



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

*“POLITICA DE MOTIVACION AL PERSONAL Y ANALISIS DE CARGOS  
EN LA EMPRESA EQUINDECA CIA. LTDA.”*

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL

**AUTOR:**

PRISCILA CARPIO OCHOA.

**DIRECTOR:**

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

2011

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis en primer lugar a Dios por ser mi maestro y guía durante toda mi vida.

A mis padres: **Lourdes y Luis** quienes con su enseñanza y amor me han enseñado que con lucha, constancia y sacrificio se puede lograr los objetivos planteados.

A mi esposo **Christyann** por entregarme su amor, comprensión y apoyo en todo momento

A mi amigo **Javier** por brindarme su amistad, apoyo y ayuda incondicional. Amigo tú sabes que esta tesis no es solo mía ya que ambos trabajamos en esto GRACIAS.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero y más grande agradecimiento al Ing. Humberto Jaramillo Granda, una excelente persona, quien más que un maestro ha sabido ser un amigo y me ha brindado su comprensión y guía durante mi tesis y durante mi carrera.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>IX</b>
<b>RESPONSABILIDAD.....</b>	<b>X</b>

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **ASPECTOS GENERALRES DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.**

Introducción.....	2
<b>1.1 Antecedentes de la empresa.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Estructura Organizacional.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Organigrama de la empresa.....	5
<b>1.3 Misión.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Visión.....</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Valores Empresariales.....</b>	<b>6</b>
<b>1.6 Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>1.7 Análisis del Entorno.....</b>	<b>8</b>
1.7.1 Análisis FODA.....	8
1.7.2 Las cinco fuerzas de PORTER.....	9
1.7.2.1 Posibles competidores.....	9
1.7.2.2 Clientes.....	9

1.7.2.3 Proveedores.....	10
1.7.2.4 Competidores existentes.....	11
1.7.2.5 Sustitutos.....	12
<b>1.8 Organización, departamentalización y funciones.....</b>	<b>12</b>
1.8.1 Organización de la empresa.....	13
1.8.1.1 Capital propio.....	13
1.8.1.2 Capital Ajeno.....	13
1.8.1.3 Recursos económicos.....	13
1.8.1.4 Recursos Financieros.....	13
1.8.2 Departamentalización .....	13
1.8.2.1 Asamblea General.....	14
1.8.2.2 Gerente General.....	14
1.8.2.3 Presidencia.....	14
1.8.2.4 Recursos Humanos.....	14
1.8.2.5 Departamento de Importaciones.....	14
1.8.2.5.1 Ventas.....	14
1.8.2.5.1.1 Bodega.....	15
1.8.2.5.1.2 Servicio Técnico.....	15
1.8.2.5.2 Proyectos.....	15
1.8.2.5.2.1 Diseño.....	15
1.8.2.6 Departamento de Contabilidad.....	15
1.8.2.6.1 Cobranzas.....	16
1.8.2.6.2 Auditoría Interna.....	16
1.8.3 Funciones de la empresa.....	16

## **CAPÍTULO II**

### **MOTIVACIÓN**

Introducción.....	18
-------------------	----

<b>2.1 Conceptos básicos.....</b>	<b>19</b>
-----------------------------------	-----------

<b>2.2 Definición.....</b>	<b>20</b>
----------------------------	-----------

<b>2.3 Teoría de la motivación.....</b>	<b>21</b>
2.3.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow.....	21
2.3.2 Teoría de los Factores de Herzberg.....	23
2.3.2.1 Factores de Motivación.....	23
2.3.2.2 Factores de Higiene.....	23
2.3.3 Teoría de la Equidad de Adams.....	24
2.3.4 Teoría de las Expectativas de Vroom.....	25
<b>2.4 Teorías Contemporáneas de la motivación.....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Teoría ERG de Alderfer.....	26
2.4.1.1 Necesidades de Existencia o Existenciales.....	26
2.4.1.2 Necesidades de Relación.....	27
2.4.1.3 Necesidades de Crecimiento.....	27
2.4.2 Teoría de las tres necesidades de McClellan.....	27
2.4.3 Teoría del refuerzo.....	27
<b>2.5 Análisis de las teorías.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación.....</b>	<b>29</b>
<b>2.7 El plan de motivación.....</b>	<b>30</b>
<b>2.8 Propuesta para la empresa.....</b>	<b>31</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DISEÑO DE CARGOS</b>	
Introducción.....	36
<b>3.1 Diseño de cargos</b>	
<b>3.2 Métodos de diseño de cargos.....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Modelo Clásico o tradicional.....	37

3.2.2 Modelo Humanístico.....	38
3.2.3 Modelo situacional o contingente.....	39
<b>3.3 Análisis de cargos.....</b>	<b>39</b>
3.3.1 Estructura del análisis de cargos.....	40
3.3.2 Métodos del análisis de cargos.....	41
3.3.2.1 Métodos observación directa.....	42
3.3.2.1.1 Características.....	42
3.3.2.1.2 Ventajas.....	43
3.3.2.1.3 Desventajas.....	43
3.3.2.2 Método del cuestionario.....	43
3.3.2.2.1 Características.....	44
3.3.2.2.2 Ventajas.....	44
3.3.2.2.3 Desventajas.....	44
3.3.2.3 Método de la entrevista.....	45
3.3.2.3.1 Características.....	45
3.3.2.3.2 Ventajas.....	45
3.3.2.3.3 Desventajas.....	46
3.3.2.4 Método Mixto.....	46
3.3.3 Etapas del análisis de cargos.....	47
3.3.3.1 Etapa de planeación.....	47
3.3.3.2 Etapa de preparación.....	49
3.3.3.3 Etapa de relación.....	49
3.3.4 Especificación de los cargos.....	50
<b>3.4 Aplicación práctica de la descripción y análisis de cargo a la empresa</b>	
<b>Equindeca Cía. Ltda. ....</b>	<b>50</b>
3.4.1 Diseño de la descripción de puestos.....	51
3.4.1.1 Departamento de Ventas.....	51
3.4.1.1.1 Bodega.....	51
3.4.1.2 Departamento de Contabilidad.....	52
3.4.1.3 Recursos Humanos.....	53
3.4.2 Descripción de puestos de la empresa Equindeca Cía. Ltda.....	53
3.4.2.1 Departamento de Cobranzas.....	54

3.4.2.2 Departamento de Servicio Técnico.....	54
3.4.2.3 Departamento de Proyectos.....	54
3.4.2.4 Departamento de Diseño.....	54
3.4.2.5 Departamento de importaciones.....	54
3.4.2.6 Auditoría Interna.....	55
3.4.3 Análisis de puesto.....	55
3.4.4 Propuestas para Equindeca Cía. Ltda. ....	89
3.4.4.1 Pasos para la estructura departamental en los cargos de la empresa.....	89

## **CAPÍTULO IV**

### **VALORACIÓN DE PUESTOS**

Introducción.....	93
<b>4.1 Valoración de puestos.....</b>	<b>94</b>
<b>4.2 Métodos.....</b>	<b>94</b>
4.2.1 El método de jerarquización (Job Ranking).....	95
4.2.1.1 Mediante la definición previa del límite superior y el inferior en la jerarquía.....	95
4.2.1.2 Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestra) .....	96
4.2.2 Método de escalas por grado predeterminados (Job Classification)...	97
4.2.3 Método de comparación de factores (Factor comparison).....	98
4.2.4 Método de valoración por puntos (Point rating).....	101
<b>4.3 Aplicación práctica.....</b>	<b>105</b>
4.3.1 Pasos para la elaboración del Método de comparación de factores.....	105
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>118</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>120</b>
<b>DISEÑO DE TESIS.....</b>	<b>124</b>

## **RESUMEN**

Las políticas de motivación al personal es un desarrollo importante en las empresas competitivas del mercado y por ende se plantea un análisis de "Política de motivación al personal y análisis de cargos" para la gerencia de "EQUINDECA CÍA. LTDA". Las mismas que serán una herramienta útil y provechosa, a la hora de aumentar el desempeño, calidad y responsabilidad de cada uno de los empleados, ya que proporcionara la posibilidad de incentivar las actividades que hagan el personal con un alto rendimiento para la empresa, para que al alcancen de sus objetivos y metas, obtenidas en un equipo altamente capacitado.

ABSTRACT

PERSONNEL MOTIVATION POLICIES AND JOB ANALYSIS

Personnel motivation policies are an important development within the competitive market, which is why an examination of "Personnel motivation policies and job analysis" for the management area of "EQUINDECA CIA. LTDA." company is set out. This will be a useful and helpful tool that will improve each one of the employees' performance, excellence and responsibility, since it will provide the possibility to encourage personnel who have a satisfactory performance in the company, which will lead to the achievement of the company's goals and objectives through a highly qualified team.



*Diana Lee Rodas*  
Translated by,

Diana Lee Rodas

## **RESPONSABILIDAD**

Las ideas, opiniones y críticas contenidas en esta monografía, son de responsabilidad exclusiva de su autora

---

Priscila Carpio Ochoa

Código: 31324

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, debido a los grandes cambios que sufre el mercado ecuatoriano, las empresas enfrentan retos cada vez más exigentes, de ahí surge la importancia de diseñar políticas de motivación y análisis de los cargos enfocándose a las actividades realizadas por el personal de Equindeca Cía. Ltda.; con el fin de lograr la calidad de los empleados en desempeño y una competitividad suficiente para posicionarse en el medio.

La mayor parte de las organizaciones, desconocen y le dejan alisado este tema por ello los empleados se sienten desmotivado en la importancia de la Administración de Recursos Humanos. Por ello es un fundamento en alcanzar la eficiencia y en el desarrollo de los procesos organizacionales a través de las personas que forman parte de la organización.

El objetivo de esta tesis dentro de los principales aspectos a desarrollarse en la elaboración de este trabajo se podrá anotar los análisis de las actividades individuales de acuerdo al organigrama de la empresa mediante la descripción de funciones individuales de los cargos administrativos, comenzando por la recolección de información en el área de Recursos Humanos, realizando un diagnóstico de los principales problemas de la empresa.

Se definirán las estrategias necesarias para el mejoramiento de los problemas encontrados, las cuales podrán aplicarse a la empresa, buscando optimizar el desarrollo de estos procesos a través de una investigación y análisis de la empresa mediante una política de motivación, para la mejor atención hacia los clientes y estudiar las descripciones de cargos, detallando los requisitos y funciones para cada puesto y valorando cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EQUINDECA CIA. LTDA.**

#### **INTRODUCCIÓN**

El siguiente capítulo trata sobre aspectos generales de la empresa Equindeca Cía. Ltda., la misma que tienen por objeto dar a conocer el nacimiento y desarrollo de la misma a través del tiempo sus antecedentes, estructura organizacional, misión, visión, valores empresariales, objetivos, organización, departamentalización y funciones en el medio en el que se desenvuelve. A través de un conocimiento previo.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.



hacemos de tu pasión, un arte

Líderes en diseño, planificación y equipamiento de cocinas, restaurantes, comedores institucionales, comida rápida, heladerías, lavanderías y más, con un completo stock de las mejores marcas, garantía, repuestos y servicio técnico.



### 1.1. Antecedente de la empresa

A finales del año 1993, se constituía la empresa denominada Equitel, como la cristalización de un sueño de la Familia Ochoa Galarza, cuyo domicilio se ubicaba en la Av. González Suárez y García Moreno esquina; en el 2000 se termina la construcción de un nuevo local ubicado en la Avenida Remigio Crespo y Esmeraldas esquina, a donde trasladan su domicilio.

En sus inicios contaban con un reducido capital por lo que los precursores dedicaron gran parte de su esfuerzo, trabajo y dedicación para que el negocio surja y se expanda; debido a esto, el 3 de septiembre de 1999, cambia su razón social a lo que se denomina en la actualidad Equindeca, constituida como una Compañía Limitada y se reconoce como socios al Ing. José Ochoa y a su hermano el Sr. Fernando Ochoa.

En el mismo año, se adquiere un terreno ubicado en la Mariscal Lamar y Av. De las Américas, local actual de funcionamiento de la empresa, unificando todos los departamentos, tales como: administrativo, bodegas, exhibición y ventas.

De poco a poco fue ganando su espacio y reconocimiento en el mercado de la importación y comercialización de maquinarias, equipos, menaje, utensilios, y sus relacionados para la industria hotelera y gastronómica, dentro de la cual se encuentran: hoteles, restaurantes, bares, panaderías, comedores industriales, carnicerías comerciales, heladerías, fast food's, etc.

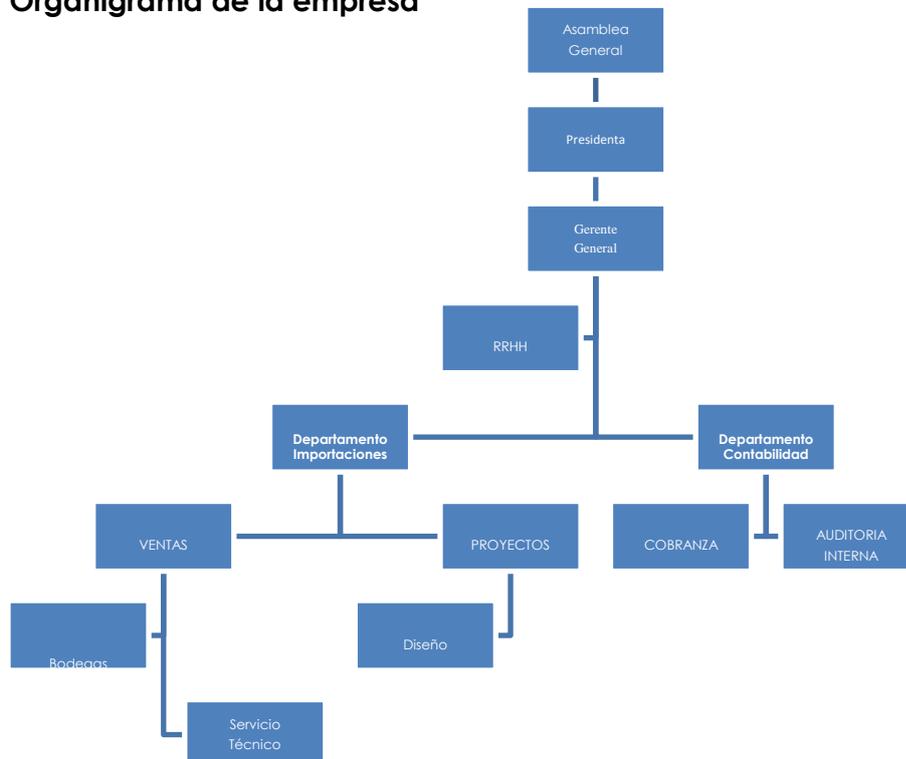


Posee representaciones y distribuciones de afamadas marcas y de empresas líderes mundiales. Ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento de los bienes que comercializa; lo que le permitió convertirse en el principal distribuidor de este tipo de maquinarias en el Austro y uno de los mayores a nivel nacional.

El 16 de septiembre de 1999, abrió su primera sucursal interprovincial en la ciudad de Guayaquil, en la Av. El Periodista 408 y Olimpo (San Jorge), ahora ubicada en Urdesa Central Circunvalación Sur 604 y Av. de las Monjas con la finalidad de introducir sus productos a nivel nacional. El 29 de julio 2004 se apertura su segunda sucursal interprovincial, esta vez en la ciudad de Quito, en la Av. Amazonas entre Endara e Indanza, afianzando así su posicionamiento en el mercado nacional.

## 1.2. Estructura Organizacional

### 1.2.1. Organigrama de la empresa



**Fuente:** Información tomada de la empresa con autorización del Ing. José Ochoa Gerente de la empresa.

**Gráfico N° 1**



Con autorización del Gerente de la empresa se incluye en esta tesis la siguiente información relacionada con la Misión, Visión, Valores Empresariales y Objetivos de la Empresa.

### 1.3. Misión

"Satisfacer a nuestros clientes en todas sus necesidades, ofreciendo productos de la mejor calidad, con un excelente servicio técnico y un amplio stock de repuestos, ya que somos una empresa bien estructurada, contamos con un equipo humano bien asesorado para guiar al cliente a su mejor adquisición."

### 1.4. Visión

"Líderes en diseño, planificación y equipamiento de cocina, restaurantes, comedores institucionales, comida rápida, heladerías, lavanderías y más, con un completo stock de las mejores marcas, garantía, repuestos y servicio técnico. "

### 1.5. Valores Empresariales

Son los pilares más importantes de la organización, con ellos se define a sí misma, a sus miembros y especialmente a los dirigentes, tales como:

- **Ética y moral.** Se deberán observar los principios morales sobre todo para la realización de negociaciones, toma de decisiones equitativas y consideración a sus colaboradores.
  
- **Compañerismo.** El personal deberá actuar con respeto y consideración con todos y cada uno de sus compañeros de trabajo, así como prestar su ayuda para que los planes y proyectos de la empresa lleguen a una consecución exitosa.



- **Equidad.** Tanto el personal como los clientes y personas externas que colaboran o visitan la empresa, deberán ser tratados con respeto y consideración sin distinción alguna.
  
- **Compromiso.** Los colaboradores de la empresa, deberán desempeñar su trabajo con sentido de compromiso hacia la misma, es decir, sentirse identificados con sus actividades y desarrollarlas con total responsabilidad.
  
- **Respeto.** La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.
  
- **Lealtad.** Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
  
- **Responsabilidad.** Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
  
- **Trabajo en equipo.** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.
  
- **Mejoramiento continuo.** Aprendemos y mejoramos continuamente, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.

## 1.6. Objetivos

- Obtener una mayor acogida de nuestros consumidores y de determinados clientes preferenciales.
- Mantener la satisfacción de nuestros clientes con la eficiencia y eficacia que nos caracteriza.



- Ser reconocido a nivel nacional, por nuestros productos de alta calidad.
- Estar actualizados con la tecnología para los artículos que ofrecemos.
- Buscar nuevas conexiones con proveedores extranjeros.
- Alianzas estratégicas con empresas de similar magnitud.
- Mantener nuestro catálogo de mercaderías, llamativo y actualizado, captando la atención de nuevos clientes.
- Mantener eficazmente los recursos financieros y el elemento humano, promoviendo el desarrollo de la empresa.

Analizando los principios fundamentales antes mencionados que posee Equindeca Cía. Ltda., se puede observar que es la pionera en artículos gastronómicos, hoteleros y hospitalarios a nivel nacional, cumpliendo con los objetivos deseados por el personal administrativo.

