabajo.** Son las condiciones del ambiente en que se ejecuta la labor,

Métodos para la descripción y análisis de puestos

Según Chiavenato, (2011, p. 193)

- **Métodos de observación directa.** Es el más común, esta se aplica a través de la observación directa al empleado en la ejecución de las actividades o tareas, se suele aplicar un cuestionario para la evaluación detallando los puntos clave que considere oportunos de su observación.
- **Método del cuestionario.** Para la aplicación de este método es necesario realizar un cuestionario al aspirante al cargo, por parte del jefe de recursos humanos o supervisor, para su elaboración se debe realizar preguntas claras y concisas que sirvan para determinar la idoneidad del cargo.
- **Método de la entrevista.** El método más implementado y fructífero. Al entrevistador le permite ir despejando dudas, es decir con el contacto directo entre el evaluador y el empleado.
- **Métodos mixtos.** Es la combinación de los anteriores métodos, es decir encuesta y entrevista, cuestionario y la observación directa, etc.

Etapas en el Análisis de Puestos

Chiavenato (2011). Define “Un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas que facilitan la búsqueda de requisitos necesarios necesarios en los trabajadores que desean ocupar el cargo vacante”. (p. 194)

Etapas de planeación. Es el análisis de cada puesto, es decir cumplir con las exigencias que exige esas tareas. Llevada a cabo de la siguiente manera:

- Determinar los puestos.
- Elaborar el diagrama de los puestos para ubicarlos.
- Elaborar un cronograma de trabajo
- Elegir los métodos de análisis.
- Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos.

Etapas de preparación. Es la fase en donde el departamento de RR HH, prepara el material para los entrevistados o seleccionados.

- Reclutamiento, selección y capacitación
- Elaboración del material de trabajo (formularios, impresiones, materiales).
- Preparación del lugar de trabajo
- Obtención de datos previos (hojas de vida, curriculum y otros)

Etapas de realización. Se obtiene los datos de los puestos a examinar y la redacción del análisis:

- Obtención de datos.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional.
- Presentación de la redacción provisional al supervisor.
- Redacción definitiva del análisis de puesto.
- Presentación de la redacción final

Objetivos de la Administración y Análisis de Puestos

Chiavenato (2011). Los objetivos de la descripción y análisis de puestos son diversos, los puestos conforman la base de cualquier programa de recursos humanos.

- Control de gastos para elaboración de anuncios.
- Determinar el perfil de la vacante.
- Obtener el material necesario y ejecución de programas de capacitación.
- Determinar evaluación y clasificación de puestos, los niveles salariales.
- Estimar la motivación del personal.
- Control de higiene y seguridad industrial.

Gestión del Talento Humano

Definición del Gestión del Talento Humano

“La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que, constituye el medio para que las personas que colaboran en la empresa permitan alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2011, p. 6).

Importancia de la Gestión del Talento Humano

El Talento Humano en la actualidad es parte fundamental en una organización, ya que, si no identificamos los talentos adecuados, la organización no tendrá el crecimiento que toda empresa desea, si no hay un departamento que verifique que los talentos se encuentran bien y están contentos con las actividades que realizan, los trabajadores no darán el cien por ciento de sus capacidades.

Objetivo de la Gestión del Talento Humano

Para Cuesta, (2010, p. 8.)

Los objetivos básicos de la Gestión del Talento Humano son:

- Optimización del talento humano.
- Asegurar la nómina del personal necesaria.
- Elaborar programas para el personal de acuerdo a las necesidades.
- Estimular al personal.
- clima organizacional.

Enfoque del Talento Humano

El área de Talento Humano se enfocará en la organización de la empresa, para generar mayor productividad, verificando que los trabajadores se sientan parte de lo que se encuentran realizando dentro de la compañía, es fundamental que la empresa tenga un enfoque claro de lo que desea cumplir en la organización.

El talento humano está enfocado en la realización de tareas de la organización, utilizando métodos, técnicas y procedimientos para ejecutarlas en un determinado tiempo, invertir en la capacitación de los empleados, en el uso de nuevas herramientas o técnicas que le permitan aportar con mayor

eficiencia a la empresa, por lo general esto se encarga el departamento de Recursos Humanos. (Lledó, 2011, p. 52.)

El talento humano como una herramienta estratégica

El talento humano es una herramienta primordial que servir para afrontar los desafíos tecnológicos diarios, permitiendo a los gerentes y administradores preparar las estrategias necesarias, fortaleciendo los capacidades y conocimientos empresariales y administrando eficazmente de los recursos humanos disponibles en la empresa, mejorando el desempeño del personal. (Mora, 2012, p. 136)

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), comenta que es necesario aplicar seis fases en el manejo del Talento humano:

- **“Administración de personas.** Esto tiene que ver con la identificación del personal necesario para el funcionamiento de la empresa o institución,
- **Aplicación de personas.** Es la parte en donde se designan las funciones a los empleados.
- **Compensación de personas.** Esto tiene que ver sobre bonificaciones o estímulos para el personal.
- **Desarrollo de personas.** Es el crecimiento profesional y personal que ofrece la empresa a los trabajadores.
- **Mantenimiento de personas.** Son las condiciones en las cuales el empleado ejecutara las tareas o actividades, es decir brindando seguridad y garantía.
- **Evaluación de personas.** Esto tiene que ver directamente con las evaluaciones de desempeño”.

1.2. Proceso investigativo metodológico

Enfoque y diseño de la investigación

En este capítulo se expone y explica el diseño metodológico que orienta el proceso de la investigación, basado en el enfoque que tuvo la presente investigación fue: Cualitativo y Cuantitativo. Porque con los datos obtenidos se procedió a tabularlos en cuadros y gráficos estadísticos, lo que permitió efectuar los análisis interpretativos del hecho.

Investigación cuantitativa

El presente proyecto tiene un enfoque cuantitativo, porque medirá las variables investigadas mediante los datos que se obtenga con las técnicas de investigación, como lo son la encuesta y la entrevista.

Monje (2014) comenta que “la investigación cuantitativa es parte de cuerpos teóricos aceptados, basado en una hipótesis o la defensa de una idea, sobre las relaciones esperadas entre las variables objeto del estudio. Lo cual se lo hace por medio de la recolección de información cuantitativa” (p. 13).

Investigación cualitativa

Para Monje indica que “la investigación cualitativa está basada en la teoría como instrumento de guía en el proceso de investigación. En este caso, el conocimiento se basa en la observación de la realidad que permiten al investigador desarrollar cuerpos teóricos” (2022, p. 13).

Además de estos tipos de investigación se aplicó la encuesta para recoger información que permitió describir las variables de estudio.

Método Deductivo Inductivo

El estudio ha sido considerado para la aplicación de los siguientes métodos: el método inductivo – deductivo, tiene como punto de partida una idea, sumado a la recopilación de datos con los que se pretende analizar la problemática planteada. Para la aplicación de los métodos, se utilizó en primera instancia la herramienta de la encuesta, obteniendo información de fuentes primarias, es decir los empleados de la empresa.

Método Inductivo

Este método permitió ordenar y comprender de mejor manera la información obtenida para el desarrollo de esta investigación partiendo de generalidades ligadas al análisis de puestos y tomando como caso particular el lugar donde va dirigido el presente proyecto.

Tipo de Investigación

Se determinó la utilización de los siguientes tipos:

Investigación descriptiva

En el estudio descriptivo se lo aplico a través de diversas estrategias que permitan identificar los objetivos que se busca con la realización, lo cual se lo hizo mediante la técnica de encuestas para la recolección de datos y obtener datos reales que aporten en el desarrollo del presente informe.

Investigación comparativa

Consiste en efectuar una comparación lo más exhaustiva posible entre dos o más términos que sirven para analizar y sintetizar sus diferencias y similitudes.

Investigación predictiva

La investigación predictiva tiene como propósito prever o anticipar situaciones futuras, requiere de la exploración, la descripción, la comparación, el análisis y la explicación.

Investigación de campo.

Es la que se recolecta en el sitio mismo de la investigación directamente en el campo, por lo tanto, los datos son obtenidos de forma directa y permite controlar su realización. (Martínez, 2019). Por lo que base de la información de la Empresa Promotora del Pacifico S.A.

Investigación Bibliográfica

Este tipo de investigación ayudó en la construcción de la base de datos a base de las fuentes de información obtenidos en repositorios de universidades e información online, en donde se encontraron tesis y trabajos similares en donde se analizaban las variables de estudio análisis de puestos y desempeño laboral para luego poner énfasis en la elaboración de la propuesta.

Investigación documental

Se analizó información bibliográfica, investigaciones, proyectos, propuestas, en relación a las variables estudiadas como son: análisis de puestos y desempeño laboral, para la elaboración de un Marco Teórico sólido el cual sustenta la investigación, así como también ayudó a la interpretación de resultados y en todo el proceso investigativo.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

La investigación se realizó en la Empresa Promotora del Pacifico se encuentra ubicada en la de la provincia de Pichincha, cantón Quito, cuenta con 10 empleados

El instrumento se aplicó utilizando la herramienta tecnológica Google form por la situación mundial relacionada con la emergencia sanitaria, a continuación, los datos obtenidos fueron graficados en Excel.

Técnicas e Instrumentos

Encuesta

Para el trabajo de investigación se utilizó la encuesta como técnica principal para recolectar información a través de la formulación de preguntas cerradas, organizadas de acuerdo a las variables de investigación.

Instrumento

Se utilizó como instrumento el cuestionario con una escala tipo Likert, que consto de cuatro opciones de respuesta, nunca, a veces, casi siempre, siempre, elaboradas a partir de las dimensiones e indicadores de cada una de las variables.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para la validación de los cuestionarios se utilizó la técnica de juicio de expertos, que para el caso fue el tutor del proceso de investigación, persona que lo realizó de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la matriz.

Proceso de recolección de información

Tabla 1.

Proceso de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos planteados en la investigación
2. ¿De qué personas?	A empleados y directores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Análisis de puestos y desempeño laboral
4. ¿Quién?	La investigadora
5. ¿Cuándo?	2022
6. ¿Dónde?	Empresa Promotora del Pacifico
7. ¿Cuántas veces?	Una vez
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas

9. ¿Con qué?	Cuestionario
10. ¿En qué situación?	En condiciones de pandemia

Elaborado por: Investigadora

Plan para el Procesamiento de la Información

La investigación siguió ciertas pautas que se detallan a continuación:

- Revisión crítica de la información bibliográfica recopilada que sustente el tema de estudio a través de las variables de estudio.
- Elaboración de cuestionarios y su respectiva aplicación
- Tabulación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los instrumentos.
- Elaboración de tablas y gráficos, para ello se utilizó Excel.
- Análisis e interpretación de resultados con base en el marco teórico desarrollado y en relación con los objetivos.
- Construcción de tablas de resumen estadístico.
- Desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

1.3. Análisis de resultados

Este cuestionario es parte de una investigación para la obtención de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Israel, cuyo fin es realizar un análisis de la organización de la empresa PROMOFICO S.A.

