



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE  
MANABI**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO,  
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA**

**ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, COMO  
HERRAMIENTA BASICA PARA LA GESTION DE RRHH, DEL NIVEL  
OPERATIVO DE LA EMPRESA ESPECIAS DEL MAR, DE LA CIUDAD DE  
MANTA DURANTE EL AÑO 2009.**

**ELABORADO POR  
GRACIELA ANDRADE ALVARADO**

**MANTA - MANABI - ECUADOR**

**2011**

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCION**

### **1.1 TEMA**

ANALISIS Y DESCRIPCION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO, COMO HERRAMIENTA BASICA PARA LA GESTION DE RRHH, DEL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA ESPECIAS DEL MAR, DE LA CIUDAD DE MANTA DURANTE EL AÑO 2009.

### **1.2. ANTECEDENTES DE LA COMPANIA**

En el contexto de la empresa ecuatoriana, la necesidad de contar con mano de obra calificada es un imperativo para lograr mejores niveles de producción y productividad, pues el hecho de contar con cuadros selectivos implica destinar responsabilidades específicas a quienes conforman los diversos niveles de jerarquía y especialidad. Para aquello, es indispensable contar con información suficiente acerca de las capacidades o competencias que dispone el personal que labora en la empresa mediante un diagnóstico previo debidamente abalizado.

En la ciudad de Manta, esta tendencia se encuentra en plena vigencia tanto en empresas industriales, bancarias, comerciales, tanto a nivel privado como público, por lo que resulta imperativo adoptar dicha norma a nivel particular.

En el caso particular de la empresa ESPECIAS DEL MAR esta necesidad es imperativa si se desea alcanzar elevados niveles de productividad y competitividad.

Desde el año de 1949 esta planta ubicada en el puerto pesquero de Manta mantiene el liderazgo en el procesamiento del Atún, con la mas alta calidad: ESPECIAS DEL MAR

A través de los años se ha transformado en una de las más grandes y modernas procesadoras de Atún de América Latina; contando hoy con un excelente equipo humano que labora con disciplina y responsabilidad para satisfacer las necesidades de los clientes nacionales e internacionales y vela además por la conservación del Medio ambiente y de especies marinas como el delfín, brindando a la sociedad un ambiente sano con desarrollo sostenible.

Actualmente, con el Mantenimiento Productivo Total (TPM) y con el establecimiento del Sistema de Calidad que reúne los requerimientos del Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos para la Prevención de Problemas de Tipo Sanitario (HACCP), buscando aumentar la productividad y sobresalir por la más alta calidad en los productos que ofrece.

Nuestra flota contempla 16 embarcaciones atuneras, con una capacidad entre 300 y 1600 TM, lo que nos garantiza el abastecimiento de nuestras necesidades durante todo el año. Dotadas de técnicas de pesca que aseguran la conservación de diferentes especies acuáticas, nos proveen de materia prima de calidad que luego será almacenada en nuestros frigoríficos con capacidad total de acopio de aproximadamente 3500 TM

La planta tiene instalaciones adecuadas para procesar: atún y sardina. Su capacidad de producción es de 1,5 millones de cajas anualmente de atún y en sardinas de 450.000 cajas aproximadamente

La planta tiene cámaras frigoríficas con capacidad total de almacenamiento para 4.000 toneladas y además tanques de salmuera para 250 toneladas. Estas facilidades otorgan una garantía en la calidad de los pescados que se procesan

en la planta , además permiten mantener un inventario adecuado para poder tener una producción constante de conservas de pescado todo el año. También esta capacidad de congelación da una eficiente rapidez en la descarga del pescado, permitiendo a la flota que regrese a sus faenas de pesca rápidamente, lo que la coloca en un alto nivel de eficiencia.

Siendo una empresa que brinda oportunidades de trabajo a 700 personas aproximadamente, cuenta con un proceso de selección y reclutamiento interno y externo de su personal, buscando siempre captar los mejores recursos humanos en la compañía, pese a que por muchos el departamento de recursos humanos, fue un simple departamento de nóminas.

Hace aproximadamente unos cinco años, empezó a velar por el bienestar y productividad de la gente, se han ido desarrollando poco a poco programas de capacitación, implementación de proceso de selección, en búsqueda de captar los mejores recursos humanos, sin embargo los perfiles de cargos con los que se cuenta, no describe, las especificaciones del cargo, funciones y competencias del personal a ser seleccionado.

### **1.3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 CONTEXTUALIZACION**

Los constantes cambios y trasformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito .

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Sin embargo, y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminales en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado.

Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control .

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos GRH , por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento .

En la ciudad de Manta, esta tendencia se encuentra en plena vigencia tanto en empresas industriales, bancarias, comerciales, tanto a nivel privado como público, por lo que resulta imperativo adoptar dicha norma a nivel particular.

En el caso particular de la empresa ESPECIAS DEL MAR esta necesidad es imperativa si se desea alcanzar elevados niveles de productividad y competitividad

#### **1.4.JUSTIFICACION.-**

El análisis y descripción de puestos de trabajo (ADP), es considerado como un método fundamental y básico para cualquier organización, y su establecimiento sentará las bases y en cierta medida determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización.

En la actualidad, la necesidad de contar con mano de obra calificada, para obtener mejores niveles de productividad, y lograr una competitividad en el mercado, vuelve indispensable contar con ésta herramienta básica de la gestión de recursos humanos.

Todo empresario, todo Directivo y todo el departamento de Recursos Humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP. Y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

El estudio es factible dentro de la organización, pues quien propone este proyecto trabaja actualmente en el departamento de recursos humanos de la empresa, lo que permitirá tener acceso a la información, al recurso humano; y sobre todo contar con la total apertura de la gerencia de ESPECIAS DEL MAR, que permitirá ejecutar éste estudio, el mismo que expresa su total originalidad, al no existir previamente uno igual.

## **1.5.OBJETIVOS:**

### **1.5.1.OBJETIVO GENERAL.-**

- ❖ Determinar si el análisis y descripción de puestos de trabajo, se constituirá en una herramienta básica para la gestión del recurso humano del nivel operativo de la empresa ESPECIAS DEL MAR

### **1.5.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS.-**

- ❖ Identificar la clasificación jerárquica del personal de la empresa.
- ❖ Describir el tipo de reclutamiento que se realiza al ingresar un candidato a la empresa

- ❖ Averiguar si los trabajadores conocen las tareas y funciones en cada puesto de trabajo.
- ❖ Indagar los criterios en la empresa para considerar idóneo al candidato para el desempeño de ciertas funciones.
- ❖ Consultar si se evalúa constantemente el desempeño del personal, para su capacitación de acuerdo a sus resultados.
  
- ❖ Analizar los ambientes de trabajo y los recursos proporcionados a los trabajadores, para el desempeño de sus funciones.
  
- ❖ Establecer si se realiza un seguimiento programado a las funciones de cada uno de los funcionarios de la empresa.
  
- ❖ Comprobar que grado de satisfacción tiene el personal ubicado en cada puesto de trabajo.
  
- ❖ Proponer una solución a la problemática existente.
  
- ❖ Sugerir un modelo de evaluación idóneo para la institución.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1.ANTECEDENTE INVESTIGATIVOS DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.**

Investigaciones de este temática, se ejecutaron a raíz de la obtención de la certificación ISO 9001:2008, sin embargo los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones, conlleva a realizar una actualización por el método utilizado en ese entonces, que no cumple con las actuales exigencias de la compañía.

##### **2.1.1. ANTECEDENTE FILOSOFICO.-**

El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

##### **2.1.2.ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO.-**

###### **2.1.2.1.INTRODUCCION**

Todas las funciones y actividades de gestión de los recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo. El eslabón que existe entre los individuos y la estructura y los resultados de la organización son los puestos de trabajo. Cuando los empleados actúan de forma que hacen un buen uso de sus capacidades y habilidades, la organización puede sacar provecho de sus transacciones con el entorno. Así pues desde la perspectiva de los recursos humanos, el análisis del puesto de trabajo es el proceso fundamental del que depende la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. Su propósito es proporcionar información pormenorizada sobre cómo lleva a cabo la organización sus funciones, cómo tiene asignadas las competencias y responsabilidades y por tanto, cómo tratar de lograr la organización sus objetivos y metas.

#### **2.1.2.2 DEFINICION:**

*Según Simón L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler*

**El análisis del puesto de trabajo** es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas áreas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: *la descripción del puesto de trabajo* y *la especificación de los requisitos del puesto de trabajo*, cuyo significado se explica a continuación:

- **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.
- **Especificaciones del puesto de trabajo:** esta relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio

de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

Simon L.Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S.Schuler, Año 2007

*Según R. Wayne Mondy Roberth M. Noe,*

El análisis de puestos de trabajo es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos. El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas básicas:

- 1.-¿ Cuales son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?
- 2.- ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?
- 3.-¿Donde se debe desarrollar el trabajo?
- 4.-¿Como desempeña su puesto el trabajador?
- 5.-¿Por qué se hace este trabajo?
- 6.-¿Que cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?

El análisis de puestos proporciona un resumen de deberes y responsabilidades en relación a otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

### **2.1.2.3- FINES E IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO**

El análisis y descripción de puestos de trabajo además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los recursos humanos, tales como selección, promoción y evaluación del rendimiento y otras actividades y funciones, el análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

Estructura de la organización: Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.

Estructura de los puestos de trabajo.- Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.

Grado de autoridad.- Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.

Alcance de control.- Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos(personas) que están bajo las órdenes de uno de nivel superior(jefe).

Criterios de rendimiento.- Debido a los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, pueden evaluarse el rendimiento individual y de grupo.

Redundancia de empleados.- El análisis del puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.

Consejo.- Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

**Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

**Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

**Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta que punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

**Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

#### **2.1.2.4 METODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOPIACION DE DATOS**

El proceso tradicional del puesto de trabajo se compone de varios pasos:

- 1.- Decidir cuál es el objetivo o resultados que se desean obtener con el análisis o puestos que vayan a investigar

- 2.- El analista se familiariza con el puesto o puestos que se vayan a investigar
- 3.- Selección de herramientas que empleará para recopilar la información.

Entre los procedimientos para recopilar información tenemos:

La observación y el registro mediante dispositivos mecánicos, como cronómetros, contadores o películas.

La entrevista con el titular

Conferencias con analistas de puesto de trabajo o con expertos.

Análisis de los diarios que mantienen los titulares

Cuestionarios estructurados y no estructurados a los que responden los titulares u observadores.

**La observación** desde el punto de vista histórica, es el primer método. Defendido a principios de siglo XX por Federick Taylor, le sirvió de fundamento para su enfoque de “gestión científica”. Otros ingenieros industriales, utilizando fotografías en rápida sucesión, pudieron diseccionar movimientos físicos de los trabajadores, para luego volver a juntarlos de manera productiva. La ventaja de contar con un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que pueden obtenerse a partir de la información que ofrecen los titulares. Entre sus desventajas está el hecho de que la simple observación puede influir sobre el comportamiento del titular, su falta de sentido en trabajos que requiere actividad mental y, por tanto, no observable, y su ineficacia en trabajos cuyo ciclo es muy largo. Por último, es importante señalar que si se emplea la observación, deberá incluirse a varios titulares de puestos, es decir más de un puesto. Esto asegurará que no se estudia el comportamiento único de una sola persona, sino que el análisis abarcará el comportamiento normal de todos o una

cantidad representativa de los titulares de los puestos. Durante el desarrollo de éste procedimiento, el analista del puesto de trabajo registra en una hoja de observaciones, que tendrá preparada de antemano, todas aquellas incidencias que son relevantes así como el tipo o la frecuencia de la conducta desplegada por la persona responsable del puesto que se analiza.