## 1.7. Análisis del Entorno

### 1.7.1. Análisis FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia en el Sistema de Administración.</li> <li>- Descuentos y promociones con las microempresas.</li> <li>- Facilidades de Financiamiento en la adquisición del artículo y en el asesoramiento y mantenimiento de los productos.</li> <li>- Alianzas estratégicas con las Cías., de similar magnitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de Capacitación al Personal.</li> <li>- Costos altos de publicidad.</li> <li>- Precios de artículos sin Rotación a menor precio.</li> <li>- Bodegas de almacenamiento muy reducidas.</li> </ul>



FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avanzar con la tecnología.</li> <li>- Reconocimiento en el mercado</li> <li>- Alto asesoramiento para los Clientes.</li> <li>- Honorabilidad entre los clientes Internos.</li> <li>- Productos de alta calidad, y repuestos garantizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento en los costos</li> <li>- Inestabilidad en la economía del país.</li> <li>- Incremento de competencia</li> <li>- Negligencia que dañe el Prestigio.</li> <li>- Venta de artículos embargados.</li> </ul>

**Fuente:** Información tomada de la empresa con autorización del Ing. José Ochoa Gerente de la empresa .

**Gráfico N° 2**

### 1.7.2. Las cinco fuerzas de PORTER

Tomadas del libro "Ser Competitivo del autor de Michael E. Porter, Edición actualizada y aumentada en el 2009, capítulo 1 Pág. 31, aplicadas a las funciones de los requerimientos de esta tesis.

#### 1.7.2.1. Posibles competidores

La empresa tiene como posibles competidores a aquellas entidades que ofrecen productos similares a los nuestros y que pueden abarcar el mercado que nos corresponde, es así que dentro de estos están empresas fabricantes de equipos de refrigeración, de mantenimiento, distribuidores de



equipos para bares y restaurantes, almacenes expendedores de vajillas y utensilios de cocina, etc.

### 1.7.2.2. Clientes

Equindeca mantiene relaciones comerciales muy satisfactorias con los clientes más exigentes del mercado como:

- **Restaurantes de comida rápida:**

Mc Donalds, KFC, Pizza Hut, Burger King, Pollo Campero, Estaciones Mobil, Heladerías Tutto Freddo, Heladerías Nice Cream, Piacere Café Heladería, etc.

- **Hoteles y Clubes:**

Hilton Colón, Marriot-Quito, Hoteles Decameron Ecuador, Sebastián, Mercure Quito, Dorado-Cuenca, Luna RunTun, Hotel Ninfa, Oro Verde, Salinas Yatch Club, Cuenca Tennis, Unipark Hotel, Hotel Colon Guayaquil etc.

- **Restaurantes:**

El Jardín, San Telmo, Saque, Pimbeer, Friday's, El Olivo, El Franciscano, El Jordán, Jardines de San Joaquín, Quinta Lucrecia, Pizza hut, entre otros.

- **Instituciones del Sector Público y Privado:**

Universidad del Azuay, Universidad de Cuenca, Procuraduría General del Estado, ETAPA, Cámara de Turismo, M. I. Municipalidad de Cuenca.

- **Hospitales Públicos, privados y Áreas de Salud:**

Hospital Regional – Cuenca, Hospital Militar – Cuenca, Hospital IESS – Cuenca, Hospital Monte Sinaí, Clínica Santa Inés, Clínica Santa Ana, SOLCA.

- **Empresas:**

Constructora Mazar, Supermaxi, Cartopel, Cementos Guapán, Continental General Tire, Compañía Cervecera Nacional, Hidropaute, Irvix, Sodasur, Ecuacorrientes, Mega Representaciones, Herminia Sanchez, entre otras.



### 1.7.2.3. Proveedores

Entre los productos que se comercializan, se encuentran: equipos de cocina, refrigeración, cafetería, panadería, pizzerías, heladerías, una amplia gama de utensilios para bares, restaurantes, banquetes, buffet, comida rápida y dotación para hoteles, lavanderías, comedores industriales, etc. Equinoca posee una amplia gama de marcas las cuales son:

- **WASCOMAT** (Lavadoras y Secadoras Industriales)
- **ARCOROC - ARCOPAL** (Vajilla y cristalería profesional)
- **US. RANGE** (equipos para cocinas industriales)
- **TRUE** (congeladores, refrigeradores, mesas de trabajo, exhibidores, etc.)
- **ELECTROLUX**, (Equipamiento para cocinas profesionales)
- **CAMBRO** (utensilios plásticos de cocina, restaurante y limpieza)
- **STAR** (Equipos de comidas rápidas)
- **CRM** (Equipos para heladería)
- **AMANA** (Microondas)
- **ROLLER GRILL** (Equipos para snacks)
- **VOLLRATH** (Utensilios de acero inoxidable y plásticos)
- **ONEIDA** (cubertería y vajilla)
- **ICE-O-MATIC** (máquinas de hielo)
- **COREMA** (máquinas para la fabricación de helados)
- **ZETEC** (máquinas para la fabricación de helados)
- **BEZZERA** (máquinas de café)
- **BRASILIA** (máquinas de café)
- **FRYMASTER-DEAN** (freidoras)
- **HENNY PENNY** (brosterizadoras, hornos combi)
- **GRINDMASTER** (cafeteras, jugueras y otros)
- **TORREY** (sierras, molinos, refrigeradoras, congeladores, vitrinas frigoríficas)
- **THUNDER** (Utensilios de acero inoxidable y plásticos)
- **GOLD MEDAL** (canguileras, máquinas de algodón, hot-dog, etc.)
- **HACEB** (congeladores, refrigeradores)
- **SERVER** (dispensadores de salsas, vasas, baños maría, calentador de coberturas, etc.)
- **BUNN** (granizadoras, cafeteras)

### 1.7.2.4. Competidores existentes

En la actualidad, el mercado en el que incursiona Equinoca, se ha visto atractivo para muchos empresarios, por lo cual la competencia existente está creciendo cada vez más, incluso con la aparición de revolucionarios



equipos o de alta tecnología y cabe recalcar que los productos chinos debido a su bajo costo son la alternativa para negocios o consumidores nuevos.

### 1.7.2.5. Sustitutos

Dentro de este rango, podemos citar los productos que cumplen funciones similares a los equipos o utensilios, y los que puede sustituir a la adquisición de los mismos; es así que una industria puede optar por la contratación de operarios que realicen las mismas actividades que un equipo podría hacerlo. En otro caso, las máquinas de uso doméstico como licuadoras, batidoras, extractores, etc., pueden en conjunto realizar el mismo proceso que una sola maquinaria industrial.

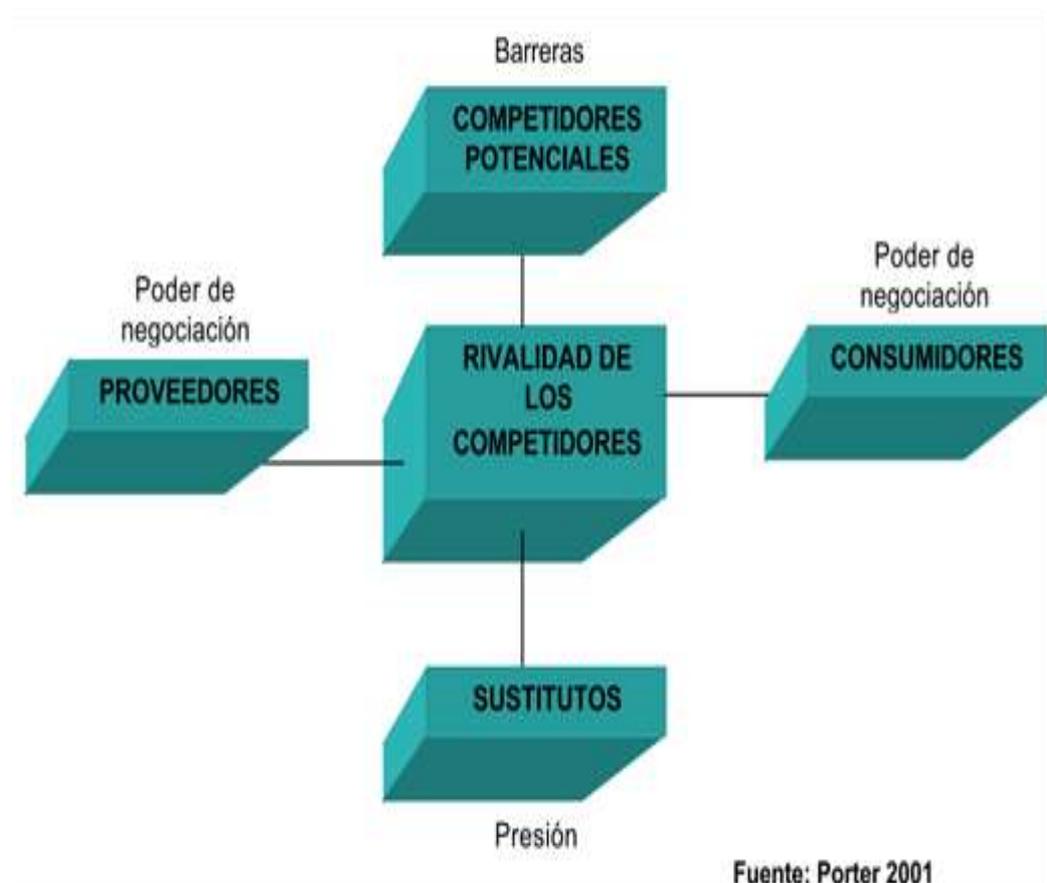


Gráfico N° 3



## **1.8. Organización, Departamentalización y Funciones**

### **1.8.1. Organización de la empresa**

Equindeca Cía. Ltda., está formada por capitales propios y ajenos

- Capital Propio: Está formado por los aportes hechos por los accionistas la misma que es del 49%.
- Capital Ajeno: Como Capital Ajeno consta un préstamo realizado por los socios que representan el 10% y el 41% restante corresponde a préstamos bancarios y personales.

#### **1.8.1.1 Capital propio**

El Capital social de la empresa, se divide en dos socios, el 74,80 % pertenece al Ing. José Ochoa y el 25,20% al Sr. Fernando Ochoa.

La empresa, no realiza la repartición de ganancia para cada socio, sino la utilidad es destinada a la reinversión, a través de la adquisición de nueva mercancía, por lo que cada contenedor posee un promedio de \$100.000,00 US en artículos que no son recuperables en pequeños periodos.

#### **1.8.1.2 Capital Ajeno**

##### **1.8.1.2.1 Recursos económicos**

Los recursos económicos provienen: el 49% de los socios para aporte de futuras capitalizaciones y el 51% préstamos bancarios y de terceros.

##### **1.8.1.2.2 Recursos financieros**

Ayuda de los gobiernos de Brasil y Colombia, a través de concesiones, baja de aranceles y ampliación de plazos para el pago de las maquinarias importadas; por parte del Departamento de Aduana de dichos países.



Créditos directos de empresas proveedoras Americanas y Mexicanas (crédito habitual).

## **1.8.2 Departamentalización**

Equindeca Cía. Ltda., consta de 5 departamentos adecuadamente para prestar un servicio integral a sus clientes los cuales son:

### **1.8.2.1 Asamblea General**

Es la autoridad de mayor importancia establecida por todos sus miembros en disponibilidad de sus derechos y obligaciones, la misma que tendrá como opción: reunirse una vez al año, en la fecha establecida y previa convocatoria por escrito de la presidenta y cuando esta misma lo solicite por escrito por la presidenta de la empresa.

### **1.8.2.2 Gerente General**

Vigila el normal funcionamiento y cumplimiento de las labores de cada una de los departamentos anteriormente mencionados, es decir, canalizados y efectuar la toma de decisiones que el caso amerite.

### **1.8.2.3 Presidencia**

Es la mayor autoridad dentro de la empresa, se encargada de la toma de decisiones más importantes.

### **1.8.2.4 Recursos Humanos**

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas y alcanza los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.



### **1.8.2.5 Departamento de Importaciones**

Este departamento recibe las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere con respecto a la importación de mercaderías que requiere la empresa,

#### **1.8.2.5.1 Ventas**

Esta área supervisa el trabajo de cada vendedor y la atención de sus clientes tanto personal como vía telefónica, cumpliendo también con el despacho y facturación de los mismos, incluyendo contratos de los diseños y proyectos que posee Equindeca.

##### **1.8.2.5.1.1 Bodega**

Este departamento es el encargado de recibir y revisar el pedido, para constatar que cumpla cabalmente con las especificaciones estipuladas en la orden de compra.

##### **1.8.2.5.1.2 Servicio Técnico**

Esta área es la encargada de la instalación, mantenimiento y reparación de las maquinarias que distribuye Equindeca.

#### **1.8.2.5.2 Proyectos**

Este departamento es el encargado de adecuar locales desde su diseño, planificación y equipamiento para las diferentes áreas gastronómicas que se desenvuelve la empresa.

##### **1.8.2.5.2.1 Diseño**

Realiza los planos y diseños de los proyectos a realizarse con los clientes de la empresa en caso de que lo solicite.

### **1.8.2.6 Departamento de Contabilidad**

Planea, dirige y controla el registro sistemático y oportuno de las operaciones financieras realizadas en la empresa; evaluando y estableciendo los mecanismos de control necesarios en todos los procedimientos administrativos, a su vez generar los estados informativos y presentación de los tributos de la empresa.

#### **1.8.2.6.1 Cobranza**

Efectúa la recuperación de cartera, controla y vigila las cuentas de los clientes con respecto al endeudamiento de la empresa y a su vez analiza los cupos asignados por el departamento de ventas.

#### **1.8.2.6.2 Auditoría Interna**

Analiza y controla las diferentes áreas que tiene la empresa para un análisis e informe para presentar a la gerencia de la empresa.

### **1.8.3 Funciones de la empresa**



Equindeca es una empresa sólida en constante crecimiento, con una trayectoria de 17 años, en la importación y comercialización de

maquinarias y equipos, menaje, utensilios, y sus relacionados para los sectores Hoteleros, Gastronómicos y Hospitalarios. A la vez ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento de los mismos. Posee representaciones y distribuciones de afamadas marcas y de empresas líderes mundiales. Servicio Técnico brindan un servicio de calidad, a través de su personal capacitado en el exterior y una amplia gama de repuestos importados.

Nuestro departamento técnico capacitado en el exterior cubre todo el territorio nacional con talleres y repuestos en Cuenca, Guayaquil y Quito. Equindec cuenta con representaciones y distribuciones exclusivas de empresas líderes mundiales.

Dentro de los artículos con los que Equindec cuenta son:



- Máquinas de helado
- Hornos
- Freidoras
- Brosterizadoras
- Mesas de trabajo
- Cristalería





## **CAPÍTULO II**

### **MOTIVACION**

#### **INTRODUCCIÓN**

Este capítulo habla sobre la motivación laboral como una herramienta útil para incrementar el desempeño del personal de la empresa, proporcionando la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, aportando con un mejor rendimiento a la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por dos factores como la personalidad del individuo y su sistema de creencias, que se explicara en el presente capitulo.



## 2.1 Conceptos Básicos

Tomado del libro Gestión y motivación en el personal de la autora Avelina Koenes

, primera edición año 2006, capítulo 3, página 105; menciona que **“La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, origina una tendencia hacia un comportamiento específico”**.

Se refiere a las fuerzas que actúan sobre un individuo o en su interior, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Debido a que los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los empleados influyen en la productividad y se constituye en una de las tareas de los gerentes encaminados efectivamente a la motivación del empleado, hacia el logro de las metas de la organización.

Los tres elementos claves que se pueden sacar de esta definición son:

1. **Esfuerzo.-** Es una medida de la intensidad, donde una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. Se debe considerar la calidad del esfuerzo como la intensidad, ya que, se dirige hacia las metas de la organización.
2. **Necesidad.-** Se refiere al estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos; es decir, una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que consiguen satisfacer las necesidades y provocarán que la tensión disminuya.
3. **Metas organizacionales.-** Son los objetivos que la organización busca; según el autor Eduardo Amorós en su capítulo 5: Conceptos Básicos de la Motivación Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, nos dice, “La motivación son



aquellas cosas que impulsan a una persona a realizar determinadas acciones y a persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos.”

## 2.2 Definición

La palabra motivación viene del latín “moveré” que significa mover, es decir, Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados.

Sin embargo una definición más completa de la motivación; es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo o laboral, implicando el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar.

Esta conducta requiere de varios elementos los cuales son:

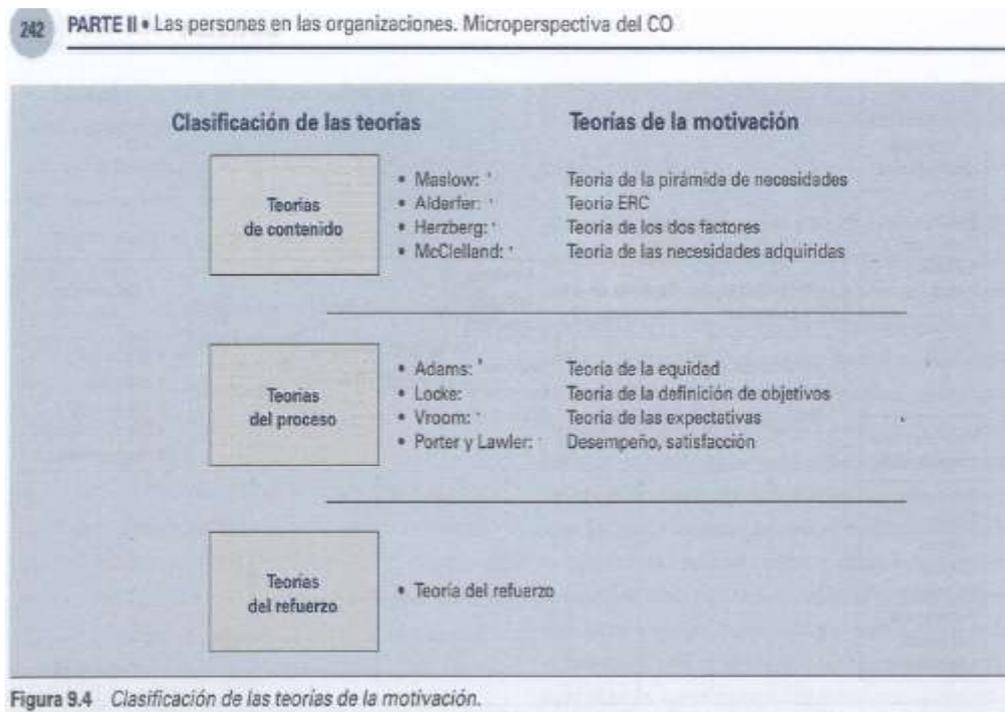
- Las personas pueden ser motivadas por creencias, valores, intereses, miedos, entre otras causas o fuerzas.
- Algunas de estas fuerzas pueden ser internas, como: necesidades, intereses y las creencias.
- Las externas pueden ser: el peligro o el medio ambiente.
- La motivación de una persona depende de:
  1. La fuerza de la necesidad.
  2. La percepción que se tiene de cierta acción para ayudar a satisfacer cierta necesidad.
- Fuerza que activa y dirige el comportamiento, según la Pirámide de Maslow.
- La motivación a veces se confunde con las emociones
- La motivación puede ser tanto positiva como negativa.