La información que aporte será de gran utilidad para la elaboración del informe.

Cargo: _____

Área: _____

1. ¿identifica la Misión, Visión y Valores de la empresa?

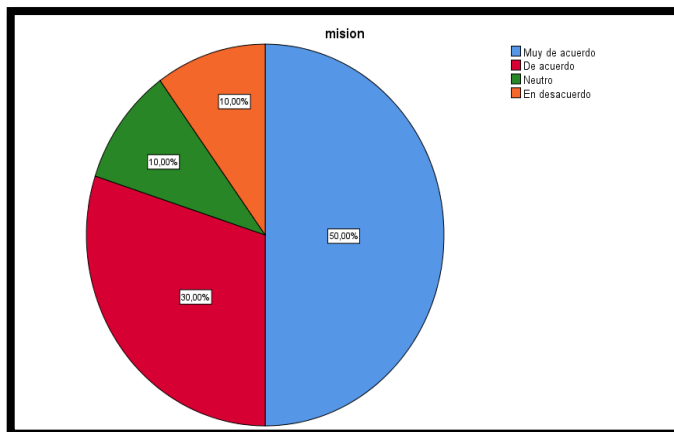


Gráfico 1. Conoce la misión, visión y valores de la empresa

Análisis e interpretación.

De acuerdo con el gráfico el 50% está MUY DE ACUERDO en que conoce la misión y visión de valores de la empresa y un 30% está de ACUERDO en que, si conoce la misión, sin embargo, existe un 10% que contesta NEUTRO y un 10% ESTA EN DESACUERDO. Por lo tanto, hay empleados que no conocen la misión y visión de la empresa.

2. ¿identifica el organigrama funcional de la empresa?

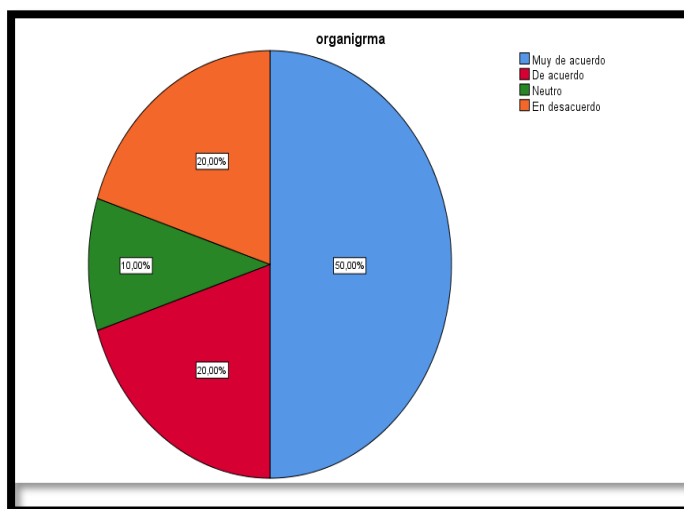


Gráfico 2. Conoce el organigrama

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta ESTA MUY DE ACUERDO y un 20% ESTA EN DESACUERDO y un 20% ESTA DE ACUERDO y un 10% contesta NEUTRO. Por lo tanto, hay empleados que no conocen el organigrama de la empresa.

3. ¿Las actividades que ejecuta están acordes a su puesto?

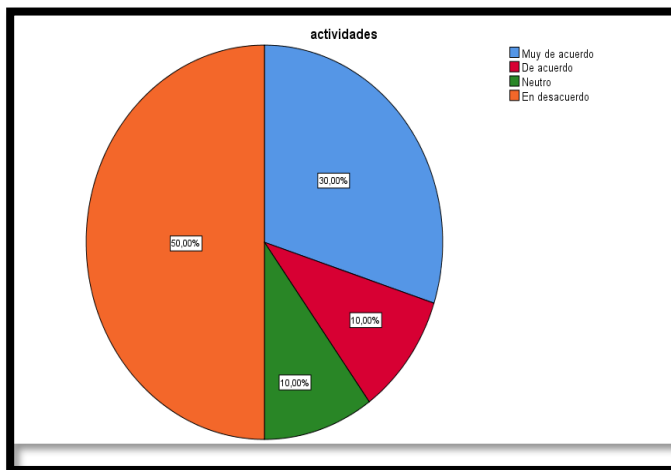


Gráfico 3. Las actividades van con su puesto

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta que está en DESACUERDO con las actividades que realiza y un 30% comenta que MUY DE ACUERDO y un 10% ESTA DE ACUERDO y un 10% contesta NEUTRO. Por lo tanto, hay empleados que no están conformes con las actividades que realizan en sus puestos.

4. ¿Su puesto le permite desarrollarse?

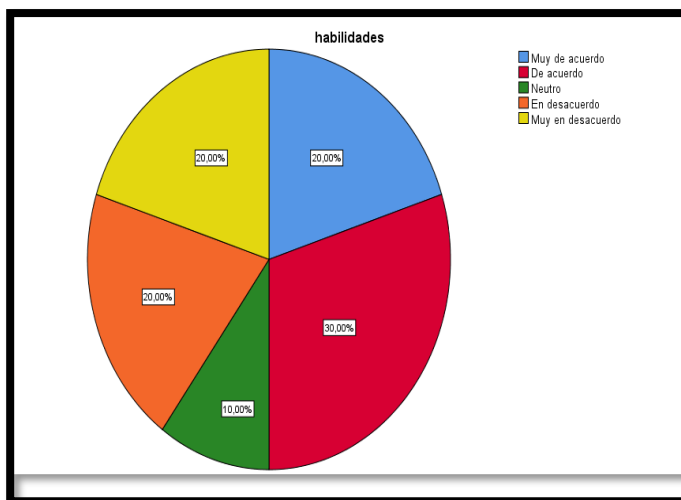


Gráfico 4. Su puesto le permite desarrollar sus habilidades

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta que está en DESACUERDO con las actividades que realiza y un 30% comenta que MUY DE ACUERDO y un 10% ESTA DE ACUERDO y un 10% contesta NEUTRO. Por lo tanto, hay empleados que no están conformes con las actividades que realizan en sus puestos.

5. ¿El personal es suficiente?

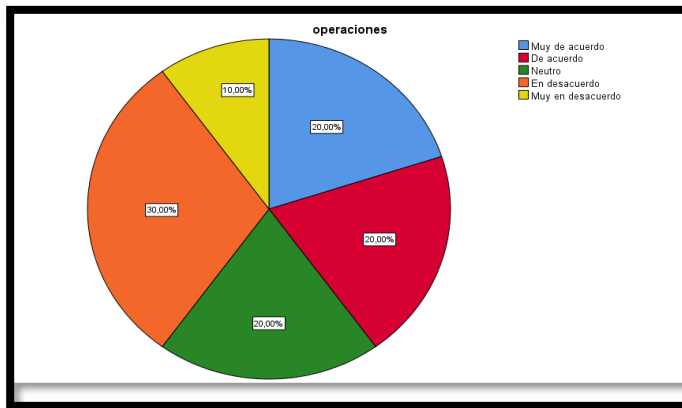


Gráfico 5. El personal es suficiente para las operaciones

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que está en DESACUERDO con las actividades que realiza y un 20% comenta que DE ACUERDO y un 10% MUY EN DESACUERDO y un 20% contesta NEUTRO. Por lo tanto, hay empleados que indican que no existe la cantidad suficiente de empleados para la realización de actividades.

6. ¿Le ofrece oportunidad de crecimiento?

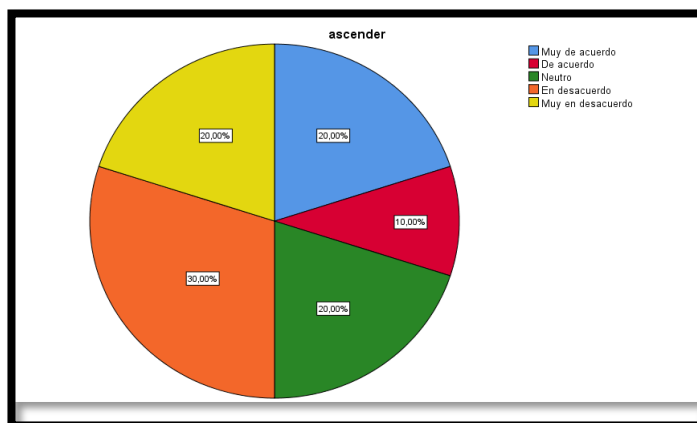


Gráfico 6. Tiene oportunidad de ascender en la empresa

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que está en DESACUERDO ya que la empresa no le ofrece oportunidades de ascender o de crecer profesionalmente y 20% comenta que MUY DE ACUERDO y un 20% NEUTRO y un 20% MUY EN DESACUERDO. Por lo tanto, hay empleados que indican que no tienen oportunidad de crecimiento en la empresa.

7. ¿La comunicación entre superiores?

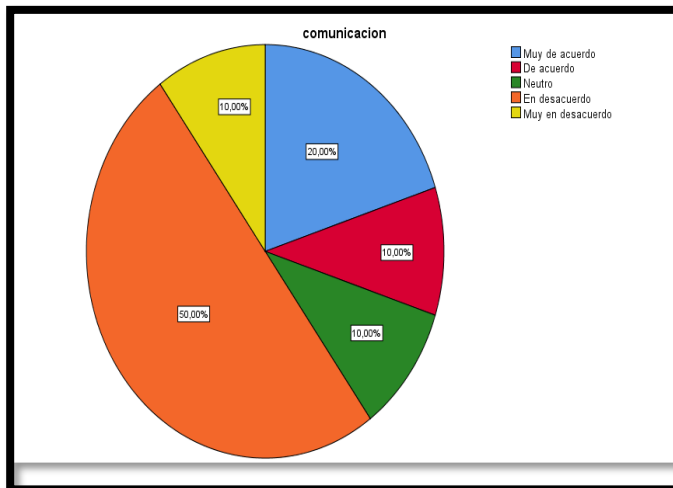


Gráfico 7. La comunicación con los jefes es frecuente

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta que no existe comunicación entre los empleados y jefes está en DESACUERDO y 20% comenta que está MUY DE ACUERDO y un 10% NEUTRO y un 10% MUY EN DESACUERDO y un 10% DE ACUERDO. Por lo tanto, hay empleados que indican que no hay comunicación entre jefes y empleados.

8. ¿Las relaciones son buenas con sus compañeros?

