



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema:

**“Análisis de cargos del centro ecuatoriano norteamericano de  
Guayaquil.”**

*Tesis de grado previa a la obtención del  
título de Ingeniero en Administración de  
Empresas*

AUTORA:

*Silvia Fabiola Flores Martillo*

DIRECTOR DE TESIS:

*Master Nancy Armijos J.*

GUAYAQUIL - ECUADOR

2009





## **CAPÍTULO I**

# **ANÁLISIS DE LA EMPRESA “CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO DE GUAYAQUIL, CEN”**



## **1.1 Reseña Histórica**



El Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil, CEN, fue fundado en mayo de 1951, por un selecto grupo de personalidades de Guayaquil y representantes de la Embajada y Consulado de los Estados Unidos de

América, por más de 58 años ha sido considerado como un ícono en la enseñanza del idioma inglés en nuestra ciudad.

El Centro Ecuatoriano Norteamericano (CEN), pertenece a una red de Centro Binacionales Culturales que se encuentran en toda Latinoamérica.

Los Centros Binacionales son instituciones culturales y educativas autónomas, sin ánimo de lucro que fueron creadas durante la Segunda guerra Mundial con el fin de contribuir con las buenas relaciones entre los países de América Latina y los Estados Unidos de América, que mantienen y promueven vínculos de cooperación e intercambio entre sus respectivos países y Estados Unidos.

El Centro Ecuatoriano Norteamericano se encuentra regulado según Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social No. 066 y permiso de funcionamiento otorgado por la Subsecretaría de Educación. Adicionalmente cuenta con el Registro Único de Contribuyente, RUC # 0990149135001 otorgado por el Servicio de Rentas Internas.



## **1.2 Misión**

El Centro Ecuatoriano Norteamericano es una institución binacional sin fines de lucro que promueve los lazos de amistad entre Ecuador y los Estados Unidos de América a través de la enseñanza del idioma inglés, difusión de programas y actividades culturales, desarrollo de bibliotecas y apoyo a la comunidad.

## **1.3 Visión**

Ser considerado y reconocido como el mejor centro de enseñanza del idioma inglés en nuestro país y en América Latina, con sedes en diferentes ciudades del Ecuador. Ser el primer centro cultural que difunde la cultura de Ecuador y los Estado Unidos en nuestro país.

## **1.4 Valores**

Al ser un Centro Cultural sin fines de lucro, entre su personal y alumnos existe un sentimiento comunitario, solidario y se promueve:

- ✓ Bien común
- ✓ Compromiso
- ✓ Honestidad
- ✓ Honradez
- ✓ Igualdad
- ✓ Imparcialidad
- ✓ Integridad
- ✓ Justicia
- ✓ Lealtad



- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Transparencia

## **1.5 Objetivos de la Organización**

### **1.5.1 Objetivos Rutinarios**

- Ofrecer clases de ingles durante todo el año para niños, jóvenes y adultos.
- Establecer salarios justos y competitivos en el mercado.
- Mantener el índice de rotación de personal en 2% al año.
- Capacitar a su personal cada 2 meses.
- Mantener un alto nivel de satisfacción y compromiso de sus empleados.

### **1.5.2 Objetivos Innovadores**

- Diseñar un nuevo programa de enseñanza de inglés para adultos en el año 2010.
- Incentivar la participación de los empleados en los programas y actividades que se realizan.
- Implementar la Norma ISO 9000
- Crear y desarrollar un programa de entrenamiento para los profesores



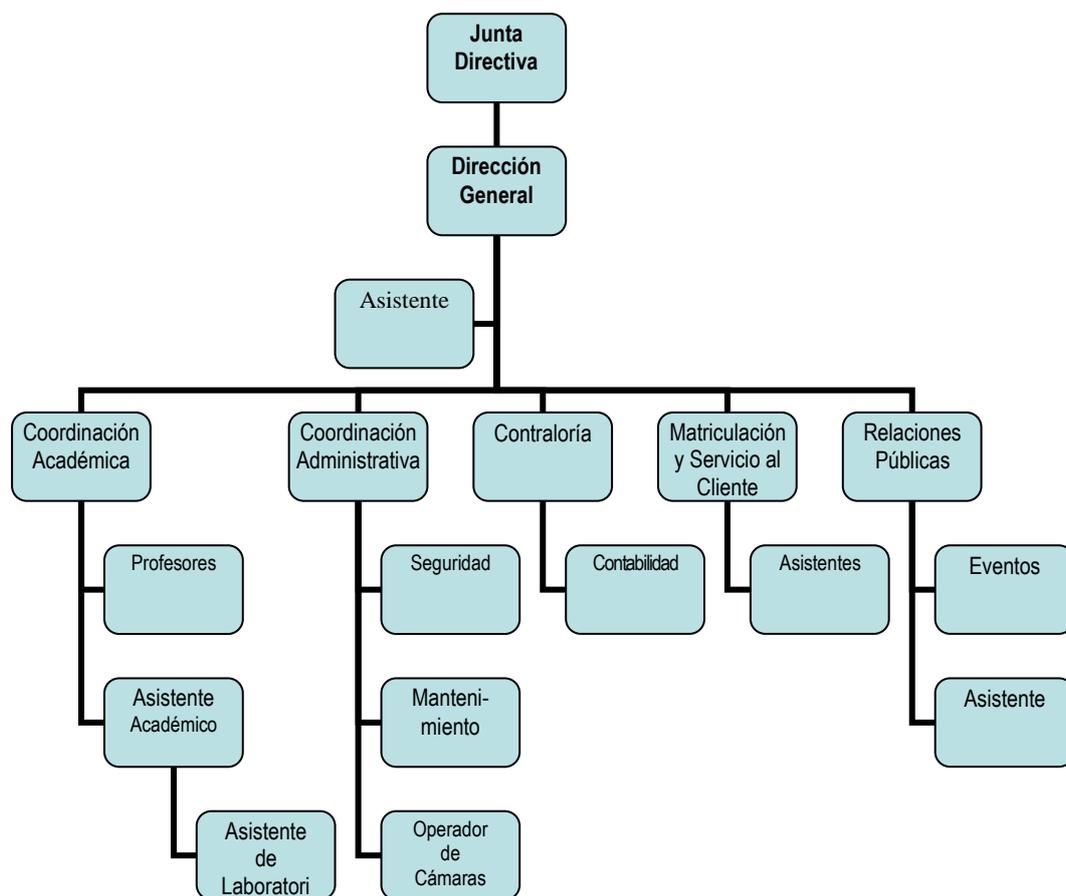
### **1.5.3 Objetivos de Perfeccionamiento**

- Aumentar la tasa de alumnos graduados en 25%
- Elevar la calificación mínima de graduación en 20% cada año
- Mejorar la atención al cliente
- Implementar el mejor laboratorio de idioma de la región



### 1.6 Organigrama

La estructura del Centro Ecuatoriano Norteamericano es de tipo vertical.



Fuente: Dpto. de Recursos Humanos del CEN

Elaborado por: María Dolores Ávila



## **Capítulo II**

### **Marco Teórico: Planeación Estratégica de la Gestión de Talento Humano**



## 2.1 Estrategia Corporativa

"La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances". Acle Tomasini, Alfredo.<sup>1</sup>

En 1962, Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "**estrategia inicial**", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas<sup>2</sup>.

Es de suma importancia para el éxito de las instituciones que se establezcan políticas de planificación estratégicas en todas las áreas o dependencias, las mismas que incluyan objetivos, políticas, procesos y procedimientos bien definidos.

La **estrategia corporativa** se refiere al comportamiento global e integrado de las empresas en relación con el ambiente que la circunda. Generalmente, esta estrategia incluye los siguientes aspectos fundamentales:<sup>3</sup> Figura 1

- Se encuentra definida por el nivel institucional de la empresa, debe incluir la participación de todos los niveles y de la negociación en cuanto a los intereses y objetivos implicados.
- Se proyecta a largo plazo y define el futuro y destino de la organización. Atiende la misión, focaliza la visión organizacional y hace énfasis en los objetivos organizacionales a largo plazo.

<sup>1</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/introplan.htm>

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

<sup>3</sup> Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002, Pág.59



- Incluye a la empresa como una totalidad, para obtener efectos sinérgicos. Es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados para conseguir resultados.
- Es un mecanismo de aprendizaje organizacional a través del cual los integrantes de la institución aprenden con la retroalimentación obtenida de los errores y aciertos en sus decisiones y acciones.
- Parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis que son el ambiental y el organizacional.
- La estrategia corporativa representa la manera como se comporta la empresa frente al ambiente que la rodea, buscando aprovechar las oportunidades y neutralizando las amenazas que rondan.
- Debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos organizacionales, recibir la aprobación general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores de la organización. Así mismo debe difundirse y comunicarse ampliamente.