- La motivación puede ser tanto personal como laboral y muchas veces van de la mano una de la otra.

### 2.3 Teorías de la motivación

La teoría de la motivación se clasifica según el siguiente gráfico de las cuales se analiza las siguientes teorías:

- Jerarquía de Necesidades de Maslow
- La Teoría de la Motivación – Higiene de F. Herzberg, 1966).
- Teoría de la Equidad de Adams
- Teoría de las Expectativas de Vroom



**Fuente:** Libro – Comportamiento Organizacional, pág. 242, Autor Idalberto Chiavenato

### 2.3.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición pág. 241 dice, “La teoría de la motivación está basada en la llamada pirámide de las necesidades”, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano



**Fuente:** Copyright 2006 www.dechile.net

**Gráfico** N° 5

- **Necesidades Fisiológicas**

También conocidas como las necesidades físicas básicas, es la habilidad para adquirir alimento, abrigo, descanso, ropa y otras necesidades básicas para sobrevivir.

- **Necesidades de Seguridad**

Un ambiente seguro y no amenazante es la seguridad en el empleo, equipo y lugar seguro, estabilidad, protección, orden y límites.

- **Necesidades Sociales**



Pertenencia, contacto y cordialidad con los compañeros de trabajo, actividades sociales y oportunidades.

- **Estimación**

Autoestima, respeto y reconocimiento de los demás.

- **Autorrealización**

Desarrollo de potencialidades creatividad y talentos.

Mediante esta teoría con respecto al gráfico 5 se puede observar que los gerentes manejan alternativas motivacionales para sus empleados y de esa manera puedan satisfacer sus necesidades.

Por lo tanto, para motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de necesidad se encuentra esa persona mediante esto se puede decir que un individuo no está motivado para satisfacer esa necesidad.

### **2.3.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg**

Esta teoría señala que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral provienen de dos series diferentes de factores:

#### **2.3.2.1 Factores de Motivación**

Estos factores se dividen en cinco fundamentos que son:

1. Trabajo Estimulante: posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente.
2. Sentimiento de Autorrealización: la certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
3. Reconocimiento: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
4. Logros y cumplimiento: La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.



5. Responsabilidad Mayor: La consecución de nuevas Tareas y labores que amplíen el puesto y den al individuo mayor control del mismo.

### **2.3.2.2 Factores de Higiene**

Estos elementos se dividen en cinco principios que son:

1. Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones.
2. Condiciones Laborales: iluminación y temperatura adecuada, entorno físico seguro.
3. Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos.
4. Factores Sociales: Oportunidades para interactuar con los demás trabajadores y convivir con los compañeros de trabajo.
5. Categoría y status: Títulos de los puestos, oficinas...

A partir de lo analizado sobre la teoría de los dos factores de Herzberg se determina que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo:

- Los motivadores incluyen el logro, reconocimiento, trabajo entre sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; contribuyendo a la satisfacción de necesidades de autorrealización y estima.
- Los factores de higiene que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados; satisfaciendo las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto.

Es decir estos factores se complementan ya que los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo y los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.



### 2.3.3 Teoría de la Equidad de Adams

Esta teoría se basa en el hecho de que los trabajadores además de querer recibir una recompensa por su desempeño, es decir, buscan equidad respecto a sus compañeros tanto en el desempeño como en la recompensa.

Según su autor se considera:

- Las personas entran a una organización con expectativas basadas en sus necesidades, motivaciones y experiencias pasadas.
- La conducta de las personas son producto de sus propias decisiones de forma consciente.
- Las personas quieren y esperan diferentes cosas de una organización.
- Las personas seleccionan alternativas para lograr lo que quieren a nivel individual

### 2.3.4 Teoría de las Expectativas de Vroom

Es el esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Se basa en 3 factores:

1. **Valencia:** el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo.
2. **Expectativa:** el grado de convencimiento de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea.



3. **Medios:** Es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

A cada factor se le asigna un valor entre 0 y 1 (la valencia puede ser negativa) y después se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \text{Valencia} \times \text{Expectativa} \times \text{Medios}$$

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La utilidad real de esta teoría es que ayuda a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados.

Esta teoría establece que las personas tomen decisiones basadas en la recompensa de acuerdo a su esfuerzo. Por esta razón es necesario motivarlos a realizar una tarea laboral y ayuda a que se efectúe con mayor eficiencia y rapidez.

## 2.4 Teorías Contemporáneas de la Motivación

La teoría Contemporánea se divide en:

### 2.4.1 Teoría ERG de Alderfer

Propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación:



### **2.4.1.1 Necesidades de Existencia o Existenciales**

Necesidades básicas. Consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

### **2.4.1.2 Necesidades de Relación**

Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

### **2.4.1.3 Necesidades de Crecimiento**

Deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen las necesidades de estima y la de autorrealización

## **2.4.2 Teoría de las tres necesidades de McClellan**

Para entender la motivación de las personas pasa por conocer las necesidades que les mueven a comportarse o actuar de un determinado modo. Esta teoría se divide en tres, que son:

1. **Logro:** impulso de sobresalir, hacer mejor las cosas, luchar por tener éxito.
2. **Poder:** necesidad de ejercer influencia y controlar a las personas
3. **Afiliación:** deseo de establecer relaciones interpersonales amistosas y estrechas.

## **2.4.3 Teoría del refuerzo**

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones segunda edición pág. 256. "La teoría del refuerzo estudia el comportamiento



provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias."

En esta teoría se explica que los actos pasados de una persona producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico. Enfocándose en la motivación como la ley de efecto, es decir la idea de que la conducta tiene consecuencias positivas, suele ser repetida mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida

Existen cuatro estrategias siendo estas opciones para influir en las personas al fin de lograr mejoras laborables:

1. El refuerzo positivo: sirve para aumentar la reiteración del comportamiento deseable, relacionándole con efectos agradables
2. El refuerzo negativo: es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.
3. La sanción: sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable. La extinción no fomenta ni recompensa.

Con esta teoría los gerentes pueden intervenir en el comportamiento de los empleados si utilizan mecanismos positivos para las acciones que contribuyan a que la empresa alcance sus objetivos, los gerentes deben ignorar no sancionar, el comportamiento no deseables aun cuando la sanción elimine el comportamiento inadecuado.

## **2.5 Análisis de las teorías**

Después de realizar el análisis de las teorías motivacionales y teniendo en cuenta su complejidad, las teorías más convenientes para Equindeca son:



la Teoría de las Expectativas de Vroom y la Teoría de los dos factores de Herzberg.

La Teoría de las Expectativas de Vroom analiza tres factores importantes los cuales funcionan como una herramienta primordial para el personal de Equindeca; estos factores son:

- Valencia: Atractivo de la recompensa
- Expectativa: Vínculo entre el esfuerzo y el desempeño.
- Medios: Vínculo entre el desempeño y la recompensa

La teoría de los dos factores de Herzberg debido a que el personal de la empresa trabaja mediante el sueldo o remuneración que mantiene salarios altos que se pueden ofrecer de acuerdo a los ingresos y utilidades que gana la compañía.

Equindeca también proporciona a sus trabajadores las condiciones laborales como es una adecuada infraestructura y adecuación de las oficinas para desempeñar sus labores teniendo así una seguridad adecuada en la misma.

La motivación es importante ya que crea un ambiente y permite al empleador dar lo mejor cada día, es una situación en las que se benefician ambas partes el empleado y la organización.

## **2.6 Integración de las teorías contemporáneas de la motivación**

Para el análisis motivacional se puede tomar el enfoque de las distintas teorías, ya que éstas no se descartan, sino que se van complementado. Así cuando una teoría no logra explicar detenidamente una conducta, otra puede dar respuestas a las interrogantes dejadas por la anterior.

En el siguiente grafico demuestra la integración de las teorías de la motivación:

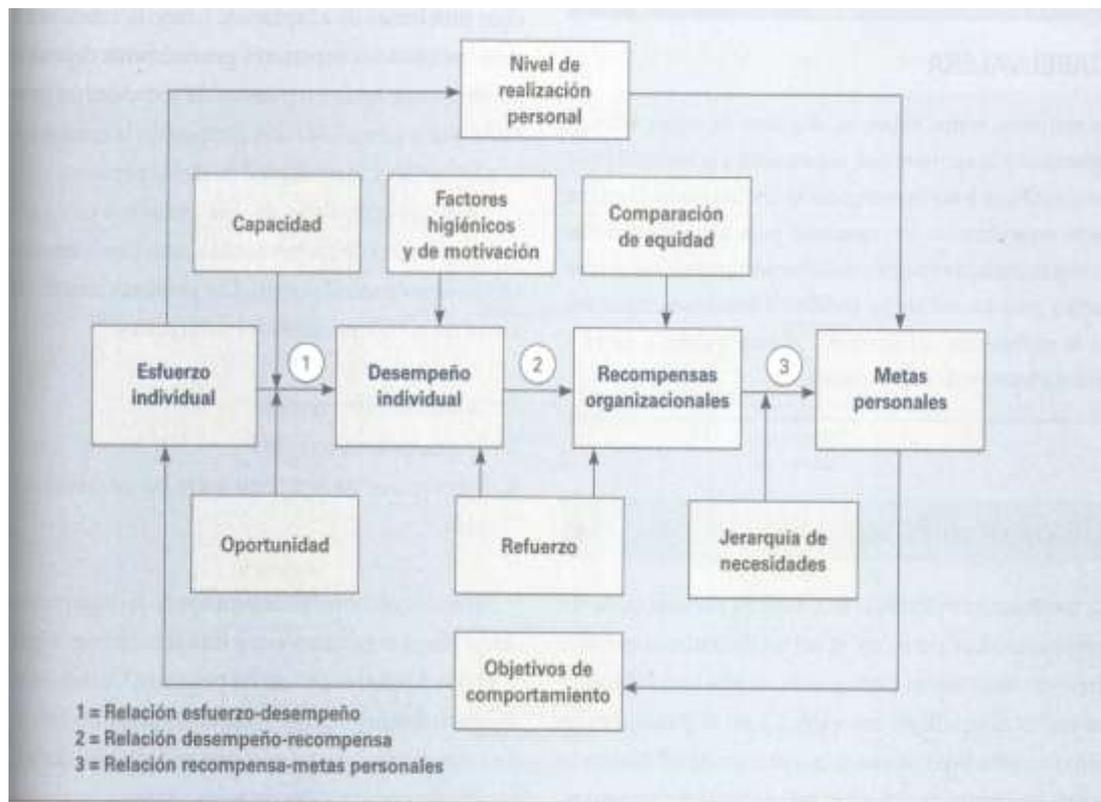


Figura 9.18 Una visión integral de las teorías de la motivación.

**Fuente:** Libro – Comportamiento Organizacional, pág. 259, Autor Idalberto Chiavenato **Gráfico N° 6**

En este grafico se puede explicar la integración de las teorías antes mencionadas en el estudio de la motivación que se le presentan a los empleadores de una empresa dando resultados positivos que se esperan obtener con dichas teorías.

## 2.7 El plan de motivación

Es una herramienta importante para el desempeño de los empleados dentro de una compañía siguiendo las pautas de las teorías de la motivación que se analizaron anteriormente, para tener un rendimiento exitoso de los empleados hacia la empresa beneficiándose mutuamente.

Siguiendo la teoría de la motivación se detalla un gráfico, el mismo que se emplea en empresas con rendimiento potencial en los empleados.



**Fuente:** Autora de la tesis

**Gráfico** N° 7

## 2.8 Propuestas para la empresa

La empresa Equindeca Cía. Ltda. posee un plan de motivación como lo indica el Gerente General de la empresa según anexo 1.1; mediante este plan se le recomienda a la empresa incrementar algunas alternativas que ayudaran a la empresa y a su personal a nivel general buscando la satisfacción entre los miembros que conforman la misma.

Esta herramienta alcanzara los objetivos deseados que se detalla en el grafico No. 7 y se trabajara con el departamento de Recursos Humanos

para que cumpla con las propuestas de dicho plan, al elaborarse este se tomará en cuenta las necesidades de los empleados y de la compañía.

Mediante esta alternativa presentada la gerencia tomo en consideración dicho análisis para la empresa mediante sus ingresos y utilidades que posee.



**Fuente:** Autora

**Gráfico** N° 8

Se recomienda a la empresa utilizar un porcentaje de las utilidades para poder financiar dicho plan y el personal de Recursos Humanos incrementara dicho valor con actividades dentro de la empresa, a continuación se detalla la estructura del Plan de motivación :

**- Celebraciones**

Si bien es cierto existe la celebración de los cumpleaños del personal de Equindeca en dichas áreas, como son contabilidad, proyectos, importaciones, área administrativa (gerencia y presidencia) y a dos personas del departamento de ventas; la propuesta planteada es tomar en cuenta los otros departamentos que posee Equindeca como son el departamento de servicio técnico, bodega, y el resto del personal del área



de ventas, reestructurando el calendario de cumpleaños del personal de la empresa para así festejar en una sola ocasión a los cumpleaños del mes. El presupuesto para llevar a cabo dicho festejo será de la misma manera que se viene dando en la compañía como es una torta y helado el cual cubre en su totalidad Equindeca, con esta alternativa se espera eliminar la diversidad que se tiene, para así mejorar la calidad de compañerismo y ambiente de trabajo.

Cabe recalcar que se debe tomar en cuenta las siguientes fechas:

- Aniversario de la empresa
- San Valentín
- Carnaval
- Día de la mujer
- Día de la madre
- Día del padre

Para que de esta manera exista la unión entre los diferentes departamentos de la compañía los mismos que serán representativos como flores, chocolates, tarjetas, entre otras y ayudaran a la motivación del personal, para esto se encargara el Departamento de RRHH.

### - Beneficios

- Uniforme: la empresa cuenta con uniforme al personal femenino y su financiamiento cubre el 100% la empresa, como alternativa se recomienda en proporcionarle también al personal masculino incluyendo el personal administrativo, bodega y servicio técnico para que de esta manera exista una equidad del personal y eliminar la desigualdad de género que se presenta en la empresa.
- Seguro Privado: mediante este beneficio el departamento de RRHH buscara alternativas de seguros privados, manteniendo el financiamiento tanto de la empresa como del empleador y logrando obtener beneficio entre las partes.



### - Sueldos

Siendo este uno de los principales factores motivacionales Equindeca cuenta con comisiones para sus ejecutivos viajeros no siendo así a los vendedores de oficina, es por esto que se le recomienda incentivar a dicho personal para que las ventas crezcan.

El gerente de ventas trabajara con un presupuesto y metas de ventas periódico asignando a sus vendedores para poder cumplir los presupuestos mensuales y anuales. Estos honorarios no necesariamente serán económicos, considerando que no es la más acertado ya que en muchos de los casos este únicamente genera satisfacción individual para el vendedor y ni siquiera su familia se entera que ha sido incentivado con un premio económico. Bajo este precepto se recomienda se maneje un incentivo mensual y otro anual:

- **MOTIVACION MENSUAL:**

Ejecutivo que logre el monto más alto de ventas al cierre de mes, se hará acreedor a una cena o almuerzo familiar para cuatro o máximo cinco personas, esposo (a) e hijos.

- **MOTIVACION ANUAL:**

Ejecutivo que en el acumulado al cierre de ventas anual, logre el monto más alto, se hará acreedor a un viaje familiar a la playa por un fin de semana (tres días dos noches) con los gastos de hospedaje y alimentación pagados para cuatro o máximo cinco personas esposo (a) e hijos.

Con este plan de motivación propuesto habrá un doble efecto, será motivado el vendedor y su familia quienes se sentirán orgullosos de su Padre o Madre según sea el caso y siempre estarán pendientes de los logros mensuales y anuales alcanzados por el Ejecutivo.



Adicionalmente para los Ejecutivos que cumplan con la entrega de reportes diariamente, horario de entrada y tengan un mínimo del 25% de efectividad al cierre de mes de pedidos Vs visitas diarias se les cobrara únicamente el 50% del costo mensual de internet (USB Movistar).

### **- Capacitación**

La empresa cuenta con seminarios internacionales y nacionales al área técnica, es necesario capacitar a los otros departamentos siendo esta una herramienta fundamental para el desarrollo profesional y social de sus empleados de la empresa para esto el área de RRHH buscara seminarios para el personal administrativo y operativo de la empresa para tener un rendimiento beneficioso para Equindec.

### **- Ambiente Laboral**

Con las alternativas antes mencionadas se pretende que el personal participe en las diferentes actividades que se tendrá en la empresa para poder llevar la armonía y la unión del personal que conforma Equindec.



## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE CARGOS**

#### **INTRODUCCIÓN**

Este capítulo trata sobre el diseño de cargos teniendo en cuenta que uno de sus principales objetivos es generar e incrementar la productividad y favorecer la eficiencia organizacional, valorando la habilidad como la disponibilidad de los empleados.



### **3.1 Diseño de Cargos**

El autor Idalberto Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* manifiesta: "el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización."

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa permitiendo que cada empleado se limita a cumplir con una tarea específica que deberá ser ejecutada constante y repetitivamente para aumentar su eficiencia.

### **3.2 Métodos de Diseño de Cargos**

Es la manera como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. A grandes rasgos, pueden distinguirse tres modelos básicos de diseño de cargos propuestos por el autor Idalberto Chiavenato en su libro *administración de recursos humanos* Pág. 205

#### **3.2.1 Modelo Clásico o Tradicional**

Este modelo resalta que mediante métodos científicos puede proyectar cargos y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia, a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se



podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible; es decir el gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador.

- a) La tecnología sobre las personas.
- b) División del trabajo en rutina y monótono
- c) eficiencia: tiempo y movimientos
- d) proceso estático, no se prevén cambios.

### **3.2.2 Modelo humanístico**

Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales, sus principales inquietudes son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica grupal
- c) Interacción en las personas
- d) Busca la participación en las decisiones
- e) Existen recompensas sociales.

Este modelo abarca el talento humano que posee una empresa que son los empleados que desarrollan el trabajo en equipo para el crecimiento y desarrollo de la organización con los objetivos deseados de los gerentes



### 3.2.3 Modelo situacional o contingente

Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además, en cinco dimensiones:

- a) **Variedad:** es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades.
- b) **Autonomía:** es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- c) **Influencia del significado de las tareas:** es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. Es la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización.
- d) **Identidad con la tarea:** se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos
- e) **Retroalimentación:** se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad. Ésta le permite a la persona una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de un superior.