**Entrevista con el titular del puesto de trabajo.-** Consiste en hacer al titular del puesto de trabajo una serie de preguntas sobre el mismo. La ventaja principal de la entrevista es su capacidad de exploración y su reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor. Un inconveniente de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene depende en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular del puesto. Otras de las desventajas de la entrevista son el hecho de que se requiere de tiempo y que su naturaleza es perceptiva y, por tanto, subjetiva.

**Conferencias con los analistas del puesto de trabajo o expertos.-** Este método es similar a la entrevista, excepto que en este caso participan varias personas. Esto da lugar a una mayor validez y fiabilidad, ya que los grupos funcionan mejor que los individuos en la solución de problemas abiertos. Por tanto este método se emplea con los puestos de trabajo nuevos, así como para trazar descripciones futuras de puestos de trabajo. El inconveniente es su relativamente alto coste, así como el hecho de que la información que extrae se basa fundamentalmente en impresiones.

**Diarios.-** Se pide al titular del puesto de trabajo que registre en un diario sus actividades a intervalos regulares. Cada día ocupa una o dos páginas. Los diarios son útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo relativamente largos. El principal inconveniente es que hay que concentrarse en las actividades, en lugar de en los resultados. Además debido a que es tan personal, puede perderse algunos detalles importantes y requerir ciertas habilidades para que se realice correctamente.

**Cuestionarios.-** Es un método muy habitual de recopilación de datos. En general, existen dos tipos de cuestionarios: Estructurados y abiertos o sin estructurar. En los cuestionarios estructurados, el sujeto tiene que elegir sobre una escala, marcar espacios en blanco o rodear con un círculo una respuesta entre varias opciones. En los

cuestionarios sin estructurar, los sujetos tienen que escribir sobre cuestiones concretas. Las ventajas de los cuestionarios son: su economicidad, al poder aplicarse a un amplio número de personas a la vez, y que pueden analizarse fácilmente a través de los sistemas informáticos (caso de los estructurados). Como en otros métodos, el inconveniente es que las respuestas son subjetivas y se basan en impresiones.

#### 2.1.2.5 DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

##### **Descripción de puestos:**

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno (del puesto).

Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la

necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### **Especificaciones del puesto:**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

### **Niveles de desempeño:**

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas

## **2.2.GESTION DE RECURSOS HUMANOS DEL NIVEL OPERATIVO DE LA EMPRESA**

La gestión de recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Se trata de una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se ha denominado administración o dirección del personal.

Las funciones de la gestión de recursos humanos son las tareas que han de realizarse en las organizaciones grandes y pequeñas para obtener y coordinar los recursos humanos. Entre ellas se incluyen las siguientes:

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue Año 1997

- Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
- Desarrollo de los recursos humanos
- Remuneraciones y prestaciones
- Seguridad e higiene
- Relaciones de los empleados y relaciones laborales.
- Investigación de los recursos humanos.

### **OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .-**

Entre los principales objetivos de la gestión de Recursos Humanos tenemos:

- Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- Retener a los mejores empleados
- Motivar a los empleados
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- Aumento de la productividad
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Cumplimiento de la normativa y legislación

### **La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos**

Los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de recursos humanos, se han seleccionado seis aspectos claves:

1. Aumento de la competencia y, por tanto, la necesidad de ser competitivo.
2. Los costes y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos
3. La crisis de productividad
4. El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales
5. Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
6. Las tendencias de la próxima década.

**Aumento de la competencia.-** La capacidad para competir se basa cada vez menos en las herramientas tradicionales, ya que se muestran ineficaces ante las nuevas situaciones. En su lugar la fuerza competitiva está supeditada al uso de nuevos planteamientos y nuevas herramientas, una de las cuales es la gestión de los recursos humanos. La empresa victoriosa del futuro será aquella que mejor pueda atraer, retener y motivar a los empleados con talento, potenciado para el desarrollo de capacidades y habilidades.

Simon L.Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S.Schuler, Año 2007

**Costes de los recursos humanos.-** Una correcta gestión de recursos humanos de las organizaciones tienen efectos positivos sobre los costes de la empresa,

al actuar el departamento de recursos directamente en la disminución de los accidentes de trabajo, reduciendo el ausentismo, la tasa de errores, etc.

**Crisis de la productividad.-** La gestión de recursos humanos en las empresas surge como uno de los instrumentos de las empresas, mediante los cuales se puede incidir en la eficiencia de las actividades. La eficiencia en el trabajo, no es sólo fruto del mayor o menor Empeño/esfuerzo del individuo, sino también de sus capacidades, habilidades, sistemas de retribución, etc.

**Ritmo y complejidad del cambio.-**

La gestión eficiente de los recursos humanos requiere no sólo saber cómo gestionar y canalizar las habilidades y conocimientos de los trabajadores, sino también unos nuevos valores sociales, debiendo adaptarse a las situaciones que se presentan .

**Síntomas en el lugar de trabajo.-**

El rápido cambio social ha ido acompañado de una evolución en las relaciones del trabajador con el trabajo. Algunos de los términos que se emplean para describir lo que está sucediendo en los lugares de trabajo son el estrés, alineación del trabajador, aburrimiento y descontento del lugar del trabajo. Estos síntomas se asocian a menudo con el descenso de la motivación, el aumento de comportamientos disfuncionales y con las mayores exigencias por parte de los trabajadores. No obstante, donde existen pueden, parecer que se puede eliminar o palearse a través de programas de recursos humanos.

**Tendencias para el siglo XXI.-**

La gestión de RRHH, desempeñará un papel mucho más importante gestionando a futuro las reducciones de empleados, fusiones y las adquisiciones, aumentando su participación estratégica, su participación con

los directores de línea y ejerciendo nuevas prioridades en las funciones y actividades de la Gestión de RRHH

### **¿Quién desempeña la gestión del recurso humano?**

La función primaria del departamento de recursos humanos es servir de apoyo en todos los asuntos relacionados con los recursos humanos de una organización. En términos generales, el departamento de recursos humanos ofrece tres tipos de asistencia:

- A) Servicios específicos
- B) Asesoramiento
- C) Coordinación

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.- METODOLOGIA**

##### **3.1. TIPO DE INVESTIGACION.-**

Se trata de una investigación de campo, ya que se estudiará la problemática directamente en el lugar donde sucede. Es un tipo de estudio descriptivo e interpretativo, puesto que una vez obtenida la información, se analizarán los hechos en la forma que se dan en la realidad. Además es investigación aplicada, porque una vez que se conozca la realidad de ésta problemática, se presentarán las soluciones que ameriten

##### **3.2 POBLACION Y MUESTRA**

###### **Población**

Constituye el total de operarios del área operativa por cargos

que suman:	126
Los jefes departamentales de cada área:	10
Gerente de Operaciones	1

###### **Muestra**

Se establecerá a través de la siguiente fórmula :

N= población

n= muestra

E= margen de error (50%)

$$n = \frac{N}{(E)(N-1)+1}$$

$$n = \frac{126}{(0,05)(125-1)+1} = \frac{126}{1,313} = 96 \text{ personas}$$

La fórmula de la muestra es aplicada sólo para los operarios del área operativa

<b>ESTRATOS</b>	<b>POBLACION</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Operarios de producción</b>	<b>126</b>	<b>96</b>
<b>Jefes departamentales</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Gerente de operaciones</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>134</b>	<b>104</b>

### 3.3. Operacionalización de las variables

Variable independiente: Análisis y descripción de puestos de trabajo

Variable dependiente: Gestión del Recurso Humano del nivel operativo de la empresa.

<b>Análisis y descripción de puestos de trabajo</b>		
Proceso que consiste en describir y registrar el fin de un		
puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades,	Reclutamiento y Selección	Perfil de cargo
las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los	Evaluación del rendimiento	Evaluaciones de desempeño
conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.	Retribución	Valoración de Puestos de Trabajo
	Formación	Plan de Capacitación
	Planificación de la carrera profesional	Número de ascensos

### 3.4. Métodos

En esta investigación se utilizará el método inductivo y deductivo. Adicionalmente se utilizará el método bibliográfico, en la selección de textos y documentos que permitan la elaboración del marco teórico en que se fundamenta este estudio.

<b>Gestión del Recurso Humano del nivel operativo de la</b>		
<b>Empresa</b>		
La gestión de los recursos humanos se encarga de obtener y coordinar a las personas de una	Planificación de RRHH	Atracción de candidatos
organización, de forma que consigan las metas establecidas. Para ello es muy importante	Contratación de RRHH	Retención, Motivación y desarrollo profesional
cuidar las relaciones humanas.	Aumento del potencial de RRHH	Productividad, calidad de vida en el trabajo
		Cumplimiento de la normativa
	Mejoras del RRHH	Competitividad
		Resultados de la organización
		Adaptabilidad

### 3.5. Técnicas e Instrumentos:

Las técnicas a emplearse serán las de observación, entrevista a gerente de operaciones, encuestas a jefes departamentales y operarios de planta.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS Y DIFUSION DE LOS RESULTADOS**

Los datos estadísticos que se presentan a continuación evidencian la situación en que se encuentra el análisis y descripción de puestos de trabajo en la compañía Especias del Mar ; y como este influye en la gestión de Recursos Humanos.

#### **ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE OPERACIONES DE INEPACA.**

**1.- ¿Cuales son los niveles jerárquicos, con los que cuenta la compañía?**

El gerente de operaciones manifiesta que los niveles jerárquicos con los que la compañía cuenta son tres: Gerencias, Mandos medios y Operarios.

**2.-¿Permite La estructura organizacional actual, identificar claramente los niveles jerárquicos con los que cuenta la compañía ?**

La estructura con la que cuenta la compañía, permite claramente identificar los niveles jerárquicos.

**3- ¿En que parámetros se basa la empresa, para la selección de su personal?.**

El gerente de operaciones indica que hay procedimiento establecido de selección , al considerar preparación académica, experiencia, confirmación de referencias, documentación y estado de salud del trabajador.

**4.-¿El personal conoce las funciones que debe desempeñar en cada puesto de trabajo asignado?**

Si conoce las funciones por los requisitos que exige las normas ISO, al documentar todos los procesos.

**5.- ¿Por qué medio comunican al personal contratado, las funciones que debe desempeñar, una vez que ingresa a laborar en la empresa?**

Se comunica al personal las funciones que debe desempeñar verbalmente, y de esto se encarga cada jefe departamental.

**6.- ¿La organización se preocupa por brindar al empleado un ambiente agradable de trabajo?**

La respuesta a esta interrogante fue SI debido a que La gerencia con amplia mentalidad brinda crecimiento profesional a cada trabajador y NO por los años de existencia de la compañía, y los malos hábitos de la gente al sentir confort dentro de la misma.