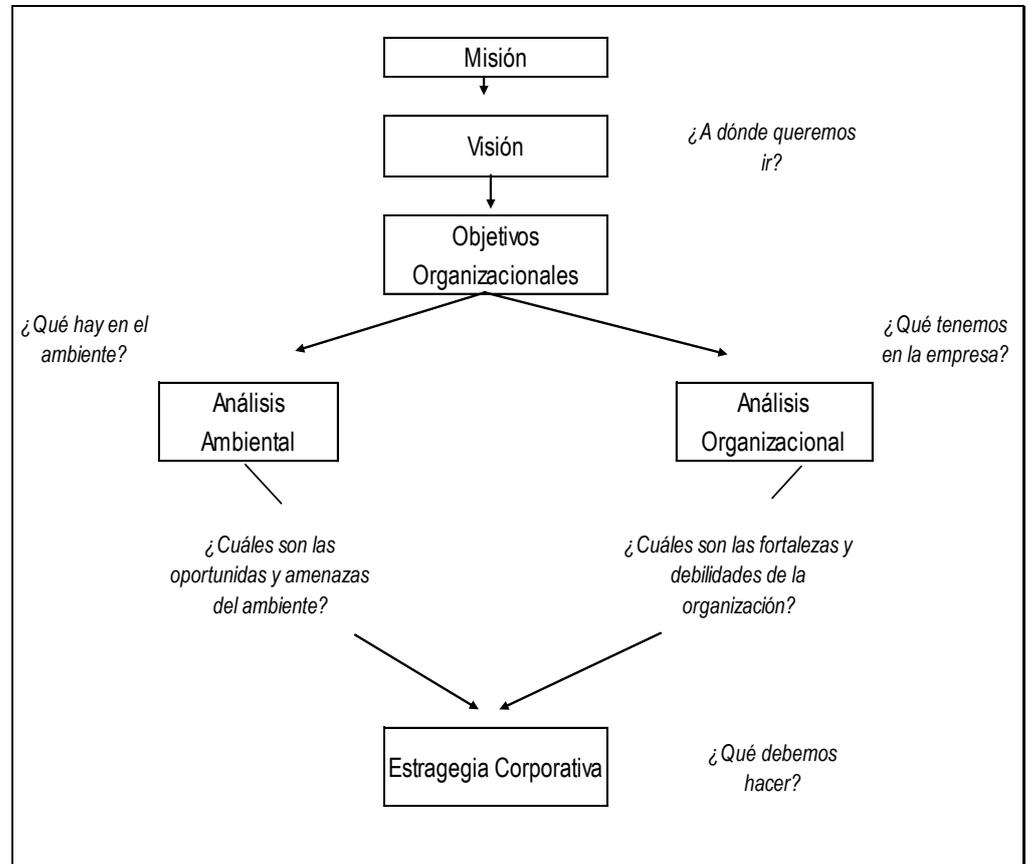


Figura 1 Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002, Pág.61

## 2.2 Planeación Estratégica de Recursos Humanos

Es una planeación de tipo general y está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa, tiene como objetivo general la guía de acción misma. Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Goetz dice que planear es “*hacer que ocurran las cosas que de otro modo no habrían ocurrido*”.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>



Sus principales características son:

- Es conducida por los gerentes o coordinadores.
- Debe incluir un marco de referencia para toda la institución.
- Tiene niveles de incertidumbre más altos con respecto a otras planificaciones.
- Abarca períodos largos por efecto estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

De acuerdo a lo indicado, *planeación estratégica significa* pensar en forma centrada, detallada y combinada, que incluya todas las áreas en las que se va a implementar.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), *Estrategias Corporativas*.

En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).<sup>5</sup>

Debemos recordar que en todo proceso de planeación independientemente del objetivo de la institución o su fin, se debe incluir un liderazgo efectivo, conocimiento, competencia, fidelidad, ser proactivo y sentido de intuición.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/introplan.htm>



### **2.2.1 Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos.**

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva en la configuración de su futuro, la empresa puede emprender actividades e influir en ellas en lugar de solo responder, es decir puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.<sup>6</sup>

Como principal beneficio es desarrollar excelentes estrategias, con un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir sus destrezas.

Lo importante es que todos los miembros de la empresa la comprendan, la interioricen y se comprometan con la institución en cumplirlas. Parte del compromiso es que todos se sientan en familia y se coloquen la camiseta de la institución.

Es erróneo pensar que los estrategas pueden solos realizar los planes estratégicos y después entregárselos a los gerentes de operaciones para que los ejecuten; cuando las personas se involucran en el proceso desde el comienzo, automáticamente se "adueñan" de la estrategia. Lograr este efecto positivo en los empleados es clave para alcanzar el éxito.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es primordial para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/introplan.htm>



Cada vez son más las corporaciones y las instituciones que usan la planeación estratégica para tomar decisiones eficientes y eficaces. Sin embargo, la planeación no garantiza el éxito, pues puede ser disfuncional si se realiza sin orden.

### 2.3 Modelo de Planeación de Recursos Humanos, Figura 2

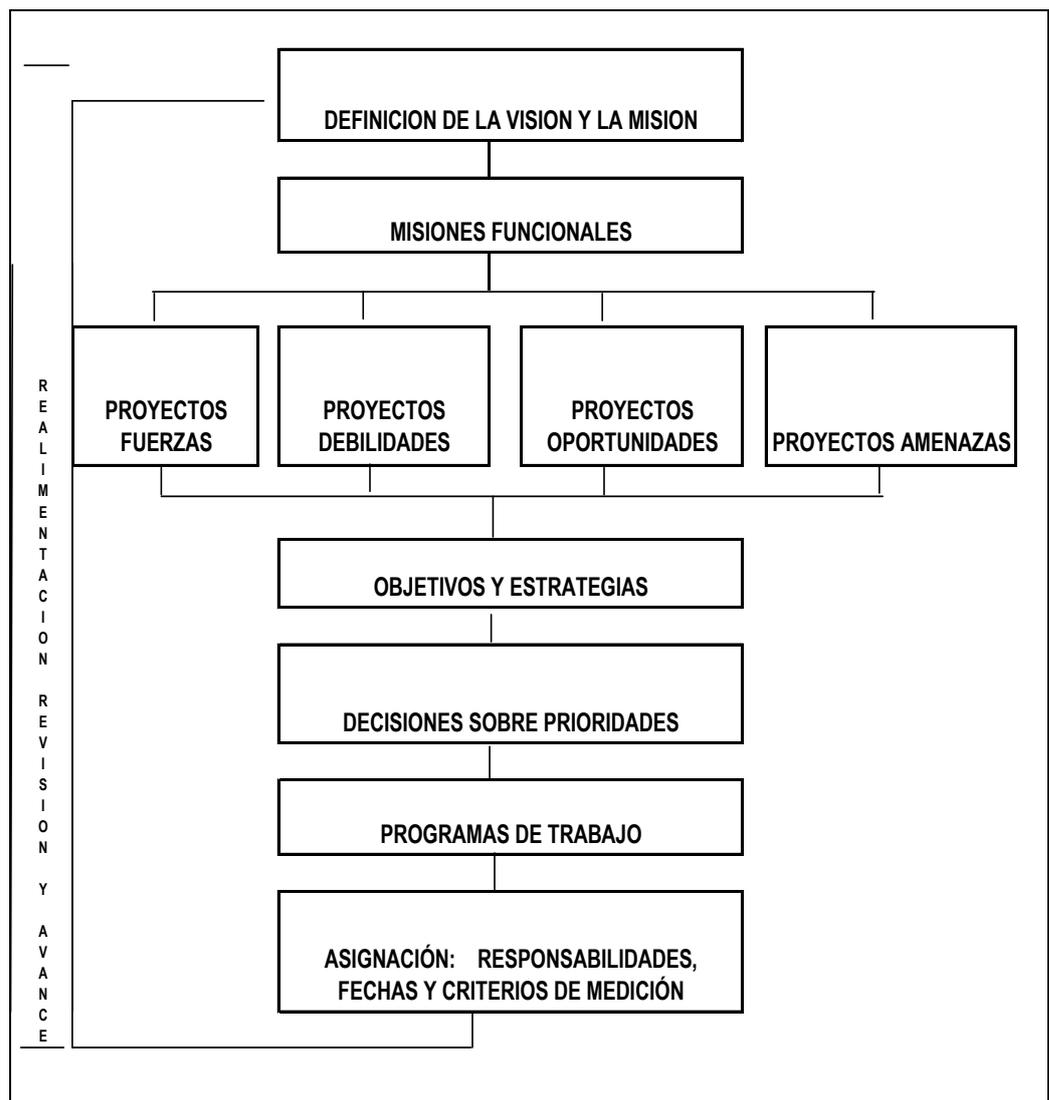


Figura 2<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [http://www.quality-consultant.com/\\_themes/mdshapes/mshhorsa.gif](http://www.quality-consultant.com/_themes/mdshapes/mshhorsa.gif)



El modelo de la figura 2 representa un enfoque práctico y sencillo para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. Este esquema nos muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica, y nos puede ayudar a alcanzar el éxito en la institución.

Inicialmente se identifica la misión y la visión de la empresa, los objetivos y las estrategias. Se realiza un análisis FODA de la situación identificando sus fuerzas, oportunidad, debilidades y amenazas de la institución. Con esta información se procede a formular los objetivos a corto, mediano y largo plazo, conjuntamente con las estrategias a aplicar, decisiones, programas de trabajo y fuentes de verificación.

Es importante recordar que un proceso estratégico no termina nunca y lo más importante es mantenerse siempre actualizado, informado y a la vanguardia de los avances y la tecnología.

Es difícil aplicar este modelo con tanta precisión en las empresas pero es una pauta o un camino a seguir. *Es difícil llegar a la cima, pero más difícil es mantenerse.*



## 2.4 Factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos.<sup>8</sup>

Factor de previsión	Corto plazo (0-2 años)	Medio plazo (2-5 años)	Largo plazo (más de 5 años)
<b>Demanda</b>	Empleo autorizado, incluidos el crecimiento, los cambios y la rotación del personal.	Necesidades operativas derivadas de los presupuestos y planes.	En algunas organizaciones, lo mismo que para el mediano plazo, en otras, mayor consideración de los cambios en el entorno y en la tecnología sustancialmente, estimaciones.
<b>Oferta</b>	Censo de empleados menos pérdidas más ascensos esperados desde grupos subordinados.	Vacantes de recursos humanos esperadas según los datos sobre posibilidades individuales de ascenso derivados de los planes de desarrollo.	Expectativas de la dirección sobre cambios en las características de los empleados y los recursos humanos futuros disponibles.
<b>Necesidades netas</b>	Número y tipos de empleados necesarios.	Número, tipos, fechas y niveles de necesidades.	Expectativas de la dirección sobre las condiciones futuras que afectarán a decisiones inmediatas.