## 3.3 Análisis de Cargos

Idalberto Chiavenato (2007), define el análisis de cargos como: "el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos.



El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

### 3.3.1 Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos; cada una de las cuales se encuentran divididas en varios factores de especificaciones, siendo estos puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva. Las cuatro áreas de requisitos se refieren a:

- **Requisitos Intelectuales:** tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

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

- **Requisitos Físicos:** está relacionado con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificación:

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



- **Responsabilidades adquiridas:** Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además de el trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial, entre ellos se puede enumerar:

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

- **Condiciones de trabajo:** Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones

- 1.- Ambiente de trabajo.
- 2.- Riesgos
  - a. Accidentes de trabajo.
  - b. Enfermedades profesionales.

### 3.3.2 Métodos del análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidades de línea y función de staff, es decir, las responsabilidades por las informaciones que se dan es de línea únicamente, en tanto que la prestación de servicios de



obtención y manejo de información es responsabilidad de staff (analista de cargos).

El analista de cargos puede ser un funcionario especializado, como el jefe de departamento en el que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, como también puede ser el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, se puede determinar mediante estos métodos el análisis propuesto que se utilizan en las empresas como se indica a continuación:

### **3.3.2.1 Métodos de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, por ser el más antiguo y eficiente. Su aplicación resulta muy eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos.

El análisis del cargo se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota los puntos claves de su observación en la hoja de análisis. Como no siempre responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general la observación va acompañada de entrevista y discusión con el ocupante o con su supervisor.

#### **3.3.2.1.1 Características**

- a.- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b.- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.



### **3.3.2.1.2 Ventajas**

Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

a.- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.

b.- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

### **3.3.2.1.3 Desventajas**

a.- Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.

b.- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.

c.- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

### **3.3.2.2 Método del Cuestionario**

El análisis se realiza solicitando al personal (generalmente los que ejercen el cargo que será analizado o sus jefes o supervisores) que llene un cuestionario de análisis de cargos, o que responda a las preguntas relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.



### **3.3.2.2.1 Características**

- a.- La recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su supervisor.
- b.- La participación del analista de cargos en la recolección es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

### **3.3.2.2.2 Ventajas**

- a Proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias dependencias de la empresa.
- b Este método es el más económico para el análisis de cargos.
- c Es el que más abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de cargos, y devuelto con relativa rapidez tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los otros métodos.
- d Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

### **3.3.2.2.3 Desventajas**

- a No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel en el que el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b Exige que se planee y se elabore con cuidado.



- c Tiende a ser superficial o distorsionado, en lo que se refiere a la calidad de las respuestas escritas.

### **3.3.2.3 Método de la entrevista**

Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas. Se basa totalmente en el contacto y en los mecanismos de colaboración y de participación.

#### **3.3.2.3.1 Características**

- a La recolección de datos se hace mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b La participación del analista y del ocupante es activa.

#### **3.3.2.3.2 Ventajas**

- a Los datos relativos a un cargo se obtienen a partir de quienes lo conocen mejor.
- b Hay posibilidad de dialogar y aclarar todas las dudas.
- c Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional como se obtienen los datos.
- d Puede aplicarse a cualquier tipo de cargos.



### 3.3.2.3.3 Desventajas

- a Una entrevista mal dirigida puede conducir a que el personal reaccione negativamente, lo que resulta en falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c Si el analista no se preparó bien para realizarla, se pierde demasiado tiempo.
- d Costo operativo elevado: exige analistas expertos y que el ocupante deje de hacer su trabajo.

### 3.3.2.4 Método Mixto

Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones elegidas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- a Cuestionario y entrevista: en principio el ocupante llena el cuestionario y después se hace una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.



- f Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, etc.

Mediante los métodos antes mencionados el que se le recomienda a Equindeca Cía. Ltda. es el método de entrevista, ya que este método es el más flexible y productivo, porque se obtiene información sobre los aspectos del puesto mediante una entrevista verbal con el ocupante del puesto.

Con este método se podrá tener un mayor resultado en el análisis de cargos que tienen los empleados en la empresa para el funcionamiento adecuado de sus puestos, con el propósito de mejorar las condiciones que tiene cada uno de los mismos.

### **3.3.3 Etapas del análisis de cargos**

Según el autor Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos, las etapas del análisis de cargos son:

#### **3.3.3.1 Etapa de Planeación:**

En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos:

**1. Determinación los puestos a describirse:** deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van a describirse e incluir sus características.

**2. Elaboración del organigrama:** al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional.



**3. Elaboración del cronograma de trabajo:** especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad.

Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar.

**4. Elección de los métodos de análisis que se aplicarán:** los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo.

**5. Selección de los factores de especificaciones:** se realiza sobre la base de dos criterios,

**a. Criterio de generalidad:** abarca aquellos factores que deben estar presentes en la totalidad de los cargos.

**b. Criterio de variedad o diversidad:** comprende los factores que deben variar según el cargo.

**6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones:** Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos.

**7. Graduación de los factores de especificaciones:** un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación.

Para la aplicación práctica se toma el paso 1 de la etapa de la planificación que abarca sobre la determinación de puestos, en el que se ha detallado en el desarrollo práctico de este capítulo.



### 3.3.3.2 Etapa de Preparación:

En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades:

1. **Reclutamiento**, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo
2. **Preparación del material de trabajo**: formularios impresos, materiales, etc.
3. **Disposición del ambiente**: informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido.
4. **Recolección previa de datos**: nombres de los ocupantes, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios.

Mediante la etapa de preparación la actividad que se toma para la aplicación práctica de este capítulo es la disposición del ambiente, por esto se comunicara a la gerencia y a las personas involucradas en el análisis de cargos.

### 3.3.3.3 Etapa de realización:

Es la etapa en la que se obtienen datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis.

- **Recolección de los datos**: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo.



### **3.3.4 Especificación de los cargos**

Idalberto Chiavenato, (2007) "La especificación del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende".

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define el puesto que se desenvuelve el empleado en la empresa. 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

### **3.4 Aplicación práctica de la descripción y análisis de cargo a la empresa Equindecá Cía. Ltda.**

Las siguientes indicaciones que se van a dar a la empresa serán aprobadas por la gerencia y por el área de recursos humanos de Equindecá Cía. Ltda., en el departamento de importaciones, con sus áreas de ventas, bodega y el departamento contabilidad, sin tomar en cuenta las áreas de servicio técnico, proyectos, diseño, cobranzas y auditoría interna ya que la empresa cuenta con una buena estructuración de descripción y diseño para estas áreas, el estudio se centralizara en las otras áreas que la empresa no tiene delimitado como un refuerzo de las mismas.



### **3.4.1 Diseño de la descripción de puestos**

En Equindecá se va a describir los puestos que tiene cada departamento para identificar las tareas o responsabilidades que tiene cada empleado, ya que no están desarrolladas por la empresa las cuales se describen a continuación mediante los departamentos antes indicados:

#### **3.4.1.1 Departamento de Ventas**

Las funciones de esta área para la descripción de puestos se tomarán en cuenta las siguientes actividades:

- Soluciona de la mejor manera cualquier problema que se presente con un cliente determinado.
- Realiza el seguimiento de ventas de los asistentes de ventas.
- Coordina reuniones y visitas a los clientes.

##### **3.4.1.1.1 Bodega**

Las actividades para la descripción de puesto de esta área serán las siguientes:

- Despacha la mercadería tanto a los clientes físicos como los pedidos que se realizan de las diferentes sucursales y vendedores de otras regiones del país.
- Realiza las guías de los transportistas por medio de las cuales son enviadas las mercaderías a los diferentes clientes
- Descargan la mercadería adquirida de las diferentes importaciones.
- Almacena la mercadería comprada hasta las bodegas de almacenamiento.
- Revisa las condiciones de la mercadería adquirida. En caso de que, parte de ella, esté dañada, notifica de inmediato al Departamento de importaciones para su devolución.



- Notifica al Departamento de Compras, en caso de que la mercadería comprada esté en buenas condiciones para que pueda pagarse la factura.

### **3.4.1.2 Departamento de Contabilidad**

Aquí se detallara las respectivas funciones que se debe tener en este departamento para una buena descripción y diseño de este puesto:

- Evaluar el control interno de las distintas áreas de Equindeca estableciendo los mecanismos necesarios de control.
- Elaborar un plan de cuentas; mediante el programa Adviser de las cuentas auxiliares correspondiente que permita una afectación del programa y de cuentas correlativas al presupuesto de operación y el análisis de la eficiencia operativa.
- Determina la ruta crítica del flujo de información que se debe dar entre los diferentes departamentos hacia contabilidad y supervisar mensualmente su cumplimiento.
- Elabora los estados financieros básicos mensuales, así como sus notas explicativas
- Prepara la información financiera mensual mediante la aplicación de razones financieras, así como su interpretación y definición de posibles soluciones a los problemas detectados.
- Dirigir y supervisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Supervisa y aprueba las declaraciones mensuales
- Envía los cheques a los proveedores, una vez que los materiales solicitados sean entregados.
- Se encarga del papeleo interno para dar entrada en el inventario a las nuevas mercaderías solicitadas a los proveedores.
- Comprueba los asientos y las sumas en las facturas y registra los detalles financieros de las operaciones.



### **3.4.1.3 Recursos Humanos**

Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además busca solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.

Mediante las descripciones que se han realizado a las áreas que posee la empresa y no estaban desarrolladas por la misma, se recomienda a la gerencia plantear según el anexo 2 donde detalla los controles que cumple con las indicaciones propuestas para la empresa.

### **3.4.2 Descripción de puestos de la empresa Equindeca Cía. Ltda.**

A continuación se detalla los departamentos que están desarrollados por la empresa y por la cual esta información será tomada para el siguiente capítulo.



#### **3.4.2.1 Departamento de Cobranzas**

Efectúa la recuperación de cartera, controla y vigila las cuentas de los clientes con respecto al endeudamiento de la empresa y a su vez analiza los cupos asignados por el departamento de ventas.

#### **3.4.2.2 Departamento de Servicio Técnico**

Esta área es la encargada de la instalación, mantenimiento y reparación de las maquinarias que distribuye Equindeca.

#### **3.4.2.3 Departamento de Proyectos**

Este departamento es el encargado de adecuar locales desde su diseño, planificación y equipamiento para las diferentes áreas gastronómicas que se desenvuelve la empresa

#### **3.4.2.4 Departamento de Diseño:**

Realiza los planos y diseños de los proyectos a realizarse con los clientes de la empresa en caso de que lo solicite.

#### **3.4.2.5 Departamento de importaciones**

En este departamento se describe, las actividades de la empresa mediante la descripción de puestos:

- Analiza detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.
- Recibe y analiza las cotizaciones de los proveedores, es decir, realiza un estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago

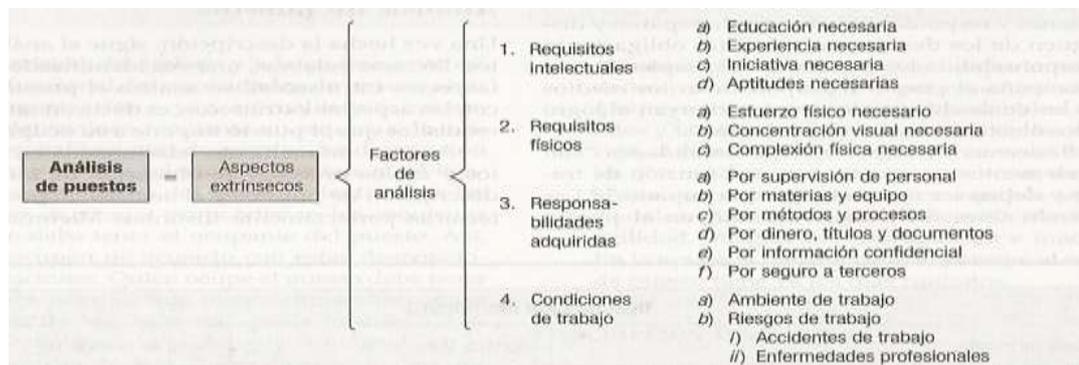
Envía las solicitudes de pedido a los proveedores de diferentes marcas, describiendo detalladamente los artículos que se desean adquirir para efectuar la compra de los artículos

### 3.4.2.6 Auditoría Interna

Analiza y controla las diferentes áreas que tiene la empresa para un análisis e informe para presentar a la gerencia de la empresa.

### 3.4.3 Análisis de puesto

Una vez hecha la descripción y las respectivas indicaciones para la empresa el siguiente paso es analizar los puestos que tiene Equindeca Cía. Ltda. Se analizara el puesto en relación con los aspectos o requisitos que tiene la empresa según el grafico número 5.



**Fuente:** Libro – Administración de Recursos Humanos, pág. 228, Autor Idalberto Chiavenato

**Gráfico: 5**

Se elaborara las especificaciones del puesto de los perfiles de las áreas analizadas según las indicaciones del departamento de RRHH para mejorar y reforzar los roles que poseen los empleados para un mejor control y adecuación del perfil que tendrá el empleado para ser contratado en Equindeca Cía. Ltda.

Según los perfiles que se detallan a continuación:



## PERFIL GERENTE DE VENTAS

**Área:** Departamento de Ventas

**Título del Cargo:** Gerente de Ventas **(1)**

**Código:** EQUI – GVENT.

### DESCRIPCION GENERAL

Es responsable de un determinado número de vendedores, realiza el control de la gestión, se encarga de la formación del personal del departamento, elabora informes cuantitativos y cualitativos con respecto a las ventas. Analiza el material de soporte.

### Tareas Principales

- Vender
- Determina las formas de pago de las ventas.
- Efectuar la supervisión y control de los vendedores
- Realizar el control de la actuación en equipo
- Elaborar los informes de la actividad del equipo
- Supervisar las tareas administrativas: Visitas, contratos, cobros, los objetivos de ventas propios.
- Participar en la formación de los vendedores
- Motivación individualizada de los integrantes del equipo
- Efectuar el control de clientes (atención especial fidelización)

### Tareas Ocasionales

- Realizar visitas a clientes importantes.
- Solucionar reclamos con respecto a ventas – clientes

### Requisitos

- Título Ingeniero en Marketing, Ing. Comercial, Relaciones Públicas



- Experiencia de 2 años.
- Cursos de especialización en ventas.
- Ejercer el don de mando y liderazgo participativo; Fluidez verbal, espíritu crítico y creador, personalidad atrayente y cortés

### **Supervisión**

Gerente General



## PERFIL VENDEDOR

**Área:** Departamento de Ventas

**Título del Cargo:** Vendedores viajeros **(3)**

**Código:** EQUI – DVENT.

### DESCRIPCION GENERAL

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiriera el producto y servicio ofrecido.

### Tareas principales

- Consolidar las cartera de clientes
- Investigar y captar nuevos clientes
- Argumentar y cerrar las ventas suficientes para cumplir con las cuotas asignadas
- Elaborar reportes cuantitativos de sus actividad y resultados
- Acordar visitas
- Realizar demostraciones y pruebas
- Preparar ofertas y presupuestos

### Tareas ocasionales

- Atención de ferias y exposiciones
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto



### **Requisitos**

- Estudiante de marketing o Administración de Empresas mínimo 2 año
- Experiencia mínima de 2 años
- Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal
- Alta capacidad para relaciones inter – personales
- Disponibilidad de viajar

### **Supervisión**

Gerente de Ventas



## PERFIL VENDEDOR

**Área:** Departamento de planta

**Título del Cargo:** Vendedores de planta **(5)**

**Código:** EQUI – DVENT - PL.

### DESCRIPCION GENERAL

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto y servicio ofrecido

### Tareas Principales

- Realizar despachos
- Emitir facturas
- Cobrar las facturas emitidas
- Ingresos de órdenes de cobro al sistema contable
- Realizar pagos de facturas
- Recepción y emisión de despachos, facturas y envíos de mercadería, con respecto a los vendedores viajeros.
- Revisar que se encuentren correctamente emitidas los despachos
- Revisar que se encuentren correctamente emitidas las facturas
- Manejo de caja chica
- Cuadre de caja chica

### Tareas ocasionales

- Llamadas telefónicas para verificar a clientes la recepción de la mercadería



- Llamadas telefónicas para indicar a clientes que deben acercarse a realizar pagos
- Llamadas telefónicas para indicar a proveedores que deben acercarse a realizar cobros

### **Requisitos**

- Estudiante de marketing o Administración de Empresas mínimo 2 año
- Experiencia mínima de 2 años.
- Personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, buena destreza, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de interrelaciones personales, excelente raciocinio.

### **Supervisión**

Gerente Ventas



## PERFIL CONTADOR

**Área:** Departamento de contabilidad

**Título del Cargo:** Contador (1)

**Código:** EQUI – DCONTA

### DESCRIPCION GENERAL

Administrar un sistema contable óptimo para la empresa, organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

### Tareas Principales

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable
- Presentar balances mensuales
- Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias
- Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda
- Estudiar e interpretar los resultados obtenidos
- Aprobar y autorizar pago de impuestos y tributos
- Pagar a proveedores según las políticas de la empresa, trabaja directamente de las importaciones.
- Presentar información oportunamente cuando el Gerente General requiera
- Realizar conciliaciones bancarias



### **Tareas Ocasionales**

- Establecer calendarios de pagos tanto a proveedores y empleados
- El contador registra cada una de las transacciones
- Recibir y revisar facturas, órdenes de pago, órdenes de compra, ingresos y egresos de la organización

### **Requisitos**

- Conocimiento del programa ADVISER
- Ingeniería en Contabilidad y Auditoría (CPA) o Ing. Comercial
- Conocimiento de las NIIF, NEC, NEA y leyes tributarias.
- Experiencia mínima de 2 años.
- Alto conocimiento de las leyes Laborales, Seguro Social y Ley de Compañías.
- Agilidad numérica; Agudeza visual.
- Carácter muy discreto y confiabilidad en asuntos confidenciales
- Destreza para la utilización de equipo informático
- Responsabilidad
- Manejo de documentos confidenciales de alta prioridad para la empresa
- Condiciones de trabajo

### **Supervisión**

Gerente General



## PERFIL AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**Área:** Departamento de contabilidad

**Título del Cargo:** Auxiliar de Contabilidad **(6)**

**Código:** EQUI – AUX.CONTA

### DESCRIPCION GENERAL

Asisten al Contador en el control y contabilización de las diferentes operaciones financieras y el adecuado manejo de las mismas.