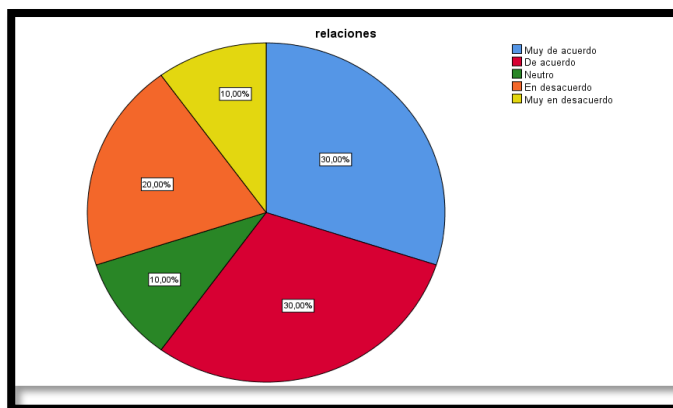


Gráfico 8. Las relaciones con sus compañeros es buena

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que la relación de trabajo es buena y están DE ACUERDO Y MUY DE ACUERDO, sin embargo, un 20% está EN DESACUERDO y un 10% NEUTRO Y MUY EN DESACUERDO, en el ambiente laboral.

9. ¿El trabajo en equipo es importante?

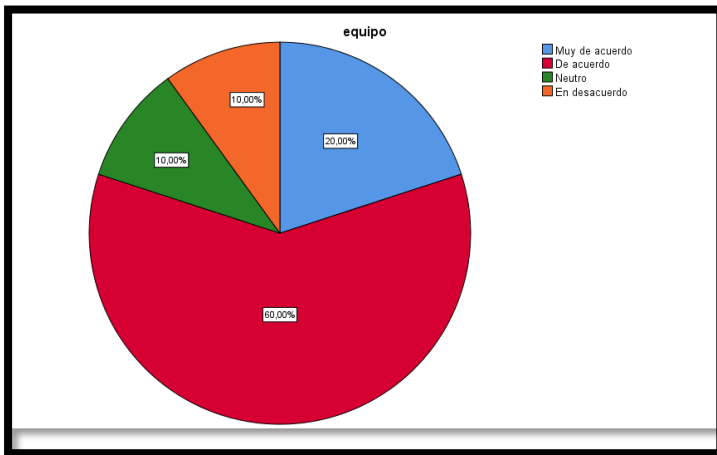


Gráfico 9. El trabajo en equipo es necesario

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 60% contesta que el trabajo en equipo es necesario y está DE ACUERDO y un 20% MUY DE ACUERDO y un 10% ESTA EN DESACUERDO y NEUTRO.

10. ¿La empresa brinda capacitaciones?

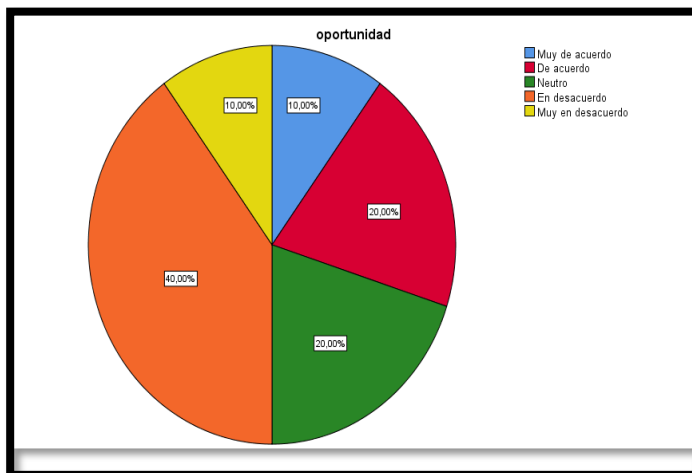


Gráfico 10. La empresa brinda oportunidad de crecimiento profesional

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento y ESTA EN DESACUERDO y un 20% ESTA DE ACUERDO Y NEUTRO y un 10% MUY DE ACUERDO Y MUY EN DESACUERDO.

11. ¿Se siente motivado en su trabajo?

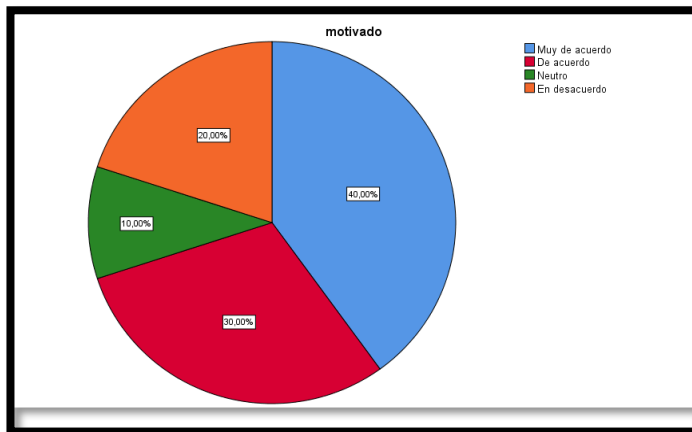


Gráfico 11. Se siente motivado en la empresa

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que si está motivado de seguir laborando en la empresa MUY DE ACUERDO y un 20% EN DESACUERDO y DE ACUERDO y un 10% NEUTRO.

12. ¿El clima laboral es satisfactorio?

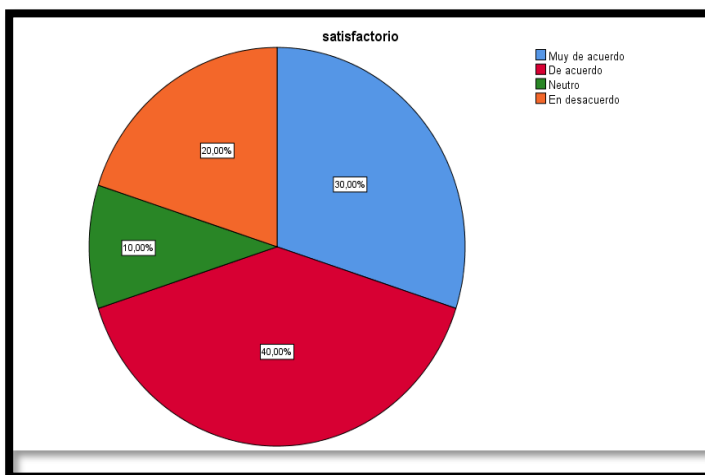


Gráfico 12. El ambiente laboral es satisfactorio

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que el espacio laboral en la compañía es aceptable y está de ACUERDO y un 20% indica EN DESACUERDO Y MUY DE ACUERDO y un 10% contesta NEUTRO.

13. ¿Existe recompensa por trabajo bien hecho?

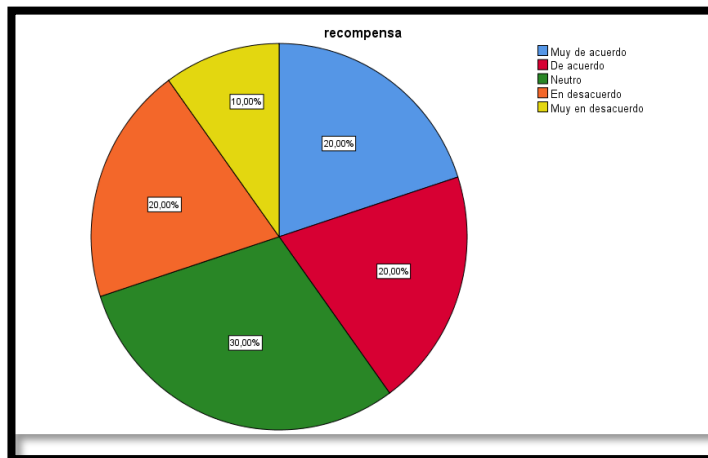


Gráfico 13, La empresa brinda recompensa por los logros

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que en cuanto a que si la empresa recompensa a los empleados por su trabajo contestan NEUTRO y un 20% EN DESACUERDO Y MUY DE ACUERDO Y DE ACUERDO y un 10% están en MUY DESACUERDO.

14. ¿Existe reconocimientos?

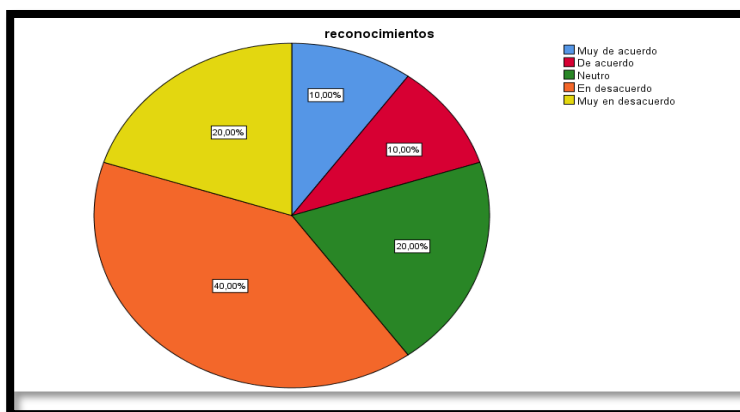


Gráfico 14. Ha sido reconocido por sus labores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que si la empresa lo ha reconocido por sus labores sindicadas están EN DESACUERDO y un 20% NEUTRO Y MUY EN DESACUERDO y un 10% indican estar MUY DE ACUERDO Y DE ACUERDO.

15. ¿La compañía ofrece incentivos por desempeño?

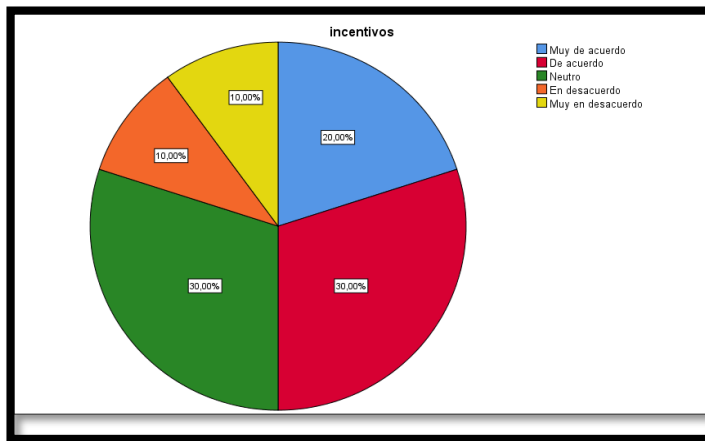


Gráfico 15. La compañía ofrece incentivos

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que si la empresa ofrece incentivos para incrementar el desempeño indican estar de ACUERDO Y NEUTRO y un 20% está MUY DE ACUERDO y un 10% EN DESACUERDO Y MUY EN DESACUERDO.

16. ¿Los jefes Inmediatos supervisan?