<sup>8</sup> [http://www.quality-consultant.com/\\_themes/mdshapes/mshhorsa.gif](http://www.quality-consultant.com/_themes/mdshapes/mshhorsa.gif)



## **Capítulo III**

# **Administración de Recursos Humanos**



### **3.1 Concepto de la administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño<sup>9</sup>.

La organización permite a los empleados a través de ella alcanzar sus objetivos personales. Una acertada administración hace posible que las empresas sean exitosas y que los empleados estén satisfechos con la empresa y con su situación actual, recordemos que el capital humano es la base de toda institución.

### **3.2 Funciones del departamento de Recursos Humanos**

En toda institución, el departamento de Administración de Recursos Humanos cumple diversas funciones considerando su tamaño y complejidad.

El departamento de recursos humanos del Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil, se encuentra ubicado en la planta baja del edificio y está conformado por el Jefe de área y un asistente.

El objetivo del departamento de Recursos Humanos del Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil es desarrollar, administrar y evaluar políticas, programas y procedimientos que garanticen una administración eficiente, empleados capacitados, trato equitativo, oportunidades de superación, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

---

<sup>9</sup> Gary Dessler, Human Resource Management, Upper saddle Rive, NJ, Prentice Hall, 1997, pg.2



Las principales funciones del departamento de Recursos Humanos del Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil son:

○ **Función: Empleo.**

Objetivo: Asegurarse que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

✓ **Sub-función: Reclutamiento.**

Objetivo: Buscar y atraer aplicantes capaces e idóneos para cubrir las vacantes que se presenten.

Política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso, esto se realiza a través de comunicación interna. Luego a través de publicidad interna entre sus estudiantes y después enviando a ubicar anuncios en universidades e instituciones educativas. También se considera la publicación de anuncios en el diario de mayor circulación de la ciudad.

✓ **Sub-función: Selección.**

Objetivo: Analizar objetivamente las habilidades y capacidades de los aspirantes con el fin de decidir quienes tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de desarrollo futuro.

Política: Se aplican entrevista, pruebas psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, visitas familiares, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El área de Recursos Humanos "auxilia" a cada área administrativa presentándole mínimo 3 candidatos



idóneos, pero la decisión final corresponde a la Dirección General, previo la aprobación por escrito del jefe de área.

✓ ***Sub-función: Contratación.***

Objetivo: Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses del trabajador y de la organización.

Política: Establecer un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado entre la empresa y el trabajador. Todo empleado que ingresa a la institución debe firmar contrato previamente y cuenta con todos los servicios y beneficios sociales que la institución brinda.

✓ ***Sub-función: Inducción.***

Objetivo: Brindar la información al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Política: Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización así como todos aquellos aspectos que la caracterizan.

✓ ***Sub-función: Integración, promoción y transferencia.***

Objetivo: Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan la mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de una colectividad.

Política: Siempre que exista una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, se deja abierta la opción para los empleados actuales.



✓ **Sub-función: Revisar el vencimiento de contratos de trabajo.**

Objetivo: Llegado el caso de término de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la organización, como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

Política: Cuando se produzca la terminación de la relación de trabajo, deberán practicarse una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovechar la información y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento. El jefe de área debe enviar un informe el mismo que debe incluir recomendaciones con respecto a la renovación o terminación el contrato.

✓ **Sub-función: Control de asistencias.**

Objetivo: Establecer horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control en conjunto con el respectivo jefe de área.

Política: Ajustarse en los dispuesto a la Ley en el contrato colectivo, así como en el reglamento interno de trabajo.

○ **Función: Relaciones internas.**

Objetivo: Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Política: Mantener un entorno agradable entre los miembros de la institución.



✓ **Sub-función: Comunicación.**

Objetivo: Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

Política: La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

✓ **Sub-función: Disciplina.**

Objetivo: Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con todo el personal.

Política: La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; puede ser mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y el último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interno de trabajo.

✓ **Sub-función: Motivación del personal.**

Objetivo: Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Política: El trabajo es un medio para lograr satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser estimulado.



✓ **Sub-función: Desarrollo del personal.**

Objetivo: Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

Política: Identificar aquellas áreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción. Determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

✓ **Sub-función: Capacitación.**

Objetivo: Brindar la oportunidad a los trabajadores de adquirir conocimientos, ya sea de carácter técnico, científico o administrativo.

Política: Impulsar los planes de capacitación,

✓ **Sub-función: Entrenamiento.**

Objetivo: Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, por su propio bien y de la institución.

Política: Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles.

○ **Función: Servicio al personal.**

Objetivo: Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Política: En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respeto a la vida privada del elemento



humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista. Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a los trabajadores.

○ ***Función: Planeación de recursos humanos.***

Objetivo: Realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización, incluyendo análisis de puestos y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Política: Mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas de la organización y del país, con objeto de planear adecuadamente los recursos humanos.

### **3.3 Definición y funciones de el área que componen Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> [http://www.quality-consultant.com/\\_themes/mdshapes/mshhorsa.gif](http://www.quality-consultant.com/_themes/mdshapes/mshhorsa.gif)



- a. Supervisión de personal:** Es todo aquel que tiene personal a su cargo. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- b. Administración de personal:** Es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la institución y de la comunidad. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en sí mismo.
- c. Relaciones industriales:** El término queda reducido a la industria, que evidentemente incluye organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos.
- d. Relaciones humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas, no solo en la organización sino en todas partes.
- e. Relaciones laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.
- f. Manejo de personal:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.



### 3.3.1 Las principales funciones del área de recursos humanos son<sup>11</sup>:

- a. **Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal, objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo.
- b. **Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Es lograr que todos los puestos de la empresa sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación.
- c. **Reclutamiento:** Consiste en buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización.
- d. **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- e. **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.
- f. **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su área de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la

---

<sup>11</sup> [http://www.quality-consultant.com/\\_themes/mdshapes/mshhorsa.gif](http://www.quality-consultant.com/_themes/mdshapes/mshhorsa.gif)



organización. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar y presentarlo con su superior y compañeros, con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento y que obtenga una visión de la empresa.

- g. **Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades entre el desempeño actual y el esperado. Con los resultados de este análisis se identifican los métodos y necesidades de capacitación.
- h. **Administración de sueldos y salarios:** Asegurarse que la remuneración que recibe el empleado sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal y a las posibilidades económicas de la empresa.
- i. **Prestaciones y servicio de personal.** Son las actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio en dinero o en especie. Es satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
- j. **Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud.
- k. **Relaciones laborales:** Se ocupa de negociar los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.



## **Capítulo IV**

### **Diseño de Cargos**



#### **4.1 Concepto de cargo**

Para las organizaciones, el cargo es la base de aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para las personas el cargo constituye una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización.<sup>12</sup>

#### **4.2 Diseño de cargos**

Se entiende por diseño de cargo la forma como esta constituido, su estructura y dimensión. Incluye las siguientes condiciones:

Se puede definir el cargo como la reunión de todas las funciones realizadas por una persona, un cargo puede tener varios ocupantes o personas designadas para ejercer las funciones, así como cumplir con las responsabilidad. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos en el nivel jerárquico:

- Nivel de cargo dentro de la jerarquía del organigrama, contenido del cargo.
- Área o departamento donde esta localizado, como debe desempeñar las tareas o atribuciones
- El superior jerárquico, responsabilidad
- Los subordinados a quien supervisa el ocupante del cargo

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizaciones, sociales y personales.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002, Pág.165

<sup>13</sup> Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002, Pág.167



### 4.3 Modelo de diseño de cargos

De acuerdo a varios autores se establecen tres modelos de diseños de cargos:

- ✓ Clásico o tradicional
- ✓ Humanístico
- ✓ Situacional

**Modelo Clásico o tradicional.** Su enfoque es el logro de la máxima eficiencia por medio de la división de trabajo y tareas. Se divide entre pensar y ejecutar. *Sus principales características son:*

- Las personas son consideradas como apéndice de la máquina
- Fragmentación del trabajo entre rutinario y monótono
- Énfasis en la eficiencia y el proceso es estático.

*Sus principales ventajas son:*

- Reducción de costos
- Estandarización de actividades; y
- Apoyo a la tecnología

*Sus desventajas son:*

- Cargos monótonos y rutinarios,
- Desmotivación de los empleados
- Trabajo individualizado y aislado



**Modelo Humanístico.** Se enfoca en las personas y en los grupos sociales, su principal preocupación es el contexto de los cargos. Hace énfasis en las personas y en el grupo social; eficiencia como el logro de la satisfacción e interacción en las personas; se preocupa por el contexto del cargo que es diferente al contenido del mismo; busca la participación en las decisiones; existen recompensas sociales y simbólicas

**Modelo situacional o contingente:** Incluye tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de cargos se adecúa a las variables en cada caso particular. Tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos.

**Enriquecimiento de cargos:** Este modelo es una adaptación continua del modelo situacional. Se refiere a la reorganización y a la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su satisfacción en el trabajo. Puede ser horizontal, donde se incluya el trabajo anterior o posterior, o vertical donde se incluyan responsabilidades más elevadas o más personas a cargo.



#### 4.4 Descripción y análisis de cargo

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” son utilizados indistintamente; sin embargo la diferenciación es:

- **Análisis de puestos de trabajo:** procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.
- **Descripción de puestos de trabajo:** documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Con lo expuesto anteriormente se elabora el perfil: Figura 3

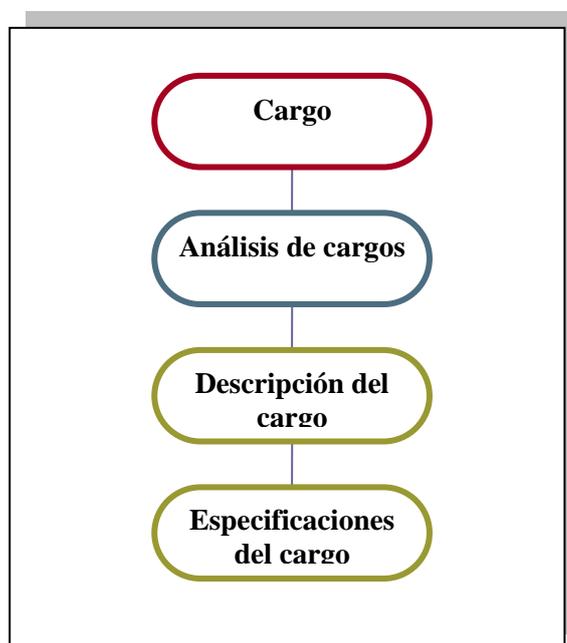


Figura 3: Elementos del diseño de los puestos de trabajo



*El Análisis y Descripción de cargo* puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio de los elementos que componen un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que involucra y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve<sup>14</sup>.