**7.- ¿ Dotan de las herramientas básicas para la ejecución de tareas del personal?**

Si se dota de las herramientas básicas para la ejecución de la misma,

**8.- ¿Bajo qué criterio se realiza la asignación de los puestos de trabajo, al personal que actualmente labora en la organización:**

El Ing, Guzmán manifiesta que antes se escogía al personal por sindicalismo, y amistad, no importaba la experiencia, conocimientos y habilidades; actualmente las competencias son requisitos indispensables para ocupar un cargo dentro de la organización

**9.- ¿Realiza la empresa evaluaciones de desempeño del personal?**

El gerente de operaciones, manifiesta que en la empresa, no se efectúan evaluaciones de desempeño.

**10.- ¿Como evalúa la organización el desempeño del trabajador asignado en su puesto de trabajo?**

La evaluación de desempeño se realiza de acuerdo a resultados.

**11.- ¿Cuáles son las causas que contribuyen al bajo rendimiento del personal en la empresa?**

Las causas que contribuyen al bajo rendimiento del personal son el entorno gubernamental, al mantenimiento de gente que no aporta nada a la compañía, y a la permisibilidad de la empresa durante varios años.

**12. ¿Cuenta la empresa con personal con bajo rendimiento?**

Si, la empresa cuenta con personal con bajo rendimiento, fue la respuesta del gerente de operaciones.

**13. ¿Cuando la empresa cuenta con un personal de bajo rendimiento qué actividades realiza para mejorarlo?**

Para mejorar el rendimiento del personal que labora en la empresa, en primer lugar se hace una limpieza del personal poco eficiente, se revisa lo que establece el reglamento interno, y se mide y gestiona el clima laboral, vía motivación.

**14.- ¿Está Ud conforme con el actual análisis y descripción de puestos de trabajo que tiene la empresa?**

El gerente manifiesta, que para la obtención de la certificación ISO, recientemente se elaboraron perfiles de cargos, pero la actualidad exige perfiles basados en competencias, y recientemente estamos en una etapa de maduración.

**15.- ¿ Que haría usted para mejorar el actual análisis y descripción de puestos de trabajo que tiene la empresa?**

Para mejorar el actual análisis y descripción de puestos de trabajo, considera que se deben establecer procedimientos, documentos audiovisuales que permitan indicar las tareas y funciones a desempeñar en cada cargo asignado, de tal manera que se adapte el trabajador rápidamente. Se debe aprovechar el avance de la tecnología.

**Encuesta realizada a jefes departamentales de la empresa ESPECIES DEL MAR.**

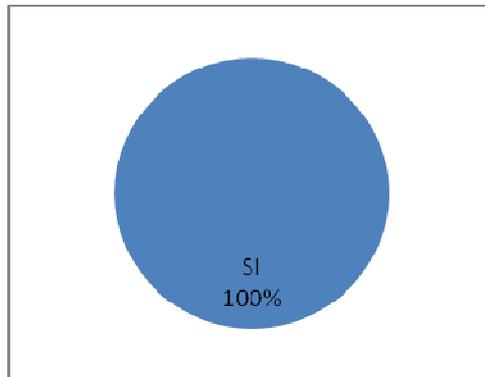
**1.- Conoce la estructura organizacional de la empresa?**

**CUADRO No.01**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100,00%
NO																

TOTAL GENERAL	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100,00%
---------------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	---	------	----	---------

**GRAFICO No.01**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

Al aplicar la encuesta a los jefes departamentales, podemos observar que el 100%, equivalente a 10 personas, si conoce la estructura organizacional de la empresa.

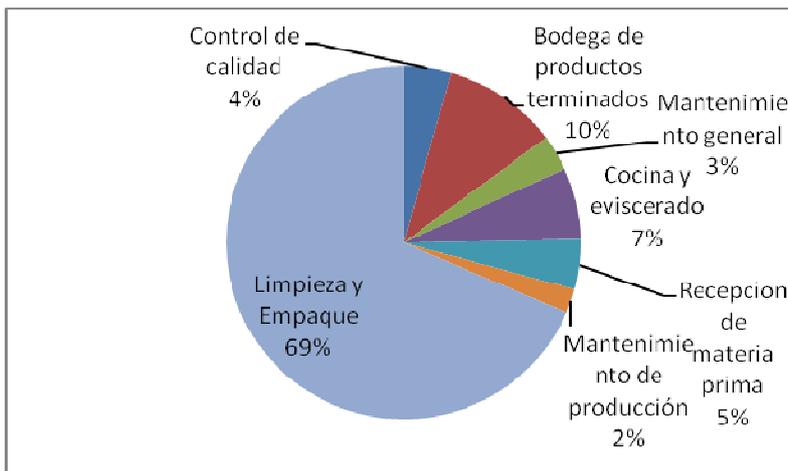
**2.- Cuántas personas tiene a su cargo?**

**CUADRO No.02**

DEPARTAMENTOS	F	%
Control de calidad	33	4%
Bodega de productos terminados	80	10%
Mantenimiento general	25	3%
Cocina y eviscerado	50	7%
Recepcion de materia prima	35	5%
Mantenimiento de producción	17	2%
Limpieza y Empaque	522	69%

<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>
----------------------	------------	-------------

**GRAFICO No.02**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

### ANALISIS

Al averiguar la cantidad de personas que laboran en los diferentes departamentos, se desprende que: 33 personas prestan sus servicios en el departamento de control de calidad, lo que equivale al 4%, 80 de ellos laboran en el departamento de productos terminados, correspondiendo un 10%, 25 individuos trabajan en el departamento de mantenimiento general, lo que significa el 3%; 50 laboran en cocina y eviscerado, equivalente a un 7%, en el departamento de recepción de materia prima trabajan 35 personas lo que significa un 5%; 17 personas prestan servicios en mantenimiento de producción lo que representa el 2% y 522 personas trabajan en limpieza y empaque, significando el 69%.

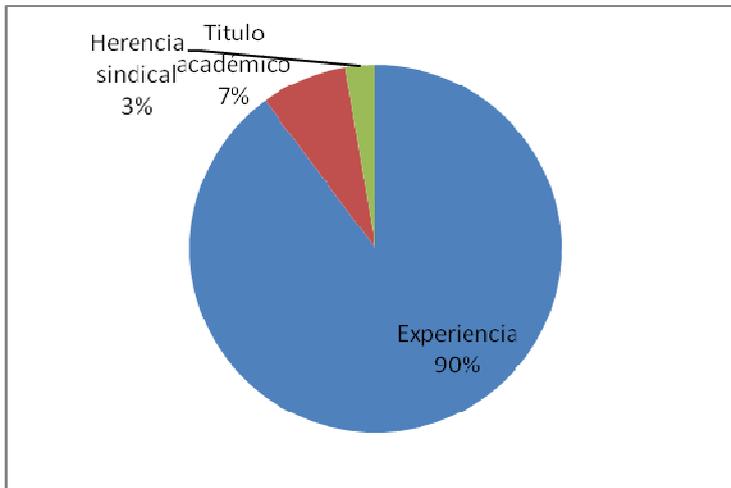
Por consiguiente, la mayor cantidad de personas laboran en el departamento de limpieza y empaque, personal que no requiere de una preparación compleja.

#### **2.1.- El personal a su cargo, permanece en sus puestos de trabajo por:**

**CUADRO No.03**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BODEGA DE PRODUCTOS TERMINADO		MANTENIMIENTO GENERAL		COCINA		RECEPCION DE M.P		MTTO DE PRODUCCION		LIMPIEZA Y EMPAQUE		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Experiencia	2	67%	67	84%	15	60%	42	84%	30	86%	6	35%	503	96%	685	90%
Titulo académico	1	33%	8	10%	8	32%	5	10%	3	9%	11	65%	11	2%	57	7%
Herencia sindical			5	6%	2	8%	3	6%	2	6%			8	2%	20	3%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>	<b>522</b>	<b>100%</b>	<b>762</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.03**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

En el presente cuadro, podemos observar que el 90% de los jefes departamentales, indican que el personal a su cargo permanece en su puesto de trabajo por la

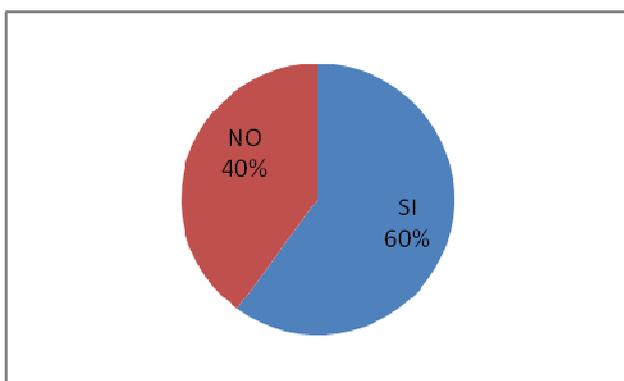
experiencia, un 7% equivalente a 57 trabajadores, por el título académico y el 3% por herencia sindical. Por consiguiente la empresa mantiene su personal que en su mayor porcentaje no ha tenido una preparación académica calificada que permita mayor eficiencia y rendimiento productivo.

**3.- Conoce el tipo de reclutamiento que realiza RRHH para la selección del personal que usted solicita?**

**CUADRO No.04**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%					2	67%	6	60%
NO	0	0%							1	100%	2	100%	1	33%	4	40%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.04**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

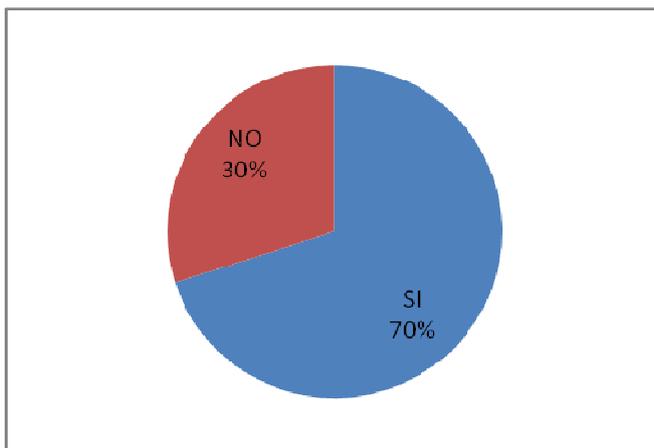
De 10 jefes departamentales entrevistados, 6 de ellos equivalente al 60% respondieron que si conocen el tipo de reclutamiento que realiza el departamento de RRHH, para la selección de personal mientras que el 40% equivalente a 4 personas, respondieron que no conocen el tipo de reclutamiento del departamento de RRHH, para la selección de los mismos; por consiguiente, no todos los jefes conocen los parámetros que se toman en cuenta para la selección de las personas que laboran en los diferentes departamentos.

**4.- Realiza evaluaciones de desempeño al personal a su cargo?**

**CUADRO No.05**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO DE PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%			1	100%			2	100%	2	67%	7	70%
NO					1	100%			1	100%			1	33%	3	30%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.05**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

En el presente cuadro podemos observar que el 70%, es decir 7 de los jefes departamentales realizan evaluaciones de desempeño a su personal, mientras que el 30%, equivalente a 3 jefes, NO realizan evaluaciones de desempeño.