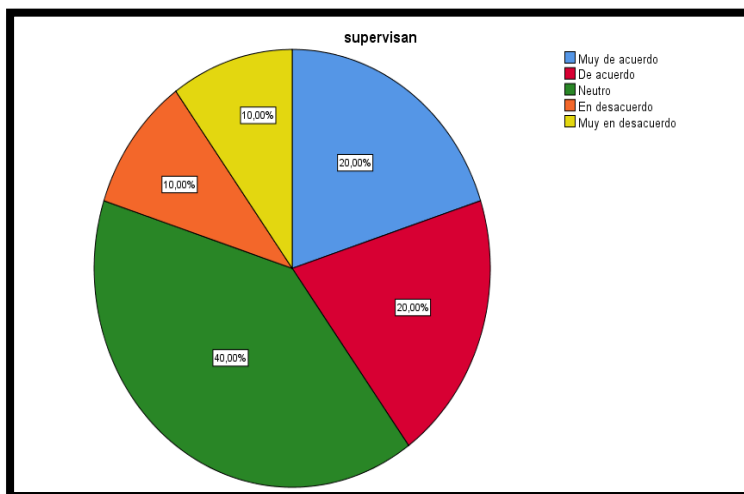


Gráfico 16. Las labores son supervisadas por los jefes

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que sí, los trabajadores son supervisados por cada uno de sus inmediatos superiores indican NEUTRO y un 20% están MUY DE ACUERDO Y DE ACUERDO y un 10% EN DESACUERDO y MUY EN DESACUERDO.

17. ¿Existe relación directa con sus superiores?

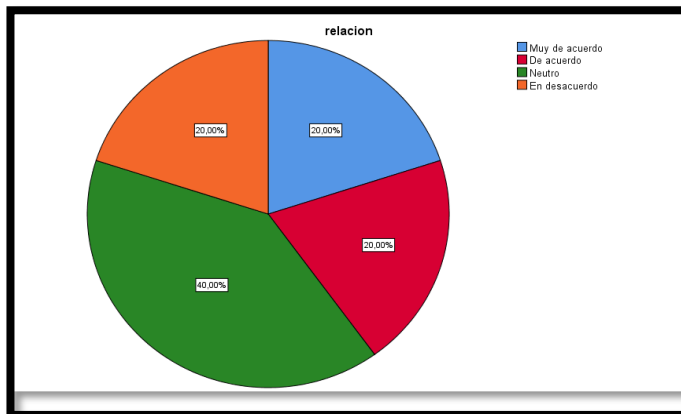


Gráfico 17. Existe relación directa con sus superiores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que si existe relación directa con sus superiores indican NEUTRO y un 20% está DE ACUERDO Y MUY DE ACUERDO Y otro 20% EN DESACUERDO.

18. ¿Aporta con nuevos conocimientos?

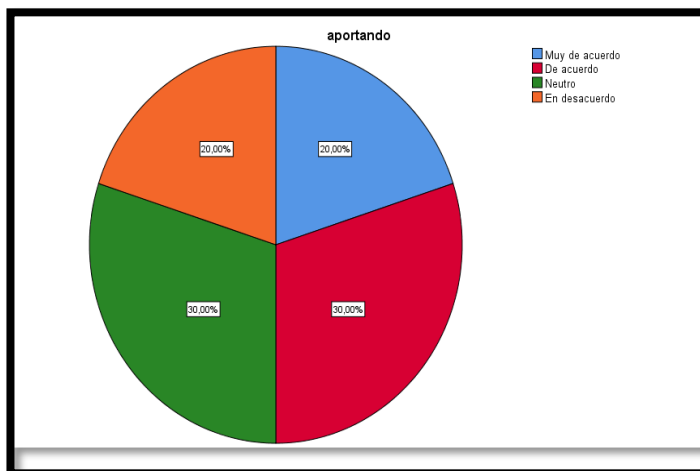


Gráfico 18. Aporta con nuevos conocimientos en su puesto

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 30% contesta que le interesa mejorar el trabajo aportando nuevos conocimientos DE ACUERDO y NEUTRO y un 20% EN DESACUERDO y MUY DE ACUERDO.

19. ¿Aporta ideas para mejorar su trabajo?

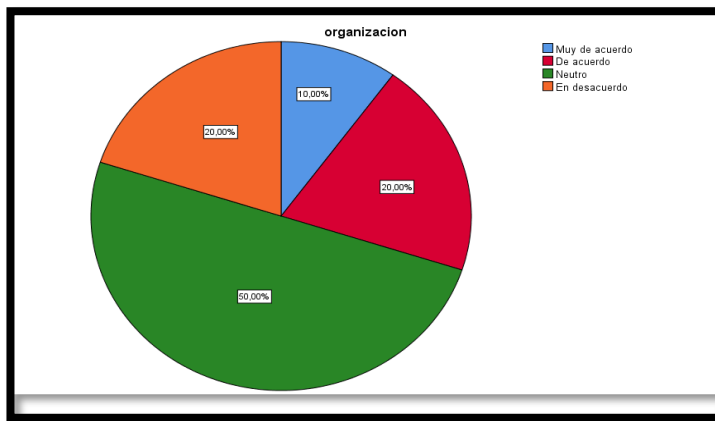


Gráfico 19. Aporta ideas para mejorar sus labores

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta que la organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo indican NEUTRO en su respuesta y un 20% DE ACUERDO Y EN DESACUERDO y un 10% MUY DE ACUERDO.

20. ¿Realiza programas de capacitación?

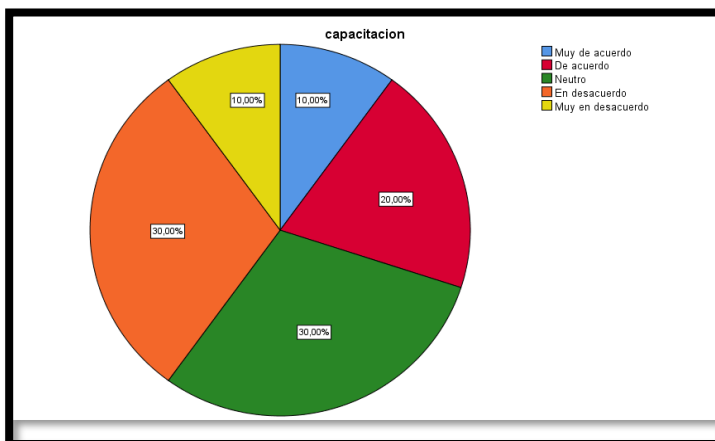


Gráfico 20. La empresa realiza capacitaciones

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico, el 30% contesta que en la empresa si ofrecen capacitación, los trabajadores contestan NEUTRO Y EN DESACUERDO, un 20% DE ACUERDO y un 10% MUY DE ACUERDO Y MUY EN DESACUERDO.

21. ¿Se siente involucrado en la toma de decisiones por parte de los trabajadores?

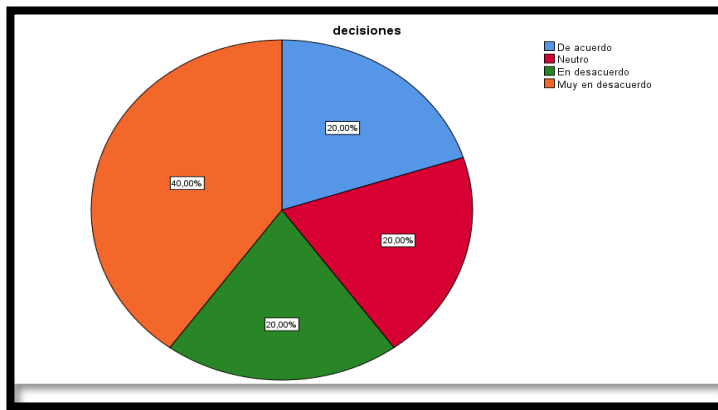


Gráfico 21. Su opinión es tomada en cuenta en la empresa

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta si la empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores indican MUY EN DESACUERDO y un 20% DE ACUERDO, Y EN DESACUERDO Y NEUTRO.

22. ¿Los equipos tecnológicos son los más adecuados?

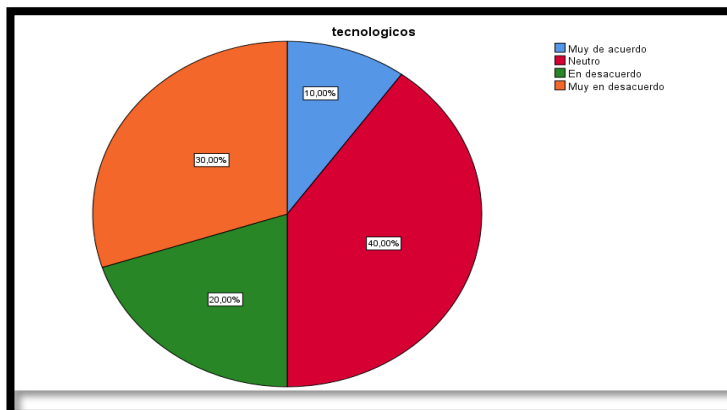


Gráfico 22. Los equipos tecnológicos son los adecuados para su trabajo

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta que sí, es importante el uso de tecnología NEUTRO y un 30% MUY EN DESACUERDO y un 20 EN DESACUERDO y 10% MUY DE ACUERDO.

23. ¿La empresa está en la vanguardia en tecnología?

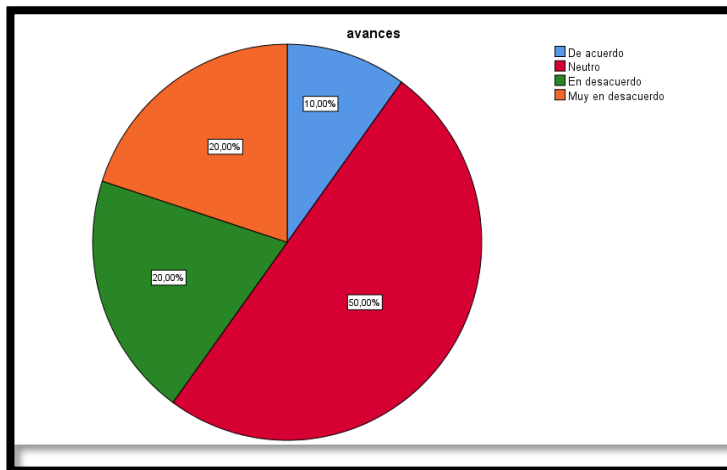


Gráfico 23. La empresa actualiza sus equipos y tecnología

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 50% contesta si la empresa frecuentemente se actualiza a los avances tecnológicos indican NEUTRO y un 20% EN DESACUERDO y MUY EN DESACUERDO y un 10% DE ACUERDO.

24. ¿La tecnología aporta en su rendimiento?

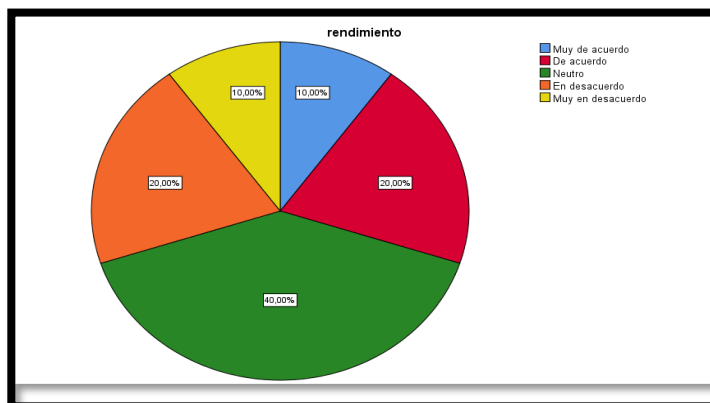


Gráfico 24. la tecnología le ayuda en sus tareas

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 40% contesta si la tecnología le ayuda a incrementar su rendimiento indican NEUTRO y un 20% EN DESACUERDO Y DE ACUERDO y un 10% MUY EN DESACUERDO Y MUY DE ACUERDO.