Algunos autores lo definen como:

DESSLER (1994) "Procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo",

CARREL, ELBERT y HATFIELD (1995) señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización.

#### **4.4.1 Pasos para realizar análisis de puesto**

**Paso 1.-** Determine el uso de la información del análisis de puesto, ya que esto determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que se utilice para hacerlo. Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. El cuestionario de análisis de posición no proporciona la información específica para descripciones de puestos, pero proporciona clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>

<sup>15</sup> [http://www.wikilearning.com/monografia/puestos\\_de\\_trabajo](http://www.wikilearning.com/monografia/puestos_de_trabajo)



**Paso 2.-** Reunidos los datos es necesario revisar la información disponible anteriormente, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Esto nos muestra la forma en que el puesto se relaciona con otras posiciones y su ubicación en la organización.

- En el organigrama se identifica el título de cada posición y por medio de las líneas, se muestra a quién reporta y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comuniquen.
- Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo en comparación al organigrama. En su forma más simple, el diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y salida del puesto.

**Paso 3.-** Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto por ejemplo las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

**Paso 4.-** Obtenidos los datos se debe analizar el puesto acerca de las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

**Paso 5.-** Revise la información obtenida con los participantes, sobre la naturaleza y funciones del puesto. Estos datos deben ser verificados con un superior inmediato para confirmar su veracidad.



Este paso nos ayuda a obtener la aceptación del ocupante del puesto y le brinda la oportunidad de modificar la descripción de las actividades y funciones que realiza.

**Paso 6.-** Elabore una descripción y especificación del puesto, en la mayoría de los casos son dos resultados concretos de la posición.

La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, sus características importantes, condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales.

#### **4.5 Métodos de recolección de datos sobre cargos**

Los métodos de recolección de datos se definen como: “El medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener información necesaria que le permita cumplir con los objetivos de la investigación.”<sup>16</sup>

Para el proceso de recolección de datos se debe considerar:

1. Un instrumento de medición válido y confiable.
2. Aplicar el instrumento de medición
3. Organizar las mediciones obtenidas, para poder analizarlos.

Los métodos seleccionados para el desarrollo del presente trabajo fueron:

**Observación directa.** Consiste en la observación al ocupante del cargo en pleno ejercicio de sus funciones. Es el registro visual de lo que ocurre

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos18/recoleccion-de-datos/recoleccion-de-datos.shtml>



en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con el formato desarrollado.

Previamente se definieron los objetivos, las condiciones y la conducta a estudiar. Esta fase fue planificada cuidadosamente para que los resultados sean válidos y confiables.

**Cuestionario para el observador.** Se desarrollo el presente cuestionario para el observador, el mismo que fue aplicado y llenado conjuntamente con el empleado. Figura 4.

#### HOJA DE ANALISIS DE CARGOS

<b>Nombre de cargo:</b>
<b>Principales funciones:</b>
<b>Funciones secundarias:</b>
<b>Supervisa a:</b>
<b>Reporta a:</b>
<b>Observaciones:</b>

Figura 4. Autora: Silvia Flores Martillo



**Cuestionario,** Como parte del desarrollo del presente trabajo se elaboro un cuestionario y se lo adaptó a las necesidades y estructura de la organización. Con la debida planificación, se solicito al personal de la empresa que responda las preguntas.

Se seleccionaron a los empleados y se les pidió que llenaran el cuestionario de acuerdo a la situación actual del trabajo, la información obtenida fue evaluada y tabulada para proceder a realizar el respectivo informe de análisis de cargo.

A continuación el formato de cuestionario aplicado en la empresa “Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil” ubicado en las calles Luís Urdaneta 112 y General Córdova en la ciudad de Guayaquil, sobre análisis de puesto.

---



EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE POR FINALIDAD RECABAR INFORMACIÓN PARA REESTRUCTURAR Y ACTUALIZAR EL ORGANIGRAMA DEL CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO, POR LO QUE AGRADECEREMOS SE SIRVA CONTESTAR LA INFORMACIÓN SOLICITADA CON VERACIDAD Y EN CASO DE DUDA, PREGUNTAR A SU JEFE INMEDIATO. GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

**a. INFORMACIÓN GENERAL:**

- DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_
- JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_
- REPORTA ADEMÁS A: \_\_\_\_\_
- SUBORDINADOS: \_\_\_\_\_
- JORNADA LABORAL \_\_\_\_\_
- RELACIONES INTERNAS CON: \_\_\_\_\_
- RELACIONES EXTERNAS CON: \_\_\_\_\_

**b. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESPONSABILIDAD: PERSONAS..... BIENES.....

**c. REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO:**

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS PERSONALES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



- SEXO.....
- EDAD.....
- ESTADO CIVIL.....
- NIVEL DE EDUCACIÓN.....
- EXPERIENCIA MÍNIMA.....

**d. HABILIDAD MANUALES EN:**

---

---

**e. HABILIDADES INTELECTUALES EN:**

---

---

**f. EXPERIENCIA PREVIA LABORAL REQUERIDA**

---

**g. CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD PARA EL PUESTO:**

	MUY POCO	POCO	REGULAR	MUCHO	BASTANTE
ACTIVIDAD EMOCIONAL					
HONESTIDAD					
RESPONSABILIDAD					
PACIENCIA					
AMABILIDAD					
LIDERAZGO					
CAPACIDAD DE ORGANIZAR					
INICIATIVA					
COMPAÑERISMO					
ACTITUD POSITIVA					



**h. PREPARACIÓN ACADÉMICA**

---

---

**i. IDIOMA**

HABLADO %	ESCRITO %
ESPAÑOL _____	_____
INGLES _____	_____

**j. RESPONSABILIDAD**

	MUY POCO	POCO	REGULAR	MUCHO	BASTANTE
SOBRE MATERIALES Y SUMINISTROS					
SOBRE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS					
SOBRE DOCUMENTOS					
POR MANEJO DE DINERO					
POR CONTACTOS EXTERNOS					

UBICACIÓN DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

**DATOS SOBRE LA ELABORACIÓN**

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_



**Entrevista Directa**, se realizó la interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permitió la eliminación de dudas y desconfianzas. En el proceso de entrevista fue clave contar con la colaboración y participación de todos los involucrados, lo que facilita confirmar la información obtenida de la observación y tabulación de los cuestionarios desarrollados.

#### **4.6 Descripción y el análisis de cargos**

Desarrollar un programa de descripción y análisis de cargos es necesario e indispensable para el eficiente reclutamiento y selección de personas; nos permite identificar correctamente las funciones, responsabilidades y desarrollar efectivos programas de entrenamiento.

Los objetivos de la descripción y análisis de cargos son: ayudar al reclutamiento, selección de personas, brindar material para el entrenamiento, servir de base para la clasificación y evaluación de cargos, evaluar el desempeño, servir de base para programas de higiene y seguridad y guiar a la gente.<sup>17</sup>

A continuación el resultado de la aplicación de métodos para análisis de cargos.

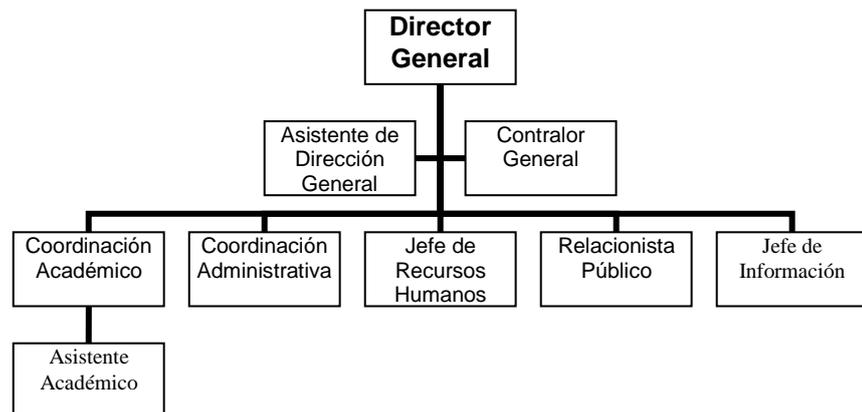
---

<sup>17</sup> Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2002, Pág.190



**Descripción de puestos de la Empresa “Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil”**

**Cargo: Director General**



Departamento: Dirección General

Jefe Inmediato: Junta Directiva

Reporta además a: Presidente de la Junta

Subordinados: Jefes de áreas y empleados en general

Jornada laboral: Lunes a Domingo

Relaciones internas con: Jefes departamentales

Relaciones externas con: Junta Directiva, Directores de otros centros, Relaciones Públicas, otros.

**Descripción del puesto:** El cargo de Director General es el de asegurarse del correcto funcionamiento de la institución y de su personas. Garantizar que las actividades se realicen dentro de un marco de ética y profesionalismo, conjuntamente con el logro de objetivos de cada una de sus áreas.