### Tareas Principales

- Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable (Adviser)
- Presentar balances mensuales a la contadora para que revise y apruebe
- Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias
- Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa
- Realizar pagos de impuestos y tributos para que la contadora revise y apruebe
- Pagar a proveedores según las políticas de la empresa, trabaja directamente de las importaciones.
- Pagar los servicios básicos
- Realizar conciliaciones bancarias

### Tareas Ocasionales

- Manejo de Kardex en los departamentos que así lo requieran



### **Requisitos**

- Conocimiento del programa ADVISER
- Estudiante de contabilidad 1 año de universidad
- Experiencia mínima de 1 año.
- Agilidad numérica; Agudeza visual.
- Carácter muy discreto
- Destreza para la utilización de equipo informático
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

### **Supervisión**

Contadora



## PERFIL JEFE DE BODEGA

**Área:** Departamento de Ventas

**Título del Cargo:** Jefe de Bodega (1)

**Código:** EQUI – VTS JEFBOD

### DESCRIPCION GENERAL

Será responsable de la bodega, siendo el custodio y administrador de los bienes y materiales de la misma

### Tareas Principales

- Efectuar el control y logística del envío de las mercaderías designadas a las diferentes lugares que han sido solicitadas.
- Revisar la mercadería que llega de importación que este correcta
- Mantener el espacio físico distribuido en la bodega
- Mantener en orden la bodega de la empresa mediante las perchas establecidas en cada ítem que posee la misma.
- Realizar kardex según las ordenes de pedido y los ingresos de las mercaderías.
- Ingreso de mercadería.
- Realizar traspasos de bodegas internas y custodia de los productos
- Control y arqueo de las guías emitidas
- 

### Tareas Ocasionales

- Asignar personal para la entrega de mercadería a clientes locales



## **Requisitos**

- Bachiller.
- Experiencia de 3 años en puesto de bodega.
- Curso de relaciones públicas y humanas
- Manejo de Inventarios
- Uso de computadora
- Uso de fax
- Licencia de conducción
- Conocimientos básicos contables
- Excelentes relaciones personales
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás

## **Supervisión**

Gerente Ventas



## PERFIL AUXILIAR DE BODEGA

**Área:** Departamento de Ventas

**Título del Cargo:** Auxiliar de bodega **(4)**

**Código:** EQUI – AUX.BOD

### DESCRIPCION GENERAL

Serán las personas que ayudan en la bodega de tal manera que están funcione de una manera correcta, optimizando el tiempo para el mejor manejo de la misma.

### Tareas Principales

- Despachar los pedidos solicitados por el área de ventas.
- Participar en la descarga y ubicación adecuada de las mercaderías.
- Mantener en orden la bodega de la empresa mediante las perchas establecidas en cada ítem que posee la misma.
- Realizar las guías de remisión (envió) de mercadería
- Transporte y envió de mercadería con otros proveedores

### Tareas Ocasionales

- Transporte y entrega de mercadería a clientes locales

### Requisitos

- Bachiller.



- Experiencia mínima de 2 años como bodegueros .
- Licencia de conducción
- Excelentes relaciones personales
- Disponibilidad hacia el servicio a los demás

### **Supervisión**

Jefe de Bodega



## PERFIL RECURSOS HUMANOS

**Área:** Departamento de Recursos Humanos

**Título del Cargo:** Jefe de Recursos Humanos **(1)**

**Código:** EQUI – RRHH

### DESCRIPCION GENERAL

Responsable de la administración de Recursos Humanos de la organización, buscando procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo

Trabjará directamente con la Gerencia General y niveles directivos de la organización

### Tareas Principales

- Controlar las políticas a seguir organizativamente con respecto a los Recursos Humanos de la organización.
- Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.

### Tareas Secundarias

- Mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- Interceder por la buena marcha en contratos laborales entre empleados y empresa
- Dirigir el sistema de carrera administrativa en la organización



### **Tareas Ocasionales**

- Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.
- Mediar en conflictos entre empleados

### **Requisitos**

- Título: Psicólogo laboral, Administrador de Empresas.
- Experiencia mínima 3 años en Psicólogo laboral, Administrador de Empresas
- Amplio conocimiento de leyes laborales.
- Alta capacidad de relacionarse con los diversos niveles de RR.HH. de la empresa.
- Don de mando y liderazgo participativo,
- Fluidez verbal, adaptabilidad a distintas situaciones laborales,
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.
- Exigente discreción sobre el manejo de los distintos aspectos empleados - empresa.
- Condiciones de ambiente normales de escritorio, trabajo para distintos niveles de exigencia y mucha discreción

### **Supervisión Recibida**

Gerente General



## Capítulo III

---

Los siguientes perfiles departamentales son tomados de la empresa y modificados mediante el formato que se establece en los perfiles antes citados para el estudio del siguiente capítulo:



## PERFIL JEFE DE COBRANZAS

**Área:** Departamento de Cobranzas

**Título del Cargo:** Jefe de Cobranzas (1)

**Código:** EQUI – JEF.COB

### DESCRIPCION GENERAL

El objetivo es efectuar la recuperación de cartera, controlar y vigilar las cuentas de los clientes con respecto al endeudamiento de la empresa y a su vez analiza los cupos asignados por el departamento de ventas.

### Tareas Principales

- Gestionar y efectuar el cobro de los créditos a favor de la empresa,
- Administrar y controlar la cartera de clientes que garantice una adecuada y oportuna captación de recursos.
- Analizar y proponer los montos a los créditos otorgados.
- Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar, y verificar su registro

### Tareas Ocasionales

- Diseñar, proponer e implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables.

### Requisitos

- Título: Ing. Comercial, Economía.



- Experiencia mínima 2 años en Ing. Comercial, Economía.
- Alta capacidad de relacionarse con los clientes.
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.

### **Supervisión Recibida**

Contadora



## PERFIL AYUDANTE DE COBRANZAS

**Área:** Departamento de Cobranzas

**Título del Cargo:** Ayudante del Cobranzas (1)

**Código:** EQUI – AYU.COB

### DESCRIPCION GENERAL

El objetivo es ayudar al jefe de cobranzas a realizar la recuperación de cartera, mediante la obtención de datos que facilite y agilite el trabajo a este departamento.

### Tareas Principales

- Elaborar fechas de cuentas por cobrar.
- Manejar las Cuenta por cobrar
- Revisar y comparar lista de cuentas pro cobrar, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Ingresar, cheques nulos y órdenes de cobro asignando el número de comprobante.

### Tareas Ocasionales

- Llamar a los clientes para coordinar con el pago de las cuentas vencidas

### Requisitos

- Título: Bachiller en contabilidad, estudio universitario de Administración de empresas 1 año



- Experiencia mínima 1 años en contabilidad.
- Alta capacidad de relacionarse con los clientes.
- Alto grado de responsabilidad.
- Personalidad equilibrada.

### **Supervisión Recibida**

Jefe de Cobranzas



## PERFIL JEFE DE SERVICIO TECNICO

**Perfil:** Jefe de Servicio Técnico

**Área:** Departamento de Servicio Técnico (1)

**Código:** EQUI – JEF.STE

### DESCRIPCION GENERAL

Los Objetivos del Departamento de Servicios Técnicos, está encaminado al Control Técnico de la actividad de mantenimiento, tanto de la Instalación como de los medios, es decir, máquinas, equipos.

### Tareas Principales

- Instalar las maquinarias, equipos
- Capacitar o los clientes del funcionamiento
- Arreglar equipos en mal estado
- Mantenimientos programados de los equipos instalados

### Tareas Ocasionales

- Arreglo de máquinas en mal estado fuera de la ciudad
- Viajes de instalación de equipos grandes

### Requisitos

- Título: Ing. Eléctrico
- Experiencia mínima 3 años en Ing. Eléctrica
- Amplio conocimiento de mantenimiento de maquinarias.



- Alto grado de responsabilidad.

### **Supervisión Recibida**

Gerente General



## PERFIL TECNICO EN REFRIGERANCION

**Perfil:** Técnico en Refrigeración

**Área:** Departamento de Servicio Técnico **(3)**

**Código:** EQUI – TEC.REF

### DESCRIPCION GENERAL

Los Objetivos de los Técnicos en refrigeración, está encaminado al Control Técnico y mantenimiento, tanto de la Instalación como de los medios, es decir, máquinas, equipos de refrigeración que vende la empresa Equindeca.

### Tareas Principales

- Instalar las maquinarias, equipos de refrigeración
- Capacitar o los clientes del funcionamiento
- Arreglar equipos en mal estado
- Mantenimientos programados de los equipos instalados

### Tareas Ocasionales

- Arreglo de máquinas en mal estado fuera de la ciudad
- Viajes de instalación de equipos grandes

### Requisitos

- Título: Mecánica o Ing. Industrial con experiencia en refrigeración
- Experiencia mínima 2 años en Mecánica o Ing. Industrial



- Amplio conocimiento de mantenimiento de maquinarias.
- Alto grado de responsabilidad.

### **Supervisión Recibida**

Jefe de Servicio Técnico



## PERFIL TECNICO EN MANTENIMIENTO

**Perfil:** Técnico en Mantenimiento

**Área:** Departamento de Servicio Técnico **(4)**

**Código:** EQUI – TEC.REF

### DESCRIPCION GENERAL

Los Objetivos de los Técnicos de mantenimiento, está encaminado al Control Técnico y mantenimiento, tanto de la Instalación como de los medios, es decir, máquinas, equipos que vende la empresa Equindeca.

### Tareas Principales

- Instalar las maquinarias, equipos
- Capacitar o los clientes del funcionamiento
- Arreglar equipos en mal estado
- Mantenimientos programados de los equipos instalados

### Tareas Ocasionales

- Arreglo de máquinas en mal estado fuera de la ciudad
- Viajes de instalación de equipos grandes

### Requisitos

- Título: Mecánica o Ing. Industrial



- Experiencia mínima 1 años en Mecánica o Ing. Industrial
- Amplio conocimiento de mantenimiento de maquinarias.
- Alto grado de responsabilidad.

### **Supervisión Recibida**

Jefe de Servicio Técnico



## PERFIL PROYECTOS

**Perfil:** Proyectos

**Área:** Departamento de Proyecto **(4)**

**Código:** EQUI – PROY

### DESCRIPCION GENERAL

Este departamento es el encargado de adecuar locales desde su diseño, planificación y equipamiento para las diferentes áreas gastronómicas que se desenvuelve la empresa

### Tareas Principales

- Adecuar locales desde su diseño
- Planificación y equipamiento para las diferentes áreas
- Dar alternativas de compra a los clientes
- Seguimiento de los proyectos
- Cierre de negociaciones

### Tareas Ocasionales

- Viajes por cierre de negociaciones

### Requisitos

- Estudiante de marketing o Ing. Comercial



- Experiencia mínima 2 años
- Personalidad atrayente y cortés; carácter muy discreto y responsable, buena destreza, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de interrelaciones personales, excelente raciocinio.

### **Supervisión Recibida**

Gerente General



## PERFIL DISEÑO

**Perfil:** Diseño

**Área:** Departamento de Diseño **(3)**

**Código:** EQUI – DIS

### DESCRIPCION GENERAL

Realiza los planos y diseños de los proyectos a realizarse con los clientes de la empresa en caso de que lo solicite.

### Tareas Principales

- Diseñar los proyectos de acuerdo a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta la ubicación de las maquinarias a ser utilizadas.

### Tareas Ocasionales

- Viajar para ver los locales que van hacer diseñados

### Requisitos

- Título: Arquitecto o Diseñador
- Experiencia mínima 2 años como arquitecto o diseñador.
- Ser auto crítico y siempre escuchar a los demás
- Ser Coherente
- Imaginación y buen gusto

### Supervisión Recibida

Gerente General



## JEFE DE PERFIL IMPORTACIONES

**Perfil:** Jefe de Importaciones

**Área:** Departamento de Importaciones **(1)**

**Código:** EQUI – IMPO

### DESCRIPCION GENERAL

Este departamento recibe las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere con respecto a la importación de mercaderías que requiere la empresa, las funciones del dicho departamento son las siguientes

#### Tareas Principales

- Analiza detalladamente las fuentes de abastecimiento, tomando en cuenta todos los proveedores activos y potenciales con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.
- Recibe y analiza las cotizaciones de los proveedores, es decir, realiza un estudio riguroso de cada proveedor por separado en un formato que contendrá los siguientes elementos: Cantidad, precio unitario, precio total, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago
- Envía las solicitudes de pedido a los proveedores de diferentes marcas, describiendo detalladamente los artículos que se desean adquirir para efectuar la compra de los artículos.

#### Tareas Ocasionales

- Viajes de negociaciones con proveedores



### **Requisitos**

- Estudiante de Ing. Comercial o Comercio Internacional
- Dominio del Idioma Ingles
- 2 años de experiencia.
- Personalidad cortés;
- Fluidez verbal,
- Capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de interrelaciones personales, excelente raciocinio.

### **Supervisión Recibida**

Gerente general



## AYUDANTE DE IMPORTACIONES

**Perfil:** Ayudante de Importaciones

**Área:** Departamento de Importaciones **(4)**

**Código:** EQUI – AYU. IMPO

### DESCRIPCION GENERAL

Este departamento recibe las requisiciones de compras, es decir, atiende las peticiones en cuanto a inventario se refiere con respecto a la importación de mercaderías que requiere la empresa, las funciones del dicho departamento son las siguientes

#### Tareas Principales

- Documentación aduanera (INEN Y MIPRO)
- Costos de importación.
- Ingresar mercadería que está llegando de importación

#### Tareas Ocasionales

- Seguimiento de mercadería que se pide de emergencias como repuesta, estos llegan por otro tipo de transporte (DHL)

#### Requisitos

- Estudiante de Ing. Comercial o Comercio Internacional.
- Experiencia de 1 años



- Carácter muy discreto y responsable,
- Buena destreza,
- Fluidez verbal,
- Capacidad de síntesis y análisis
- Alta capacidad de interrelaciones personales,

### **Supervisión Recibida**

Jefe de Importaciones



### **3.4.4 Propuestas para Equindeca Cía. Ltda.**

La estructura que posee Equindeca en Diseño de cargos de los departamentos de la empresa antes indicados y los planteados en los otros cargos que no estuvieron detallados por la empresa, se propone a la gerencia utilizar el formato elaborado, para que de esta manera exista una estructura uniforme y equilibrada para cada departamento.

Teniendo en cuenta que no posee un diagrama de proceso donde se canalicen los departamentos para una mejor atención a sus clientes por lo que existe problemas entre departamentos y por ende descoordinación de los mismos, se recomienda a la empresa reestructurar los cargos y formular un diagrama de procesos para el cual la coordinación de los departamentos sea la adecuada.

El diseño del diagrama de procesos de cargos se plantea haciendo un análisis en cada uno de los departamentos que posee la misma.

#### **3.4.4.1 Pasos para la estructura departamental en los cargos de la empresa**

La siguiente recomendación que se le hace a la empresa fue tomada en los procesos de facturación y a su vez se le dio mejoras para poder estructurar los cargos y procesos que tiene Equindeca que son los siguientes procedimientos:

1. El departamento de bodega dará un Informe al día de los productos que se encuentra en stock al área de ventas para que ellos se informen de los artículos que dispone en la bodega para poder vender a los clientes dichos productos. En cambio contabilidad le proporcionara al departamento de ventas los cupos de ventas que poseen los clientes a crédito para no tener problemas con el área de facturación.



2. Los vendedores de planta le informara al cliente su cupo de crédito y que producto está disponible para la venta; entre el cliente y el vendedor realizan la orden de pedido.
3. El vendedor o el cliente se acercara al departamento de cobranzas, el responsable de la cartera o el asesor de crédito, le informa al cliente la deuda que tiene con la empresa para poder ser desbloqueado y poderle facturar, el vendedor coordina la forma de pago con el cliente, de la compra y la deuda que posee el cliente.
4. El departamento de ventas manda un mail comunicando el respectivo despacho que se le va a realizar al cliente, detallando la orden de compra, la forma como está cancelando la deuda y forma de pago de dicha compra a los jefes de ventas, cobranza y bodegas, ellos revisan dicha información con los asesores de cada departamento para poder autorizar la compra.
5. Una vez dada la autorización de la compra el departamento de ventas realizara la facturación de la orden de pedido. El cliente o el vendedor se acercara con los cheques a crédito o el efectivo al área de cobranzas para que le procesen la orden de pago. Este departamento toma los cheque o el efectivo y realiza la facturación en el sistema para poder procesas la compra.
6. El departamento de ventas le manda una notificación por el sistema a bodegas, dicha notificación es la factura vía sistema, el bodeguero descargara físicamente y por el sistema dichos productos y verifica con la orden de compra. El asistente de bodega imprime la factura y la orden de despacho por el sistema el



verificara físicamente los productos que se encuentran facturado para proceder con el embalaje y envió del producto.

7. El departamento de bodega revisa la orden con la factura y procede a tomar los productos de dicho despacho, lo embala, montan a los camiones o realizan guía para mandar por envío; el departamento de bodegas le manda una notificación por el sistema a la Jefe de Bodegas el stock del producto después de la venta realizada, el a su vez le suministra la información al área de ventas.
  
8. Al cliente le informan que su mercadería está embarcada en los camiones y se dirigen al destino de entrega. El cliente revisa la factura con la guía de remisión la mercadería que le está entregando con trasportista. Una vez revisado el físico VS facturado, son firmadas los respectivos documentos de soporte de entrega de mercadería.

*Nota: Cuando son ventas a contado se obvian los pasos del 1 al 3 y se realiza los respectivos procesos para el despacho del producto.*

El personal involucrado para esta propuesta planteada a la empresa contara con la ayuda de las siguiente personal que cuenta Equindeca entre ello están:

- Jefe de Ventas: Ing. Jorge Muñoz → Asistente de Ventas: Srta. Priscila Carpio.
- Contabilidad: Ing. Enriqueta Sarmiento → Cobranzas: Srta. Cecilia Mora.
- Jefe de Bodega: Sr. Eduardo → Bodegueros: Sr. Juan Ordoñez, Sr. Juan Delgado y Sr. Diego.



Mediante estas reestructuración de cargos de cada departamento involucrado se pretende mejorar la calidad para atender al cliente y que no exista retrasos en la facturación, cobranzas y atención al cliente, pretendiendo tener una coordinación eficiente dentro de Equindecá y cada empleado tendrá la obligación en sus roles de cada puesto, según el diagrama que se presenta en el anexo 2



## **CAPÍTULO IV**

### **VALORACION DE PUESTOS**

Este capítulo habla sobre la valoración de puestos como una herramienta fundamental en la administración del personal, su principal objetivo es contribuir el mejoramiento del ambiente laboral refiriendo los puestos de trabajo mediante la equidad en la escala de remuneraciones, beneficiando al personal y a la empresa.