25. ¿Conoce su Ficha Ocupacional? Sí ____ No ____

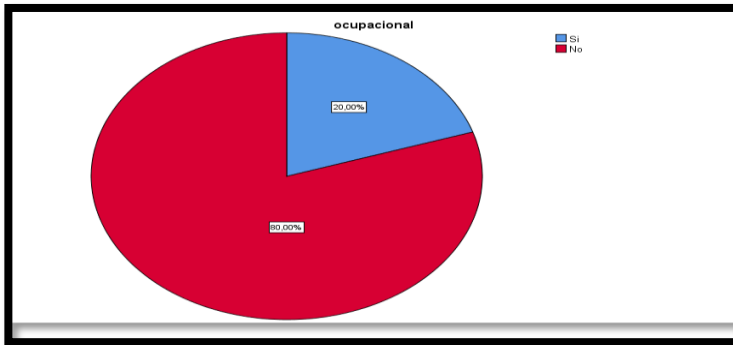


Gráfico 25. Conoce su ficha ocupacional

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 80% contesta NO conoce su Ficha Ocupacional y un 20% que SI conoce su ficha ocupacional.

26. ¿Existe evaluación por desempeño? Sí ____ No ____

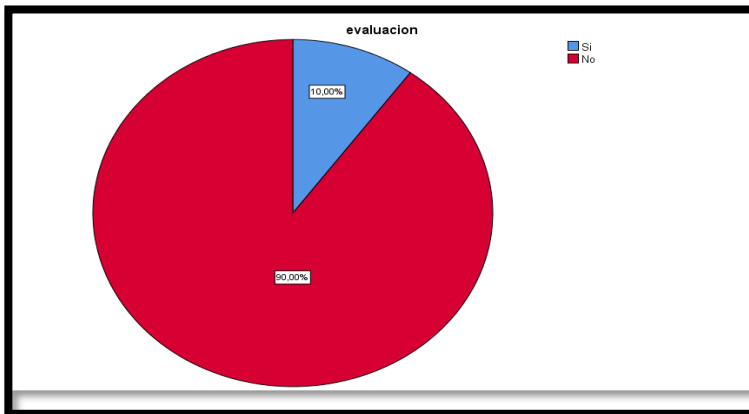


Gráfico 26. Ha sido evaluado su desempeño laboral

Análisis e interpretación

De acuerdo con el gráfico el 90% contesta NO le han realizado una Evaluación al Desempeño y un 10% que SI le han hecho evaluación en la empresa.

27. ¿Existe Reglamento Interno Disciplinario? Sí _____ No _____

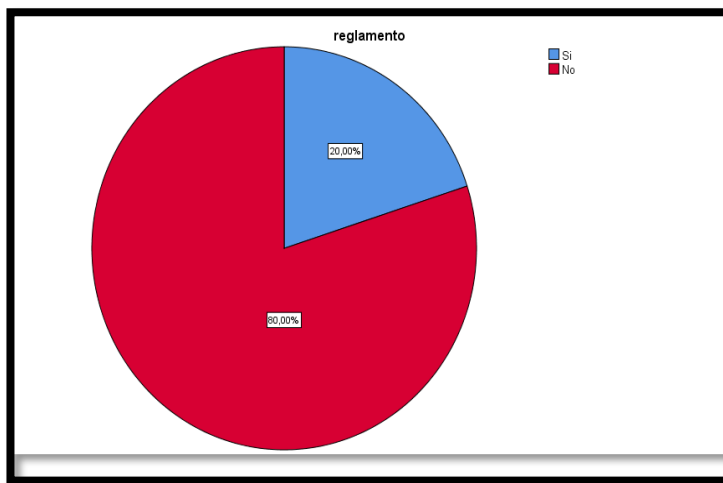


Gráfico 27. Posee reglamento Interno la Empresa

Análisis e interpretación

De acuerdo al grafico el 80% contesta NO la empresa posee un Reglamento Interno Disciplinario y un 20 que SI hay un reglamento.

ENTREVISTA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

1. ¿Qué es la selección de personal?

La selección de personal es el procedimiento que se suele aplicar en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, a fin de llenar las vacantes con un candidato idóneo y de experiencia para el puesto, para lo cual se debe seguir a las otras etapas aquellas que tengan calificaciones para cubrir el trabajo vacante en una organización

2. ¿Para qué sirve el proceso de selección de personal?

Este proceso de selección de personal consiste en elegir al candidato idóneo entre varios aspirantes para llenar la vacante o puesto de trabajo, para lo cual es necesario seguir pasos o fases previas antes contratar a nuevos empleados, ya sea porque una plaza ha quedado vacante o se ha creado una nueva, e incluye desde el reclutamiento del talento hasta la selección final de los profesionales más capacitados y que más valor puedan aportar a la empresa. Por lo cual los directivos y gerentes de Recursos Humanos debemos tener la visión para aplicar los debidos procedimientos desde la revisión de los currículums y definir los perfiles adecuados para los puestos o vacantes, hasta llegar con el candidato que cumpla con las expectativas profesionales y laborales para la empresa.

3. ¿Cuál es el procedimiento para la selección del Talento Humano?

Desde mi criterio personal que suelo aplicar en cuanto a la selección del personal que debe cumplir con los requisitos, para lo cual siempre me baso en seguir los pasos que se deben aplicar para la selección del candidato, el primer paso indica que se debe analizar las necesidades que tiene la empresa, es decir la vacante y las funciones que deberá realizar la persona que ocupe el puesto, el siguiente paso luego de detectar las necesidades del puesto, es el reclutamiento, es decir promocionar y ofertar el puesto vacante a esto se lo conoce como el reclutamiento activo o pasivo y últimamente la publicación en redes sociales, para seguir con el siguiente paso que es la recepción de candidaturas a través de la revisión y entrega de hojas de vida de los postulantes para luego dar la preselección de los candidatos o buscar postulantes en redes sociales, para esto se debe realizar una preselección; verificando la descripción de los puestos de trabajo a cubrir, y a su vez corroborar el perfil ideal para nuestra empresa, luego se debe realizar las primeras pruebas a los preseleccionados a fin de detectar las habilidades y competencias que exige la vacante, para lo cual se suele aplicar rol playings, u otras técnicas, luego de esto se preselecciona se realiza la entrevista directa, en donde se puede identificar y mirar directamente a los ojos y lo importante su comportamiento corporal y destrezas a fin de encontrar habilidades o experiencia, para luego de esto valorar y tomar la decisión y selección del

candidato , para luego analizar los curriculum, determinar cada perfil que habíamos señalado anteriormente, para luego seguir con la contratación en donde se deben abordar los diversos temas , estos pueden ser legales y contractuales de acuerdo a su contrato de trabajo, y puntos sobre la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación se debe acompañar al trabajador, presentarle a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y debemos también formarle en la cultura de empresa y darle el seguimiento de los trabajadores mediante pruebas de desempeño.

4. ¿Determine el paso esencial para el proceso de selección de personal?

De acuerdo con lo que mencione anteriormente para mí el punto principal en todo es el proceso en el que se escoge al candidato adecuado, por medio de la entrevista directa en donde se puede ver directamente a los ojos y demás comportamientos corporales además de las destrezas y habilidades del entrevistado.

5. ¿Cuáles son los beneficios de una adecuada contratación?

La selección del candidato previo a una contratación del personal es que esto ayuda a optimizar los tiempos de selección, y sobre todo encontrar al candidato idóneo que ocupe la vacante de acuerdo a las actividades y funciones, otro beneficio es que asegura la integridad de la empresa, es decir cuando se aplica asesorías y guías en la selección de personal permite seleccionar al talento humano para la empresa. Es importante adecuar la selección según los valores de la empresa y los valores que el candidato aporta.

El beneficio que se logra al aplicar los procesos de selección de personal es que se logra contratar personal más capacitado y se evalúa al candidato capacitado para el puesto para evaluar la eficacia del personal en cada puesto y otra ventaja es que permite administrar mejor las nóminas, es decir puntos como el salario del candidato en función a sus capacidades. Así como asignar al personal a un puesto de trabajo que sea realmente beneficioso para nuestra empresa.

6. ¿Tiene perfiles de puesto de trabajo?

Desde mi punto y criterio personal es importante tener y manejar perfiles de puesto ya que esto permite determinar las principales características, tareas y responsabilidades que tiene cada empleado en si puesto en la empresa, así como las competencias y conocimientos que debe tener la persona que lo ocupe.

7. ¿A qué criterio escoge usted un candidato?

Desde mi punto de vista personal al tener al frente al candidato se puede obtener una mejor decisión al momento de entrevistarlo se puede observar su comportamiento corporal.

8. ¿Utiliza pruebas psicométricas?

Si en las entrevistas es necesario la aplicación de pruebas psicométricas y los test de selección de personal, estas le ayudan a identificar ciertos aspectos mentales y destrezas cognitivas del candidato a llenar la vacante.

9. ¿Aplica pruebas técnicas en el proceso de selección?

No comparto mucho la toma de test de selección de personal, sin embargo, estas pueden ayudar a conocer ciertos aspectos del empleado de una forma directa a través de sus respuestas.

10. ¿Aplica prácticas en la fase de selección del personal?

En mi caso no cuando se realiza el proceso de selección, esto lo se aplicar cuando ya el personal o candidato es contratado, es decir en la fase de inducción.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

A través del estudio realizado se presenta un análisis del perfil de cargo de los puestos de trabajo, relacionado a las actividades que desempeñan los colaboradores en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A, con el objetivo de plantear el diseño de perfiles de puestos idóneos que son esenciales para el funcionamiento de la empresa, además de que esto crea la imagen corporativa a través de la presencia y credibilidad lo cual es impulso para la generación de confianza y garantía.

Por lo cual es importante el papel que tienen los departamentos de Talento Humano en encontrar los perfiles idóneos, que actualmente es un requisito para el desarrollo de la empresa PROMOFICO S.A. Por ello se plantea realizar un diagnóstico en la compañía, que permita mejorar la productividad y tiempos de la empresa, esto será de mucha utilidad porque permitirá que cada trabajador conozca las funciones y actividades que deben desempeñar de manera correcta y eficaz.

Chiavenatto (2007) “Una descripción de puesto es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto, además de la relación entre el puesto y otros puestos en la empresa”.