**Principales funciones:**

Dirección general de la institución en sus áreas académicas y administrativas

Aprobación de presupuestos de ingresos y gastos

Aprobación de pagos a empleados y proveedores

Aprobación de salarios justos y equitativos

***Perfil***

Requisitos personales:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 45 o 50 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 10 años en puestos similares

**Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa



### **Conocimientos**

- Manejo de personal
- Presupuesto y Contabilidad
- Capacidad de organización
- Sistemas
- Política y negociación
- Administración de empresas
- Enseñanza del idioma

### **Características de personalidad.**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo



**Nivel Académico:** Superior. Máster en enseñanza.

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	100%	100%

**Responsabilidad sobre:**

- Personas
- Bienes
- Documentos - dinero
- Contactos externos

**Recomendación:** El Director General es el principal de la institución y es imprescindible contar con el apoyo de cada jefe de área. Sin embargo tiene que supervisar a varios jefes y esto genera retraso y duplicidad en la toma de decisiones. Se sugiere que bajo el Director general deben existir tres cargos gerenciales de primer nivel que permitan la solución inmediata de problemas y que cubran las áreas específicas de finanzas, administración y académico.

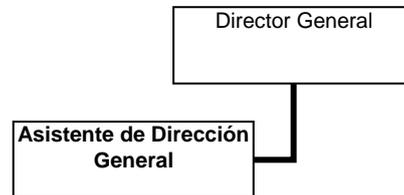
De acuerdo a lo observado se recomienda la siguiente estructura organizativa:



*Universidad Técnica Particular de Loja*



**Cargo: Asistente Dirección General**



Departamento: Dirección General

Jefe Inmediato: Director General

Reporta además a: Contralor

Jornada laboral: lunes a Sábados

Relaciones internas con: Jefes departamentales

Relaciones externas con: Junta Directiva, Proveedores, Relaciones Públicas, otros.

**Descripción del puesto:** El cargo de Asistente del Director General es el de asegurarse de apoyar a la Dirección para el correcto funcionamiento de la institución y de su personas.

**Principales funciones:**

Control de la agenda de la dirección general

Envío de e-mail y cartas. Revisión de correspondencia

Coordinación de actividades internas

Otras actividades asignadas por la Dirección General

**Perfil**

Requisitos personales:



- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 o 30 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 2 años en puestos similares

**Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de iniciativa

**Conocimientos**

- Capacidad de organización
- Sistemas
- Relaciones Públicas
- Archivo
- Enseñanza del idioma

**Características de personalidad.**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto



- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero o estudiantes de los últimos años de administración.

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	100%	100%

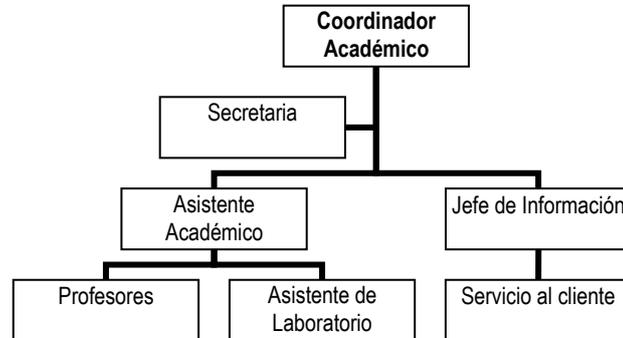
**Responsabilidad sobre:**

- Personas
- Bienes
- Documentos - dinero
- Contactos externos

**Recomendación:** El Asistente del Director General debe ser una persona preactiva, colaboradora, con excelente capacidad de integración y trabajo en equipo. Disponibilidad de tiempo completo, excelente dominio del inglés hablado y escrito.



**Cargo: Coordinador Académico**



Departamento: Coordinación Académica

Jefe Inmediato: Director General

Reporta además a: Contralor General

Subordinados: Profesores, Secretaria, Asistente Académico y asistente de laboratorio

Jornada laboral: lunes a sábados

Relaciones internas con: Jefes departamentales, contabilidad, biblioteca y seguridad

Relaciones externas con: Alumnos, padres de familia, casas editoriales, Dirección de Estudios y empresas de servicios.

**Descripción del puesto:** Su función principal es asegurar la excelencia académica del programa de enseñanza del idioma inglés a través de los diversos programas que se ofrecen.

**Principales funciones:**

- Coordinación General del Programa inglés para niños, adultos y avanzados.



- Planificación y desarrollo de actividades extracurriculares para los estudiantes.
- Coordinación, planeación y desarrollo de la Graduación del CEN. Planeación de eventos académicos para fechas históricas de Ecuador y Estados Unidos.
- Entrenamiento constante a profesores. Preselección de profesores de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Planificación de horarios de clases y asignación de horas a profesores de acuerdo a su disponibilidad.
- Selección de textos de enseñanza y material complementario.
- Garantizar el excelente servicio del área de laboratorio y Desarrollar programas de publicidad y marketing.
- Otras actividades asignadas por la dirección general.

### ***Perfil***

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 40 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 5 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones



- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa, proactivo

### **Conocimientos**

- Manejo de personal
- Dominio del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Negociación
- Publicidad y marketing

### **Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional, paciente
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Licenciado en enseñanza.

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	100%	100%



**Responsabilidad sobre:**

Personas

Bienes

Documentos

Contactos externos

**Recomendación:** Al observar el cargo del Coordinador Académico se recomienda que deba tener asistentes para el desarrollo de proyectos y que tomen el liderato de cada programa de estudio. Es recomendable que los asistentes asuman la responsabilidad de supervisar a los profesores de acuerdo a sus horarios y a los asistentes del laboratorio. Para la eficiencia del puesto el coordinador académico debe esforzarse en el desarrollo de nuevas estrategias y mantenerse informado de nuevas técnicas y métodos de enseñanza. Sus asistentes deben ser quienes realicen la parte operativa y manual de las funciones.

**Cargo: Asistente Académico**





Departamento: Coordinación Académica

Jefe Inmediato: Coordinador Académico

Reporta además a: Contralor, Jefe de Información

Subordinados: Asistente de Laboratorio

Jornada laboral: lunes a sábados

Relaciones internas con: Jefes departamentales, profesores y departamento de información y biblioteca,

Relaciones externas con: Alumnos y padres de familia

**Descripción del puesto:** El cargo del Asistente Académico es asistir directamente al coordinador académico en el desarrollo de programas de calidad, ser el nexo con los profesores, asegurar la calidad en el departamento de laboratorio y atención a padres de familia y alumnos.

### ***Perfil***

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 35 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 3 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones



- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

**Conocimientos**

- Manejo de personal
- Dominio del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Sistemas

**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Licenciado en enseñanza

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	100%	100%



**Responsabilidad sobre:**

Personas

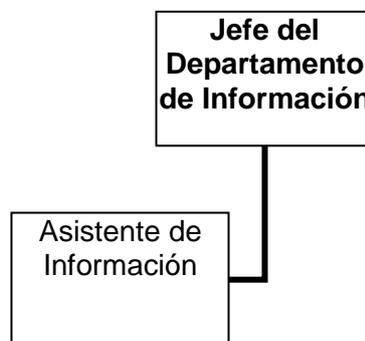
Bienes

Documentos y equipos

Contactos externos

**Comentarios.** Se deben definir varios niveles de asistentes de acuerdo a las necesidades que se quieren cubrir. Los asistentes deben ser líderes innatos y tener la capacidad de motivar e incentivar a los profesores. También deben ser los responsables de la atención a padres de familia y tareas afines.

**Cargo: Jefe del Departamento de Información**



Departamento: Servicio al Cliente

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo

Reporta además a: Director General, Contralor, Coordinador Académico

Subordinados: Asistente de Información

Jornada laboral: lunes a Sábados



Relaciones internas con: todo el personal

Relaciones externas con: Dirección de Estudios, Empresas de Publicidad, Librería, Imprenta, Padres de familia y alumnos.

**Descripción del puesto:** El cargo del Jefe del Departamento de Información es responsable de garantizar el excelente servicio al cliente. Adicionalmente esta a cargo del área de facturación, inventarios y registro de cursos.

### ***Perfil***

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 35 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 2 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa
- Creatividad
- Proactivo



### **Conocimientos**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Contabilidad y Facturación
- Conocimientos intermedios del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Política y negociación

### **Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero Administrativo o afines

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	25%	25%



**Responsabilidad sobre:**

Personas

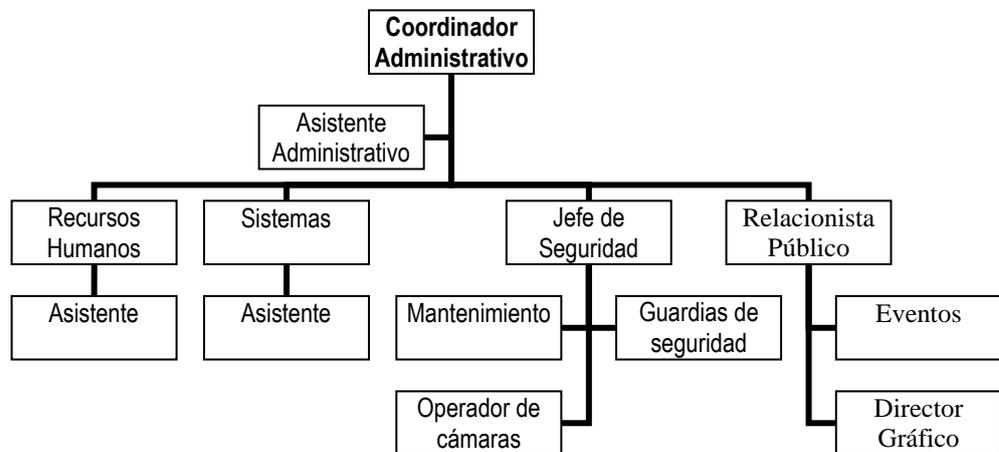
Bienes y equipos

Documentos - dinero

Contactos externos

**Comentarios:** Actualmente se reporta directamente a la Dirección General, se recomienda que exista un gerente intermedio que tenga la capacidad de canalizar los requerimientos de esta área y agilizar el trabajo.