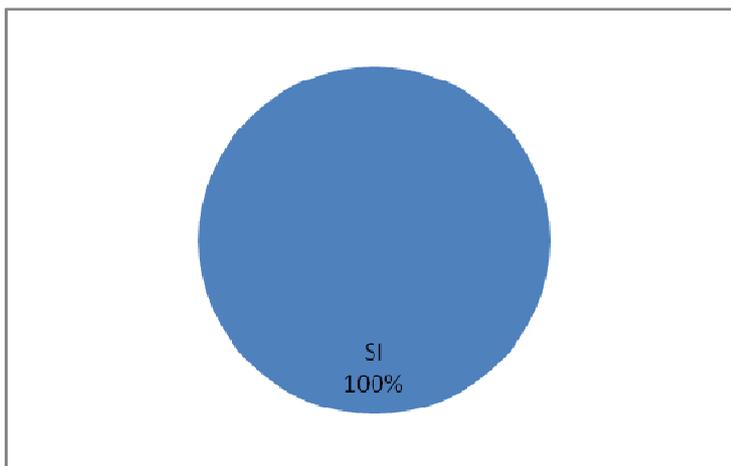
De aquello se desprende que la mayoría monitorea la cantidad de servicio que prestan sus empleados, sin embargo, un porcentaje significativo, no practica este requisito que es indispensable en un proceso de producción.

**5.- Conoce el personal de las funciones que debe desempeñar en cada cargo?**

**CUADRO No.06**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO DE PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100%
NO															0	0%
<b>TOTAL GENERAL</b>	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100%

**GRAFICO No.06**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

## ANALISIS

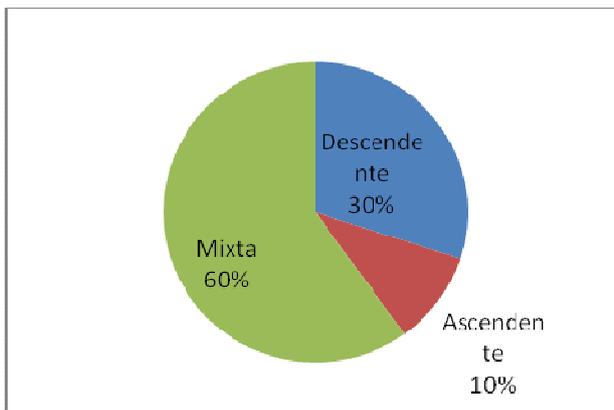
Los 10 jefes departamentales equivalente al 100%, manifiestan que el personal a su cargo si conoce de las funciones que debe desempeñar, por consiguiente están conscientes de sus responsabilidades frente al trabajo.

### 6.- La forma de comunicarse dentro de su área es?

**CUADRO No.07**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PROD.		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Descendente											1	50%	2	67%	3	30%
Ascendente					1	100%									1	10%
Mixta	1	100%	1	100%			1	100%	1	100%	1	50%	1	33%	6	60%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.07**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

## ANALISIS

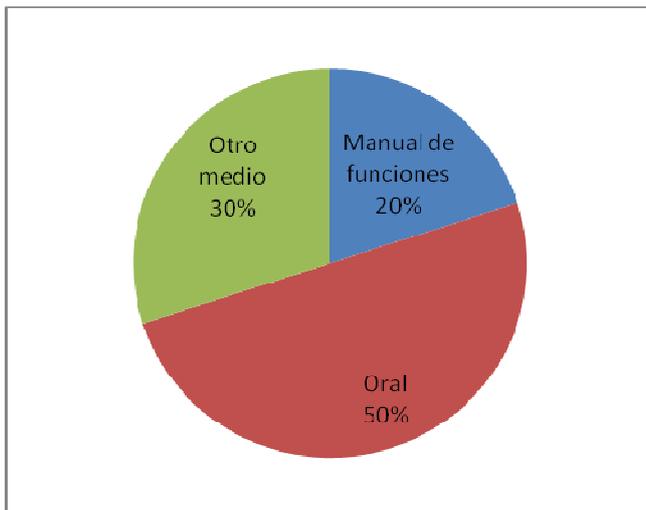
De los jefes departamentales encuestados: 3 de ellos que equivalen al 30% contestaron que la forma de comunicarse con sus trabajadores debe ser de manera descendente es decir de jefes a operarios; el 10% es decir una persona, contestaron que se da de manera ascendente, es decir de operarios a jefes, y el 60% es decir 6 personas, manifestaron que se da de manera mixta la comunicación dentro de sus áreas de trabajo. Por consiguiente la comunicación que se practica en los diferentes departamentos es de forma mixta.

**7.- Por qué medio comunica a su personal contratado las funciones que debe desempeñar, una vez que ingresa a laborar en la empresa?**

**CUADRO No.08**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO DE PRODUCCION.		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Manual de funciones									1	100%			1	33%	2	20%
Oral	1	100%	1	100%	1	100%					1	50%	1	33%	5	50%
Otro medio							1	100%			1	50%	1	33%	3	30%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.08**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

### **ANALISIS**

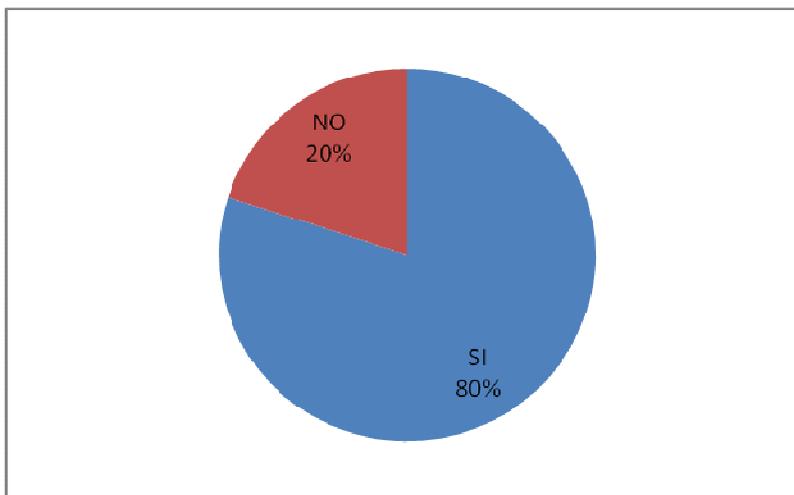
El presente gráfico demuestra que 5 jefes departamentales, equivalente al 50%, comunica sobre el cumplimiento de sus funciones de manera oral, mientras que el 20% es decir 2 personas lo hacen mediante el manual de funciones y 3 personas equivalente al 30% de los jefes departamentales comunican las funciones que deben desempeñar una vez que ingresan a laborar por otro medio. Por lo tanto la mayor cantidad de jefes comunican las funciones oralmente, quedando siempre la duda si el trabajador comprendió a cabalidad las funciones que debe desempeñar, sin brindarle la oportunidad de contar con un documento por escrito.

**8.- El ambiente de trabajo, dentro del cual realizan las funciones su personal, es agradable?**

**CUADRO No.09**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PROD.		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	50%	2	67%	8	80%
NO											1	50%	1	33%	2	20%
<b>TOTAL GENERAL</b>	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100%

**GRAFICO No.09**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.  
ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

### **ANALISIS**

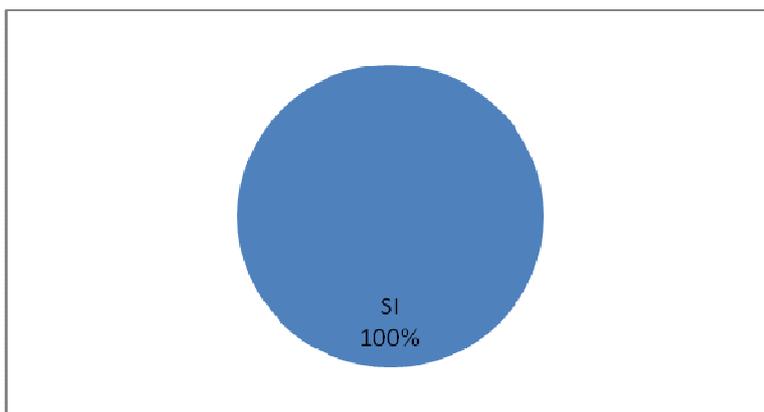
De los 10 jefes departamentales encuestados, el 80% es decir 8 jefes departamentales, contestaron que SI es agradable el ambiente de trabajo, en donde realiza las funciones su personal, mientras que el 20% es decir 2 jefes departamentales contestaron que NO es agradable el ambiente de trabajo donde ejecutan las funciones su personal. Por lo tanto, no todos los ambientes son los más idóneos para el trabajo.

**9.- Dota de las herramientas básicas para la ejecución de tareas de su personal?**

**CUADRO No.10**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		M.P.		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	1	100%	2	100%	3	100%	10	100%
NO																
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.10**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

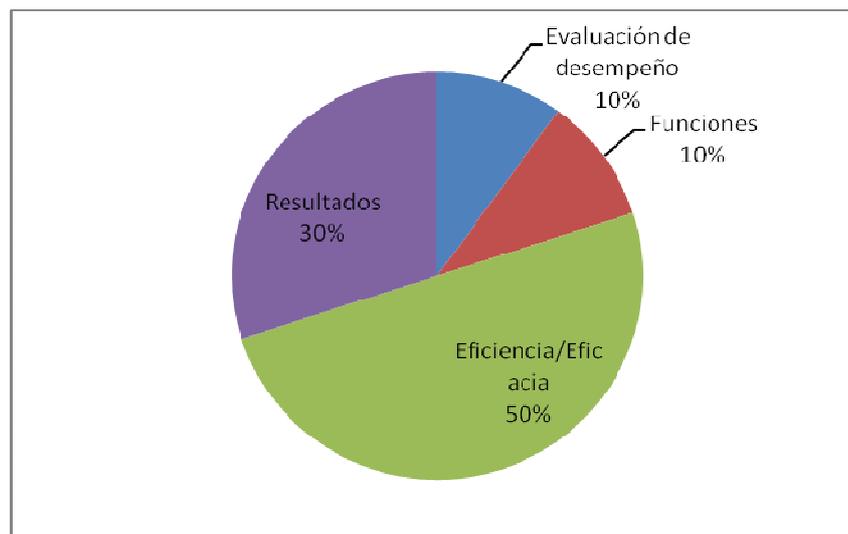
Los 10 jefes departamentales, dotan a su personal de las herramientas básicas, para la ejecución de las tareas de su personal a cargo.

**10.- Como evalua las actividades que realiza cada trabajador?**

**CUADRO No.11**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Evaluación de desempeño	1	100%													1	10%
Funciones					1	100%									1	10%
Eficiencia/Eficacia			1	100%			1	100%	1	100%	1	50%	1	33%	5	50%
Resultados											1	50%	2	67%	3	30%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.11**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

## ANALISIS

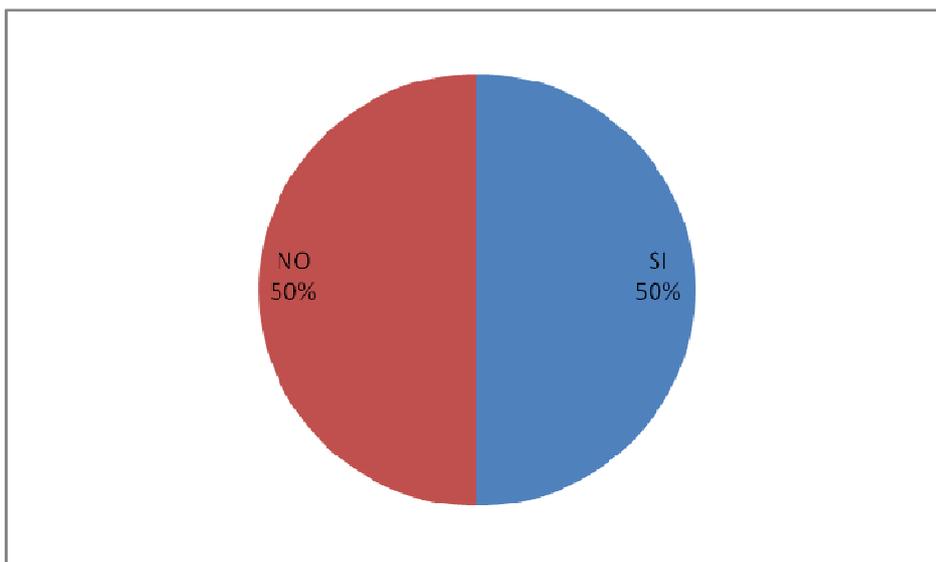
De los 10 jefes departamentales encuestados, 5 personas que representan el 50% evalúan las actividades que realiza cada trabajador por eficiencia y eficacia, 3 de ellos que significa el 30% evalúa por resultados, el 10% es decir uno, lo evalúa por su desempeño y el 10% de acuerdo a la ejecución de funciones.