## 4.1 Valoración de puestos

La valoración de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas de analizar y valorar los puestos que tienen los empleados de una empresa.

No debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente como:

- La habilidad que exige el puesto
- Las condiciones en que se realiza
- Los riesgos que posee
- La capacidad para la solución de problemas.

## 4.2 Métodos

Tomado del libro Administración de Recursos Humanos, autor Idalberto Chiavenato pág.: 288 "Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) como referencia básica."

Existen diversos métodos de valoración de puestos de trabajo, pero sólo cuatro han sido aceptados como métodos básicos:

- El método de jerarquización, (Job Ranking)
- El método de escalas por grados predeterminados (Job Classification)
- El método de comparación de factores (The Factor Comparison Method)
- El método de valoración por puntos (The Point System)

### 4.2.1 El método de jerarquización, (Job Ranking)



El método de valoración de puestos por jerarquización también llamado **método de comparación simple**, es el más antiguo de los métodos clásicos de valoración de puestos. Consiste en colocar los puestos de una lista por orden creciente o decreciente, basada en un criterio de comparación puesto a puesto, el hecho de cada uno de ellos, es comparando con los demás de las funciones del criterio escogido, la comparación global y sintética y no toma en cuenta el análisis o descomposición alguna

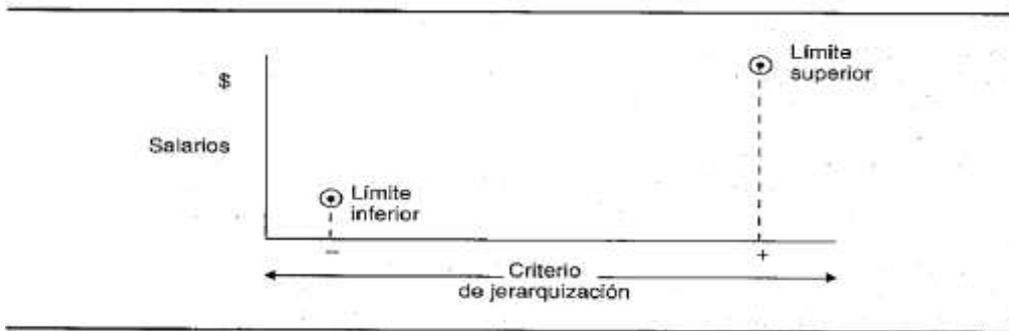
Hay dos formas de aplicar el método jerárquico:

#### **4.2.1.1 Mediante la definición previa del límite superior y el inferior en la jerarquía.**

Se determinan este método mediante 4 procedimientos como son:

- a Se define el criterio para comparar los puestos; complejidad importancia dentro de los objetivos de la empresa.
- b Se definen dos puntos extremos con base en el criterio escogido.
  - El límite superior, el puesto que tenga la mayor dosis posible del criterio.
  - El límite inferior, el puesto que tenga la menor dosis posible del criterio.
- c Una comparación entre si de puesto a puesto.
- d Lista o jerarquía (se crea una clasificación de los puestos).

#### **GRAFICA DEL METODO DE JERAQUIZACIÓN POR LÍMITES**

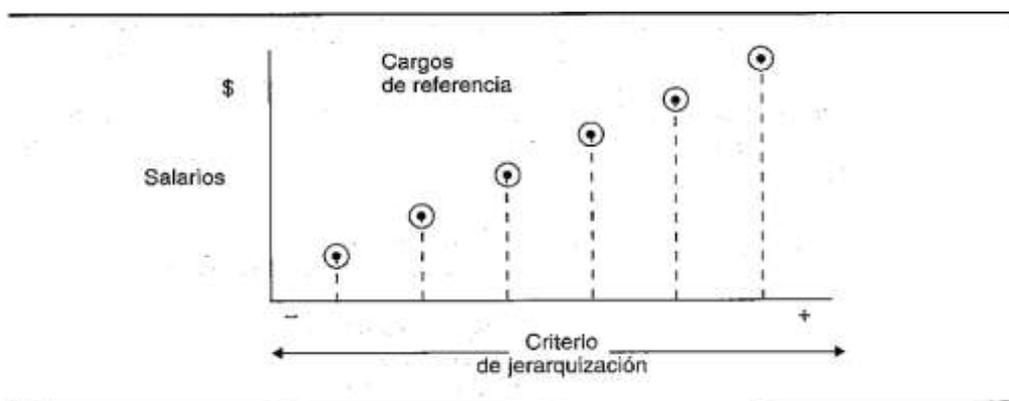


**Fuente:** Libro –Administración de Recursos Humanos, pág. 290, Autor Idalberto Chiavenato

**4.2.1.2 Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestra).**

- a Se define el criterio.
- b Se definen los puestos de referencia, o puestos muestra
- c Los puestos se disponen en una lista( de orden creciente o decreciente)
- d Todos los demás puestos son comparados
- e Lista o jerarquía (se crea una clasificación de los puestos).

**GRAFICA DEL METODO DE JERAQUIZACIÓN POR CARGOS DE REFERENCIA**



**Fuente:** Libro –Administración de Recursos Humanos, pág. 291, Autor Idalberto Chiavenato

Este método no se lo aplico en Equindeca ya que no se obtiene buenos resultados en el análisis del mismo:

- La clasificación puede ser superficial, puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.



- Ocasiona confusión en los puestos con denominaciones similares.
- Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
- El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- Es un método difícil de adoptar ante los trabajadores.

#### **4.2.2 Método de escalas por grados predeterminados (Job Classification)**

El método de escala por grados predeterminados simple, también llamado como **Método de jerarquización simultáneas**. Este método divide los puestos que serán comparados en conjuntos.

- Definida la estructura organizacional y análisis de puestos, el método se empieza a definir con precisión de grados
- Puestos mensuales de supervisión
- De operación (no de supervisión)
- Puestos por horas especializados
- Calificados
- No calificados o jornaleros

El método de comparación de factores, exige que después del análisis de los puestos se determinen estos aspectos:

- a) Elección de los factores de valoración. Los factores constituyen criterios de comparación.
- b) Definición del significado de cada uno de los factores de la valuación.
- c) Elección de los puestos de referencia, para permitir las comparaciones de los puestos
- d) Ordenar los factores de valoración. Cada puesto es valorado.
- e) Jerarquización y valoración en los factores de referencia.

### **CLASIFICACIÓN DE LOS CARGOS EN CATEGORÍA**



<b>Categoría 1</b>	<b>Cargos no calificados</b>	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión, y experiencia limitada
<b>Categoría 2</b>	<b>Cargos calificados</b>	Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad
<b>Categoría 3</b>	<b>Cargos especializados</b>	Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

**Fuente:** Libro –Administración de Recursos Humanos, pág. 292, Autor Idalberto Chiavenato

Este método no aplica en la empresa por los siguientes factores:

- No se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta.
- No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.
- El sueldo o salario existente puede afectar a la colocación de un puesto dentro de su clase.
- El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta en número de puestos y la complejidad de los mismos.
- Es relativamente difícil la redacción de las descripciones, las clases o grados.

**4.2.3 Método de comparación de factores (factor comparison)**

La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge, quién propone cinco factores:

- Requisitos mentales
- Habilidades requeridas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

ORDEN DE ESCALONAMIENTO DE FACTORES	ASEADOR	RECEPCIONISTA
-------------------------------------	---------	---------------



1	Requisitos físicos	Habilidades exigidas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos Individuales	Condiciones de trabajo

**Fuente:** Libro –Administración de Recursos Humanos, pág. 293, Autor Idalberto Chiavenato

Es una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación. El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

- 1) **Elección de los factores de valoración.** Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
- 2) **Definición del significado de cada uno de los factores de valoración**  
Cuanto mejor sea la definición, mejor será la precisión del método.
- 3) **Elección de los puestos de referencia.** Para facilitar las comparaciones de los demás cargos.
- 4) **Ordenamiento de los factores de valoración** Cada cargo de referencia se valora mediante el escalonamiento de los factores de valuación.



- 5) **Evaluación de cargos en los factores de referencia.** Los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a sus habilidades individual para el total (lo cual puede hacerse en porcentaje o en dinero), de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.
- 6) **Creación de la matriz de ordenamiento y de evaluación de factores.** Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los resultados obtenidos en el escalonamiento original de los factores. El medio más simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia,
- 7) **escala comparativa de puestos.** El siguiente paso consiste en transformar esta matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos.

#### 4.2.4 Método de valoración por puntos (point rating)

También llamado **método de evaluación de factores y puntos**, se convirtió en el método de evaluación más empleado en las empresas. Es una técnica cuantitativa; es decir se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de los valores.

Se fundamenta en el análisis del puesto y exige las siguientes etapas:

1. **Identificar y elegir los factores de valuación:** Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. En general, los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:



- a) Requisitos mentales, las exigencias de los puestos, características individuales
- b) Requisitos físicos, características físicas del ocupante
- c) Obligaciones implícitas, exigencias de los puestos que se refieren a la responsabilidad que debe asumir el ocupante.
- d) Condiciones de trabajo, Condiciones físicas en la que el ocupante desempeña su puesto.

<b>FACTORES DE EVALUACIÓN</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Requisitos Intelectuales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrucción Básica</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa e Ingenio</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Responsabilidad por:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Supervisión de Personal</li> <li>7. Material o equipo.</li> <li>8. Métodos o procesos</li> <li>9. Informaciones confidenciales.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Requisitos Físicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Esfuerzo físico necesario</li> <li>5. Concentración mental o visual</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Condiciones de trabajo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Ambiente de Trabajo</li> <li>11. Riesgos</li> </ol>

2. **Ponderación de los factores de evaluación:** La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, y requieren ajustes compensatorios. Y consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos ajustes, la suma de participación de todos los factores quizás no sea igual a 100. indicando, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.
3. **Crear la escala de puntos:** Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (Puntos) a los



diversos grados de factor. En general, el grado más bajo de cada factor (grado A) es el valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria

4. **Preparar el manual de valoración de puestos:** En el cual se define el significado de cada uno de los factores de evaluación. El manual de evaluación de cargos es una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos.
  
5. **Valoración de los puestos por medio del manual de valoración:** Se toma un factor de alternativa y se compararan con el todos los cargos, anotando el grado y él número de puntos de cada cargo en ese factor. Normalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los cargos y en las columnas, los factores de evaluación
  
6. **Delineación de la curva salarial:** Consiste en convertir los valores de punto en valores monetarios lo cual se logra por una serie de pasos.

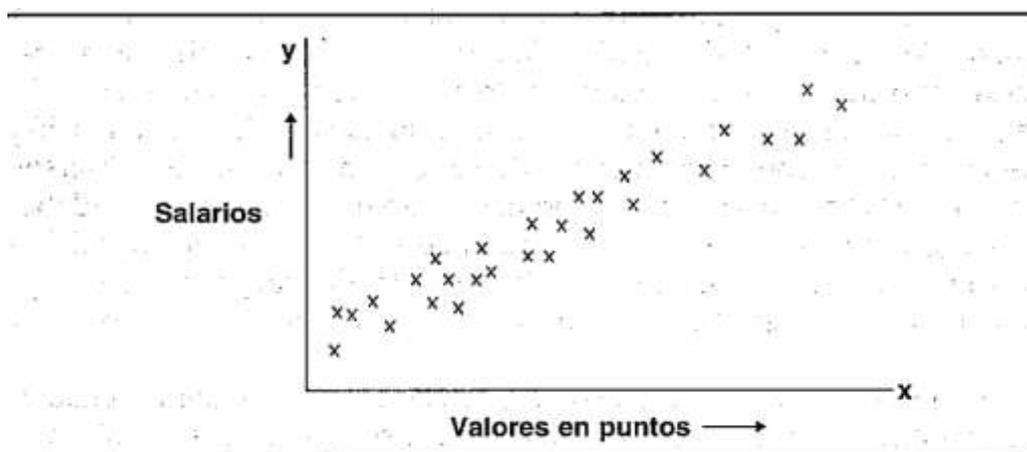
El primer paso exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y el salario de su ocupante o el salario medio en caso de ser varios ocupantes. Una vez que se tengan expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización se puede dibujar una gráfica en donde los

valores en puntos se señalan en el eje de las abscisas, y los valores de los salarios en el eje de las ordenadas. Para configurar los valores de cada uno, se construye un gráfico de distribución de frecuencias para indicar los valores de evaluación de los cargos y sus respectivos salarios. Puede dibujarse la línea media o la línea de tendencia de salarios.

Esta línea puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de los mínimos cuadrados o por técnicas similares para la obtención de una recta o parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios, aunque el más utilizado es el método de mínimos cuadrados, el cual consiste en el proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos los puntos (x) y (Y), de ahí en adelante cada cargo es vi dimensionado a traves de esas dos variables.

#### GRÁFICA CON LOS VALORES EN PUNTOS Y EN SALARIOS



**Fuente:** Libro –Administración de Recursos Humanos, pág. 299, Autor Idalberto Chiavenato

- Definición de bandas salariales:** Consiste en verificar, que a lo largo de la línea de salarios, a cada valor en puntos le corresponda un único valor de salarios. Para lo cual es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, aplicando un alojamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea (porcentualmente).



*Este método no se aplicó en Equindecá por los siguientes factores:*

- La empresa Equindecá tiene muy pocos puestos y no es recomendable el uso de este método.
- La implantación del sistema es lenta y costosa.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.
- Este método debe ser aplicado en empresas grandes con alto número de puestos.

### **4.3 Aplicación práctica a Equindecá Cía. Ltda.**

Una vez enunciados los métodos antes indicados se tomara para la aplicación práctica de la empresa el método de Comparación de factores, donde se estructura una tabla de 6 factores para este método detallando los 17 cargos que posee Equindecá distribuido en 43 empleados. Ya que el mismo nos dará mejores resultados por los siguientes aspectos:

- Se construye una escala para cada organización, asegurando, que el plan se adapta satisfactoriamente
- Una vez construida la estructura escalar, es fácil de emplear
- El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valorar a fin de darles un salario más justo.
- El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

#### **4.3.1 Pasos para la elaboración del Método de comparación de factores**

Se siguieron los siguientes pasos para el desarrollo del método que se detalla a continuación:

##### **1) Elección de los factores de evaluación.**



Se escogieron 6 factores de comparación que fueron analizados mediante los perfiles que posee la empresa a sus empleados mediante la aceptación del departamento de RRHH de Equindecá Cía. Ltda., con la finalidad que estos factores mida la comparación que permita escalonar los cargos que van a ser valorados, dichos factores son:

FACTORES
EDUCACIÓN
EXPERIENCIA
INICIATIVA
ESFUERZO FÍSICO
CONCENTRACIÓN MENTAL
RESPONSABILIDAD

## 2) Definición del significado de cada uno de los factores de valoración.

Los factores escogidos para el análisis de cargos, se definen de la siguiente manera:

**Educación:** Este factor considera el nivel de conocimientos y exigencias necesarias para el desempeño de un cargo.

**Experiencia:** Es decir conocimiento que se adquiere gracias a la práctica y a la observación (la experiencia es la madre de la ciencia) de sus cargos en relación al tiempo que lo viene desempeñando.

**Iniciativa:** Es la cualidad personal que tiende a generar proyectos o propuestas, (iniciativa es aquello que da principio a algo). Una persona con iniciativa es aquella que suele promover emprendimientos:



**Esfuerzo Físico:** Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

**Concentración Mental:** Es el proceso psíquico que consiste en centrar voluntariamente toda la atención de la mente sobre un objetivo, objeto o actividad que se esté realizando o pensando en realizar en ese momento, dejando de lado toda la serie de hechos u otros objetos que puedan ser capaces de interferir en su logro o en su atención.

**Responsabilidad:** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de la manera más positiva e integral, siempre en el mejoramiento laboral, social, cultural y natural de sus actos, siempre en el plano de lo moral de sus funciones.

### **3) Elección de los puestos de referencia.**

Se tomaron los 17 cargos que posee Equindeca Cía. Ltda., distribuido en 5 departamentos de un total de 43 empleados, para el desarrollo de la matriz que van hacer evaluados mediante los factores del punto 1.

### **4) Ordenamiento de los factores de evaluación.**

Los valores se tomarán mediante las siguientes estructuras que cada cargo posee, para la aplicación de los puestos asignados por las áreas administrativas, donde se calificara mediante una escala del 1 al 5; considerando que el puntaje 5 significa requisito más elevado para el cargo y 1 el requisito más bajo.

El escalonamiento de los factores esta compuesto de la siguiente manera:

FACTORES	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
EDUCACIÓN	Primaria	Secundaria	Estudiante Universitario	Título Universitario	Estudiante de Cuarto Nivel o Graduado
EXPERIENCIA	Nunca a trabajado	Profesional y laboral	Trabajo en buenas empresas	En cargo a fine	más de 2 años de cargos a fines
INICIATIVA	Orientación al cliente	Comunicación laboral	Trabajo en equipo/ Cooperación	Planificar e innovar	Liderazgo
ESFUERZO FÍSICO	N/A	Ligero	Moderado	Normal	Esfuerzo forzoso
CONCENTRACIÓN MENTAL	Distraído	BAJO - repuestas lentas	Moderado	ALTA - repuestas rápidas	Resolver problemas inmediatos
RESPONSABILIDAD	Dominio del puesto	Puntualidad y buenos modales	Trabajo en equipo/ Cooperación	Eficiencia y Eficacia en trabajo	Mejora Continua

En tabla siguiente nos muestra los escalonamientos de los factores según los cargos que posee la empresa con sus respectivos puntajes.