**Cargo: Coordinador Administrativo**



Departamento: Coordinación General

Jefe Inmediato: Director General

Reporta además a: Contralor

Subordinados: Asistente Administrativo, Operador de cámara, seguridad, mantenimiento y limpieza



Jornada laboral: Lunes a Domingo

Relaciones internas con: Jefes departamentales

Relaciones externas con: Alumnos, padres de familia y proveedores

**Descripción del puesto:** El cargo de Coordinador Administrativo es asegurar un excelente ambiente de trabajo, garantizar la integridad de todas las personas que laboran y estudian dentro de la institución y asegurarse del correcto funcionamiento de los equipos y de las instalaciones de la organización.

**Responsabilidades:**

- Mantenimiento técnico y físico de cada uno de los equipos e instalaciones de la institución.
- Seguridad e integridad de todos los que están dentro del edificio.
- Adquirir los suministros de oficina y limpieza en las mejores condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega, adjudicando los pedidos a proveedores autorizados.
- Apoyar directamente en la realización de eventos o actividades internas o externas.
- Monitorear constantemente las instalaciones y sus alrededores.
- Control directo del inventario de activo fijo de la institución.
- Manejo de inventario de artículos y suministros para uso interno.



### **Perfil**

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 40 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 5 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Contabilidad
- Conocimientos básicos del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Sistemas



- Política y negociación
- Sistemas de Seguridad
- Control de Inventarios
- Primeros Auxilios

**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero Administrativo o afines.

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	50%	50%



**Responsabilidad sobre:**

Personas

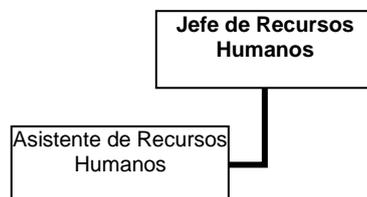
Bienes y equipos

Documentos - dinero

Contactos externos

**Comentarios-** El cargo de Coordinador Administrativo es muy amplio y de suma importancia para el excelente funcionamiento de la organización. Es el responsable del área de recursos humanos, de la integridad física de la personas y de los equipos dentro de la institución.

**Cargo: Jefe de Recursos Humanos**



Departamento: Recursos Humanos

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo

Reporta además a: Contralor

Subordinados: Asistente de Recursos Humanos

Jornada laboral Lunes a Domingo

Relaciones internas con: todo el personal

Relaciones externas con: IESS, Bancos y candidatos a trabajar



**Descripción del puesto:** El cargo del Jefe de Recursos Humanos es desarrollar, administrar y evaluar políticas, programas y procedimientos que garanticen una administración eficiente, empleados capacitados, trato equitativo, oportunidades de superación, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

### ***Perfil***

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 40 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 5 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto



- Contabilidad
- Conocimientos básicos del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Código de Trabajo
- Política y negociación
- Primeros Auxilios

**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero Administrativo o afines

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	25%	25%



**Responsabilidad sobre:**

Personas

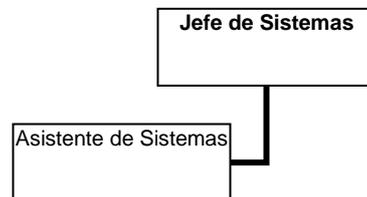
Bienes y equipos

Documentos - dinero

Contactos externos

**Comentario:** El cargo de Jefe de Recursos Humanos debe ser desempeñado por una persona con mucho carisma y proactividad. El departamento físicamente debe estar accesible a todos los empleados de la institución para que permita el contacto. Debe ser responsable de organizar actividades de integración y motivación para los empleados.

**Cargo: Jefe de Sistemas**



Departamento: Sistemas

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo

Reporta además a: Contralor

Subordinados: Asistente de Sistemas

Jornada laboral: Lunes a Domingo

Relaciones internas con: todo el personal

Relaciones externas con: Empresas de computación y Asesoría.



**Descripción del puesto:** El cargo del Jefe de Sistemas es desarrollar, administrar y monitorear los sistemas de computación de la organización. Mantenerse actualizado de los avances en tecnología para garantizar el éxito en la empresa. Asegurarse de mantener actualizados los respaldos de información en todas las áreas.

### **Perfil**

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 30 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 2años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Contabilidad



- Conocimientos intermedios del idioma inglés
- Capacidad de organización

**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero en Sistemas o afines

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	25%	25%

**Responsabilidad sobre:**

Personas

Bienes y equipos

Licencias



**Comentario:** El cargo de Jefe de Sistemas se encuentra bien estructurado, sin embargo se recomienda que se contrate un asistente para que facilite la interacción con todas las áreas de lunes a domingo.

**Cargo: Jefe de Seguridad**



Departamento: Mantenimiento y Seguridad

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo

Reporta además a: Contralor, Dirección General

Subordinados: Personal de mantenimiento, guardias de seguridad y operador de cámara

Jornada laboral: Lunes a Domingo

Relaciones internas con: todo el personal

Relaciones externas con: Empresas de Seguridad, Proveedores

**Descripción del puesto:** El cargo del Jefe de Seguridad es garantizar la integridad física de las personas, alumnos e instalaciones de la empresa, a través de efectivos y eficientes programas de prevención, protección y control.



### **Perfil**

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 a 30 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 2 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Contabilidad
- Conocimientos básicos del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Código de Trabajo



- Política y negociación
- Primeros Auxilios

**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Ingeniero Administrativo o afines

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	25%	25%

**Responsabilidad sobre:**

Personas

Bienes y equipos

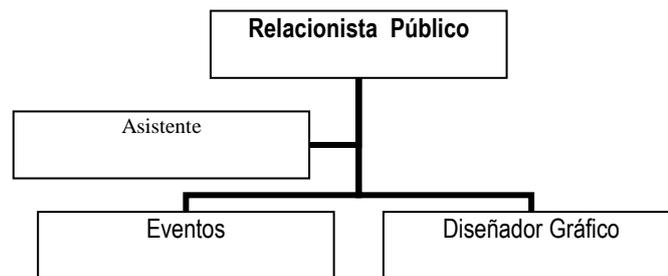
Documentos - dinero

Contactos externos



**Comentario:** Se recomienda desarrollar efectivamente este puesto, actualmente es confuso y la misma persona cumple con varias funciones

**Cargo: Relacionista Público**



Departamento: Relaciones Públicas y Eventos

Jefe Inmediato: Coordinador Administrativo.

Reporta además a: Contralor

Subordinados: Asistente de Relaciones Públicas, Eventos y Diseñador Gráfico

Jornada laboral: lunes a sábados

Relaciones internas con: Jefes departamentales

Relaciones externas con: Medios de prensa, agencias de publicidad e imprentas

**Descripción del puesto:** El cargo del Jefe del Relacionista Público es de mantener una excelente imagen de la institución, coordinar y desarrollar programas culturales para la comunidad e internos de la institución, siempre cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.



### **Perfil**

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 23 a 35 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 2 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Excelente manejo de personal
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Conocimientos intermedio del idioma inglés
- Capacidad de organización
- Coordinación de eventos
- Ética y protocolo



**Características de personalidad:**

- Excelente actividad emocional
- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Paciente
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. Licenciado en comunicación social o carreras afines.

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	50%	50%

**Responsabilidad sobre:**

Personas

Bienes y equipos

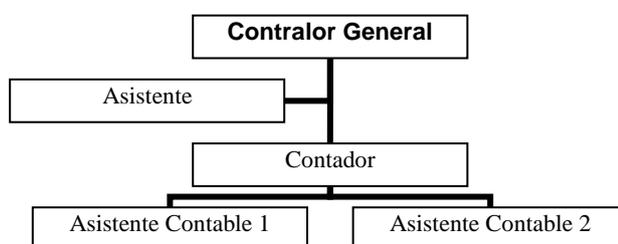
Documentos

Contactos externos



**Comentarios:** Para el éxito de toda institución se necesita un buen programa de relaciones públicas, en imprescindible que constantemente se desarrollen actividades para reafirmar y mantener la imagen. Es importante que internamente se refuerzen las relaciones públicas. El relacionista público debe trabajar cercanamente al área de académico para la promoción de programas y actividades.

**Cargo: Contralor General**



Departamento: Contabilidad

Jefe Inmediato: Director General

Subordinados: Contador, Asistentes

Jornada laboral Lunes a Domingo

Relaciones internas con: todo el personal

Relaciones externas con: IESS, Bancos, SRI y proveedores.

**Descripción del puesto:** El cargo del Contralor General, es garantizar un excelente y transparente manejo de las finanzas y los balances de la institución. Asegurarse de fiscalizar y auditar internamente todas las actividades de los departamentos que involucren pago o ingreso de dinero a la empresa.



### **Perfil**

#### **Requisitos personales:**

- Sexo: Indistinto
- Edad: 30 a 35 años
- Estado civil: indistinto
- Experiencia mínima: 5 años en puestos similares

#### **Habilidades:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de iniciativa

#### **Conocimientos:**

- Manejo de personal
- Presupuesto
- Contabilidad
- Conocimientos intermedios del idioma inglés
- Código de Trabajo
- Política y negociación
- Auditorias y Finanzas



**Características de personalidad:**

- Positivo
- Honesto
- Responsable
- Confiable
- Trabajador
- Trabajo en equipo

**Nivel Académico:** Superior. CPA

<b>Idioma:</b>	hablado	escrito
Español	100%	100%
Inglés	25%	25%

**Responsabilidad sobre:**

Personas

Bienes y equipos

Documentos - dinero

Contactos externos

**Comentario:** El cargo del Contralor General debe ser desempeñado por una persona con capacidad de liderar y controlar los bienes de la institución. El departamento físicamente no debe ser accesible al público o al personal.



## **Capítulo V**

# **Orientación y Motivación de las personas**



## 5.1 Inducción

El objetivo principal de aplicar un programa de inducción en la empresa es lograr que el nuevo empleado identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución. Como resultado de las encuestas, el principal problema que citan los empleados es que no existe un apropiado programa de inducción. Cabe recalcar que debe existir diferencia entre las funciones administrativas y académicas y el programa que se desarrolle debe ser adaptado a las necesidades del puesto. Estamos seguros que un buen desempeño del personal incide directamente sobre el logro de los objetivos institucionales.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que debe contener:

- **Inducción general:** información general de la institución y las políticas generales de la organización.
- **Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
- **Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Este proceso se debe desarrollar en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.