### **11.- Cuenta en su área con personal que no presenta un buen rendimiento?**

**CUADRO No.12**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO DE PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
SI	1	100%	1	100%			1	100%			1	50%	1	33%	5	50%
NO					1	100%			1	100%	1	50%	2	67%	5	50%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.12**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

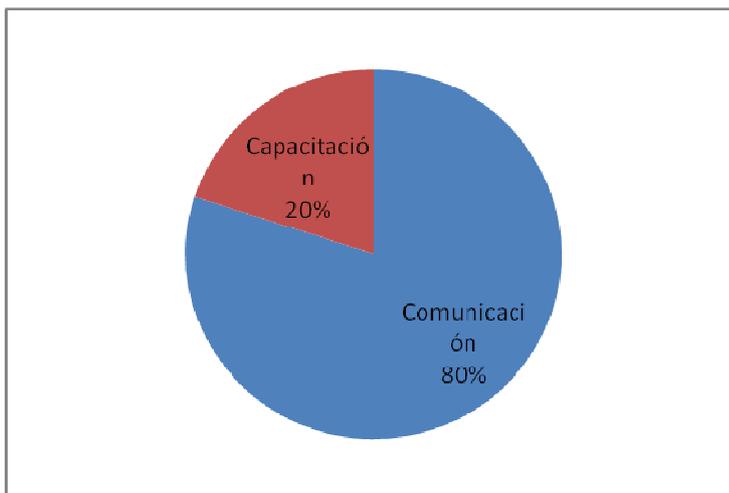
50% de los jefes departamentales encuestados, manifiestan que SI cuentan con personal con bajo rendimiento dentro de su área de trabajo, y el 50% restante manifiesta que NO existe personal con bajo rendimiento. De lo investigado, se determina que la mitad de jefes departamentales no están satisfechos con el desempeño de su personal.

**11.1 En caso de mantener bajo rendimiento un trabajador, que actividades realiza para motivarlo a mejorar?**

**CUADRO No.13**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO DE PRODUCCION		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Comunicación	1	100%	1	100%		0%	1	100%	1	100%	2	100%	2	67%	8	80%
Capacitación	0	0%			1	100%						0%	1	33%	2	20%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.13**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

De los 10 jefes departamentales, 8 de ellos equivalente al 80%, contestaron que en caso de mantener un bajo rendimiento un trabajador, los jefes les comunican lo que NO están realizando correctamente para que mejoren; mientras que al otro 20% equivalente a 2 personas, los motivan mediante capacitaciones, tratando de orientarlos de tal manera que se sientan útiles dentro de sus lugares de trabajo.

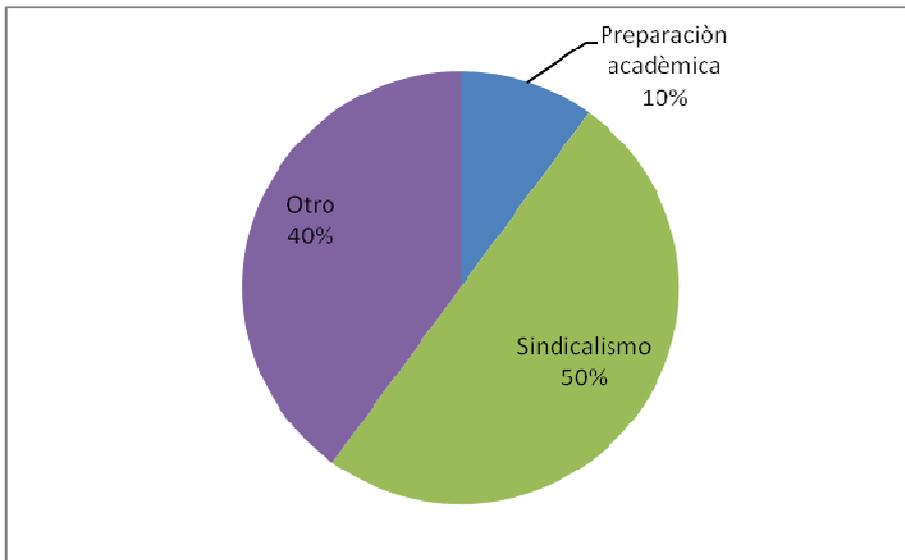
Por consiguiente, la mayoría de los que dirigen la gestión departamental no emplean la estrategia más idónea para mejorar el rendimiento del trabajador que es la capacitación y el seguimiento de la misma.

**11.2 Cuales son las causas que contribuyen al bajo rendimiento de su personal?**

**CUADRO No.14**

ALTERNATIVAS	CONTROL DE CALIDAD		BPT		MTTO GENERAL		COCINA		RECEPCION MP		MANTENIMIENTO PROD.		LIMPIEZA		TOTAL	
	f	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Preparación académica	1	100%													1	10%
Experiencia															0	0%
Sindicalismo			1	100%							2	100%	2	67%	5	50%
Otro					1	100%	1	100%	1	100%		0%	1	33%	4	40%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.14**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

### **ANALISIS**

De los 10 jefes departamentales, 5 de ellos (50%); informan que sus trabajadores presentan bajo rendimiento a causa del sindicalismo, 1 jefe ( 10%) lo atribuye a la falta de preparación académica y 4 ( 40%) a otros motivos.

Por lo expuesto, la mitad de los responsables de los distintos departamentos aducen que el bajo rendimiento de su personal se debe al condicionamiento que se deriva del asunto sindical.

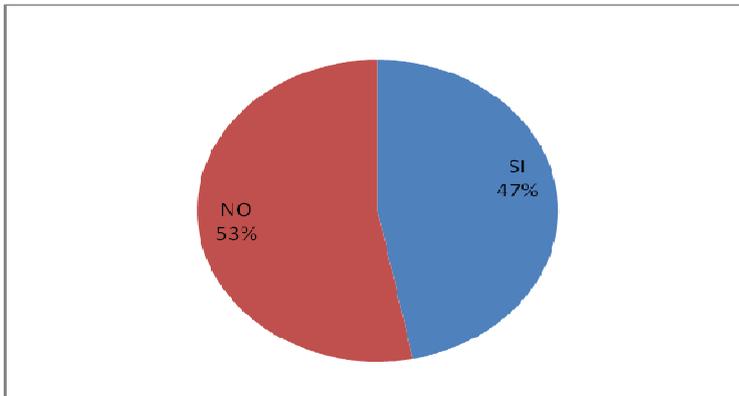
**Encuesta realizada al personal de planta del nivel operativo de la empresa ESPECIES DEL MAR.**

**1.- Usted está conforme con los equipos, herramientas y ambientes físicos que le brinda la empresa para su trabajo?**

**C UADRO NO.1**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>45</b>	<b>47%</b>
NO	51	<b>53%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.1**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

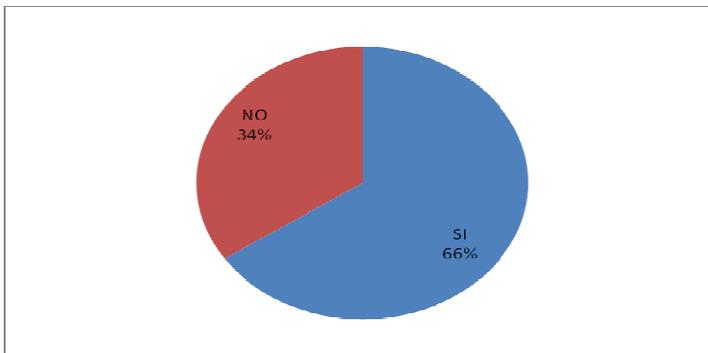
De 96 personas encuestadas que laboran en el área operativa de la empresa, se estableció que 45 personas que representan el 47% de la población respondieron que SI están conformes, mientras las restantes es decir 51 personas equivalente al 53%, respondieron que NO están conformes con los equipos, herramientas y ambientes físicos que le brinda la empresa para su trabajo. Por consiguiente la mayoría no está satisfecha con el ambiente en el que laboran ni los equipos que utilizan.

**2.- Usted considera que las tareas están claras sin favoritismo?.**

**C UADRO NO.2**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>63</b>	<b>66%</b>
NO	33	<b>34%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.2**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

Las respuestas sobre la consulta en relación a este ítem fueron las siguientes: 63 personas, equivalente al 66% respondieron que SI, mientras 33 personas, es decir el 34% respondieron que NO. Por consiguiente el mayor porcentaje de personal está conforme

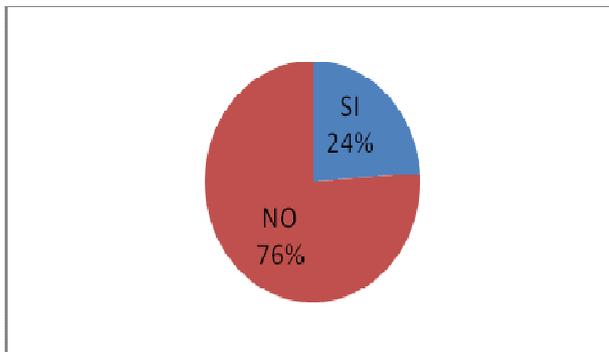
con las tareas a ellos encomendadas.

**3.- Usted considera que la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados?**

**C UADRO NO.3**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>23</b>	<b>24.00%</b>
NO	73	<b>76.00%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.3**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

En cuanto a la capacitación de las 96 personas entrevistadas, 73 de ellas que equivalen al 76%, contestaron que la empresa NO se preocupa por brindarles

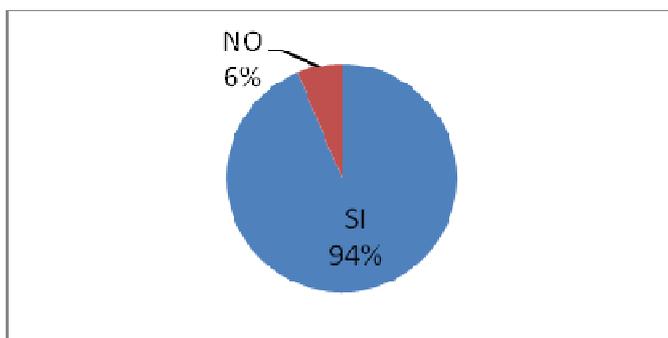
capacitación, mientras el restante, es decir 23 personas, equivalente al 24%, respondieron que SI. Por lo tanto la empresa si trata de mejorar el rendimiento del personal mediante capacitaciones.