ESCALONAMIENTO DE FACTORES DE LOS CARGOS DE REFERENCIA

ORDEN DE ESCALONAMIENTO	GERENTE TÉCNICO	VENDEDOR VALOR	VENDEDOR DE PLANTA	CONTADOR	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	JEFE DE BOGA	AUXILIAR DE BOGA	JEFE RRH	JEFE CONTADOR	AUXILIAR DE CONTADOR	JEFE SERVICIO TÉCNICO	TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN	TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	PROYECTISTA	JEFE DE SERVICIO	JEFE DE MONITOREO	AUXILIAR DE MONITOREO
1	EFECTIVO		EFECTIVO	EFECTIVO	EFECTIVO		EDUCACIÓN EFECTIVA	EFECTIVO	EFECTIVO	EFECTIVO				EFECTIVO		EFECTIVO	
2		EFECTIVA CONCENTRACIÓN EFECTIVO	EFECTIVA		EFECTIVA		CONCENTRACIÓN NOVA			EFECTIVA EDUCACIÓN NOVA						EFECTIVO	EFECTIVA EFECTIVO
3		EDUCACIÓN RESPONSABILIDAD	EDUCACIÓN CONCENTRACIÓN NOVA		EDUCACIÓN NOVA	EDUCACIÓN EFECTIVA EFECTIVO	RESPONSABLE		EFECTIVA	CONCENTRACIÓN RESPONSABILIDAD	EFECTIVO	EDUCACIÓN NOVA	EDUCACIÓN EFECTIVA NOVA	CONCENTRACIÓN	EFECTIVA	CONCENTRACIÓN	EDUCACIÓN CONCENTRACIÓN
4	CONCENTRACIÓN	NOVA	RESPONSABLE	EFECTIVA CONCENTRACIÓN NOVA	CONCENTRACIÓN RESPONSABILIDAD	NOVA		EFECTIVA	NOVA		EDUCACIÓN NOVA EFECTIVA	EFECTIVA EFECTIVO	EFECTIVO	NOVA	RESPONSABLE	EFECTIVA	RESPONSABLE
5	NOVA EDUCACIÓN RESPONSABILIDAD EFECTIVA			EDUCACIÓN RESPONSABILIDAD		RESPONSABLE	EFECTIVO	EDUCACIÓN NOVA RESPONSABILIDAD	RESPONSABLE		RESPONSABLE	RESPONSABLE	RESPONSABLE	EDUCACIÓN	CONCENTRACIÓN	EDUCACIÓN	

\*Cuenta tomada del libro "Salario Docente" y adaptada a los requisitos de este texto, pag. 33.



**5) Evaluación de cargos en los factores de referencia.**

Sueldos actuales de los empleados de Equindeca

CARGO	SUELDO TOTAL
AUXILIAR DE BODEGA	700,00
AYUDANTE DE IMPORTACIONES	800,00
AYUDANTE DE COBRANZAS	600,00
VENEDORES DE PLANTA	800,00
VENEDORES VIAJEROS	800,00
PROYECTOS	1.100,00
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	650,00
JEFE DE BODEGA	1.100,00
JEFE DE RRHH	1.150,00
JEFE DE COBRANZAR	1.050,00
TECNICO EN MANTENIMIENTO	1.100,00
JEFE DE IMPORTACIONES	1.100,00
CONTADOR	1.150,00
DISEÑO	1.150,00
TECNICO EN REFRIGERACION	1.050,00
JEFE DE SERVICIO TECNICO	1.200,00
GERENTE DE VENTAS	1.250,00

**El sueldo total comprende:**

- \*Sueldo basico
- \*Antigüedad en los cargos
- \*Comision de ventas
- \*comision en los cargos



**6) Creación de la matriz de ordenamiento y de evaluación de factores.**

Se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los resultados obtenidos en el escalonamiento de factores, montando una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se escalone de acuerdo con la importancia que tiene cada cargo como se demuestra en el cuadro siguiente.

MATRIZ DE ORDENAMIENTO DE LOS FACTOS

VALORES EN S	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	ESFUERZO FÍSICO	CONCENTRACIÓN MENTAL	RESPONSABILIDAD
1	AUXILIAR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA		GERENTE DE VENTAS VENEDORES DE PLANTA CONTADOR AUXILIAR DE CONTABILIDAD JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS AYUDANTE DE COBRANZAS PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES		
2	AYUDANTE DE COBRANZAS	VENEDORES VIAJEROS VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD AYUDANTE DE COBRANZAS AYUDANTE DE IMPORTACIONES	AUXILIAR DE BODEGA AYUDANTE DE COBRANZAS AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS DISEÑO AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS AUXILIAR DE CONTABILIDAD AUXILIAR DE BODEGA	AYUDANTE DE COBRANZAS AUXILIAR DE CONTABILIDAD
3	VENEDORES VIAJEROS VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD JEFE DE BODEGA TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO AYUDANTE DE IMPORTACIONES	JEFE DE BODEGA JEFE DE COBRANZAS TÉCNICO EN MANTENIMIENTO DISEÑO	VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	JEFE DE BODEGA JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	VENEDORES DE PLANTA AYUDANTE DE COBRANZAS PROYECTOS TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN JEFE DE IMPORTACIONES AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS AUXILIAR DE BODEGA
4	JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	CONTADOR JEFE DE RRHH JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO PROYECTOS DISEÑO JEFE DE IMPORTACIONES	TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	VENEDORES DE PLANTA TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN DISEÑO AYUDANTE DE IMPORTACIONES
5	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE RRHH PROYECTOS DISEÑO JEFE DE IMPORTACIONES	GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	AUXILIAR DE BODEGA	DISEÑO	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN MANTENIMIENTO PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES

### 7) Escala comparativa de puestos

Se unifican la matriz de ordenamiento de factores con la evaluación de factores según en una escala comparativa de cargos como se demuestra en el siguiente cuadro

#### MATRIZ DE ORDENAMIENTO DE LOS FACTOS POR VALORE DE SUELDO

VALORES EN \$	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	INICIATIVA	ESFUERZO FÍSICO	CONCENTRACIÓN MENTAL	RESPONSABILIDAD
80	AUXILIAR DE BODEGA	AUXILIAR DE BODEGA		GERENTE DE VENTAS VENEDORES DE PLANTA CONTADOR AUXILIAR DE CONTABILIDAD JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS AYUDANTE DE COBRANZAS PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES		
100	AYUDANTE DE COBRANZAS	VENEDORES VIAJEROS VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD AYUDANTE DE COBRANZAS AYUDANTE DE IMPORTACIONES	AUXILIAR DE BODEGA AYUDANTE DE COBRANZAS AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS DISEÑO AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS AUXILIAR DE CONTABILIDAD AUXILIAR DE BODEGA	AYUDANTE DE COBRANZAS AUXILIAR DE CONTABILIDAD
150	VENEDORES VIAJEROS VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD JEFE DE BODEGA TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO AYUDANTE DE IMPORTACIONES	JEFE DE BODEGA JEFE DE COBRANZAS TÉCNICO EN MANTENIMIENTO DISEÑO	VENEDORES DE PLANTA AUXILIAR DE CONTABILIDAD TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	JEFE DE BODEGA JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	VENEDORES DE PLANTA AYUDANTE DE COBRANZAS PROYECTOS TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN JEFE DE IMPORTACIONES AYUDANTE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS AUXILIAR DE BODEGA
200	JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO	CONTADOR JEFE DE RRHH JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES	VENEDORES VIAJEROS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO PROYECTOS DISEÑO JEFE DE IMPORTACIONES	TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN MANTENIMIENTO	VENEDORES DE PLANTA TÉCNICO EN REFRIGERACIÓN DISEÑO AYUDANTE DE IMPORTACIONES
250	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE RRHH PROYECTOS DISEÑO JEFE DE IMPORTACIONES	GERENTE DE VENTAS	GERENTE DE VENTAS	AUXILIAR DE BODEGA	DISEÑO	GERENTE DE VENTAS CONTADOR JEFE DE BODEGA JEFE DE RRHH JEFE DE COBRANZAS JEFE DE SERVICIO TÉCNICO TÉCNICO EN MANTENIMIENTO PROYECTOS JEFE DE IMPORTACIONES

### 4.3.2 Análisis de Propuestas y Resultados

Mediante la tabla indicada se propone a la gerencia las siguientes indicaciones tomadas en cuenta para mejorar la valoración de los puestos, por lo que este método posee ventajas que ayudara a la empresa en la asignación y evaluación de los cargos como son:

- Permitir un examen completo de cada puesto.



- Proporcionar valores numéricos a los puestos.
- Facilitar la comunicación y la aceptación de los cargos.
- Estudiar y analiza cada puesto.
- Tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano.

En la matriz de ordenamiento y de evaluación de factores se puede observar que los cargos son muy importantes dentro de Equindeca es por esto que se detalla a continuación los factores evaluados donde se calificara mediante una escala del 1 al 5; considerando que el puntaje 5 significa requisito más elevado para el cargo y 1 el requisito más bajo.

**Educación:** tiene una puntuación de 3, ya que los puestos asignados están en función del nivel de sus conocimientos, exigencias del cargo, en los que hace referencia a los requisitos intelectuales que el aspirante posee para poder desempeñar de una manera adecuada.

**Experiencia:** posee una puntuación del 4, ya que para Equindeca es necesario que los trabajadores posean conocimientos previos para las funciones a desarrollar teniendo en cuenta que de esta manera se facilitara sus actividades laborales.

**Iniciativa:** es una de las cualidades más buscadas por las empresas es por eso que en Equindeca existe una puntuación de 4 que posee personal idóneo:

- Plantean constantemente nuevas ideas sin esperar a que se lo pidan.
- Toman la palabra de forma natural para hacer oír su punto de vista sin esperar el consenso de la mayoría.
- Anticipan las necesidades y captan los mensajes de su entorno sin necesidad de que se los comuniquen.

**Esfuerzo Físico:** en este factor podemos darnos cuenta que los departamentos de la empresa poseen una puntuación baja de 1, ya que para las actividades realizadas no se requiere de mucho esfuerzo físico ya



que la mayoría o gran parte de sus actividades son realizada desde sus escritorios.

**Concentración Mental:** tiene una puntuación de 4 este factor es de vital importancia dentro de la organización ya que aquí se centra la atención de la mente sobre las actividades que están desarrollando para que de esta manera su trabajo sea eficiente, eficaz y seguro.

**Responsabilidad:** es el factor más elevado de los analizados con una puntuación de 5 ya que es indispensable para todos los puestos, teniendo en cuenta que cada uno es responsable de sus actividades y desempeño dentro de la empresa, de una manera positiva e integral.



### **Conclusiones generales.**

Como conclusiones y recomendaciones generales en el desarrollo del tema de tesis Políticas de motivación y análisis de cargos en la empresa Equindeca Cía. Ltda., se cita lo siguiente:

- La elaboración del organigrama y delimitación de funciones para cada uno de los cargos están basados en los diferentes perfiles que debe poseer cada funcionario para ocupar un puesto específico de acuerdo con la descripción general, tareas principales y requisitos que debe poseer para hacerse acreedor a dicha función.
- Las funciones determinadas para cada uno de los puestos de la empresa Equindeca se encuentran en plena aplicación por los directivos de la empresa, luego de su revisión correspondiente.
- La valoración de puestos al constituirse como una herramienta fundamental dentro de la administración de personal no debe ser una labor esporádica sino dinámica, debe estar en constante actualización.

La valoración de puestos es la base de todo sistema de remuneración beneficiosa al personal y a la empresa.

Luego de un análisis de los diferentes métodos para valorar los cargos se tomó como base el método de comparación de factores, donde se estructuró una tabla de 6 factores para este método detallando los 17 cargos distribuidos en 43 empleados.

- Partiendo de que motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad para alcanzar los resultados deseados se requiere de una serie de procesos individuales que estimulen la conducta del trabajador para beneficio propio, implicando el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar.



- Dentro de las teorías de motivación se han jerarquizado las necesidades tomando las partes que serían aplicables al plan de motivación de Equindeca Cía. Ltda. Basándome en la integración de las teorías contemporáneas de la motivación.



### **Recomendaciones generales.**

De esta manera y con todo lo expuesto, puedo argumentar que es indispensable contar con políticas de motivación y análisis de cargos en la empresa Equindecá Cía. Ltda., siendo estos factores predominantes para la productividad y la satisfacción laboral, mejorándolo en diversos aspectos y centrándolos de manera específica, permitiendo a los empleados desarrollar sus labores, de manera satisfactoria, además el uso de esta información permite establecer la descripción y especificación de los mismos, aportando mucho al ambiente laboral y, a través de esto influir en el bienestar general de la empresa y los trabajadores.



## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 8va. Edic. Edit. MacGraw Hill, 2007

ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 13av. Edic. Edit. Pearson Education, 2009

DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. 8av. Edic. Edit. Pearson Education, 2007

JIMENEZ, Daniel P. **Manual de Recursos Humanos**. 1era. Edic. Edit. Plaza Edición, 2007

DOLAN, Simón L. **La Gestión de los Recursos Humanos**. 3era Edic. Edit. Plaza Edición, 2007

PALOMO, Vadillo, **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**. María Teresa 6ta Edic. Edit. Plaza Edición, 2010

### **12.2 Internet**

CARPIO VAZQUEZ, Andres. **"Recursos Humanos". "Motivación al personal"**. Junio, 2007.

<<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>> (15 de Enero de 2012)

GARCIA, VIVIANA. **"Diseño de Cargos". "Evaluación del desempeño"**.

Noviembre, 2006. <<http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>> (18 de Febrero de 2012)



SOSA SALICO, Mariano. "**Recursos Humanos**". "**Análisis descripción y diseño de cargos**". Enero, 2004.

<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhmariano.htm>> (15 de Enero de 2012)



## EQUINDECA Cía. Ltda.

### Soluciones para Hotelería y Gastronomía

La primera motivación o razón principal para la mayoría de personas que trabajan es Equindecas es el sueldo o remuneración, por lo que se mantienen salarios altos, que se pueden ofrecer de acuerdo a los ingresos y utilidades que genera la compañía.

Siendo Equindecas una compañía comercializadora de productos para hotelería y gastronomía, el Departamento de Ventas es el más importante por lo que se paga comisiones que varían dependiendo de las condiciones de venta, forma de pago y tipo de producto, para dar una mejor explicación al tipo de producto la comisión varía de acuerdo al nivel de competencia y presencia en el mercado.

Se cumple con un bono o premio al mejor cumplimiento de entre tres metas medibles:

1. Número de visitas diarias.
2. Efectividad de visitas lo que quiere decir número de ventas por visitas.
3. Volumen de ventas totales.

Este premio o bono se da únicamente para que sea compartido exclusivamente con la familia, de esta manera el apoyo familiar y su interés en la empresa crezca.

Otro de los puntos es que en la parte de desarrollo de proyectos la persona involucrada se tiene que encargar desde el inicio hasta la culminación de todas las fases, siendo esta persona parte del éxito tomando en cuenta sus opiniones y participando en la toma de decisiones.

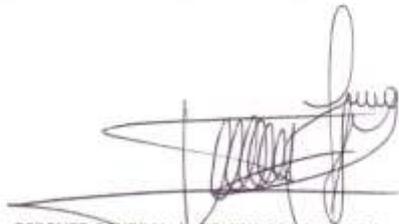
La empresa brinda aspiraciones para ocupar un puesto superior logrando siempre y cuando se puedan cumplir metas específicas para mejorar el desempeño y metas difíciles que incumben logros de parámetros y trabajos establecidos.

La empresa brinda facilidades para un mejor ambiente de trabajo, tanto en sus instalaciones como el café de la mañana el mismo que permite un espacio de diálogo y poder compartir con los compañeros.

Se festeja al cumpleaños en su día reuniéndose toda la oficina por unos 15 minutos aproximadamente compartiendo una torta y helado.

A los trabajadores se les da la facilidad de ser afiliados a empresas que proveen descuentos y pagos a crédito como Fybica, Super maxi, etc.

Existe un plan de capacitación permanente a nivel nacional e internacional, los mismos que en su mayoría son únicos y dictados por personal calificado de las compañías más grandes del mundo en el segmento hotelero y gastronómico.



GERENTE GENERAL de EQUINDECA CÍA. LTDA.  
Ing. José Ochoa García.



### Formato de análisis de la descripción de puesto

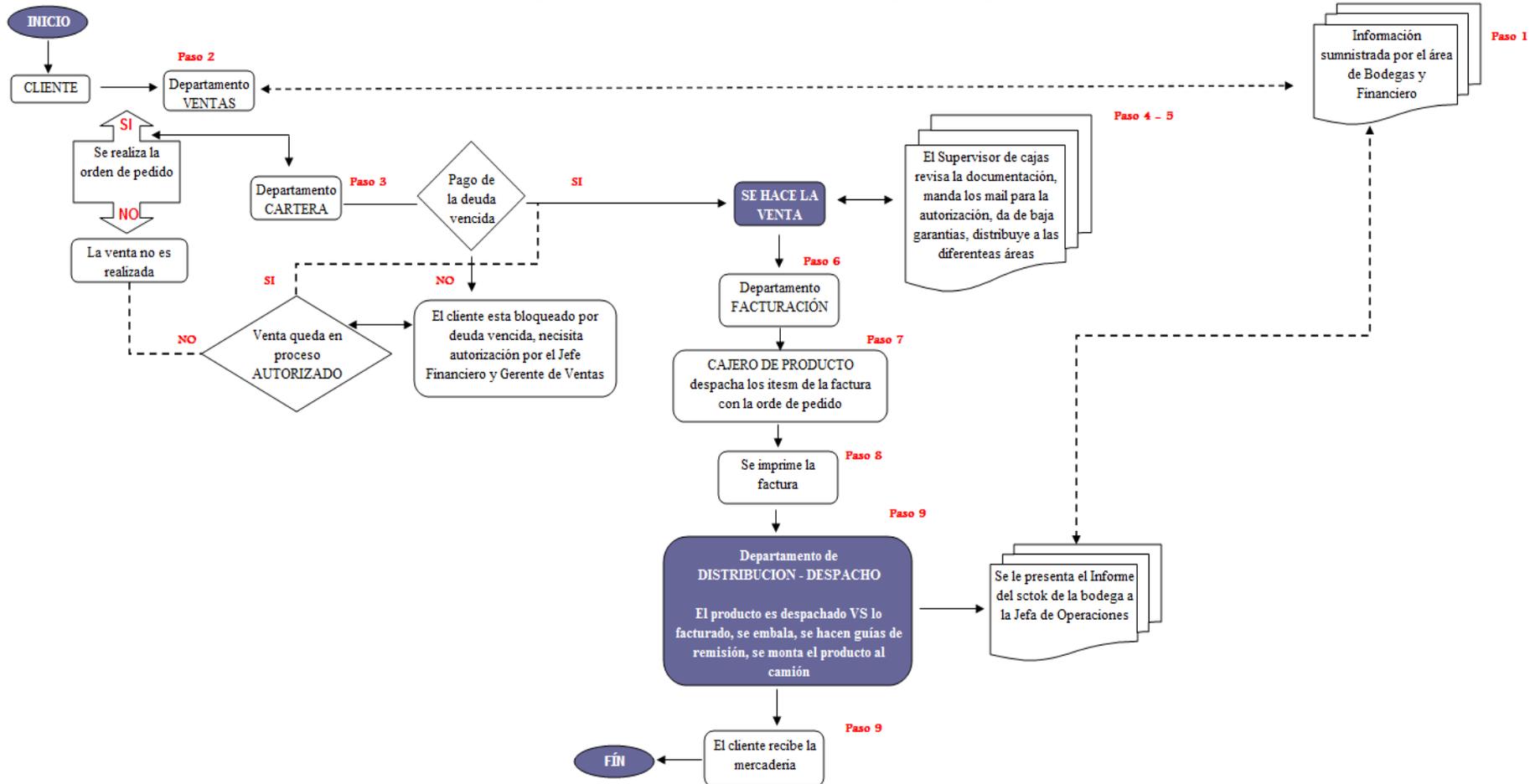
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Titulo del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

**Fuente:** Libro – Administración de Recursos Humanos, pág. 227, Autor Idalberto Chiavenat





## Diagrama de procesos Ventas (Propuesta para la empresa)





**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE TESIS.**

**TEMA:**

“POLITICA DE MOTIVACION AL PERSONAL Y ANALISIS DE CARGOS  
EN LA EMPRESA EQUINDECA CIA. LTDA.”