### **5.1.1 Inducción General**

Durante esta fase se brinda toda la información de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo. Es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa. Es importante que los nuevos empleados conozcan la visión y misión de la empresa.

Durante este proceso se entrega la siguiente información:

- ✓ Estructura general de la institución: historia, misión, visión, valores corporativos y objetivos de la empresa.
- ✓ Presentación del video institucional y charla motivacional.
- ✓ Servicios que ofrece la empresa, sectores que atiende y su contribución a la comunidad.
- ✓ Proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- ✓ Aspectos relativos al contrato laboral, tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros.
- ✓ Programas de desarrollo y promoción general del personal dentro de la organización.
- ✓ Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- ✓ Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.



- ✓ Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, salidas de emergencia y otros).
- ✓ Políticas y compromiso de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

### **5.1.2 Inducción Específica**

Se brinda la información específica sobre su puesto de trabajo dentro de la institución. La instrucción es clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y la forma en como va a ser evaluada.

Esta fase es liderada por el jefe inmediato, quien realiza la presentación de los compañeros y de las personas claves de las distintas áreas. Durante esta etapa se entrega la siguiente información:

- ✓ El entrenamiento que recibirá en sus tareas.
- ✓ Ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- ✓ El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda, etc.
- ✓ Horarios de trabajo. Procedimientos básicos de emergencia.



- ✓ La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- ✓ Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La institución debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación.

### **5.1.3 Evaluación**

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el jefe inmediato debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción no quedaron claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos.

La evaluación debe realizarse con base en los documentos de registro donde consta que recibió la capacitación. Adicionalmente, se realizan evaluaciones trimestrales. Es importante que se mantenga una motivación permanente del personal, ya que éste es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación. No se puede definir exactamente cuando termina la inducción ni cuando empieza la motivación; pero independiente los dos programas desarrollan en el empleado un sentido de pertenencia a la empresa.

Antiguamente se pensaba que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole mas, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, amenazándole con el despido. En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios dan por resultado una mayor productividad.



Las principales ventajas de la aplicación de este proceso son:

- Existe un gran cantidad de documentación por escrito, que sirve como material de consulta permanente por parte de los empleados, la cual disminuye los tiempos, posibilidades de errores y costos del proceso de inducción y de capacitación.
- Se fomenta y promueve la cultura de la documentación del conocimiento, en donde se busca que todo quede por escrito, en pro de favorecer la continuidad y disminuir la concentración de la información.
- Se logra una mayor productividad ya que el trabajador estará listo para el desempeño completo de sus funciones. Los manuales y capacitaciones del personal, disminuyen los riesgos y favorecen la promoción de una cultura segura.
- El conocimiento físico de la organización, evita las pérdidas de tiempo por desconocimiento, genera bienestar en las personas y favorece el ambiente de trabajo.
- Se incrementa el sentido de pertenencia del personal, con lo cual la gente trabaja mejor y puede ser más efectiva al estar más comprometida. Cuando la gente conoce el pasado, el presente, el futuro, los objetivos, sabe lo que va a obtener y como hacerlo, se pone la camiseta de la organización.
- Se mejora la comunicación interna entre todo el personal, lo cual evita errores, facilita y agiliza los trabajos interdisciplinarios y favorece el buen ambiente y clima organizacional. La idea es lograr generar una cultura de apoyo y ayuda al recién ingresado a la organización.



- Es un primer proceso motivador interno, el cual motiva a las personas a trabajar mejor, con más ánimos y empeño en las funciones para las que fue contratado.
- Como resultado de una motivación permanente y una serie de políticas en pro del crecimiento personal y profesional de los empleados, se favorece la disminución de la rotación del personal, evitando así la fuga de conocimiento; lo cual a su vez, induce indudablemente a incurrir nuevamente en los costos, tiempos y cambios que trae consigo todo proceso de inducción.

## **5.2 Charlas Informativas**

De acuerdo a la observación directa y a la entrevistas con el personal, se considera desarrollar el siguiente plan; con el objetivo de lograr la integración del personal de la institución. Se ha desarrollado un plan de charlas informativas a lo largo del año. Por los horarios de trabajos del personal, las fechas de reuniones pueden ser el primer viernes de cada mes en el horario de 14h00 a 18h00.

A cada charla se invita a un motivador quien viene a conversar por 45 minutos con los empleados, realizar actividades de integración y motivación para el personal. Luego de esta actividad los jefes de cada área proponen sus objetivos para el presente mes.

## **5.3 Reuniones de Integración.**

Es importante mantener un ambiente de equipo entre todos los integrantes de la institución. Cada jefe es responsable de su área y siempre debe buscar el objetivo común para que cada uno de sus subordinados cumpla con las tareas y obligaciones encomendadas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>



Las reuniones de integración involucran desde un café de 15 minutos hasta viajes de trabajo fuera de la ciudad. La clave del éxito de una institución es ofrecer a sus empleados un excelente ambiente de trabajo, donde prime la justicia, igualdad y honestidad.

Las reuniones de trabajo son una herramienta utilizada para elaborar planes, diseñar estrategias, evaluar desempeños, fomentar la participación de los empleados, pero algunas veces resultan poco efectivas por que resultan aburridas y no son tomadas con la seriedad que merecen. De acuerdo a la información recabada por medio de la entrevista, las fallas más frecuentes de las reuniones de trabajo son:

- ✓ La gente no toma las reuniones con seriedad, llegan tarde, se van temprano y la mayor parte de la reunión no prestan atención. Se interiorizó un plan de seriedad, pertenencia y puntualidad.
- ✓ Es primordial hacerle entender a la gente que las reuniones hacen parte de su trabajo. La peor frase para dar por terminada una reunión es "la reunión terminó, pueden volver a trabajar".
- ✓ La mayoría de las reuniones son demasiado largas, se aconsejan que la duración máxima de una reunión productiva debe ser de 90 minutos. Por eso se diseñó un plan de reuniones de máximo 45 minutos y se utilizan herramientas tecnológicas para hacerlas más ágiles y dinámicas.
- ✓ Se divaga más de lo que se discute. El aprendizaje en equipo implica dos prácticas, diálogo y discusión, el problema es que las personas se estancan en el diálogo. Por lo indicado debe estructurarse una agenda y los integrantes cumplirla.
- ✓ Después de cada reunión cada persona es responsable de sus tareas asignadas



## 5.4 Programa de Incentivo

El dinero es necesario para el diario vivir de cada persona pero no es indispensable. Anualmente se debe realizar una reunión donde se reconozca el esfuerzo y trabajo de los empleados. Se hace un reconocimiento público a través de entrega de certificados, diplomas y placas por cumplir cierto periodo de trabajo a la empresa.

A continuación el plan propuesto:

### 5.4.1 Programa de Incentivos propuesto

<b>Periodo</b>	<b>Reconocimiento</b>	<b>Bono</b>
1 año	1 pluma	1 salario
5 años	Diploma a la gratitud	2 salarios
10 años	Diploma a la honestidad	3 salarios
15 años	Diploma a la perseverancia	4 salarios
20 años	Certificado a la fidelidad	5 salarios
25años	Placa por bodas de plata	10 salarios

Adicionalmente por cada año de servicio reciben un bono equivalente a un salario general vigente a la fecha. Al final del año cada persona recibe: bonos de compras para empresas de la ciudad, canasta navideña y regalos.

La organización es un elemento importante para la eficiencia y competitividad, especialmente en entornos cambiantes.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>



El programa de incentivo abarca los aspectos financieros y no financieros, directos e indirectos de la remuneración, que buscan motivar al trabajador para que continúe aportando su máxima eficiencia a la empresa. Es importante un mensaje de felicitación, una tarjeta, un reconocimiento público antes que el dinero.

El objetivo de este programa es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores. Debemos recordar que el capital humano forma parte importante en el funcionamiento de cualquier organización.

#### **5.4.2 Objetivos del Programa de Incentivos**

Los objetivos más importantes de desarrollar un plan o programa de incentivos son:

- ✓ Reducir la rotación de personal
- ✓ Elevar la moral de la fuerza laboral
- ✓ Reforzar la seguridad laboral

El cumplimiento del plan de incentivos va a depender de una serie de criterios como son:

- Costo del programa
- Capacidad de pago
- Necesidades reales
- Relaciones públicas de la institución
- Nivel de responsabilidad social
- Reacción de la fuerza laboral.



## **CONCLUSIONES**

El resultado de la investigación realizada en la empresa “Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil” comprobó que no existe un apropiado y eficaz modelo de diseño de cargos. La falta de análisis de puesto ocasiona duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades.

Debemos recordar a los directivos de la empresa que la Gestión de Talento Humano es eminentemente estratégica, indispensable, dinámica y es la principal clave del éxito para toda organización.

Se concluye que existe un alto porcentaje de baja autoestima y desmotivación entre su personal. A nivel de mando medio no existe una estructura formal, con jerarquías y puestos de trabajos definidos con autoridad y responsabilidad. Falta desarrollar un programa de inducción del personal nuevo a la institución.

La Dirección General tiene que supervisar a varios jefes y esto ocasiona retraso en las actividades. El Coordinador Académico necesita que se asigne un asistente de proyectos que le permita agilizar el trabajo.



## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda adoptar el presente trabajo de análisis de puesto para canalizar las responsabilidades y tareas.

Esta investigación nos muestra una descripción de puestos más específica y formal, la cual proporciona la información necesaria para que sea utilizada en diversas áreas, así como en el control de los procesos internos de la empresa.

Como solución a estos problemas se elaboró de manera general un programa de incentivo y plan de charlas de motivación para que sean estudiado por la institución y mejore el nivel de autoestima de su personal.