**4.- Usted se siente identificado con su tarea?**

**C UADRO NO.4**

ALTERNATIVAS	f	%
SI	90	94%
NO	6	6%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.4**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

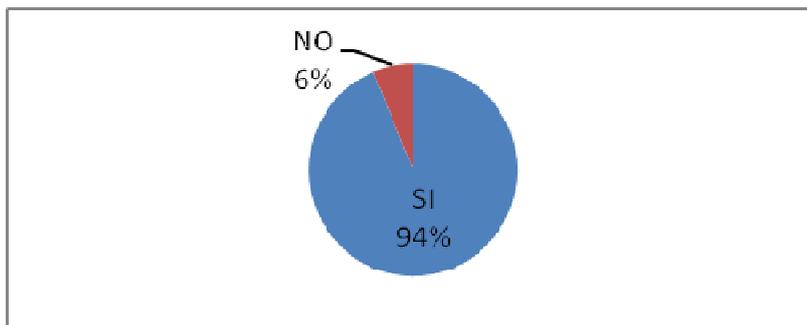
De las personas encuestadas: 90 personas, que representan el 94% contestaron que si se sienten identificados con su tarea, mientras 6 personas, que representan el 6%, contestaron que NO, por consiguiente la mayoría del personal considera que se encuentra identificado con la tarea que realiza.

**5.- Usted conoce para que sirve el trabajo que usted realiza?**

**C UADRO NO.5**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>90</b>	<b>94%</b>
NO	6	<b>6%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.5**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

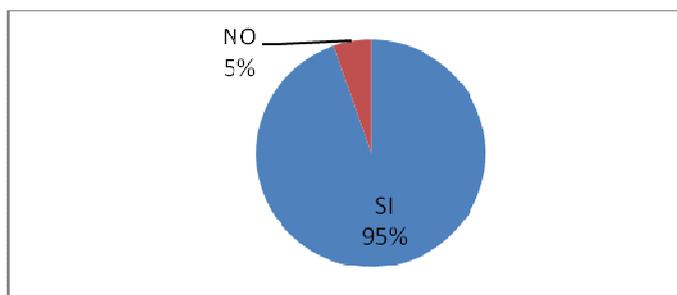
El 94% del personal operativo encuestado indicó que SI conocen para que sirve el trabajo que realizan, mientras 6 personas, es decir el 6%, contestó que NO, por consiguiente la mayoría del personal, conoce de la importancia de su trabajo.

**6.- Usted se siente capacitado para desempeñar la tarea que le han asignado?**

**C UADRO NO.6**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>91</b>	<b>95%</b>
NO	5	<b>5%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.6**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

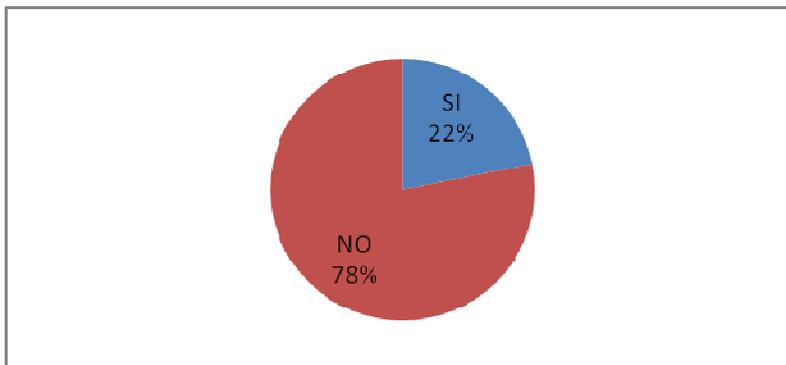
De las 96 personas encuestadas: 91 contestaron que SI se sienten capacitados para desempeñar la tarea asignada, sin embargo el 5%, es decir 5 personas, contestaron que NO, por lo tanto, la mayoría del personal considera que si se siente preparado para realizar la tarea que le han asignado.

**7.- En la empresa existe oportunidad de promoción en base al buen desempeño?**

**C UADRO NO.7**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	<b>21</b>	<b>22%</b>
NO	75	<b>78%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.7**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

Referente a la consulta de que si existe en la empresa, la oportunidad de promoción en base al buen desempeño, 21 personas contestaron que SI , es decir el 22%; mientras que 75 personas equivalente al 78% contestaron que NO, por consiguiente

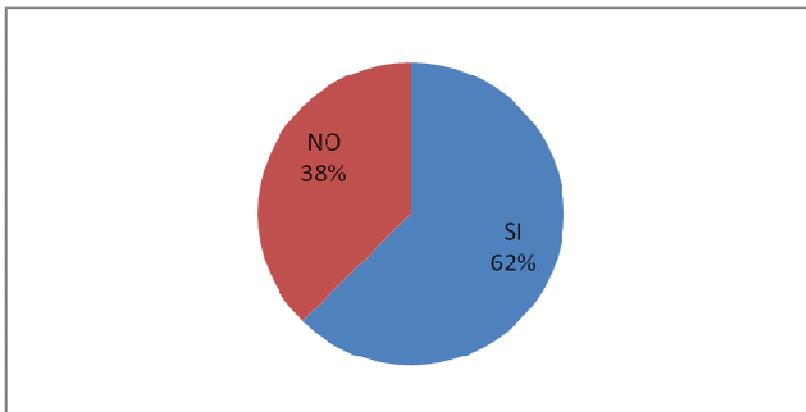
la mayoría considera que NO existe oportunidad de promoción en base al buen desempeño.

**8.- Considera usted que la empresa, se interesa por darle la oportunidad de crecer profesionalmente en su trabajo?**

**C UADRO NO.8**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	<b>60</b>	<b>62</b>
<b>NO</b>	<b>36</b>	<b>38</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

**GRAFICO No.8**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

De 96 personas encuestadas, 60 de ellas , equivalente al 62% contestaron que la empresa SI les brinda una oportunidad para crecer profesionalmente, mientras que 36 es decir el38 % indicaron que la empresa NO, por consiguiente, la mayoría está de

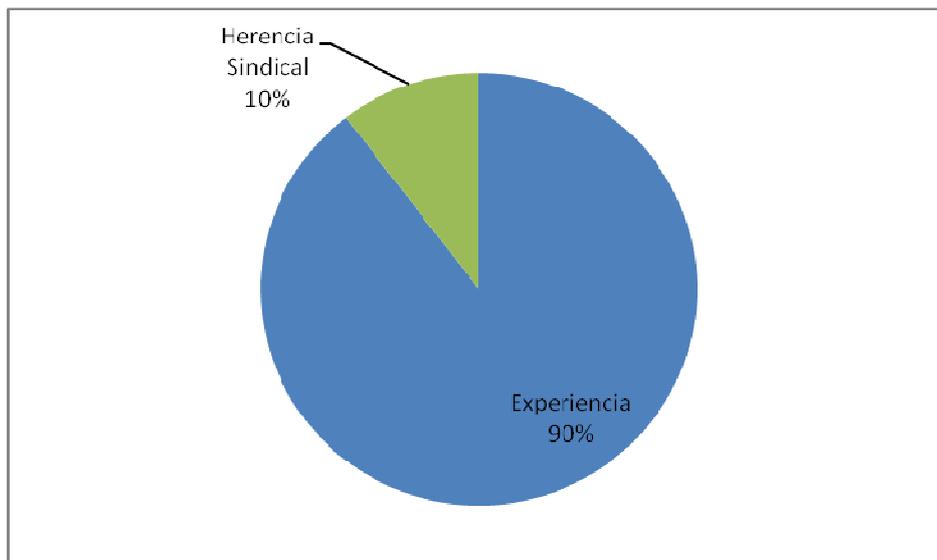
acuerdo que la empresa les brinda la oportunidad de crecer profesionalmente en su trabajo.

**9.- La ubicación en su puesto actual considera que se debe a:**

**C UADRO NO.9**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Experiencia	86	90%
Titulo Académico		
Herencia Sindical	10	10%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

**GRAFICO No.9**



**FUENTE: ENCUESTA APLICADA A LA FABRICA ESPECIES DEL MAR.**

**ELABORACION: Graciela Andrade Alvarado.**

**ANALISIS**

De la encuestada realizada en la empresa el 90% de los trabajadores equivalente a 86 personas, contestaron que la permanencia en sus puestos de trabajo se debe a su experiencia, mientras los restantes , es decir el 10% equivalente a 10 personas permanecen en sus puestos de trabajo por herencia que les dejaron sus familiares que laboraron en la empresa, a causa de una conquista sindical.

Esto determina que la empresa no ha ubicado a su personal en función a sus competencias, que es lo que aconseja la administración moderna de RRHH, y solamente se ha recurrido a la experiencia de los trabajadores, lo que incide en un eficiente rendimiento y productividad.

## **CAPITULO V**

### **COMPROBACION DE HIPOTESIS Y OBJETIVOS**

#### **COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

La hipótesis planteada en la presente investigación se expresa de la siguiente manera:

La inexistencia de un eficiente análisis y descripción de puestos de trabajo, priva a la empresa ESPECIAS DEL MAR de una herramienta básica para la gestión del recurso humano del nivel operativo

La inexistencia de un eficiente análisis y descripción de puestos de trabajo se evidencia en el cuadro no.3 de la encuesta aplicada a jefes departamentales en el que la mayoría del personal 685 equivalente al 90%, está ubicado en función de su experiencia y apenas 57 personas que equivale al 7% tiene título académico. Esto implica que el personal que ocupa cargos técnicos (por ejemplo un operador de máquina) no cuente con la preparación académica suficiente para desempeñar actividades, que si bien es cierto con el entrenamiento fue adquiriendo destrezas y habilidades, pero inicialmente ocasionó consumo de tiempo y dinero para la compañía.

Esto se ratifica con lo expresado por el personal de planta en la pregunta número 9, en la que el 90% expresa que han sido contratados por experiencia. Del mismo modo en

la ficha de observación empleada a los diez jefes departamentales en su numeral 5: el ingreso de los empleados no se ha ejecutado en base a un perfil de competencias.

Otra evidencia de la inexistencia de un perfil adecuado para selección de personas, se demuestra en el cuadro no.4 de la encuesta realizada a jefes departamentales en el que 4 de 10 jefes departamentales, es decir el 40% de ellos no conocen el tipo de reclutamiento que el departamento de RRHH realiza en la selección del personal.

Al enfocar el indicador evaluación de desempeño, la encuesta a los jefes departamentales, cuadro no.5, siete jefes que equivalen al 70% expresa que si lo realiza, mientras tres de ellos, es decir el 30% se manifiesta de forma negativa, esta situación coincide con la afirmación realizada por el Gerente de operaciones de la compañía, en la pregunta número nueve de la entrevista realizada, donde se manifiesta en forma negativa en relación a este ítem. Por lo tanto no se evalúa el desempeño del personal en forma adecuada.

Igual criterio se estableció al aplicar la ficha de observación, mediante la cual no se pudo detectar los indicadores que emplean los jefes departamentales para verificar el desempeño de los trabajadores en la totalidad de sus departamentos.

Otro de los indicadores que permiten identificar un buen perfil de personal es el relacionado al mantenimiento de un manual de funciones para el desempeño de las diferentes actividades.