**AUTOR:**

PRISCILA CARPIO OCHOA.

**DIRECTOR:**

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA – ECUADOR

2010



## **1. TEMA MOTIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

"POLITICA DE MOTIVACION AL PERSONAL Y ANALISIS DE CARGOS EN LA EMPRESA EQUINDECA CIA. LTDA."

## **2. SELECCIÓN Y DELIMITACION**

El tema escogido para la presentación de la tesis, está asociado dentro de la materia de Recursos Humanos la misma que trata sobre políticas de motivación y análisis de cargos enfocándose a las actividades realizadas por el personal administrativo de la empresa Equindeca Cía. Ltda. Ya que la empresa cuenta con 47 empleados distribuidos en las diferentes áreas de la misma.

Dentro de los principales aspectos a desarrollar en la elaboración de este trabajo podremos anotar el análisis de las actividades individuales de acuerdo al organigrama de la empresa, mediante la descripción de funciones individuales de los cargos administrativos, comenzando por la recolección de información en el área de Recursos Humanos, realizando un diagnóstico de los principales problemas de la empresa. Se definirán las estrategias necesarias para el mejoramiento de los problemas encontrados, las cuales puedan aplicarse a la empresa.

Este trabajo se encamina a las actividades realizadas durante el último semestre del año 2010 en la Matriz de la empresa EQUINDECA ubicada en la ciudad de Cuenca.

## **3. DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO DE ESTUDIO**

EQUINDECA CIA. LTDA. Está presente en el mercado ecuatoriano desde 1993, especializada en la importación y comercialización de maquinarias, equipos, menaje, utensilios, y sus relacionados para la industria hotelera y gastronómica, dentro de la cual se encuentran: hoteles, restaurantes, bares, panaderías, comedores industriales, carnicerías comerciales, heladerías, fast food's, etc. Posee representaciones y distribuciones de afamadas marcas y



de empresas líderes mundiales. Ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento de los bienes que comercializa.

La empresa cuenta con sucursales en las ciudades de Guayaquil y Quito en donde funcionan pequeñas bodegas y áreas de comercialización. Además sus agentes vendedores cubren el territorio nacional.

Los talleres técnicos brindan un servicio de calidad, a través de su personal capacitado en el exterior y una amplia gama de repuestos importados.

En la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, la matriz se ubica en la Mariscal Lamar 24 – 205 y Av. de las Américas, donde se encuentra una extensa bodega, las áreas comerciales y de administración.

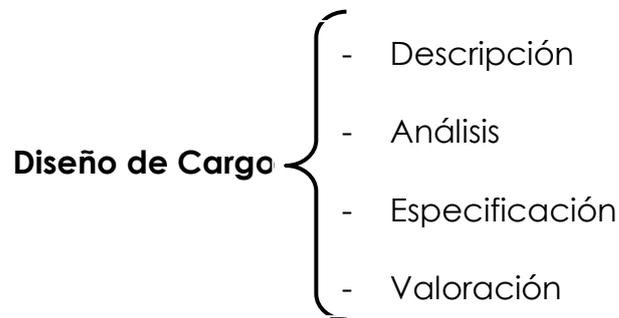
La empresa está conformada por la Presidencia, Gerencia General, y los departamentos de Proyectos, Marketing, Importaciones, Contabilidad, Cobranzas, Ventas, Servicio Técnico y Área de Recursos Humanos.

#### **4. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

El presente trabajo de tesis se justifica en la importancia de la Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo fundamental en alcanzar la eficiencia en el desarrollo de los procesos organizacionales a través de las personas que forman parte de la organización, en correlación con los demás elementos. Con el fin de alcanzar el objetivo, este trabajo busca optimizar el desarrollo de estos procesos a través de una investigación y análisis de la empresa mediante una política de motivación, para la mejor atención hacia los clientes y estudiar las descripciones de cargos, detallando los requisitos y funciones para cada puesto y valorando cada uno de ellos.

Este trabajo busca reflejar los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria dentro de la carrera de Administración de Empresas, enfocándose en el área de Recursos Humanos que posee la empresa

respetando los reglamentos y requisitos exigidos por la facultad y sus autoridades. Siguiendo los principios teóricos de la materia como es:



El tema fue escogido, de acuerdo a la plena identificación con la materia de Recursos Humanos, debido a la relación permanente que se mantiene entre los distintos elementos de la empresa, en especial las personas que son la base de la organización.

El trabajo podrá realizarse sin contratiempos debido a la facilidad para la obtención de datos. Lo que se busca lograr con el desarrollo de esta tesis es tener la posibilidad de aplicar las políticas que se establecerán dentro de la empresa, alcanzando la mayor eficiencia y productividad en las actividades del personal que laborar dentro de la misma.

## **5. PROBLEMATIZACION**

Al momento la empresa no posee un manual operativo de cargos y motivación al personal, lo que no le permite identificar las funciones que debe desarrollar cada cargo y los objetivos que se esperan para luego evaluar su progreso.

- Cada cargo realiza funciones muy variadas lo cual puede retrasar sus funciones principales.
- La falta de coordinación entre departamentos desemboca en el bajo rendimiento administrativo de la empresa.
- La aparición de fallas pueden ser debido a la falta de capacitación y motivación.



Estas circunstancias pueden llevar a la empresa a reducir sus ventas y oportunidades de continuar en el mercado, así como a perder las fortalezas con las que cuenta la compañía, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice su éxito a futuro, permitiendo a cada unidad departamental desarrollarse a plenitud dentro de sus cargos, colaborando con un buen manejo y coordinación de la empresa, a fin de lograr sus objetivos.

Por lo expuesto, se hace necesaria la implementación de un manual operativo de cargos y motivación al personal, mediante el cual se pueda designar las actividades correspondientes a cada cargo sin desviarse de las mismas y poder así comprometer al personal para lograr los objetivos propuestos.

### **5.1 PROBLEMA GENERAL**

EQUINDECA CIA. LTDA. No cuenta con una adecuada motivación al personal y descripción de cargos que contribuyan a alcanzar los objetivos y beneficios esperados.

### **5.2 PROBLEMA ESPECÍFICOS**

- La falta de atención a los clientes debido a que el departamento de ventas no cuenta con el personal necesario ni capacitado para desarrollar este rol; lo cual puede retrasar sus funciones principales
- Falta de capacitación al personal, y limitación de los cargos a los empleados de la empresa
- Incumplimiento de labores por falta de control a los mismos.



## **6. OBJETIVO**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un programa de políticas de motivación al personal y realizar un diseño de cargos para apoyar el cumplimiento del objetivo de la empresa.

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaboración de un programa de motivación dirigido al personal administrativo de la empresa EQUINDECA CIA. LTDA.
2. Realizar una investigación y descripción de la estructura organizacional de la empresa EQUINDECA CIA. LTDA. detallando sus principales elementos, y actividades.
3. Presentar a la compañía un sistema de diseño de cargos para reestructurar y delimitar los puestos del personal de la empresa.
4. Proponer la valoración de los puestos y jerarquizarlos de acuerdo con las necesidades de la empresa.

## **7. MARCO TEÓRICO**

El trabajo de investigación y análisis que se va a desarrollar está avalado por los siguientes contextos teóricos:

Para realizar una investigación acerca de la motivación el autor Robbins, Stephen, en su décima edición, pág. 155, Comportamiento Organizacional, nos dice "¿Qué es motivación? Se indica que quizá el punto de partida sea decir lo que la motivación no es. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de la personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no..."; Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación, sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto. Así, mientras



analizamos el concepto de motivación se debe tener presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

Se puede definir entonces motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Los tres elementos fundamentales en esta definición son:

Intensidad.- Cuánto se esfuerza una persona.

Dirección.- canalizar los beneficios de la organización

Persistencia.- Medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.

Dentro de este tema se pueden analizar varias teorías de la motivación, como lo son:

- Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow
- Teoría de los dos Factores de Herzberg
- Teoría de la Equidad de Adams
- Teoría de las Expectativas de Vroom

El diseño de cargos, se adaptara el Modelo de Recursos Humanos, el cual describe que la administración debe alcanzar altos niveles de desempeño mediante la aplicación de la capacidad creativa, auto dirección y el autocontrol de los empleados, y a su vez proporcionarles oportunidades para satisfacer sus necesidades individuales. La administración no solo debe consultar a sus subordinados para mejorar la participación, consideración e importancia, sino que también debe crear mecanismos mediante los cuales la contribución de los individuos pueda mejorar el funcionamiento del departamento.

El autor DESSLER, Gary en su libro **Administración de Personal** 8av. Edic.; reúne tres principios para diseñar los cargos en la empresa las cuales se detallan a continuación:



1. **“Modelo clásico:** Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas, los supuestos son:

- a) La tecnología sobre las personas.
- b) División del trabajo en rutina y monótono
- c) eficiencia: tiempo y movimientos
- d) proceso estático, no se prevén cambios.

2. **Modelo humanístico:** Es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales, sus principales inquietudes son:

- a) Énfasis en las personas y en el grupo social
- b) Interacción y dinámica grupal
- c) Interacción en las personas
- d) Busca la participación en las decisiones
- e) Existen recompensas sociales.

3. **Modelo situacional o contingente:** Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los cargos. Se basa además, en cinco dimensiones:

- a) Variedad
- b) Autonomía
- c) Influencia del significado de las tareas
- d) Identidad con la tarea
- e) Retroalimentación"

Estos aspectos se refieren exclusivamente a la realización de la tarea y al desempeño del empleado en el trabajo.

El autor Idalberto Chiavenato en su segunda edición pág. 239, Administración de Recursos Humanos nos menciona: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforma un cargo y que lo diferencia de los demás cargos que existe en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del



cargo...” se refiere el autor que la descripción del cargo dentro del modelo de recursos humanos se anticipa al cambio y aprovecha todos sus beneficios en circunstancias que exijan flexibilidad y adaptación creativa a nuestros problemas y objetivos, sobre todo cuando el ambiente es intranquilo y los cambios en los objetos y en la tecnología son frecuentes. Es un modelo que requiere planeación conjunta de los objetivos, programas y procedimientos departamentales entre el superior y el subordinado.

De acuerdo al estudio de la investigación, se espera alcanzar la mejor alternativa para escoger el método esperado a Equindecá Cía. Ltda. que permitirá lograr el objetivo general y a la vez dar una solución al problema que presenta en el diseño de los cargos al personal la empresa.

### **7.1 Marco conceptual**

Los términos que se utilizaran para el desarrollo de la tesis se conceptualizan del libro “Comportamiento Organizacional 10ª ed. Robbins Stephen P. pag. 155 – 158, Administración de Recursos Humanos 9na ed. Mondy .R. Wayne y Noe, Robert M. son los siguientes:

**Análisis de puestos.-** Es un proceso que busca estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

**Autorrealización.-** Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser.

**Cargo.-** Unidad de la organización que consiste en un conjunto de deberes que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña proporcionando los medios que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa.



**Descripción de puestos.-** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforma un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa: es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las tareas los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende

**Entrenamiento.-** Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

**Formación profesional.-** Es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

**Gestión de recursos humanos.-** Es un proceso por el cual se busca la mejor integración del recurso humano, a los demás elementos que conforman las organizaciones como son: recurso materiales, recursos económicos, recursos tecnológicos y administrativos, para lo consecución de los objetivos empresariales.

**Motivación.-** Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

**Perfeccionamiento o desarrollo profesional.-** Es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

## **8. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **8.1. MÉTODO**

**8.1.1 MÉTODO INDUCTIVO.-** El método a utilizarse será inductivo ya que el trabajo necesita de un análisis directo y la observación de las actividades



realizadas por los elementos de la empresa a fin de proponer las nuevas políticas.

**8.1.2 MÉTODO DESCRIPTIVO.-** El desarrollo de este trabajo se realizará de acuerdo al método de estudio descriptivo, mediante el cual se pueda identificar las formas de conducta y actitudes de los integrantes de la empresa Equindeca Cía. Ltda.

## **8.2 TÉCNICAS**

**8.2.1 TÉCNICA DE OBSERVACIÓN.-** Se empleará la observación directa sobre las actividades que realiza cada elemento de la empresa Equindeca Cía. Ltda.; para identificar de esta manera sus características y condiciones de trabajo. Mediante encuestas que se realizarán dentro de la misma.

**8.2.2 TÉCNICA BIBLIOGRÁFICA.-** La investigación bibliográfica debe relacionarse con el tema del trabajo ya que es importante establecer ciertos métodos empleados en la Administración de los Recursos Humanos, así como los conocimientos básicos para la elaboración del mismo.

## **9. ESQUEMA TENTATIVO**

INTRODUCCION

### **CAPITULO I**

#### **LA EMPRESA**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Estructura Organizacional
- 1.3. Misión
- 1.4. Visión
- 1.5. Valores Empresariales
- 1.6. Objetivos
- 1.7. Organización, Departamentalización y Funciones



## **CAPITULO II**

### **MOTIVACION**

- 2.1. Conceptos Básicos.
- 2.2. Definición
- 2.3. Primeras Teorías de la Motivación
- 2.4. Teorías contemporáneas de la Motivación
- 2.5. Integración de las Teorías contemporáneas de la motivación
- 2.6. El plan de motivación
- 2.7. Propuestas para la empresa

## **CAPITULO III**

### **Diseño DE CARGOS**

- 3.1 Diseños de cargos
- 3.2 Métodos de Diseños de Cargos
  - 3.2.1 Clásico
  - 3.2.2 Humanista
  - 3.2.3 Situacional
- 3.3 Análisis de Cargos
  - 3.3.1 Especificación de los Cargos.
  - 3.3.2 Propuestas para Equindeca Cía. Ltda.

## **CAPITULO IV**

### **VALORACION DE PUESTOS**

- 4.1 Métodos
- 4.2 Aplicación práctica en Equindeca Cía. Ltda.
- 4.3 Propuestas y Resultados

ANEXOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA



## **10. RECURSOS**

### **10.1 RECURSOS HUMANOS**

Para el desarrollo del trabajo, se cuenta con la colaboración del siguiente equipo humano que se detalla a continuación:

- Responsable
- Asesoramiento
- Intervención
- Recursos didácticos

#### **10.1.1 Responsable**

La responsable para la elaboración del trabajo de graduación será la Egresada de la Escuela de Administración de Empresas. Priscila Carpio Ochoa.

#### **10.1.2 Asesoramiento**

El asesoramiento estará dado por el Ing. Humberto Jaramillo Granda.

#### **10.1.3 Intervención**

Para el desarrollo de este trabajo las personas que brindarán la información necesaria en la empresa Equindeca serán:

- Presidente
- Gerente General
- Gerente de Importaciones
- Elementos que conforman el personal de la empresa EQUINDECA CIA. LTDA.

### 10.1.4 Recursos didácticos

Dentro de los materiales didácticos q se requieren se detallan a continuación:

PRESUPUESTO					
N°	DENOMINACION	UNIDADES	VALOR	VALOR	JUSTIFICACION
	DE GASTOS		UNITARIO	TOTAL	
1	Materiales de oficina	.....	.....	12,70	cuadernos, esferos, lapices, minas, borradores, corrector, clips, grapas
2	Hojas	2000	0,01	20,00	4 resmas de hojas para borradores y levantamiento fial de tesis y otros.
3	Cds	10	1,00	10,00	Para almacenamiento de datos 3 tribunal, 1 biblioteca
4	Copias	600	0,02	12,00	Copias de ejemplares de tesis y bibliografia
5	Impresion	170	0,1	17,00	Impresion, diseno de tesis y documentos varios
6	Encuadernado	6	10,00	60,00	Seis ejemplares de tesis
7	Servicio de Internet	20	1,00	20,00	Inv. En linea - bibliografia
8	Transporte	.....	.....	20,00	Movilizacion
9	Anillado	3	3,00	9,00	Correccion del Tribunal tesis
10	Imprevistos	.....	.....	20,00	Gastos no presupuestados
<b>TOTAL:</b>				<b>200,70</b>	



N°		TIEMPO SEMANAS																			
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
ACTIVIDADES		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del Diseño	■	■	■	■																
2	Presentación del Diseño				■																
3	Aprobación del Diseño					■															
<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>																					
4	Elaboración de Técnicas						■	■													
5	Visita a la empresa								■												
6	Interpretación de datos									■											
7	Investigación bibliografica									■	■										
<b>DESARROLLO DE CAPITULOS</b>																					
8	Capitulo I									■											
9	Investigación bibliografica									■	■										
10	Capitulo II										■			■							
11	Investigación bibliografica										■	■		■							
12	Capitulo III											■		■	■						
13	Investigación bibliografica											■	■	■							
14	Capitulo IV												■	■	■						
15	Investigación bibliografica												■	■	■						
16	CONCLUSIONES																■				
17	RECOMENDACIONES																■				
18	ANEXOS																■				
<b>INFORME DE TESIS</b>																					
19	Elaboración del 1er Borrador																	■	■		
20	Corrección y Evaluación																	■	■		
21	Levantamiento definitivo																			■	■
22	Ecuadernamiento de tesis																				■
24	Imprevistos																				■
25	Presentación																				■



## 12. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 8va. Edic. Edit. MacGraw Hill, 2007

ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 13av. Edic. Edit. Pearson Education, 2009

DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. 8av. Edic. Edit. Pearson Education, 2007

JIMENEZ, Daniel P. **Manual de Recursos Humanos**. 1era. Edic. Edit. Plaza Edición, 2007

DOLAN, Simón L. **La Gestión de los Recursos Humanos**. 3era Edic. Edit. Plaza Edición, 2007

PALOMO, Vadillo, **Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo**. María Teresa 6ta Edic. Edit. Plaza Edición, 2010

### 12.2 Internet

CARPIO VAZQUEZ, Andres. **"Recursos Humanos". "Motivación al personal"**. Junio, 2007.

<<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>> (15 de Enero de 2012)

GARCIA, VIVIANA. **"Diseño de Cargos". "Evaluación del desempeño"**. Noviembre, 2006. <<http://www.southlink.com.ar/vap/desempenio.htm>> (18 de Febrero de 2012)



SOSA SALICO, Mariano. **"Recursos Humanos". "Análisis descripción y diseño de cargos"**. Enero, 2004.

<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>> (15 de Enero de 2012)