Mediante el cual se estudia y analiza los requisitos, califica y determina las exigencias del cargo o puesto que solicita la empresa, para de esta manera lograr una contratación idónea.

2.2. Descripción de la propuesta.

a. Estructura general.

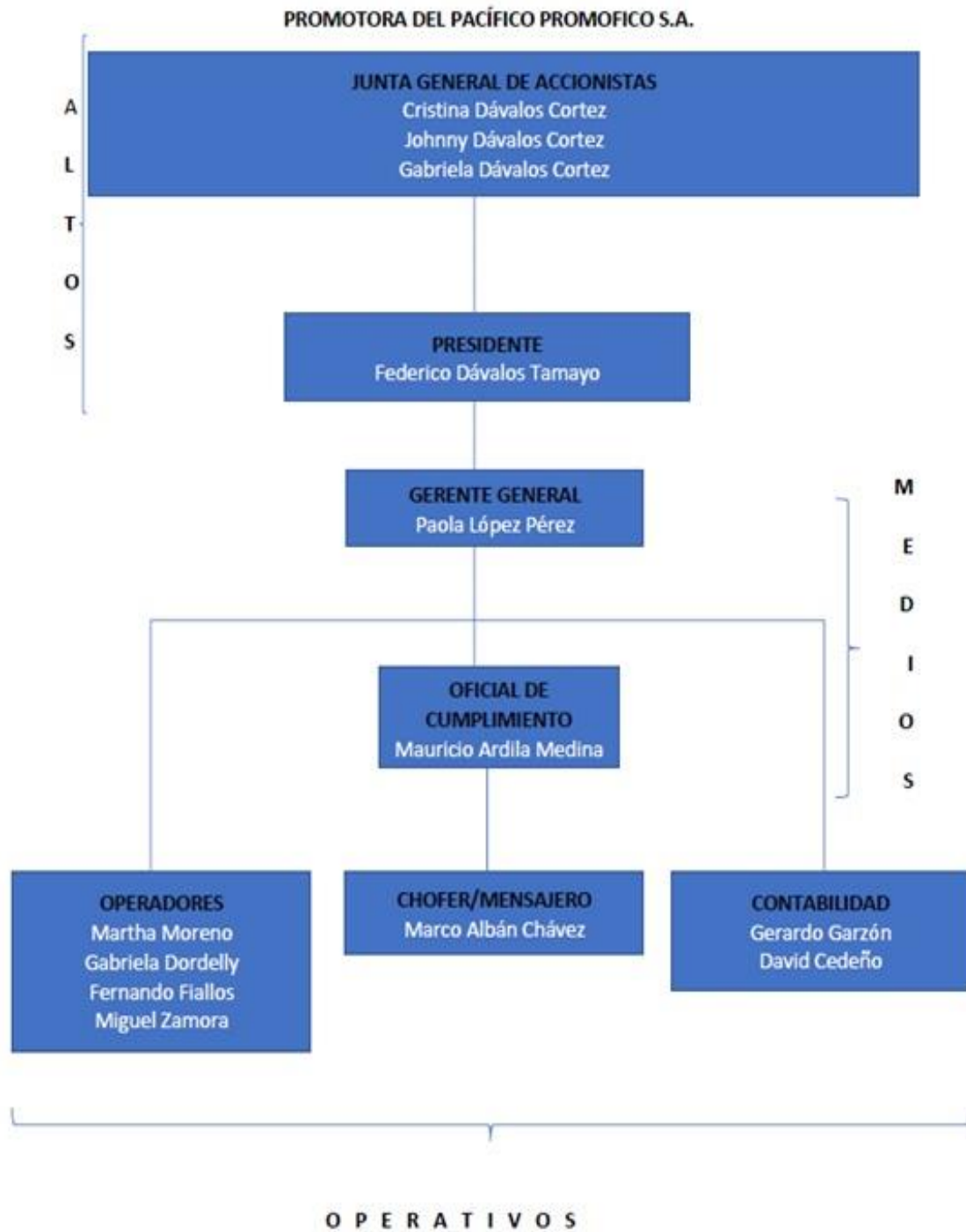


Gráfico 28. Organigrama funcional de la empresa

Fuente: Promofico. S.A.

PROMOTORA DEL PACÍFICO PROMOFICO S.A.
DESCRIPCIÓN Y REQUERIMIENTOS DE PUESTOS

MANDO ALTO

Su principal competitividad está en su visión y liderazgo, misma que se tiene de difundir en toda la organización.

La planeación estratégica, es una de las funciones importantes a desarrollar, ya que debe tener:

- Visión del negocio
- Misión o razón de ser
- Objetivos estratégicos a largo plazo, entre otras

En trabajo conjunto con los mandos medios y los mandos operativos desarrollarán y determinarán las acciones que se van a realizar como equipo y dentro de la empresa.

MANDO MEDIO

Este mando es muy importante, ya que es el lazo de comunicación, conexión o nexo entre los mandos altos y los mandos operativos.

Personas con poder medio dentro de la empresa, dicho poder es atribuido por la dirección de esta, es decir por los altos mandos (directivos).

Los mandos medios deben poseer aptitudes ya sean a nivel técnico como a nivel humano, además de poseer valores como la proactividad, organización y solidaridad.

Entre sus funciones están la planificación y evaluación de las actividades de la empresa, y por lo tanto delegar funciones y actividades al resto del personal.

También enfocarán sus funciones a dirigir y organizar a los equipos de trabajo.

MANDOS OPERATIVOS

Puede o no ser titulado, pero debe ser especializado en el conocimiento como en la utilización de las actividades y herramientas en el área a laborar.

Se dedica a gestionar los procesos administrativos y técnicos de la empresa con un claro cumplimiento tanto a las leyes como a las normativas que involucran el proceso de producción ya sea de productos o servicios de la empresa.

Según mi punto de vista acerca del manejo de la empresa, en particular de los aspectos que manejan los mandos de jefatura tengo que mencionar que los mismos deberían realizar evaluaciones más frecuentes al personal, ya que se han recibido críticas y reclamos por actitudes de algunos empleados, para de esta manera definir cuáles son los motivos del malestar existente dentro de los colaboradores.

A continuación, podemos identificar la descripción y el análisis de puesto según Chiavenato:

b. Explicación del aporte.