Al aplicar la entrevista a los diez jefes departamentales en siete departamentos se estableció mediante el cuadro número ocho, que solamente dos de ellos (20%) mantienen un manual de funciones, sin embargo al aplicar la ficha de observación en la totalidad de departamentos no se pudo constatar la existencia de los mencionados manuales.

En cuanto a la segunda variable dependiente:

Gestión de Recursos Humanos del nivel operativo de la empresa, sus limitantes se pueden evidenciar en los siguientes indicadores:

En el cuadro número doce de la encuesta aplicada a jefes departamentales en lo relacionado con el número de personas que no presentan un buen rendimiento de actividades, el 50% de los encuestados equivalente a cinco de ellos, respondió que NO , de igual manera el gerente de operaciones en la entrevista realizada, en la pregunta numero DOCE indicó que la empresa si cuenta con personal con bajo rendimiento y esto se debe a la protección que se da a la mano obrera por el entorno gubernamental que vive el país, por permisibilidad de la empresa de mantener este tipo de personal y por el tiempo de permanencia que tiene el personal en la empresa.

Otro de los factores que permiten identificar una limitada gestión de los recursos humanos es el relacionado a la capacitación que reciben: En la pregunta número trece a los jefes departamentales únicamente dos de ellos indicaron que se capacita a su personal; constituyéndose la capacitación la estrategia más idónea para mejorar el rendimiento del trabajador, es importante aplicarla al resto del personal. Adicionalmente en la pregunta 3 aplicada a los trabajadores , el 76% de ellos manifestó en forma negativa, adicionalmente se evidenció mediante la ficha de observación que la mayoría de los departamentos no recibe capacitación.

Otra de las consecuencias de la limitada gestión del personal es el hecho de estar protegidos por el sindicalismo, ya que en el cuadro numero catorce de la encuesta realizada a los jefes departamentales, la mitad de ellos:50% opinan de esta manera. Adicional a esta respuesta está la expresión del gerente de operaciones, quién en la pregunta número once, ratifica que se debe a la protección que brinda el entorno gubernamental, permisibilidad de la empresa de mantenerlos y la antigüedad de cada uno de ellos.

El estímulo al personal que labora en una institución es uno de los factores que intervienen en el buen desempeño, al plantear la pregunta a los trabajadores, si son promovidos al buen desempeño. El 78% de los encuestados respondió que NO, por consiguiente es un factor que deja mucho que desear para un eficiente desempeño del trabajo encomendado.

Frente a esta situación en la entrevista realizada al gerente de operaciones, manifiesta que NO existe un plan de carreras en los diferentes departamentos y que el mejoramiento económico está sujeto a la legislación vigente.

### **ALCANCE DE OBJETIVOS.**

El objetivo general:

Determinar si el análisis y descripción de puestos de trabajo, se constituirá en una herramienta básica para la gestión del recurso humano del nivel operativo de la empresa ESPECIES DEL MAR; este objetivo se cumple a través de la descripción de las dos variables, mediante los resultados encontrados en el proceso de investigación en la cual se evidencia que las deficiencias existentes en el análisis y descripción de puestos de trabajo que mantiene la empresa, repercute en el rendimiento del personal que en ella elabora.

### **OBJETIVOS ESPECIFICIOS.-**

Los objetivos específicos planteados en la presente investigación se cumplen de la siguiente manera:

1.- Identificar la clasificación jerárquica de la empresa: se manifiesta en la entrevista realizada al gerente de operaciones en la pregunta número uno, en la que se establece que son los siguientes: Gerencias, Mando Medios y Operarios.

2.- Describir el tipo de reclutamiento que se realiza al ingresar un candidato a la empresa, el mismo que es interno y externo y se cita en la introducción de la compañía.

3.- Averiguar si el trabajador conoce las tareas y funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo: cuadro número seis en la encuesta aplicada a los jefes departamentales en la cual el 100% de los mismos afirman que si conocen y se

ratifica en la pregunta número cuatro de la encuesta realizada al gerente de operaciones.

4.- El cuarto objetivo: Indagar en que se basan en la empresa para considerar idóneo al candidato para el desempeño de ciertas funciones

Este enunciado se alcanza o se verifica con lo manifestado en el cuadro número tres de la encuesta aplicada a los jefes departamentales, en el que 57 trabajadores equivalente al 7% tienen título académico, que es el requisito indispensable para acceder a un cargo específico en la empresa, siendo el existente del personal un porcentaje mínimo. Igual afirmación hace el gerente quien expresa que actualmente en el proceso de selección se consideran las competencias que debe cumplir cada trabajador antes de ingresar a laborar.

5.-Consultar si se evalúa constantemente el desempeño del personal, para su capacitación de acuerdo a sus resultados, y se realiza un seguimiento de sus funciones.

Este objetivo se logra en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los jefes departamentales en cuadro número once, cuando el 50% de los mismos manifiesta que se evalúan a través de la eficiencia-eficacia, el 30% en base a resultados, aunque no se aplica ningún instrumento específico; esto se ratifica en la ficha de observación ítem número seis, en la cual se pudo establecer que la evaluación es abstracta, pues no se cuenta con instrumentos específicos para el efecto; adicionalmente el gerente de operaciones en la pregunta número nueve indica que no se realizan evaluaciones de desempeño.

6.- Analizar los ambientes de trabajo y los recursos proporcionados a los trabajadores para el desempeño de sus funciones.

El objetivo indicado se demuestra en el cuadro número nueve de la entrevista aplicada a los jefes departamentales en los que el 80% de los mismos manifiestan que si cuenta con un ambiente agradable y las herramientas necesarias para la ejecución

de sus actividades laborales; de igual manera indican el 47% operarios de planta en el cuadro número uno.

7.- Comprobar el grado de satisfacción que tiene el personal ubicado en cada puesto de trabajo.

Se confirma en la pregunta no.7 aplicada a los trabajadores en donde indican que en la empresa no hay oportunidad de promoción en base al buen desempeño y adicionalmente en la pregunta número tres en donde manifiestan que la empresa no se preocupa por brindarles capacitación.

## **CAPITULO VI**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. El análisis y descripción de puestos de trabajo, se constituye en una herramienta básica para la gestión de recursos humanos, y su establecimiento sentará las bases y en cierta medida determinará el éxito o fracaso de muchos procesos de una organización.
2. El puesto de trabajo es el principal referente de la gestión de carreras, por lo tanto los individuos y las organizaciones evalúan esta faceta a partir de la relación de puestos de trabajo desempeñados durante el historial profesional de los empleados.
3. El análisis y descripción de puestos de trabajo, permite determinar las competencias que debe poseer cada trabajador, los esfuerzos, riesgos y condiciones ambientales en las que desenvuelve su trabajo.
4. La necesidad de contar con mano de obra calificada, para obtener mejores niveles de productividad y lograr una mejor competitividad en el mercado, vuelve indispensable contar con esta herramienta básica de los recursos humanos.

5. El contar con perfiles de cargos, sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
6. La existencia de un ineficiente análisis y descripción de puestos de trabajo eficiente, no permite elaborar planes de capacitación, partiendo de las diferencias que existen entre los requisitos del perfil de cargo y los conocimientos, habilidades, experiencia con las que cuenta el trabajador.
7. Facilita el proceso de selección del personal al contar con los requisitos que debe cumplir el candidato.
8. Realizar evaluaciones de desempeño del personal, es de suma importancia, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y promocionarlos de acuerdo a su rendimiento.
9. La protección que da actualmente el entorno gubernamental en nuestro país, provoca que el trabajador sindicalista se vuelva conformista, revolucionario, buscando siempre satisfacer sus intereses personales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Rediseñar el análisis y descripción de puestos de trabajo, basados en competencias, de tal manera que se ubique el candidato idóneo en cada puesto de trabajo.
2. Elaborar planes de carrera, en ciertos cargos técnicos que sirvan de motivación al personal, demostrando a todos la importancia del crecimiento profesional.

3. Elaborar planes de capacitación, de tal manera que se pueda cubrir la brecha que existe entre los requisitos que exige el perfil de cargo y con los que cuenta cada trabajador.
4. Implementar un sistema de evaluaciones de desempeño del personal, con la finalidad de realizar un seguimiento a las actividades que ejecuta cada trabajador en su puesto de trabajo.
5. Establecer programas de incentivos no necesariamente monetarios, otorgados de acuerdo a indicadores de productividad, de tal manera que cada trabajador se esfuerce en el cumplimiento de metas.
6. Realizar inducciones dentro de las áreas de trabajo, una vez que ingresa el trabajador para que conozca las tareas y funciones a desempeñar, riesgos y ambientes a los que estará expuesto.

## **CAPITULO VII**

### **PROPUESTA**

**TEMA: REDISEÑO DE PERFILES DE CARGOS PARA LA EMPRESA ESPECIES DEL MAR. QUE FACILITE RECLUTAR Y SELECCIONAR LOS CANDIDATOS CON LAS COMPETENCIAS MÍNIMAS REQUERIDAS.**

#### **1.-INTRODUCCION**

La presente permite rediseñar los cargos para la empresa Especies del Mar con la finalidad de dotarlos de una herramienta técnica y práctica que facilite reclutar, seleccionar y contratar el personal requerido con las competencias deseadas por la empresa.

La Administración de Recursos Humanos depende de la cultura existente en la organización, así como de la estructura organizacional adoptada. Más aún depende de las características del contexto ambiental, del ramo de negocio de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de variables importantes.

En esta época de crisis, incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda especie, la administración de los recursos humanos se torna cada vez más compleja, debido a que muchas organizaciones consideran los recortes implacables de nómina o de los beneficios concedidos a los empleados como la manera más fácil, de reducir costos con efectos inmediatos y visibles.

Una excelente gestión de Recursos Humanos, se basa en la visión futurista de los administradores y su capacidad de manejar los avances tecnológicos y técnicos que han activado una avalancha de cambios, por los que muchas empresas no han sobrevivido y que para poder sobrellevar estos cambios es importante una estructura organizacional sólida y bien definida.

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal.

Frente a estas tendencias el papel de la Administración de Recursos Humanos está evolucionando. La función de Personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, reestructuración de los escalafones de carrera, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

Entre las estrategias a implementarse para lograr rediseñar los perfiles de cargo tenemos sensibilización con el personal que actualmente labora en la empresa, observación de las áreas donde laboran con la finalidad de verificar las condiciones físicas y mentales que necesitan, actividades que ejecutan, entrevistas con los responsables de cada área y con los titulares de los puestos y conocer sus deberes y responsabilidades.

La realización de todo lo expresado, requiere del empleo de recursos humanos, materiales y económicos que será financiado con presupuesto de la empresa.

Una vez desarrollada la propuesta, el cambio más sorprendente será su progresiva fusión en el desarrollo e implementación de la estrategia corporativa. El plan estratégico de la compañía delinea el curso de acción a seguir para convertirse en el tipo de empresa que quiere ser de acuerdo con sus oportunidades y riesgos externos, y las fuerzas y debilidades internas.

## **2.-OBJETIVO GENERAL.-**

Rediseñar los perfiles de Cargos para la empresa ESPECIES DEL MAR. que faciliten reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas

## **3.-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1: Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en ESPECIES DEL MAR. y sus necesidades.
- 2: Identificar y clasificar las necesidades de cada cargo en ESPECIES DEL MAR.
- .
- 3: Establecer las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas
- 4: Garantizar que el cargo sea ocupado por la persona con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.
- .
- 5: Facilitar el proceso de selección, reclutamiento y contratación de recursos humanos.