Para el éxito de una institución es fundamental tener personal altamente motivado y comprometido con la empresa, pero para llegar a este objetivo las personas deben conocer claramente sus funciones y responsabilidades.

Para el cargo de Director General se recomienda que delegue la supervisión directa de tres jefes de áreas y esto a su vez sean canalizados por el coordinador administrativo y en el caso del Coordinador Académico se recomienda la contratación de un asistente de proyectos que permita agilizar los procesos.



## **BIBLIOGRAFÍA**

CHIAVENATO Adalberto (2002), **Gestión de Talento Humano**, primera edición, editorial McGraw Hill interamericana, S.A.

DeCenzo David A. Y Robbins Stephen pp (2001), **Administración de Recursos Humanos**, primera edición, editorial Limusa S.A. Noriega Editores, Mexico, D.F.

Arias Galicia L. Fernando Víctor Heredia Espinosa, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, S.A. de C.V. AÑO: 2004.

Romero M. Ma. Eugenia, Econ. Guía Didáctica de la UTPL, Administración de Recursos Humanos, Año 2005

### **Direcciones en Internet**

[http://www.monografias.com/Administración y Finanzas/ Recursos Humanos.](http://www.monografias.com/Administración_y_Finanzas/Recursos_Humanos)

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.admtchno.com>

<http://www.eumed.net/libros>

<http://www.quality-consultant.com>

[http://www.wikilearning.com/monografia/puestos\\_de\\_trabajo](http://www.wikilearning.com/monografia/puestos_de_trabajo)



*Universidad Técnica Particular de Loja*

## **ANEXOS**



*Universidad Técnica Particular de Loja*



## ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS	III
AUTORÍA	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN EJECUTIVO	VII
CONTENIDO	X

### **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA EMPRESA**

1.1	Reseña Histórica	2
1.2	Misión	3
1.3	Visión	3
1.4	Valores	3
1.5	Objetivos de la Organización	4
1.5.1	Objetivos Rutinarios	4
1.5.2	Objetivos Innovadores	4
1.5.3	Objetivos de Perfeccionamiento	5
1.6	Organigrama	6



## **CAPÍTULO II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

2.1	Estrategia Corporativa	8
2.2	Planeación Estratégica de Recursos Humanos	10
2.2.1	Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos	12
2.3	Modelo de Planeación de Recursos Humanos	13
2.4	Factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos	15

## **CAPÍTULO III: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

3.1	Concepto de la administración de Recursos Humanos	17
3.2	Funciones del departamento de Recursos Humanos	17
3.3	Definición y funciones de las áreas que componen RRHH	23
3.3.1	Principales funciones del área de Recursos Humanos	25

## **CAPÍTULO IV: DISEÑO DE CARGOS**

4.1	Concepto de cargo	28
4.2	Diseño de cargos	28
4.3	Modelo de diseño de cargos	29
4.4	Descripción y análisis de cargo	31
4.4.1	Pasos para realizar análisis de puesto	32



4.5	Método de recolección de datos sobre cargos	34
4.6	Descripción y el análisis de cargos	40

## **CAPÍTULO V: ORIENTACIÓN Y MOTIVACIÓN DE PERSONAS**

5.1	Inducción	78
5.1.1	Inducción General	79
5.1.2	Inducción Específica	80
5.1.3	Evaluación	81
5.2	Charlas Informativas	83
5.3	Reuniones de Integración	83
5.4	Programa de Incentivo	85
5.4.1	Programa de Incentivos propuesto	85
5.4.2	Objetivos del Programa de Incentivos	86

CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
ANEXOS	90
ÍNDICE GENERAL	92



Mgs. Nancy Beatriz Armijos Idrovo

**DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis denominado “Análisis de cargos del Centro Ecuatoriano Norteamericano ubicado en Luis Urdaneta y Córdova de la Ciudad de Guayaquil” realizado por la estudiante Silvia Fabiola Flores Martillo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Septiembre del 2009

**Mgs. Nancy B. Armijos I.**  
**DIRECTORA DE TESIS**



## **CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS**

Silvia Fabiola Flores Martillo, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en la parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

**Silvia Fabiola Flores Martillo**

**Autora**



## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

**Silvia Fabiola Flores Martillo**

**Autora**



## **DEDICATORIA**

*Deseo, desde lo más profundo de mi corazón dedicar la presente tesis, a mi Dios Todopoderoso, quien es mi guía e inspiración en cada uno de mis pasos, a mi esposo Erwin Game y a mis adoradas hijas Silvia, Michelle y Britney quienes han sabido brindarme el apoyo moral necesario para lograr culminar con éxito el presente trabajo.*

***Cariñosamente***

***Fabiola***



## **AGRADECIMIENTOS**

Al presentar este trabajo investigativo, presento mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja; entidad de estudios superior, líder en generar procesos de calidad y eficiencia académicas, por darnos la oportunidad de cristalizar este logro académico.

Nuestra gratitud infinita y reconocimiento especial a la Escuela de Administración de Empresas, por su aporte en nuestra formación profesional.

Expreso mi sincero agradecimiento a la Mgs. Nancy B. Armijos I, por su valioso apoyo en la dirección de tesis.

Al Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil en la persona de su Directora General Lcda. Susana Cepeda, por la valiosa colaboración brindada en cuanto a la autorización para que se me brinde la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Aprecio además los valiosos aportes brindados por los docentes y demás personas que colaboraron en el desarrollo del presente proceso investigativo.

A todos mi sincero y profundo agradecimiento.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

Tema: Análisis de cargos del Centro Ecuatoriano Norteamericano ubicado en Luis Urdaneta y Córdova de la ciudad de Guayaquil

Consciente de la importancia de la gestión de talento humano en las diferentes organizaciones independientemente del tamaño y de su objetivo, se desarrollo este trabajo para el personal que labora en el Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil, el mismo que incluye al personal administrativo y académico.

Además de analizar los puestos en todos los niveles, el propósito fundamental de esta investigación es recomendar una estructura formal, con jerarquías y puestos de trabajo con autoridad y responsabilidad.

Adicionalmente en base a los estudios realizados se recomienda un programa de inducción, motivación y de incentivo que puede ser aplicado en la empresa. Para una mejor organización el desarrollo de presente trabajo está dividido en cinco capítulos.



**Capítulo I.** Se realiza un análisis sistemático de la empresa en estudio, que incluye la misión, visión, valores y objetivos rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento de la institución. Se realiza el levantamiento de información del organigrama actual de la empresa y de todos los puntos citados anteriormente. Esta información nos permite tener una visión más amplia y completa de la institución.

**Capítulo II.** El desarrollo del marco teórico, el mismo que incluye un análisis general y exhaustivo de la Planificación Estratégica del la Gestión de Talento Humano, con su respectivo concepto, beneficios, modelo de aplicación y factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos en las empresas.

**Capítulo III.** Se realiza un análisis al concepto base de administración de recursos humanos, definición y principales funciones del área de recursos humanos aplicadas a la empresa Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil.

**Capítulo IV.** Se desarrolla la aplicación que incluye los principales conceptos de cargo, diseño y modelo de cargos. Pasos para realizar análisis de puesto, métodos de recolección de datos, En esta sección se incluye el resultado de las encuestas, entrevistas y pasos realizados para



la descripción y análisis de los principales cargos del Centro Ecuatoriano Norteamericano.

**Capítulo V.** Se analiza el significado de inducción y motivación de personas, y se desarrolla un programa de motivación para el personal que laboran dentro de la institución, como resultado de las entrevistas y encuestas realizadas se procede a elaborar un programa de inducción, evaluación, motivación, integración e incentivo el mismo que puede ser adoptado y aplicado en la institución.

Al final del trabajo se exponen las respectivas conclusiones y recomendaciones para la empresa.



## **ESQUEMA DE CONTENIDOS**

TEMA: “ANÁLISIS DE CARGOS DEL CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO UBICADO EN LUIS URDANETA Y CORDOVA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”.

### **CAPITULO I**

#### **ANÁLISIS DE LA EMPRESA “CENTRO ECUATORIANO NORTEAMERICANO”**

- 1.1 Reseña Histórica
- 1.2 Misión
- 1.3 Visión
- 1.4 Valores
- 1.5 Objetivos de la Organización
  - 1.5.1 Objetivos Rutinarios
  - 1.5.2 Objetivos Innovadores
  - 1.5.3 Objetivos de Perfeccionamiento
- 1.6 Organigrama

### **CAPÍTULO II**

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

- 2.1 Estrategia Corporativa
- 2.2 Planeación Estratégica de Recursos Humanos
  - 2.2.1 Beneficios de la Planeación de Recursos Humanos.



- 2.3 Modelo de Planeación de Recursos Humanos
- 2.4 Factores que intervienen en la planeación de Recursos Humanos.

### **CAPÍTULO III**

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- 3.1 Concepto de la administración de recursos humanos
- 3.2 Funciones del departamento de Recursos Humanos
- 3.3 Definición y funciones de las áreas que componen RRHH
  - 3.3.1 Principales funciones del área de recursos humanos

### **CAPÍTULO IV**

#### **DISEÑO DE CARGOS**

- 4.1 Concepto de cargo
- 4.2 Diseño de cargos
- 4.3 Modelo de diseño de cargos
- 4.4 Descripción y análisis de cargo
  - 4.4.1 Pasos para realizar análisis de puesto
- 4.5 Métodos de recolección de datos sobre cargos
- 4.6 Descripción y el análisis de cargos



## **CAPÍTULO V**

### **ORIENTACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS**

#### **5.1 Inducción**

##### **5.1.1 Inducción General**

##### **5.1.2 Inducción Específica**

##### **5.1.3 Evaluación**

#### **5.2 Charlas Informativas**

#### **5.3 Reuniones de Integración**

#### **5.4 Programa de Incentivo**

##### **5.4.1 Programa de Incentivos propuesto**

##### **5.4.2 Objetivos del Programa de Incentivos**

**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

**ÍNDICE GENERAL**