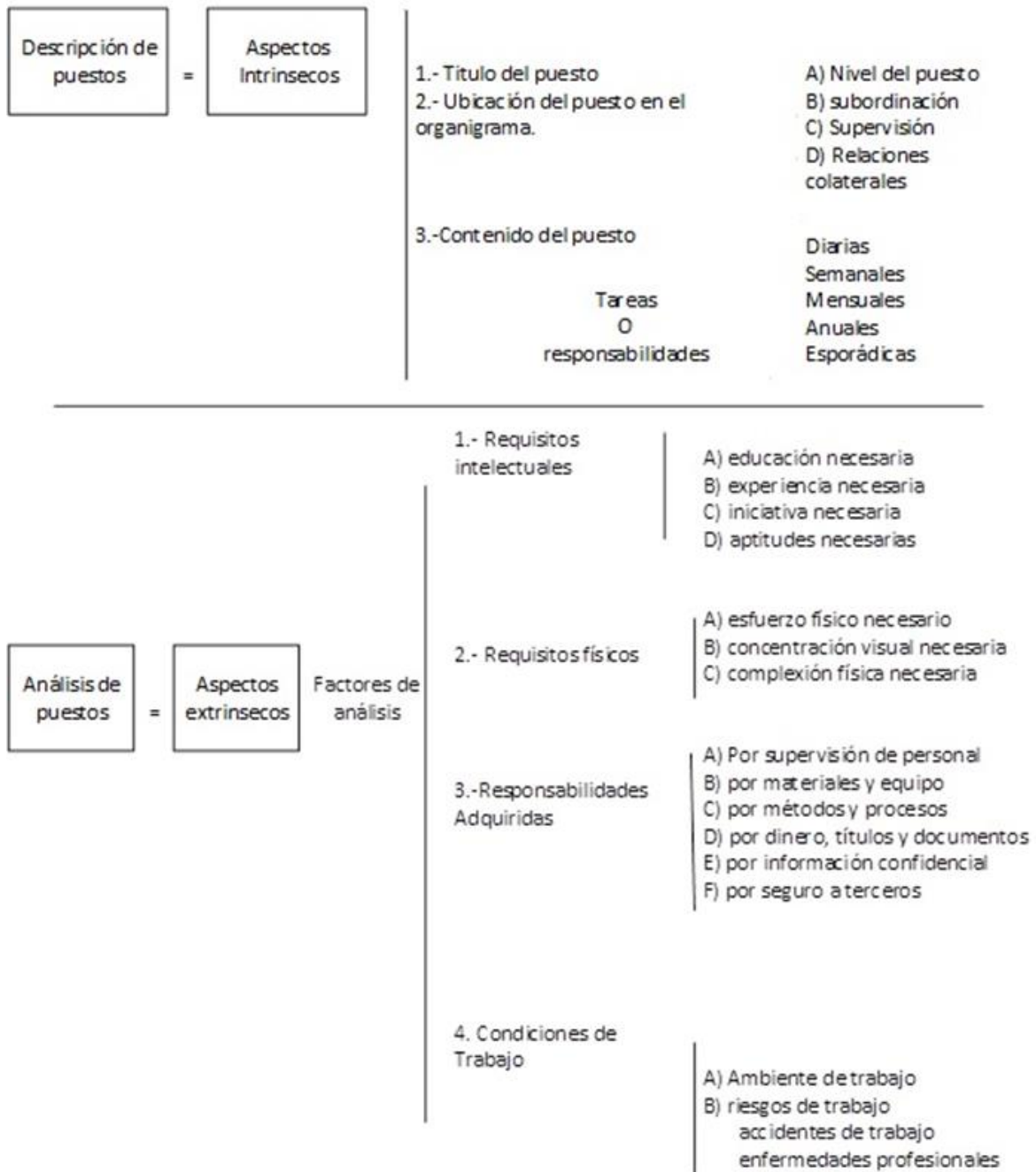


Gráfico 29. Diagrama descripción de puestos

Fuente: Chiavenatto (2009) Modificado para tesis por Autora

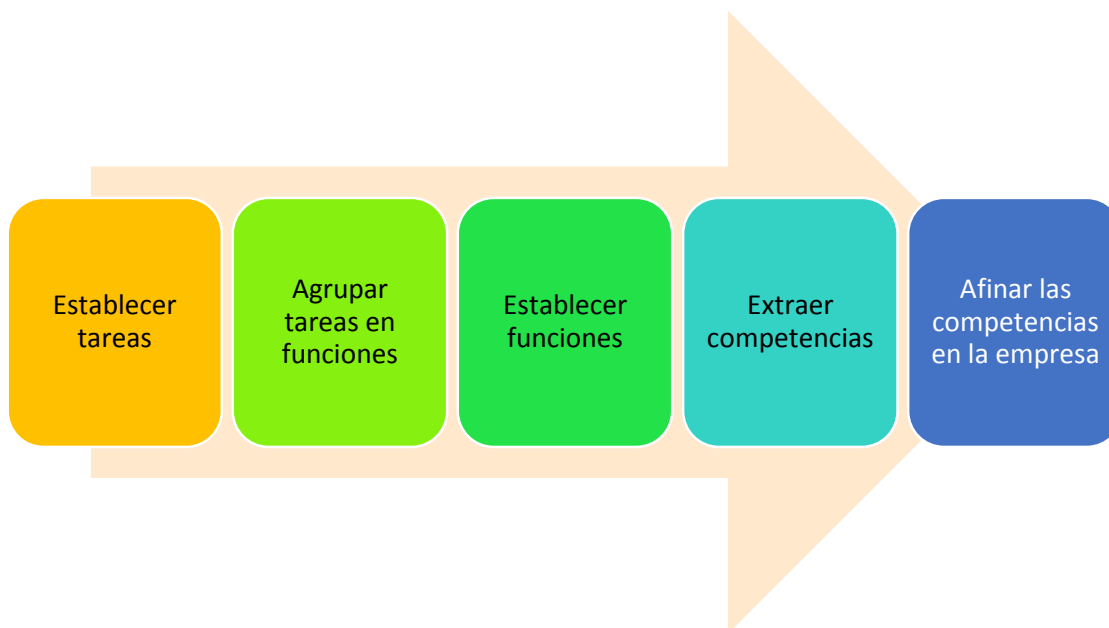


Gráfico 30. Aportes generales para la empresa

Es necesario analizar cada puesto, determinar las necesidades y exigencias que deberá afrontar el candidato seleccionado. Es importante ir identificando cada fase del proceso, con la finalidad de cumplir el plan de la empresa.

Tareas

Primero debemos investigar las tareas que deberá realizar el empleado en su puesto de trabajo, se debe analizar que función desempeña como lo debe realizar, porque y como cuando lo ejecuta y por qué lo hace.

Responsabilidades y funciones de los puestos de trabajo

Luego se deben reunir todas las actividades y funciones que deben desempeñar cada empleado en su puesto. A fin de otorgar responsabilidades y obligaciones.

Conocimiento experiencias

En esta fase es importante indagar e investigar la experiencia que puede tener el empleado en ese puesto, además de los aportes académicos y de conocimiento que posee.

Competencias en el análisis de puestos de trabajo

En este punto se lo determina a través de la entrevista y la competencia que ejercerá cada empleado en su área o entorno de trabajo, a través de entrevista y evaluación de rendimiento o de desempeño, y los riesgos que representa el puesto para la integridad del empleado.

c. Estrategias y técnicas.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Nombres y Apellidos:

Puesto:

Formación:

Experiencia laboral:

Objetivos

El presente tiene como objetivo recolectar información sobre las actividades que desempeñan, los empleados de la empresa PROMOFICO S.A.

La información receptada se analizará para revisar los procesos y la operativa de cada área e implementar propuestas de mejora en la organización.

A.- FUNCIONES DE SU PUESTO:

1.- ¿Que actividades ejecuta en su cargo actual?

1.- 2.- 3.- 4.-

2.- De lo detallado anteriormente cual es la principal

1.- 2.- 3.- 4.-

B.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

3.- ¿Sus jefes le dan una guía de trabajo?

1. 2. 3.

4.- En su trabajo diario, ¿cuál es su jefe inmediato?

¿Jefe inmediato?	¿Actividad que ejecuta?
1.	1.
2.	2.
3.-	3-
¿Puestos que supervisa?	¿Actividad realiza?
1.	1-
2.	2.-
3.	3.-

5.- ¿Puestos de comunicación directa con su cargo?

1.
2.
3.

6.- ¿Realiza actividades externas en el área que trabaja?

1.
2.
3.

C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:

7.- ¿Cuáles son los objetivos alcanzados de su puesto de trabajo?

1.
2.
3.
4.
5.

8.- ¿Qué le permite optimizar su trabajo?

1.
2.
3.
4

9.- ¿Tiene dificultades en su puesto actual?

1. 2. 3. 4.

10.- Indique que le gustaría mejorar en esta evaluación

--

D.-Perfil y descripción de análisis de puestos

PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.
GERENTE
ÁREA: ADMINISTRATIVA

DATOS DEL PUESTO	
CARGO	Gerente
ÁREA	Administrativo
SUPERVISAR A	1. Oficial de Cumplimiento 2. Operadores 3. Contadora 4. Chofer 5. Operadores
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
FUNCIONES	
1. Es el encargado de planificar estrategias y actividades de la empresa, además de plantear políticas y objetivos empresariales a corto y largo plazo.	
2. Diseñar los organigramas funcionales y organizacionales, se encarga del manejo de la empresa y objetivos, además del conocimiento del mercado y estructura organizacional y creación de manuales.	
3. Ejercer el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro	

de los objetivos de la organización.

4. Seleccionar, asignar, motivar, integrar, promover y evaluar a las personas dentro de la estructura organizacional, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades, destrezas, competencias, carácter y personalidad.
5. Se encarga de las decisiones de la empresa hacia sus objetivos, para lo cual efectúa análisis de la situación y evalúa y calcula las acciones por adoptar y elige las más convenientes, estas generalmente son en condiciones de incertidumbre.
6. Controlar el desempeño de las personas, verificar los logros de la organización, evaluar la producción y la productividad, medición de utilidades y aplicar las medidas según el reglamento de la organización.

RESPONSABILIDADES	<p>Toma de decisiones en el ámbito empresarial.</p> <p>Controlar y supervisar a los empleados, visto bueno del personal que se contratará, etc.</p> <p>Mantener y cumplir los procesos de eficiencia y de garantía.</p> <p>Hacer cumplir normas y reglamentos vigentes en la empresa.</p> <p>Controlar la fuga de información es decir mantener la confidencialidad .</p> <p>Ejecutar control de las actividades y funciones del personal de la empresa.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN	Profesional en títulos administrativos, áreas a fines.
TIEMPO DE EXPERIENCIA	1 año de experiencia laboral relacionada al cargo.

COMPETENCIAS	Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, creatividad, compromiso con la organización, toma de decisiones, dirección y desarrollo del personal, orientación a resultados.
NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL	Alta concentración y destreza mental.
FÍSICO	Síntomas tales como dolor de cabeza, problemas posturales y estrés.

Fuente: Entrevista (2022)

PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.
CONTADORA
ÁREA: CONTABLE

DATOS DEL PUESTO	
CARGO	Contador
ÁREA	Contabilidad
DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. 2. Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. 3. Realizar control interno y Archivar documentos contables. 4. Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos. 5. Aspectos de banca y cuentas bancarias. 6. Revisar y verificar las planillas de impuestos. 7. Recibir los ingresos, cheques y órdenes de pago. 8. Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados. 9. Participar en la elaboración de inventarios. 	

RESPONSABILIDADES	<p>Control de la operación de las actividades tanto en equipos y materiales.</p> <p>Coordina procedimientos de su jurisdicción.</p> <p>Elabora informes técnicos de acuerdo a lo solicitado.</p> <p>Identifica acciones para cumplir con los procesos asignados.</p>
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN	Contabilidad y Auditoría CPA
TIEMPO DE EXPERIENCIA	2 años en el área contable o Auxiliar de Contabilidad
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación efectiva • Trato personal • Trabajo a presión • Trabajo en equipo • Creativo • prudencia • honestidad • ética
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	El nivel mental alto en verificar los procesos contables.
Físico	Sentado o parado dependiendo de la actividad a realizar.

Fuente: Encuesta (2022)

PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.
OPERADORES
ÁREA DE LOGISTICA

DATOS DEL PUESTO	
CARGO	Operadores
ÁREA	Logístico
DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar productos que son comprados por la compañía 2. Trato al cliente 3. Manejo de la documentación y archivo 4. Registrar ventas y servicios 5. Transportar los valores o recursos 6. Distribuir y movilizar los productos. 7. Supervisar y planificar inventarios 8. Condiciones de los insumos 9. Revisar guías de remisión y despacho 10. Archivar órdenes de compras 11. informar al administrador del almacén. 12. Llevar el archivo de la unidad. 13. Seguridad integral, establecidos por la organización. 14. Brindar seguridad y garantía en sitio de trabajo. 	

RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar constantemente equipos y maquinarias. • Es responsable directo de custodiar los materiales. • Maneja el stock de mercaderías.
ESPECIFICACION DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN	Bachiller
TIEMPO DE EXPERIENCIA	1 año
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo, redactar informes técnicos.
NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL	Normal.
FÍSICO	Caminando constantemente, levantando peso.

Fuente: Encuesta (2022)

PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.
CHOFER/ MENSAJERO
ÁREA DE LOGISTICA

DATOS DEL PUESTO	
CARGO	Chofer/ mensajero
ÁREA	Logístico
DESCRIPCION DEL PUESTO	
FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión del estado del vehículo. 2. Entregar documentación a clientes. 3. Llevar el automotor al chequeo. 4. Entrega de la mercadería a los clientes. 5. Garantizar las condiciones de seguridad 6. Reportes de la ruta. 7. Mantener los documentos del vehículo actualizados. 	

RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento adecuado de los vehículos de la empresa • Informar cualquier daño • Conducir de manera responsable.
--------------------------	--

ESPECIFICACION DEL PUESTO	
INSTRUCCIÓN	Bachiller
TIEMPO DE EXPERIENCIA	1 año.
COMPETENCIAS	Buenos conocimientos de la zona, habilidad para conducir, responsabilidad, respeto por las leyes, señales de tránsito.
NIVEL DE ESFUERZO	
Mental	Normal.
Físico	El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado constantemente.

Fuente: Encuesta (2022)

2.3. Matriz de articulación.

Tabla 2. Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Capítulo I	Análisis de puestos, validación de puestos, para verificar las responsabilidades, habilidades y destrezas de cada cargo.	Investigación descriptiva Comparativa Predictiva De campo Bibliográfica Documental	Encuestas a los trabajadores para verificar las actividades que realizan	Prueba de cumplimiento	Modelo de encuesta y entrevista
Capítulo II	Descripción y requerimientos de puestos, mando alto, mando medio, mandos operativos.	Visión, misión, valores y liderazgos	Organigrama de la compañía.	Prueba de cumplimiento	Cuestionario de análisis de puestos

Fuente: Elaboración propia

2.4. Resultados de criterios y valoración por especialistas.

La propuesta del proyecto investigativo se valoró por 4 especialistas; para lo cual se les indico una tabla para la valoración pertinente.

Tabla 3. Valoración de especialistas

INDICADORES	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Conveniencia	4			
Aplicabilidad	4			
Ingenio	4			
Calidad Teórica	4			
Implementación	4			
Impacto	4			

Al término de la evaluación y revisión de los expertos, se determina que para la ejecución de los puestos analizados la mayoría plantea las respuestas a un 100% lo que indica que existe una adecuada pertenencia en las preguntas planteadas, en cuanto a la aplicabilidad, la factibilidad además del aporte teórico y la practicabilidad para la implementación a través del uso de recursos y herramientas innovativas. Para la sustentación se presenta en los anexos el informe.