## **4.-FUNDAMENTACION CIENTIFICA-TECNICA**

Según Chiavenato (1999), la **descripción del cargo** es:

Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la

ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.33); y el **análisis de cargos** una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante,

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

## **5.-DESCRIPCION DE PROPUESTA.-**

Considerando las falencias, que ha tenido la compañía, en el proceso de reclutamiento y selección, el contar con personal con las competencias mínimas requeridas, se logrará mediante los perfiles de cargos ya que orientará de manera asertiva la búsqueda de la persona adecuada a la hora de tener una vacante o iniciar la búsqueda de un cargo nuevo dentro de la organización, ya que en dichas descripciones se observarán los diferentes factores que influyen en la búsqueda de personal, basándose en el perfil y en las descripciones de cada cargo, por lo tanto servirá para agilizar la captación de personal dentro de la organización, permitiendo que cada departamento conozca el personal con el que cuenta al momento de tener una vacante o de necesitar un cargo nuevo.

El desconocimiento del trabajador de las tareas, deberes y responsabilidades a ejecutar, mejorará una vez que cada área cuente con un perfil de cargo específico.

Adicionalmente conocerá las condiciones físicas y mentales que se necesita en cada lugar de trabajo.

La propuesta a ejecutarse contará con el siguiente cronograma de actividades:

ACTIVIDADES	1 er trimestre			2do trimestre			3er trimestre			4to trimestre			COSTOS
	E	F	MZ O	A	M	J	JL	A	S	O	N	D	
Reunión inicial con la gerencia	X												\$ -
Reunión con el departamento de RRHH, con la finalidad que sea facilitador y fuente de información.	X												\$ -
Sensibilización con las jefes departamentales, sobre el desarrollo de actividades a ejecutar.		X X		XX XXX									\$ -
Observación de las actividades realizadas en cada departamento y ambiente de trabajo.		X		XX XXXX									\$ 100,00
Entrevista con el titular del puesto de trabajo, con la finalidad de realizar una serie de preguntas sobre las tareas, funciones y responsabilidades que desempeña.													\$ 500,00
Entrevista con jefes departamentales para definir													\$ 100,00

formación , habilidades, conocimientos y experiencias necesarias.													
Elaboración de fichas que permitan ordenar la información recolectada.								XXX	XXX	XXX			\$ 500,00
Entrega de perfiles de cargos rediseñados											XX		\$ 100,00
<b>TOTAL GENERAL</b>													<b>\$ 1.300,00</b>

## 6. DISEÑO ORGANIZACIONAL.-

Para la consecución de la propuesta es necesario contar con los siguientes

Recursos:

### HUMANOS

(De la empresa):

Gerente de Fábrica

Gerente de Operaciones

Gerente de Recursos Humanos

Jefes departamentales

Operarios de planta.

### FISICO:

Áreas de trabajo

### EQUIPAMIENTO

Computador

Infocus

Grabadora.

## 7 .MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

Con la finalidad de que la propuesta tenga sostenibilidad se formarán equipos de trabajo, entre el departamento de recursos humanos y jefes departamentales con la finalidad de definir perfiles de cargos, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Para concretar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados se empleará la siguiente matriz de control.

OBJETIVOS	METAS	FUENTE DE VERIFICACION
1: Identificar las áreas que conforman la estructura organizativa en ESPECIES DEL MAR. y sus necesidades.	En el organigrama de la empresa se tiene identificado claramente los niveles jerárquicos en la empresa y su relación jefe y subordinado	Organigrama de la empresa. Registros de asistencia a reuniones
2: Identificar y clasificar las necesidades de cada cargo en ESPECIES DEL MAR.	Se analizó la información recopilada mediante las técnicas de observación y fichaje sobre la estructura organizativa, posteriormente se procedió a elaborar las necesidades de cada cargo	Fichas de observación
3: Establecer las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas	Los empleados, conocen claramente cuales son sus deberes en la empresa, después de haber identificado las necesidades de los cargos requeridos para el funcionamiento eficaz de la empresa. En cada cargo se delimitaron y definieron claramente todos las tareas y responsabilidades de cada empleado,	Encuestas. Fichas de observación

4: Garantizar que el cargo sea ocupado por la persona con las competencias mínimas requeridas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.	El 100% del personal nuevo contratado, cumple con las competencias mínimas exigidas en los perfiles de cargos, siendo una herramienta básica en el proceso de selección.	Evaluaciones de competencias.
5: Facilitar el proceso de selección, reclutamiento y contratación de recursos humanos.	Se elaboran las descripciones de los cargos acordes a las necesidades de la empresa revisando las nuevas técnicas en el desarrollo de descripciones de cargos de acuerdo a las experiencias de otras empresas.	Nuevos perfiles de cargos

#### BIBLIOGRAFIA.

- Simón L Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler “LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS”. 3era edición 2007
- Lloyd L. Bryars y Leslie W. Rue, ‘GESTION DE RECURSOS HUMANOS ‘ 4ta edición.1997
- Chiavenato Adalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS’5ta edición 1999.
- R.Wayne Mondy, Robert M. Noe ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS , México 1997
- Página de Internet [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**ANEXO 1**  
**ENTREVISTA REALIZADA A GERENTE DE OPERACIONES DE**  
**INEPACA.**

1.- Cuales son los niveles jerárquicos, con los que cuenta la compañía?

-----  
-----  
-----  
-----

2.-Permite La estructura organizacional actual, identificar claramente los niveles jerárquicos con los que cuenta la compañía ?

-----  
-----  
-----  
-----

3- En que parámetros se basa la empresa, para la selección de su personal?

-----  
-----  
-----  
-----

4.- El personal conoce las funciones que debe desempeñar en cada puesto de trabajo asignado?

-----  
-----  
-----  
-----

5.- Por qué medio comunican al personal contratado, las funciones que debe desempeñar, una vez que ingresa a laborar en la empresa?

-----  
-----  
-----  
-----

6.- La organización se preocupa por brindar al empleado un ambiente agradable de trabajo?

-----  
-----  
-----  
-----

7.- .- Dotan de las herramientas básicas para la ejecución de tareas del personal?

-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----

8.-¿Bajo que criterio se realiza la asignación de los puestos de trabajo, al personal que actualmente labora en la organización?

- La experiencia.....
- Título académico.....
- Sindicalismo.....
- Otros motivos.....

9.-¿ Realiza la empresa evaluaciones de desempeño del personal?

-----  
-----  
-----  
-----

10.-¿ Como evalúa la organización el desempeño del trabajador asignado en su puesto de trabajo?

-----  
-----  
-----  
-----

11.- Cuáles son las causas que contribuyen al bajo rendimiento del personal en la empresa?

-----  
-----  
-----  
-----

12. ¿Cuenta la empresa con personal con bajo rendimiento?

-----  
-----  
-----  
-----

13.- Cuando la empresa cuenta con un personal de bajo rendimiento qué actividades realiza para mejorarlo?

-----  
-----  
-----  
-----

14.- Está ud conforme con el actual análisis y descripción de puestos de trabajo que tiene la empresa?

-----  
-----  
-----  
-----

15.- Que haría usted para mejorar el actual análisis y descripción de puestos de trabajo que tiene la empresa?

-----  
-----  
-----  
-----

**ANEXO 2**

**Encuesta realizada a jefes departamentales de la empresa ESPECIES DEL MAR.**

CARGO:.....

FECHA:.....

El presente cuestionario, es informativo, anónimo y totalmente confidencial, por favor responder con toda la sinceridad.

1.-Conoce la estructura organizacional de la empresa?

SI.... NO....

2.-Cuantas personas tiene a su cargo?.....

2.1.- El personal a su cargo, permanece en sus puestos de trabajo por:

3.- Conoce el tipo de reclutamiento que realiza RRHH para la selección del personal que usted solicita?

SI.... NO.....

4.- Realiza evaluaciones de desempeño del su personal a cargo?

SI..... NO.....

5.- Conoce el personal las funciones que debe desempeñar en cada cargo?

SI..... NO.....

6.-La forma de comunicarse dentro de su área debe ser:

De jefes a operarios (descendente).....

De operarios a jefes (ascendente).....

Mixta:.....

7.- Por qué medio comunica a su personal contratado las funciones que debe desempeñar , una vez que ingresa a laborar al área de trabajo?

MANUAL DE FUNCIONES -----

MEDIO ORAL -----

OTRO MEDIO: .....

8.- El ambiente de trabajo , dentro del cual realizan las funciones su personal, es agradable?

SI..... NO.....

9.- Dota de las herramientas básicas para la ejecución de tareas a su personal?

SI..... NO.....

10.-Como evalúa las actividades que realiza cada trabajador?

.....  
.....  
.....  
.....

11.-Cuenta en su área con personal que no presenta un buen rendimiento?

SI..... NO.....

11.1 En caso de obtener bajo rendimiento un trabajador, que actividades realiza para motivarlo a mejorar?

.....  
.....  
.....  
.....

11.2 Cuales son los causas que contribuyen al bajo rendimiento de su personal?

- PREPARACION ACADEMICA -----
- EXPERIENCIA -----
- SINDICALISMO -----
- OTRO .....

**AGRADECEMOS SU GENTIL COLABORACION**

**ANEXO NO.3**

**Encuesta realizada al personal de planta del nivel operativo de la empresa  
ESPECIES DEL MAR.**

1.- Usted está conforme con los equipos, herramientas y ambientes físicos que le brinda la empresa para su trabajo?

.....  
.....  
.....

2.- Usted considera que las tareas están claras sin favoritismo?.

.....  
.....  
.....

3.- Usted considera que la empresa se preocupa por capacitar a sus empleados?

.....  
.....  
.....

4.- Usted se siente identificado con su tarea?

.....  
.....  
.....

5.- Usted conoce para que sirve el trabajo que usted realiza?

.....  
.....  
.....

6.- Usted se siente capacitado para desempeñar la tarea que le han asignado?

.....  
.....  
.....

7.- En la empresa existe oportunidad de promoción en base al buen desempeño?

.....  
.....  
.....

8.- Usted considera que la empresa, se interesa por darle la oportunidad de crecer profesionalmente en su trabajo?

.....  
.....  
.....

9.- La ubicación en su puesto actual considera que se debe a:

.....  
.....  
.....

**ANEXO 4**  
**LISTA DE COTEJO PARA ELABORAR LA EXISTENCIA DE UN EFICIENTE**  
**ANALISIS Y DESCRIPCION**  
**DE PUESTOS DE TRABAJO**

**DEPARTAMENTO:**

**FECHA**

**JEFE:**

**No. de empleados**

ALTERNATIVAS		SI	NO	OBSERVACIONES
No.	ITEMS			
1	Existe un organigrama estructural del departamento			
2	Los empleados se encuentran asignados en sus cargos según su especialidad			
3	Existe un mapa de funciones para cada cargo			
4	Conoce el personal el cargo que ocupa dentro del departamento			
5	El ingreso de los empleados se ha ejecutado en base a un perfil de competencias			
6	Son evaluados frecuentemente los trabajo que realizan los empleados			
7	Reciben constantemente capacitación el personal			
8	Cuenta el departamento con una infraestructura idónea			
9	Dotan de los equipos de protección al personal de acuerdo a su actividad			