CONCLUSIONES

- A través de la presente investigación, una vez analizados los sustentos teóricos, se determinó la importancia la cual la organización debe tomar en cuenta como primer punto, estableciendo lineamientos para la selección y análisis de los puestos de trabajo en las contrataciones de personal.
- Se pudo diagnosticar el desempeño del personal de la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. para medir los niveles de productividad, lo cual se vuelve esencial para lograr la optimización y eficiencia de los servicios y actividades de funciones, ya que esto permite alcanzar las metas y objetivos empresariales.
- Por otra parte, se pudo conocer y determinar los puestos de trabajo actuales en la empresa Promotora del Pacífico PROMOFICO S.A. a través del organigrama funcional a fin de plantear una reestructuración de los puestos analizados, por medio de la encuesta ya que las actividades presentan estrés y sobrecarga laboral en los trabajadores producto de funciones que no les corresponde realizar.
- En cuanto al comparar la descripción de los puestos de trabajo versus las actividades que se encuentran desempeñando los colaboradores se pudo conocer los aportes de cada empleado, lo cual sirvió para la reestructuración y mejora de las funciones y actividades.
- Por último al valorar la propuesta mediante el criterio de expertos en el área de Talento Humano, con la finalidad de aportar a la investigación y generar una mejora en la organización son importantes ya que traerá consigo beneficios y eficiencia para la empresa y los empleados.

RECOMENDACIONES

- Es importante la socialización y divulgación del estudio realizado al personal operativo y administrativo.
- Se recomienda la realización de nuevos estudios y análisis anuales de los puestos y funciones a fin de ir aplicando nuevas estrategias.
- Es necesario la capacitación del personal, tanto operativo como administrativo a fin de garantizar la imagen corporativa de la empresa.
- Al personal cumplir las modificaciones efectuadas a fin de evitar duplicidad de funciones de los empleados y lograr eficiencia y eficacia en las operaciones.
- A la Junta Directiva y presidente de la Compañía adoptar los cambios propuestos a través del análisis de cada puesto y ejecutarlos a fin de plantear socializaciones y difusión del siguiente informe a los empleados.
- Es importante invertir en capacitación al personal, y que la Junta Directiva no lo vea como un gasto sino como una inversión, en donde ambas partes salen beneficiadas y mejorando en la eficiencia de los procesos.
- Se debería aplicar los debidos procesos para la selección y contratación personal, para que la persona contratada cumpla con el perfil idóneo al cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- Caceres, P. (2015). *Elaboración del manual de funciones, descripción de puestos de trabajo y manual de inducción en la corporación ms. prieto Cía. Ltda. Pag.* Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Cardenas Guzhñay , M., & Sangurima Sangurima, E. N. (2015). *Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode cía. Ltda. Ubicada en el cantón Guacaleo periodo 2015.* Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Cardenas, N., & Sangurima, E. (2015). *construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa Litargmode Cía. Ltda. Ubicada en el cantón Gualaceo periodo 2015.* Cuenca: Universidad del Azuay.
- Castro Manzano, M. T. (2018). *“modelo de gestión de talento humano para mejorar la responsabilidad social en la cooperativa de ahorro y crédito sembrando un nuevo país”.* Ambato: Universidad Tecnologia Indoamerica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw-Hill/ Interamericana editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano.* Bogota: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración De Recursos Humanos.* México: Mc Graw- Hill.
- Contreras, M. (20 de Abril de 2011). *De la naturaleza de los trabajos de grado.* Obtenido de <http://educapuntos.blogspot.com/2011/04/modalidad-tipo-y-diseno-dela.html>
- Corvo , H. S. (28 de noviembre de 2018). *Desempeño laboral.* Recuperado el 20 de Febrero de 2022, de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/desempeno-laboral/>
- De Leon, A. (7 de Noviembre de 2013). *Valuacion de puestos.* Obtenido de DEFINICION: <https://es.slideshare.net/armandodeleon125/valuacion-de-puestos>
- García Molina, S. (2017). *ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL,*. España: Universitas Miguel Hernandez.
- Idalberto , C. (2003). *Fundamentos teóricos sobre gestión del talento humano.* Colombia: Mv Graw-Hill.

- Jaramillo Ricaurte, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión d selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Mora , C. (2012). *Administración De Personal Y Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Morla , F. (2012). *La Encuesta*. Madrid: España.
- Palate Palate, L. (2019). *Modelo de gestión de talento humano para la cooperativa de ahorro y crédito sembrando un nuevo país*. Quito: Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Rodriguez , E. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Universida Autonoma de Tabasco.
- Stybel, L. J. (2016). *Managing the inner contradictions of job descriptions: A technique for use in recruitment*. Psychologist Manager Journal.
- Vasquez , M. (2008). *Gestión Estratégica De Procesos Administrativos Del Talento Humano*. Caracas: Ceolevel.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a empleados



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN MENCIÓN: GESTIÓN EN TALENTO HUMANO
EMPRESA PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este cuestionario es parte de una Investigación de Tesis, dentro de un Programa de Maestrías de la Universidad de Israel, cuya finalidad es realizar un Diagnóstico Organizacional de la empresa. La información que Usted nos brinde será de mucha utilidad para la elaboración de nuestro trabajo. Pedimos sea honesto y preciso en su contestación y agradecemos su valiosa colaboración.

Cargo: _____

Área: _____

Marque con una X la respuesta que considere correcta utilizando el significado de cada número que a continuación se muestra:

- 1.- Muy de acuerdo
- 2.- De acuerdo
- 3.- Neutro
- 4.- En desacuerdo
- 5.- Muy en desacuerdo

1. ¿Identifica la Misión, Visión y Valores corporativos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

2. ¿Identifica el organigrama funcional?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

3. ¿sus tareas y actividades son de su puesto de trabajo?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

4. ¿le permite el puesto demostrar sus habilidades y destrezas?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

5. ¿Es suficiente el personal para la realización de labores

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

6. ¿Le ofrece la empresa oportunidad de crecimiento profesional?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

7. ¿La comunicación entre directivos y empleados?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

8. ¿el clima laboral es buena?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

9. ¿El trabajo en equipo es importante para la realización de actividades?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

10. ¿La empresa ofrece capacitaciones?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

11. ¿se sientes motivado en la empresa?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

12. ¿El entorno laboral es adecuado?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

13. ¿La empresa ofrece bonificaciones?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

14. ¿Ha recibido reconocimientos por su trabajo?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

15. ¿la empresa le ofrece incentivos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

16. ¿supervisan las actividades ay labores los jefes inmediatos?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

17. ¿Existe relaciones directas con superiores?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

18. ¿Aporta con nuevos conocimientos y estrategias?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

19. ¿Aporta ideas para mejorar su trabajo?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

20. ¿Se otorgan becas de capacitación y de estudios?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

21. ¿Es tomado en cuenta para las decisiones?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

22. ¿Los equipos tecnológicos son los más adecuados?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

23. ¿La empresa se actualiza frecuentemente?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

24. ¿La tecnología le ayuda en sus labores diarias?

1		2		3		4		5	
---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

25. ¿Conoce su Ficha Ocupacional? Sí ____ No ____

26. ¿se realizan evaluación al Desempeño? Sí ____ No ____

27. ¿Existe Reglamento Interno Disciplinario? Sí ____ No ____

Anexo 2. Entrevista Gerente



Universidad Israel

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN MENCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.

Entrevista la Gerente

1. ¿Qué es la selección de personal?
2. ¿Para qué sirve el proceso de selección de personal?
3. ¿Cuáles son las bases de la selección de personal?
4. ¿Cuáles son los pasos más importantes (flujograma) que tiene el proceso de selección de personal?
5. ¿En qué beneficia la selección de personal a su empresa?
6. ¿Tiene perfiles de puesto de trabajo?
7. ¿Cuál es la técnica de selección de personal que a su criterio permite escoger al candidato ideal?
8. ¿Utiliza pruebas psicométricas?
9. ¿Aplica pruebas técnicas o (conocimiento) en el proceso de selección?
10. ¿Aplica pruebas prácticas en el proceso de selección?

Anexo 3. Cuestionario para análisis de puestos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN MENCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A.

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

Datos Personales:

Nombre y APELLIDOS:

Área/Subárea:

Puesto:

Formación:

Años de experiencia laboral:

Años en el puesto actual:

Objetivos

Este cuestionario tiene como finalidad la recogida de información sobre las funciones que los empleados de la empresa PROMOFICO S.A. desarrollan en sus puestos de trabajo.

Los datos recogidos serán analizados para revisar exhaustivamente los procesos y la operativa de cada área/subárea y formular propuestas de actualización.

Consta de 10 preguntas relacionadas con el desempeño de las funciones realizadas por cada en su puesto de trabajo.

Por favor, conteste el cuestionario escribiendo en el interior de cada recuadro.

1.- ¿Qué funciones realiza, ¿cómo lo hace y cuándo?

1.- 2.- 3.- 4.-

2.- de lo detallado anteriormente cual es la principal

1.- 2.- 3.-

4.-

B.- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

3 ¿sus jefes le dan una guía de trabajo?

- 1.
- 2.
- 3.

4.- En su trabajo diario, ¿cuál es su jefe inmediato?

¿De quién dependo?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1.
2.	2.
3.-	3-
¿Quién depende de mí?	¿Qué actividad realiza con ellos?
1.	1-
2.	2.-
3.	3.-

5.- ¿Con qué puestos mantiene relación directa en su área/subárea?

- 1.
- 2.
- 3.

6 ¿Se relaciona con personas externas a la empresa en la que trabaja?

- 1.
- 2.
- 3.

C.-RESULTADOS de la ACTIVIDAD:

7 ¿Cuáles son los objetivos alcanzados de su puesto de trabajo?

- 1.
- 2.

3. 4. 5.

8 ¿Qué le permite optimizar su trabajo?

1. 2. 3. 4

9 ¿Existen barreras que limitan u obstaculizan su actividad?

1. 2. 3. 4.

10 Indique que le gustaría mejorar en este análisis de puestos.

--

Le agradecemos su colaboración en el proyecto para el análisis de Puestos de Trabajo de la empresa PROMOFICO S.A.

La información será tratada en la mayor confidencialidad y privacidad

Anexo 4. Validaciones



**Universidad
Israel**

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
MAESTRÍA EN MENCIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
EMPRESA PROMOTORA DEL PACIFICO PROMOFICO S.A

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre:

Cedula de Identidad:

Título profesional:

INDICADORES	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Mal
Conveniencia					
Aplicabilidad					
Ingenio					
Calidad Teórica					
Implementación					
Impacto					

Observaciones:.....
.....
.....
.....

Sugerencias:.....
.....
.....